

Vol. 6 • No. 2 • julio-diciembre • 2020

ISSN 2414-4681 • RNPS: 24291

<http://www.ekotemas.cu>



Vol. 6 • No. 2 • julio-diciembre • 2020

ISSN 2414-4681 • RNPS 2429

CONSEJO EDITORIAL

MARISLEIDY ALBA CABAÑAS

Universidad de Externado, Colombia

CRISTIAN OMAR ALCANTAR LÓPEZ

Universidad de Guadalajara, México

FRANCISCO FIDEL BORRÁS ATIÉNZAR

Universidad de La Habana, Cuba.

Vicepresidente de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba

MARCO ANTONIO DAZA MERCADO

Universidad de Guadalajara, México

JULIA ILEANA DEAS ALBUERNE

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Contabilidad

JOSÉ CARLOS DEL TORO RÍOS

Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba.

Presidente de la Sociedad Cubana de Presupuesto Público

ILEANA DÍAZ FERNÁNDEZ

Universidad de La Habana, Cuba

GONZALO WANDOSELL FERNÁNDEZ DE BOBADILLA

Universidad Católica de Murcia, España

CECILIA RITA FICCO

Universidad Nacional de Río Cuarto, Córdoba, Argentina

DIEGO ENRIQUE GONZÁLEZ GALVÁN

Oficina Nacional de Estadística e Información, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Estudios Demográficos

ALMA HERNÁNDEZ RUIZ

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Marketing

OSCAR LUIS HUNG PENTÓN

Presidente de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba

YAMIRA MIRABAL GONZÁLEZ

Universidad de Pinar del Río, Cuba.

Presidenta de la Sociedad Cubana de Cooperativismo

ROXANA TERESITA MONTERO BELTRÁN

Banco Central de Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Banca y Finanzas

MARITZA ORTIZ TORRES

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Gestión y Dirección Empresarial

LETICIA ORTIZ TORRICO

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, Bolivia

RICARDO PAHLEN

Universidad de Buenos Aires, Argentina

SERGIO POZO CEBALLOS

Universidad de La Habana, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Auditoría

BEGOÑA PRIETO MORENO

Universidad de Burgos, España

JERÓNIMO RICÁRDEZ JIMÉNEZ

Universidad Veracruzana, México

ANTONIO SÁNCHEZ SIERRA

Universidad de Guadalajara, México

BÁRBARA SUSANA SÁNCHEZ VIGNAU

Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Administración Pública

ALINA SUÁREZ JIMÉNEZ

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Economía de la Salud

MANUEL TORRES GEMEIL

Presidente de la Sociedad Cubana de Logística

CARLOS CÉSAR TORRES PÁEZ

Universidad de Pinar del Río, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Desarrollo Local

RUBÉN VILLEGAS CHÁVEZ

Universidad de Granma, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Economía Agropecuaria

EQUIPO EDITORIAL

Director: Francisco Fidel Borrás Atiénzar

Subdirectora: Naylet Baza Guillarte

Comunicación: Diana Domínguez Ceballos

Coordinador editorial: Ariel Bernaza Llerandi

Editora de texto: María Elena Balán Sainz

Diseño gráfico y emplane: José Quesada Pantoja

Administrador Web: Daríel Falcón Oduardo

Gestora documental: Matilde Estrada Reyes



FOTO DE PORTADA

"Cerca del Jagua, Cienfuegos"

José Quesada Pantoja

Calle 22 No. 901 Esquina 9na,
Miramar, Playa, La Habana, Cuba

72092084 / 72093303

ekotemas@anec.cu

<http://www.ekotemas.cu>

CONTENIDO / CONTENTS

EDITORIAL.....	1
LA VENTANILLA ÚNICA, UN INCENTIVO DE SEGUNDA GENERACIÓN PARA ATRAER INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA A CUBA.....	3
<i>ONE STOP SHOP, SECOND GENERATION INCENTIVE TO ATTRACT FDI TO CUBA</i> Déborah Rivas Saavedra	
COMPORTAMIENTO Y EVOLUCIÓN DEL RECURSO FORESTAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL ECOSISTEMA MONTAÑAS DE GUAMUHAYA, CIENFUEGOS.....	14
<i>BEHAVIOUR AND EVOLUTION OF FOREST RESOURCE FOR THE SUSTAINABILITY OF THE ECOSYSTEM MOUNTAINS OF GUAMUHAYA, CIENFUEGOS</i> Elia Natividad Cabrera Álvarez, Lidia Inés Díaz Gispert, Lliney Portela Peñalver y David Antonio Fornet Cabrera	
EL SECTOR CAFETALERO A NIVEL MUNDIAL Y SUS PRINCIPALES DETERMINANTES SOCIOECONÓMICOS.....	27
<i>THE COFFEE SECTOR WORLDWIDE AND ITS MAIN SOCIO-ECONOMIC DETERMINANTS</i> Roberto Muñoz González y Kerly Andrea Mero Loo	
ESCALA DE MEDIDA PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE DEL SECTOR HOTELERO DEL ECUADOR.....	42
<i>CUSTOMER'S PERCIBED QUALITY MEASUREMENT SCALE FOR ECUADOR HOTEL INDUSTRY</i> Guillermo Remigio Angamarca Izquierdo, Yelenys Díaz González y Carlos Cristóbal Martínez Martínez	
PLANIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA CEMENTOS CIENFUEGOS S.A.....	62
<i>PLANNING OF PRODUCTION CAPACITY IN CEMENTS CIENFUEGOS S.A.</i> Frank Ernesto Becerra Castro, Jorge Luis Bonachea Rodríguez y Francisco Ángel Becerra Lois	
EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU PAPEL PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	82
<i>THE BALANCED SCORECARD AND ITS ROLE FOR BUSINESS MANAGEMENT</i> Karina Rizo Martí y Norma Hernández Rodríguez	
REFLEXIONES SOBRE LA EVALUACIÓN DEL PROCESO INVERSIONISTA: PARTICULARIDADES EN CUBA.....	97
<i>REFLECTIONS ON THE EVALUATION OF THE INVESTOR PROCESS: PARTICULARITIES IN CUBA</i> Adelfa Dignora Alarcón Armenteros, Alejandro Cruz Martínez y Raúl Gutiérrez Torres	
POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL DESARROLLO LOCAL: UNA NECESIDAD IMPOSTERGABLE DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN CUBA.....	112
<i>PUBLIC POLICIES FOR LOCAL DEVELOPMENT: AN URGENT NEED FOR PUBLIC ADMINISTRATION IN CUBA</i> Lisandra Lefont Marin y Juan Carlos Ramírez Sierra	
PROCEDIMIENTO CONTABLE MEDIOAMBIENTAL EN INSTALACIONES HOTELERAS. PARTICULARIDADES EN EL GRUPO CUBANACAN.....	126
<i>ENVIRONMENTAL ACCOUNTING PROCEDURE IN HOTEL FACILITIES. PARTICULARITIES IN THE CUBANACAN GROUP</i> Yusniel Ferreiro Martínez, Arístides Pelegrín Mesa y Yadir Luis Domínguez Rodríguez	
ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN CON ENFOQUE LOGÍSTICO Y DE MARKETING.....	141
<i>DISTRIBUTION ANALYSIS WITH LOGISTICS AND MARKETING APPROACH</i> Lilian María Montero Barbado, Sonia Caridad Ruiz-Quesada, Graciela Castellanos Pallerols y Víctor Luis López Lescay	
NORMAS EDITORIALES.....	156

EDITORIAL

El Consejo Ejecutivo de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba ha considerado oportuno en ocasión de esta edición de la revista *Ekotemas* reconocer el trabajo realizado por los especialistas cubanos de las ciencias económicas y contables por su trabajo en este difícil año, azotado por la pandemia de la COVID-19, donde se realizaron útiles propuestas de soluciones concretas a diferentes temas que obstaculizan el desarrollo de la economía cubana.

La pertinencia de los temas tratados en los artículos de esta edición, vinculados a los desafíos de la economía cubana e internacional actual se destaca sobremanera.

La planificación productiva y el papel del cuadro de mando integral para la gestión empresarial son abordados en el contexto nacional, el proceso inversionista y sus particularidades en Cuba, así como el tratamiento de la ventanilla única como incentivo para atraer la necesaria inversión extranjera en el país son propuestas interesantes y de alta pertinencia social.

El análisis del sector cafetalero a nivel mundial con una mirada hacia América Latina y el tratamiento de temas medioambientales en la provincia de Cienfuegos, están relacionados con áreas de resultado clave en la estrategia económica y social para el impulso de la economía y el enfrenamiento a la crisis mundial provocada por la pandemia.

Ratificando el alcance internacional de la revista se publica, en esta ocasión, una propuesta desde el Ecuador referida a la evaluación de la calidad percibida por el cliente en el sector hotelero de ese país.

El compromiso de artículos con los sectores y ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 demuestra la capacidad de los economistas y contadores cubanos de contribuir desde la ciencia al fortalecimiento de la economía nacional ante la situación mundial, conscientes de que es imprescindible el esfuerzo de todos.

De sumo interés resulta el procedimiento contable para el registro de las variables medioambientales en las instalaciones hoteleras del Grupo Cubanacan, donde se ofrecen los fundamentos teóricos y prácticos acerca de la presentación de una nueva concepción en el registro y análisis de las partidas medioambientales en el sector del turismo.

En otro de los artículos se realiza un análisis de la distribución con enfoque logístico y de marketing con nuevas fórmulas y maneras de hacer para sobrevivir en un medio cada vez más cambiante.

Las políticas públicas para el desarrollo local son una necesidad impostergable de la administración pública en Cuba, que facilitan la incorporación de los centros de gestión de conocimiento y de la sociedad civil beneficiaria en los procesos locales de administración pública; sobre este tema aborda otro de los trabajos que se presentan.

Este número de la revista marca su incorporación a la reciente apertura de la Editorial Ciencias Económicas, perteneciente a la ANEC, que dará un impulso a la producción científica de la Asociación como aporte al desarrollo económico y social del país.

A todos los que han contribuido a la materialización de esta edición de *Ekotemas*, nuestro más sincero agradecimiento y esperamos continuar con su colaboración en el futuro.

OSCAR LUIS HUNG PENTÓN

Presidente

Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba

LA VENTANILLA ÚNICA, UN INCENTIVO DE SEGUNDA GENERACIÓN PARA ATRAER INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA A CUBA

ONE STOP SHOP, SECOND GENERATION INCENTIVE TO ATTRACT FDI TO CUBA

Déborah Rivas Saavedra

<https://orcid.org/0000-0002-3514-2434>

Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, Cuba

deborah.rivas@mincex.gob.cu

Resumen

Se ha estudiado la experiencia de las Ventanillas Únicas como herramienta utilizada en varios países para facilitar la captación, el establecimiento y el registro de empresas extranjeras. En Cuba se conceptualiza a la inversión extranjera como un elemento activo y fundamental para el desarrollo de determinados sectores y actividades de la economía, es parte de las bases del Programa Nacional de Desarrollo y cuenta con un marco regulatorio renovado con diversos incentivos fiscales y políticas públicas claras que expresan la voluntad del Gobierno de captar el capital extranjero. Sin embargo, existen trabas y mecanismos burocráticos demorados para obtener permisos, licencias y autorizaciones que dificultan los trabajos de los inversores nacionales y foráneos. La Ventanilla Única se convierte en un incentivo de segunda generación para los inversionistas por el clima favorable que les ofrece, en una vía para facilitar, acortar tiempos de gestión y atender de forma profesional sus intereses.

Palabras claves: agilizar, desarrollo, economía, empresas, facilitar, inversión, promover.

Abstract

The experience of the One Stop Shop as a tool developed in various countries to facilitate the recruitment, establishment and registration of foreign companies has been studied. In Cuba, foreign investment is conceptualized as an active and fundamental element for the development of certain sectors and activities of the economy, it is part of the foundations of the National Development Program and has a renewed regulatory framework with various tax incentives and transparent public policies that express the Government's will to invite foreign capital. However, there are delayed bureaucratic obstacles and mechanisms to obtain permits, licenses and authorizations that hinder the work of national and foreign investors. The One-Stop Shop



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

becomes a second-generation incentive for investors due to the favorable climate it offers them, a way to facilitate, shorten management times and professionally serve their interests.

Keywords: expedite, development, economy, companies, facilitate, investment, promote.

INTRODUCCIÓN

Desde el año 2014, el gobierno cubano ha hecho una transformación sustantiva de su enfoque hacia la captación de inversión extranjera directa para el desarrollo económico del país. Como parte de la implementación de los Lineamientos del Partido y la Revolución aprobados en el 6to. Congreso del PCC, se aprobó una política pública para la atracción del capital foráneo. Desde el punto de vista económico se fundamentó en la necesidad de lograr una formación bruta de capital en el país que excediera de forma importante el valor sostenido, de aproximadamente el 10 % del PIB, que se había obtenido en la última década, a fin de consolidar crecimientos de ese indicador global que excedieran el 5 % anual.

La política pública de inversión extranjera tuvo su expresión jurídica en la Ley No. 118/2014, un Decreto 325/2014, primer Reglamento de la Ley y otras normas complementarias aprobadas en 2014. Estas normas incluyeron importantes exenciones tributarias y arancelarias, además de autorizar la negociación directa de la tarifa a pagar por la fuerza de trabajo entre los inversionistas foráneos y las entidades empleadoras, entre otros aspectos que establecían incentivos para la inversión extranjera en el país.

Durante los años del 2017 al 2019 se realizaron varias actualizaciones a la política y se aprobaron nuevas sectoriales para el capital extranjero, por ejemplo, la vinculada a las cooperativas agropecuarias, al desarrollo de infraestructuras con flujos de capital extranjero, entre otras, que implicaron modificaciones tanto del Reglamento de la Ley No.118/2014 como de sus regulaciones complementarias. A pesar del recrudecimiento del bloqueo económico, financiero y comercial de Estados Unidos contra Cuba y la aplicación del Título III de la Ley Helms Burton hemos alcanzado resultados superiores en inversión extranjera en Cuba, pero aún lejos de lo que necesitamos en esta materia.

Con este trabajo pretendemos presentar a la Ventanilla Única de Inversión Extranjera como una herramienta más que se puede utilizar en nuestros esfuerzos por atraer inversiones extranjeras. Para su elaboración evaluamos la experiencia internacional en esta materia, su aplicación en nuestro país y, en particular, elementos como los factores claves para su éxito, su institucionalidad y normativas, así como la tecnología y de forma primordial, la gestión de cambio.

1. Ventanilla única. Experiencia internacional

La Ventanilla Única se establece como un concepto basado en criterios de eficacia y eficiencia, al introducir en los procedimientos principios de racional-

zación y simplificación que permitan la flexibilización de las estructuras (Pastor y García, 2003).

Debe concentrar en un único establecimiento toda la actividad de satisfacción de las necesidades de sus usuarios finales. Asimismo, debe estar enfocada a eliminar duplicidades innecesarias y rentabilizar la red de organizaciones públicas; es decir, establecer una interconexión evidente entre las distintas administraciones que se vinculan a este proceso -asumiendo características similares y compartiendo criterios comunes de eficiencia-, para mejorar su funcionamiento interno, reduciendo los costos externos soportados por los usuarios finales y mejorando los tiempos de respuesta.

Supone la simplificación de procedimientos, la reducción de trámites y documentación; así como la normalización de documentos a través de un lenguaje común y cercano a los usuarios. Además, debe responder a los requerimientos de modernización de la sociedad, introduciendo mecanismos de comunicación que impliquen la apertura y acercamiento al beneficiario final, garantizando así la inmediatez de las respuestas y la calidad de los servicios.

Por otro lado, y en un sentido más específico -vinculado al comercio-, el concepto que se ha manejado a nivel mundial, en términos generales, de Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), lo establece el Centro de las Naciones Unidas para la Facilitación del Comercio y el Comercio Electrónico, que la define como un medio de facilitación que permite a las partes implicadas en el comercio presentar información y documentos estandarizados en un punto único de entrada, para cumplir los requisitos reglamentarios relacionados con la importación y exportación.

Elorza (2012) también establece una conceptualización de la misma, al definirla como una instalación única (física o virtual) para el intercambio de información entre los comerciantes y el gobierno, orientada a reducir la complejidad, pero también el tiempo y los costos que involucran al comercio internacional. Bajo este entendido, es reconocida hoy como una herramienta central de la facilitación del comercio y, por ende, de la competitividad de las exportaciones. Representa una enorme ganancia en competitividad en tanto que se reducen costos relacionados con los tiempos de espera, la seguridad y la transparencia.

Varias han sido las prácticas a nivel mundial de las ventanillas únicas, principalmente de comercio exterior. Tal es el caso de Perú y Colombia, en la región de las Américas; y en Europa se pueden mencionar ejemplos como España e Italia, estas últimas como resultado de pasantías realizadas por nuestro país, que permitieron conocer a profundidad la implementación de ventanillas únicas.

La VUCE se crea en Perú a partir del 2006, con el fin de obtener permisos, certificados, licencias, autorizaciones y resoluciones para la importación o exportación de mercancías restringidas; el sistema integrado funciona en un

punto único para todas las operaciones de comercio exterior con la participación de 17 entidades gubernamentales más la Aduana. A partir de enero de 2011, por disposición del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, la VUCE es el medio obligatorio para autorizaciones, permisos y certificados de Comercio Exterior, lo cual refuerza aún más la presencia y vigencia de la VUCE peruana en la región (SELA, 2011).

La VUCE en Colombia entra en funcionamiento en el 2004, con el objeto de racionalizar trámites y procedimientos de Comercio Exterior, su alcance fue adoptar un formulario único de comercio exterior y contar con un medio electrónico que le permitiera realizar los trámites de importación, exportación y pagos respectivos; con el fin de lograr realizar una inspección única en puertos, aeropuertos y pasos de frontera (SELA 2010).

El modelo de ventanilla única no es exclusivo del proceso de comercio exterior. Son comunes los desarrollos en muchos países de centros o puntos administrativos de atención al público para la prestación de un servicio determinado, como lo es el de la inversión extranjera, tal y como se evidenció anteriormente (Elorza, 2012).

La experiencia en España se asocia fundamentalmente con el funcionamiento de diferentes modelos de ventanillas únicas para inversores extranjeros y nacionales, servicios prestados a los inversores extranjeros y empresas nacionales privadas y autónomas, utilización de los sistemas informáticos en correspondencia con los servicios prestados, interrelación entre los diferentes actores y autoridades de gobierno, y la reducción de los tiempos para el establecimiento de nuevos negocios.

Otro caso estudiado fue Italia, donde la Cámara de Comercio, como ente público, inscribe las empresas; cuenta con más 250 mil empresas extranjeras inscritas. La Cámara de Comercio cuenta con una plataforma basada en un modelo que permite simplificar la gestión de trámites de las empresas enfocado al cliente, al monitoreo, a su tecnología.

Existe una Directiva Europea de 2006 que determina los principios para la operación de las Ventanillas Únicas en ese espacio. El modelo anterior a la normativa era muy engorroso, dado que el inversionista extranjero tenía que presentarse ante cada institución a obtener los permisos y licencias necesarios para su registro y operación. Esa Directiva Europea definió el modelo de Ventanilla Única con personas especialistas en esta actividad y como centro único para la gestión del inversor. Se determinó al mismo tiempo una plataforma digital que permite captar toda la información del negocio que la Ventanilla acepta, revisa y gestiona su solicitud. En paralelo se crea un *contact center* para ayudar al empresario, el cual le orienta en función de la actividad que desea realizar en el país. Este modelo trabaja todos los permisos en formato digital; no se trabaja con impresos. Se determinó como muy importante la calidad de

la información que se brinde por lo cual la persona que está en ventanilla debe estar muy preparada. Han logrado que todo el proceso hasta la inscripción se realice en 30 días.

2. Creación de una ventanilla única de inversión extranjera.

Experiencia cubana

La inversión extranjera a partir de los Lineamientos aprobados en el 7mo. Congreso del PCC se considera un elemento fundamental para el desarrollo de la economía cubana. En línea con ello, el Gobierno ha aprobado la política pública y la Ley No. 118 “Ley de Inversión Extranjera” y decretos complementarios para favorecer la atracción de inversores foráneos, a los cuales se les han otorgado garantías e incentivos fiscales.

Entre los problemas identificados en la actualidad que afectan la creación de nuevos negocios con inversión extranjera y el funcionamiento de los existentes se encuentra la complejidad y dispersión de los trámites que deben cumplirse.

Al presente, en las diferentes fases (pre-inversión, ejecución y post-inversión), los proyectos de inversión extranjera deben ser consultados a más de 20 organismos y entidades, los cuales emiten sus respectivas licencias, autorizaciones o permisos.

Las ventanillas únicas, como ya se ha expresado, son un mecanismo utilizado internacionalmente para facilitar el establecimiento de inversores extranjeros, al simplificar los procedimientos y acortar los plazos para la aprobación de los permisos y autorizaciones. Su creación es usual en países que realizan procesos de atracción de capital foráneo y se consideran un estímulo indirecto para los inversionistas, dado que reducen los costos y mejoran el clima de inversión.

En Cuba la experiencia previa adquirida se basa, principalmente, en la creación de la Ventanilla Única de la Zona Especial de Desarrollo del Mariel (ZEDM) para trámites de establecimiento de empresas, desde 2013.

Esta experiencia permitió comprender la importancia de la inmediatez y de que el inversor extranjero se sienta atendido, tanto presencial como vía digital; de contar con una Guía de acompañamiento que incluye todas las regulaciones cubanas en materia de avales, permisos y autorizaciones, que se requieren cumplir para el establecimiento en el país y el costo en los casos que se requiera pagar por su obtención; la importancia de la correcta selección de la ubicación de la ventanilla única que permita interactuar con los demás agentes que intervienen en los procesos; los Acuerdos de Cooperación firmados con todos los Organismo de la Administración Central del Estado (OACE), incluyendo los que forman parte de la ventanilla donde incluyen sus funciones dentro de la ventanilla; y la importancia de la informatización de la información.

Factores clave de éxito de la ventanilla única

La Ventanilla Única de Inversión Extranjera (VUINEX) del Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) prevé abarcar las etapas de negociación, establecimiento, proceso inversionista y operación de los negocios con inversión extranjera, incluyendo la disolución y liquidación, en lo que corresponda. El proceso de evaluación y aprobación de las modalidades de inversión extranjera que transcurre por la Comisión de Evaluación de Negocios con Inversión Extranjera (CENIE) no formará parte de la Ventanilla Única de la Inversión Extranjera, que está concebida para tramitar los permisos, licencias y autorizaciones que requieran las modalidades de inversión extranjera. Sin embargo, el resultado de este trabajo no será satisfactorio si no se tienen en cuenta ciertos factores que contribuyan al éxito de la VUINEX.

Con respecto a los factores de éxito de una ventanilla única, en el artículo *La Ventanilla Única de Comercio Exterior en Chile. Factores clave de éxito*, de Benavides (2011), se hace referencia a varias dimensiones de análisis para la determinación de estos, entre las que se encuentran la institucionalidad, la tecnología, la normativa y la gestión de cambio. Estas dimensiones van enfocadas a explicar la implementación de una ventanilla única de comercio exterior; sin embargo, sirve de base teórica para la implementación de cualquier sistema de ventanilla única, como es el caso de la ventanilla única de inversión extranjera en Cuba. Por tal motivo se tomará como referencia para expresar de manera particular el caso de Cuba.

Institucionalidad

Las instituciones son una parte fundamental pues definen las reglas del juego de una sociedad. La implementación de las ventanillas únicas requiere de la voluntad –en especial la política– de todos los actores, una institución líder, sólida, con visión, facultades legales, recurso financiero y humano necesario, además de conexiones con otras organizaciones claves, reflejando por escrito el compromiso adquirido por cada uno (Benavides, 2011).

La administración de la VUINEX en nuestro país está a cargo del MINCEX, que propone, controla y supervisa toda la política de inversión en el país. Como Ministerio posee conexión con otras instituciones fundamentales para el logro de la inversión extranjera en Cuba, como lo son el Ministerio de Justicia (MINJUS), Instituto de Planificación Física (IPF), Ministerio de la Construcción (MICONS), Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), Oficina Nacional de la Administración Tributaria (ONAT), entre otros. Este nexo que se establece entre las distintas instituciones gubernamentales permite que el resultado esperado sea mucho más efectivo, y que los objetivos propuestos sean cumplimentados con la mayor

calidad y en el menor tiempo posible; lo que ofrece una garantía a los inversores en cuanto al trabajo realizado.

Normativa

El marco normativo es la base de la institucionalidad. Resulta entonces necesario analizar si es factible la aplicación de la ventanilla única con la legislación vigente, o si hay que crear las condiciones legales propicias.

Existe un marco legislativo que regula todo el proceso de la inversión extranjera, que incluye la Ley No. 118/2014 de la Inversión Extranjera, el Decreto 325/2014 (concordado) sobre el Reglamento de la Ley de la Inversión Extranjera, el Decreto 327/2015 sobre el Reglamento del Proceso Inversionista, la Resolución No. 21/2020 que aprueba el Reglamento de la Comisión de Evaluación de Negocios con Inversión Extranjera, así como el resto de las normativas complementarias de la inversión extranjera.

No obstante, la implementación de la VUINEX trajo consigo la elaboración de un Decreto que permitiera contar con un respaldo legal para el funcionamiento de la misma, regulándose de esta forma las obligaciones de cada una de las instituciones involucradas, así como los plazos, etapas y trámites que deben cumplir los inversores para la constitución y operación de un negocio con inversión extranjera.

Tecnología

En cuanto a la tecnología, el crecimiento de la información y el aumento en el número de intercambios comerciales insta a los países a estar atentos a todos aquellos cambios tecnológicos que se desarrollen y puedan servir como modelo para maximizar sus recursos; la cantidad de información que se maneja en el comercio internacional, y también en la inversión extranjera, requiere de una adecuada administración de la información y el uso de medios electrónicos presenta dentro de sus objetivos eliminar las duplicaciones (Benavides, 2011).

En la actualidad, los documentos presentados en formato electrónico y debidamente autenticados mediante el uso de firma digital, son considerados con la misma validez que los documentos en papel (Echeverría, 2007, citado por Benavides, 2011).

Para el desarrollo eficiente de la VUINEX, resultó necesaria la producción de un software que facilitara la comunicación entre los inversores y los trabajadores de la VUINEX. El desarrollo del mismo fue contratado a la Universidad de Ciencias Informáticas (UCI).

Resulta determinante contar con este sistema informático independiente, seguro y robusto que soporta el funcionamiento de la ventanilla única y permite a los inversores extranjeros y nacionales conocer el estado de los trámites que

estén realizando. La conectividad a nivel nacional de todos los organismos y entidades que intervienen en la ventanilla única es fundamental para la eficacia de su funcionamiento. Actualmente se encuentra en la etapa de prueba piloto, y se espera que pueda entrar en funcionamiento definitivo durante el año en curso.

Gestión de Cambio

Los cambios deben ser abordados sistemáticamente, con fases claras y planificadas, con gran dedicación, con el fin de que aumenten significativamente las posibilidades de éxito. Lo que caracteriza el éxito de largo plazo de una ventanilla única es la calidad de producir un valor agregado, es decir, procesos simples, productividad adecuada y calidad de la atención; contar con procesos de toma de decisiones eficaces y oportunos; mecanismos de aprendizaje y control; membrecía efectiva de las personas que integran el grupo de trabajo; y mecanismos de resolución de conflictos entre sus miembros (Waissbluth, 2008, citado por Benavides, 2011).

Resulta determinante contar con el desarrollo de un medio destinado a mantener informadas a todas las partes interesadas de las metas, objetivos y estado de avance y dificultades del proyecto.

La VUINEX, al utilizar un software informático, cuenta con un manual de usuario que permite, tanto a los trabajadores como a los inversores nacionales y extranjeros, conocer su funcionamiento. Uno de los servicios ofertados por la UCI, desarrollador del software, es la capacitación a los usuarios del sistema, en distintas etapas. Se planifica que estas ocurran gradualmente en todas las provincias del país, para que los representantes de los organismos involucrados puedan desarrollar su trabajo con eficacia. Aunque hasta el momento ya se han realizado dos videoconferencias con las provincias para explicar el funcionamiento de la VUINEX.

El anterior análisis sirve de base para comprender que el desarrollo de la VUINEX se ha visto condicionado por experiencias internacionales y nacionales, y que con certeza cumple con los parámetros necesarios para que sea una ventanilla única de éxito.

La misma se constituye en una Dirección de nueva creación -aprobada mediante la Resolución Presidencial No.3 de fecha 21 de agosto de 2019-, subordinada a la Dirección General de Inversión Extranjera (DGIE) del MINCEX. Esta última incluye, además, la Dirección de Negocios con Capital Extranjero (DNCE) y la Dirección de Control a la Inversión Extranjera (DCIE).

La VUINEX representa una plataforma moderna y eficiente para la reducción de los tiempos de tramitación y aprobación de las modalidades de inversión extranjera, y se situará en un local perteneciente al MINCEX, ubicado en uno de los laterales del ministerio; que en estos momentos se encuentra en proceso de ejecución de su obra constructiva.

Se contará con la presencia física de representantes de algunos de los ministerios e instituciones de alta relevancia en el proceso de inversión extranjera, tales como: el Ministerio de Justicia (MINJUS), el Instituto de Planificación Física (IPF), el Ministerio de la Construcción (MICONS), el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) y la Oficina Nacional de la Administración Tributaria (ONAT).

Tanto estos, como los otros organismos que no tienen presencia física en la VUINEX –con los que se establecerán nexos importantes que permitan dar respuestas certeras y eficaces a los inversores en el tiempo determinado–, deben cumplir, para la toma de decisiones, a partir de sus respectivas actividades rectoras y de control, un conjunto de funciones comunes, y otras más específicas, según sus respectivas esferas de responsabilidad.

La Dirección consta de la siguiente estructura: 1 Director, 3 Especialistas en Inversión Extranjera, 1 Especialista en Promoción de la Inversión Extranjera, 1 Técnico en gestión documental y 6 Gestores de permisos de los organismos que se encuentran permanentes.

Entre los servicios que ofrecerá se encuentran la promoción de las oportunidades de negocio con inversión extranjera; orientación y acompañamiento personalizado a las personas naturales y jurídicas que estén vinculadas a modalidades de inversión extranjera, en las etapas previa y posterior a su aprobación y establecimiento en el país; procesamiento y gestión de toda la documentación que los inversores nacionales y extranjeros requieran antes de su establecimiento y cuando estén en funcionamiento; procesamiento y tramitación del cobro de los servicios prestados en correspondencia con las tarifas establecidas por cada uno de los órganos, organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales que correspondan.

La VUINEX contribuirá a eliminar la burocracia y las demoras que existen al otorgar los permisos, licencias y autorizaciones que se requieren para facilitar la inversión extranjera en Cuba. De manera general, los servicios que prestará dicha entidad permitirán la consulta de información, asesoría y facilidad para la constitución de negocios; además del seguimiento a las empresas en su funcionamiento (Martínez, 2019).

El Decreto sobre el Reglamento de la Ventanilla Única de la Inversión Extranjera recoge todos los trámites relativos a las solicitudes de intereses de oportunidades de negocios de inversión extranjera que comprende su negociación, establecimiento y procesos de inversión y operación de las modalidades, incluyendo la disolución, terminación y liquidación.

La misma hará más expedita, menos costosa y ágil toda la tramitación necesaria para ejecutar los proyectos, conectada a todo el país mediante el software elaborado por la UCI, y monitoreada por el gobierno en provincias y municipios (Antón, 2019).

La VUINEX está funcionando desde el 6 de enero de 2020, como estaba previsto se convirtió en una Dirección del MINCEX por Decreto de Gobierno que modificó la estructura de ese ministerio. A esta etapa se le ha denominado “puesta en marcha” porque la Ventanilla funciona, facilita, gestiona por vía telefónica, correos electrónicos, entrevistas presenciales y con los especialistas de IPF, MICONS, MINJUS, CITMA, ONAT y ONEI realizando sus actividades.

El Decreto que contiene el reglamento de la VUINEX está en fase final de aprobación por lo que tendrá su marco legal específico aprobado. El software, su herramienta digital, está concluido por la Universidad de Ciencias Informáticas de Cuba y en fase de certificación final para ponerlo *on line*.

CONCLUSIONES

Con la implementación de la VUINEX en Cuba se estaría dando respuesta a ciertas dificultades existentes durante este proceso, tales como la morosidad de algunos organismos en tributar la información al MINCEX, logrando hacia lo interno de sus organizaciones la comprensión de la importancia de esta acción para favorecer el clima de inversión en el país; la falta de conectividad a nivel nacional que pueda ralentizar las respuestas o que deje sin cubrir determinadas localidades donde puede preverse proyectos con capital extranjero; la ausencia del equipamiento necesario a nivel de municipios y provincias, así como determinados OACE o instituciones que no cuentan aún con sus procesos digitalizados; y la falta de personal y salarios que incentiven la prioridad de respuesta que se requiere en cada organismo.

Es la VUINEX un importante paso para eliminar trabas burocráticas e ineficiencia en el servicio a los inversores extranjeros, que perfecciona el proceso para su establecimiento en Cuba y sobre todo, facilita la contribución de estos al desarrollo económico del país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antón, S. (2019): “Potenciar desde los territorios la inversión extranjera”. *Granma*. Disponible en: <http://www.granma.cu/cuba/2019-12-17/potenciar-desde-los-territorios-la-inversion-extranjera-17-12-2019-14-12-02>
- Benavides, P. M. (2011): *La Ventanilla Única de Comercio Exterior en Chile, factores claves de éxito*. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas, 31. Santiago, Chile.
- Elorza, J. C. (2012). *Ventanilla única de comercio exterior: Requisitos para una implementación exitosa en América Latina*, Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva, 8/2012, Corporación Andina de Fomento.
- Martínez, Y. (2019). “Ventanilla única del comercio exterior facilitará inversión extranjera”. *Granma*. Disponible en: <https://www.granma.cu/cuba/2019->

05-28/ventanilla-unica-del-comercio-exterior-facilitara-inversion-extranjera-28-05-2019-22-05-32

Organización Naciones Unidas. Centro de las Naciones Unidas para la Facilitación del Comercio y el Comercio Electrónico (UN/CEFACT 2005). *Recomendación 33. Recomendación y Directrices relativas a la implementación de una Ventanilla Única*. Disponible en: http://www.unece.org/cefact/recommendations/rec33/rec33_trd352e.pdf, consultado el 13 de abril de 2020.

Pastor, G. y García, M. J. (2003). *La implantación y el seguimiento de la Ventanilla Única en la Comunidad Autónoma de Madrid*. Madrid: Gestión y Análisis de Políticas Públicas (GAPP) Nº 26/27- Enero/Agosto, Instituto Nacional de Administración Pública.

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA 2010). *La Ventanilla Única de Comercio Exterior. Fortalezas y Lecciones: El Caso de Colombia*, Disponible en: https://www.sela.org/DB/ricsela/EDOCS/SRed/2010/03/T023600003976-0Di_14_Ventanilla_Unica_de_Comercio_Exterios_Colombia.pdf, consultado el 15 de abril de 2020.

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA 2011). *Ventanillas Únicas de Comercio Exterior (VUCE) en América Latina y el Caribe: avances y retos pendientes*. Disponible en: [https://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2011/02/T023600004680-0Ventanillas_Unicas_de_Comercio_Exterior_\(VUCE\)_en_ALC_-_Avances_y_retos_pendientes.pdf](https://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2011/02/T023600004680-0Ventanillas_Unicas_de_Comercio_Exterior_(VUCE)_en_ALC_-_Avances_y_retos_pendientes.pdf)

CONFLICTO DE INTERESES

La autora confirma que el artículo es inédito y que no existe ningún conflicto de intereses, por lo que exime a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto.

COMPORTAMIENTO Y EVOLUCIÓN DEL RECURSO FORESTAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL ECOSISTEMA MONTAÑAS DE GUAMUHAYA, CIENFUEGOS

BEHAVIOUR AND EVOLUTION OF FOREST RESOURCE FOR THE SUSTAINABILITY OF THE ECOSYSTEM MOUNTAINS OF GUAMUHAYA, CIENFUEGOS

Elia Natividad Cabrera Álvarez

<https://orcid.org/0000-0002-1111-9838>
Universidad de Cienfuegos, Cuba
elita@ucf.edu.cu

Lidia Inés Díaz Gispert

<https://orcid.org/0000-0002-3781-0483>
Universidad de Otavalo, Ecuador
lidiadg2914@hotmail.com

Llney Portela Peñalver

<https://orcid.org/0000-0003-2167-1607>
Universidad de Cienfuegos, Cuba
llportela@ucf.edu.cu

David Antonio Fonet Cabrera

<https://orcid.org/0000-0003-4006-5047>
Universidad de Cienfuegos, Cuba
dfonet@nauta.cu

Resumen

El recurso forestal forma parte del eje estratégico *Recursos naturales y medio ambiente*, interrelacionado esencialmente con el Objetivo 15 de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. En las Montañas de Guamuha (Cienfuegos), dicho recurso ha sido estratégicamente gestionado por las instituciones locales para el fortalecimiento de la reforestación, como estrategia para el desarrollo económico de la flora y la fauna, así como la defensa del país. Se propone una evaluación del comportamiento histórico de este recurso natural durante el período 1995-



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

2018, a partir de un constructo evaluador. Se realiza un análisis descriptivo de sus principales indicadores identificados por expertos y agrupados según la metodología PER. Los resultados muestran que el comportamiento de este recurso aún no es favorable para alcanzar un manejo forestal totalmente sostenible. Dichos resultados contribuyen a la actualización de las estrategias de desarrollo municipal y al cumplimiento de Plan de Desarrollo Económico Social en Cuba.

Palabras claves: indicadores, tendencia, evaluación, constructo.

Abstract

The forest resource is a part of the strategic axis Natural resources and environment, essentially interrelated with the Objective 15 of the Agenda 2030 for the sustainable development. In the Mountains of Guamuñaya (Cienfuegos), this resource has been strategically managed for the local institutions in order to the strengthening of the reforestation, as a strategy for the economic development of the flora and fauna such as the defence of country. It proposes an evaluation of the historic behaviour of this natural resource in the period of 1995-2018, since an evaluator construct. It made a descriptive analysis of its main indicators identified for experts and grouped according to the PER methodology. The results show that the behaviour of this resource still is non favourable for reach a forest management totally sustainable. These results contribute to the update of municipal development strategies and to the fulfilment of the Plan for the Economic and Social Development of Cuba.

Keywords: indicators, tendency, evaluation, construct.

INTRODUCCIÓN

La situación ambiental de Cuba debe enmarcarse dentro del proceso histórico, económico y social por el que se ha transitado, teniendo en cuenta su vinculación y efectos sobre el medio ambiente. En las últimas décadas se observan signos de deterioro ecológico, con una reducción de la biodiversidad, la erosión de los suelos, la deforestación, entre otras, asociados al mal manejo en los cambios de la dinámica del desarrollo socio productivo, la acción antrópica y los desastres naturales, lo que puede llevar no solo a la pérdida del reservorio animal y vegetal, sino al sustento hídrico de la población y el resto de las tierras cultivadas de la provincia. Este aspecto es continuamente tratado con el análisis por consejos populares (Dirección Provincial de Planificación Física, 2019). El recurso hídrico, al decir de Cabrera *et al.* (2018, p. 5) “debe ser una prioridad absoluta en un mundo que está destinado a una crisis de agua en el próximo siglo”.

En el Informe Nacional Voluntario de Cuba sobre la Implementación de la Agenda 2030 (Cuba, 2019), se precisa que:

La superficie terrestre de Cuba, tiene un área total de 10 millones 988 mil 401 hectáreas, de las cuales 6 millones 300 mil 175 son agrícolas, encontrándose cultivadas 2 millones 765 mil 212 y no cultivadas el resto que son 3 millones 534 mil 962 hectáreas. La superficie no agrícola está conformada por 4 millones 688 mil 225 hectáreas, de ellas son forestales 3 millones 339 mil 359 y se consideran como no aptas un millón 348 mil 866 hectáreas (Cuba, 2019, p. 36)

La provincia de Cienfuegos ocupa el décimo tercer lugar en extensión entre las provincias del país con un área de 4 180 km², representando el 3,8 % de la superficie total del país.

La legislación vigente en Cuba destaca la necesidad de proteger la diversidad biológica y que el deterioro de los ecosistemas es uno de los principales problemas ambientales identificados en el país por la Estrategia Ambiental Nacional 2016-2020. Además, el Programa Nacional sobre la Diversidad Biológica 2016-2020 define cinco objetivos estratégicos generales y veinte metas nacionales con sus correspondientes acciones e indicadores definidos al efecto. Bajo el eje estratégico de recursos naturales y medio ambiente se define como objetivo general:

Garantizar la protección y el uso racional de los recursos naturales, la conservación de los ecosistemas, y el cuidado del medio ambiente y del patrimonio natural de la nación en beneficio de la sociedad (Cuba, 2019, p. 121).

Desde la óptica del desarrollo sostenible, el recurso forestal se plasma en la Agenda 2030 esencialmente en sus ODS 2 y 15. El objetivo 2 de dicha Agenda, citado por Cuba (2019), se centra en:

Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible, los que resaltan la necesidad de incentivar los modos de vida rurales en los territorios a partir de los sistemas agropecuario y forestal... que a su vez dependen de la sostenibilidad de los recursos naturales y el grado de satisfacción de la demanda de productos agropecuarios y forestales (Cuba, 2019, p. 35).

De especial significación representa para las zonas montañosas el cumplimiento del ODS 15 de la Agenda 2030, en el que se plantea:

Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad (Cuba, 2019, p. 14).

Para este objetivo se promueve en cada ecosistema montañoso el incremento de áreas protegidas con el máximo reconocimiento legal.

La investigación contribuye a la implementación de los lineamientos 133 de la Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente, así como a los lineamientos 196 y 204 de la Política Agroindustrial. Contribuye también a los Objetivos del Milenio y a la elaboración del Plan de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 en la provincia de Cienfuegos. En dicho plan se integran los valores de los ecosistemas y la biodiversidad, constituyendo una herramienta importante para lograr los objetivos de la conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano con una visión estratégica. Adicionalmente favorece

la actualización del Plan General de Ordenamiento Territorial y Urbano Municipal y la implementación de su Estrategia de Desarrollo Municipal. Es objetivo de este trabajo, exponer el análisis del comportamiento histórico del recurso forestal en las Montañas de Guamuhaya, ubicadas en el municipio de Cumanayagua, de la provincia de Cienfuegos, y su pronóstico para el quinquenio 2018-2022, mediante un Índice de Desarrollo Sostenible.

METODOLOGÍA

Se realizó un estudio descriptivo con diseño no experimental. Los expertos del estudio fueron seleccionados según las etapas del Método de expertos según Hurtado (2007), para el que fueron convocados especialistas con alto grado de competencia ($K \geq 0,8$), que identificaron en un primer momento los indicadores más importantes dentro del área temática Forestal, objeto de este estudio entre las 7 áreas identificadas, los que fueron clasificados según el método Presión Estado Respuesta¹ (PER) (Díaz, 2011). En un segundo momento para la determinación de variables de referencia para Guamuhaya y para la actualización de los indicadores existentes, se incorporaron diversas fuentes (Rouco, 2015; Rubio, 2012; Alfeu, 2010; Martín, Bello & Díaz Duque, 2013) en busca de mayor integralidad; de tal forma, fueron identificados los indicadores más significativos según las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo sostenible. A efectos de este estudio, solo se han tenido en cuenta los indicadores relacionados con el recurso forestal que formó parte de las variables básicas de la dimensión ambiental determinadas en Cabrera (2017).

Para conocer el comportamiento de los indicadores finalmente identificados como más significativos, se realizó un estudio estadístico descriptivo durante el período 1995-2018, utilizando el estimador robusto *Trimedia o media recortada* por la presencia de valores extremos en la información recogida y como complemento fue utilizado como medida de variación el *Rango intercuartílico*. Para la evaluación integral del recurso forestal del ecosistema, Cabrera (2017) reconoce las ventajas de diseñar un *constructo evaluador* a partir de la recodificación de los indicadores originales en variables cualitativas dicotómicas *dummy*, utilizando como punto de corte el valor de la Trimedia.

Luego, en dependencia del significado práctico de los indicadores, se les asignan las categorías 1 (Favorable), si el valor anual del indicador es igual o mayor que la Trimedia y 0 (No Favorable), si el valor anual del indicador es menor. Con los resultados obtenidos se construyó el constructo evaluador del

¹ Desarrollado por primera vez por Friem y Rapport a finales de la década de los 80 del siglo pasado es adoptado y difundido con gran vigor por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1994). El modelo PER estructura los indicadores según tres categorías: indicadores de presión, de estado y de respuesta (Díaz, 2011).

recurso forestal ERF (Evaluación del recurso forestal) según el comportamiento modal de las variables *dummy* en cada año y de forma global.

RESULTADOS

1. Breve caracterización general del ecosistema Montañas de Guamuhaya

Las Montañas de Guamuhaya, también conocidas como el macizo o ecosistema Guamuhaya, ocupan porciones de las tres provincias centrales: Villa Clara, Sancti Spíritus y Cienfuegos. El Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), se encuentra representado en todo el ecosistema por 32647 ha., con una cobertura de 16,9 %.

ONEI (2015) especifica que el territorio que abarca el Plan Especial de Montaña (Plan Turquino) en Cienfuegos se encuentra en el municipio de Cumanayagua, con un área de 416 km². La región montañosa representa el 61 % del área del municipio y el 16 % del territorio cienfueguero. Cuenta con 6 consejos populares y 30 asentamientos poblacionales y la población dispersa es escasa.

En cuanto al recurso forestal, está compuesto por tres formaciones vegetales. En la bibliografía consultada (Díaz, Cabrera & Portela, 2015) se recrea la vegetación natural del ecosistema, compuesta por los bosques tropicales (pluviales y siempre verdes), matorrales y comunidades herbáceas, que se agrupan en el tipo de vegetación secundaria por la afectación antrópica sufrida. La vegetación cultural está formada por plantaciones forestales, pastos, café, cultivos varios y cítricos. Además, en el área de estudio existen un total de cinco zonas con altos valores naturales (faunísticos, paisajísticos, carso-lógicos y ecológicos) que justifican su designación como Áreas Protegidas con diferentes categorías de manejo, de las cuales tres están propuestas para integrar el Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

La región de estudio presenta una amplia cobertura boscosa que evita la erosión hídrica y los grandes deslizamientos del terreno. Sobre la importancia de los bosques de la región, Portela asegura que: "*constituyen una pared para los fuertes vientos y permiten una alta absorción de agua producto de la gran vegetación*" (2020, pág. 76). Existe una alta presencia de flora y fauna endémica, así como de montañas bajas con pendientes abruptas que particularizan su funcionamiento. Estudios realizados (Llanes & Pretel, 2011) enfocados a los asentamientos poblacionales, destacan en este ecosistema la gestión del desarrollo local promoviendo la diversificación de la producción agropecuaria, con énfasis en la reforestación de áreas degradadas con especies maderables y frutales.

El valor económico de este ecosistema en la sociedad cubana actual es cuestionable, por la producción cafetalera (el café producido en estas montañas es famoso por su calidad) y forestal, además de las potencialidades tu-

rísticas del territorio con la presencia de parques naturales que lo convierten en zona de atracciones para el recreo y esparcimiento de la población local, nacional e internacional.

2. Indicadores del recurso forestal. Análisis retrospectivo

En la tabla 1 se muestran los 11 indicadores declarados por expertos como más significativos agrupados según el método PER.

Tabla 1. Indicadores más representativos del recurso forestal

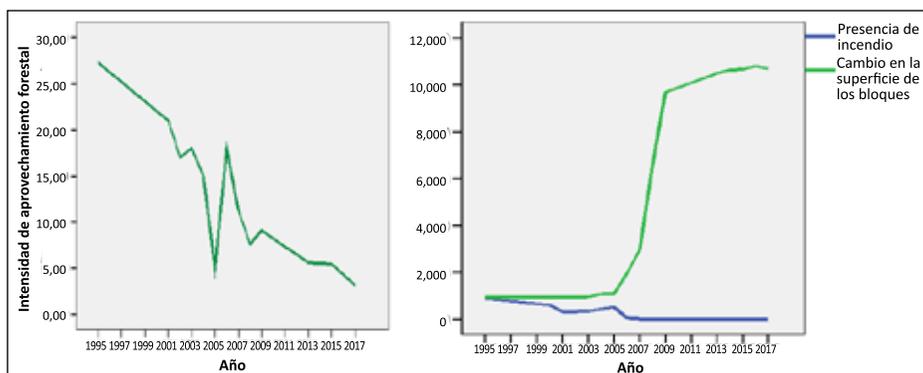
Variable: Recurso Forestal	Indicadores para su medición		
	Presión	Estado	Respuesta
	– Cantidad de hectáreas deforestadas (ha)/CHD	– Índice de boscosidad (%)/IB	– Inversión en reforestación(MP)/IR
	– Patrimonio Forestal (ha)/PF	– Porcentaje de sobre vivencia de la reforestación al 3er año vida /SRTAV	– Inversión en actividades productivas forestales(MP)/IAPF
	– Intensidad del aprovechamiento forestal/IAF	– Porcentaje de superficie reforestada y lograda al 3er año de vida/ SRLTAV	– Inversión en prevención y combate de incendio(MP)/IPCI
	– Cantidad de ha con presencia de incendios/PI		
	– Cambio en la superficie de bosques/CSB		

Fuente: Elaborada por los autores a partir de Díaz (2011) y Cabrera (2017).

Para el análisis descriptivo y tendencial, no fue posible el estudio del total de indicadores identificados por los expertos, por la ausencia de rachas de valores durante el período de estudio en determinados indicadores, por lo que se prescindió de estos, teniendo en cuenta que pudo estudiarse el comportamiento de al menos un indicador de los tres tipos (Presión, Estado y Respuesta) establecidos en dicha metodología para el análisis de su comportamiento histórico.

En el análisis visual los *indicadores de Presión* estudiados muestran diferentes comportamientos en el tiempo, con ausencia de patrones repetitivos alrededor de la tendencia observada en ellos (Fig. 1).

Durante el período 1995-2004, con respecto a la superficie cultivada, se observaron cambios desfavorables en los usos del suelo para las plantaciones boscosas (CSB), debido fundamentalmente a lo obsoleto del soporte tecnológico. Adicionalmente, con una marcada tendencia desfavorable, no se logra el debido aprovechamiento de la biomasa forestal como base para la dinamización económica de la zona y como fuente de recursos para las entidades locales. Sin embargo, a partir de 2005, coincidiendo con el reordenamiento cafetalero, mejoran considerablemente los volúmenes que se extraen de estos bosques.



Fuente: ONEI y Dirección Provincial de Recursos Forestales. Cienfuegos.

Fig. 1. Indicadores de presión.

Por otra parte, a pesar de la tendencia favorable en el comportamiento de los incendios, son varias las causas que estimularon la presencia de éstos durante este período, entre ellas, las condiciones atmosféricas adversas, tales como períodos secos muy prolongados y elevadas temperaturas. Sin embargo, la existencia de un programa de inversiones en las actividades productivas por parte del gobierno municipal, a través del sistema de guardabosques para revertir esta situación, así como contra la degradación del suelo, muestran resultados satisfactorios a lo largo del período con tendencia a mantenerse. No obstante, se hace necesario profundizar en la educación ambiental de la población para elevar la cultura de prevención, sobre todo en los campesinos independientes. En investigaciones recientes (Portela, Rivero & Portela, 2019; Portela, 2020) se han elaborado alternativas con sus correspondientes acciones para prevenir el daño ambiental y disminuir el efecto nocivo de los incendios sobre los servicios del ecosistema.

Los promedios por mediación de las medias recortadas y el análisis de la dispersión con la presencia del rango intercuartílico se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Resultados descriptivos. Indicadores de Presión forestal (1995-2018)

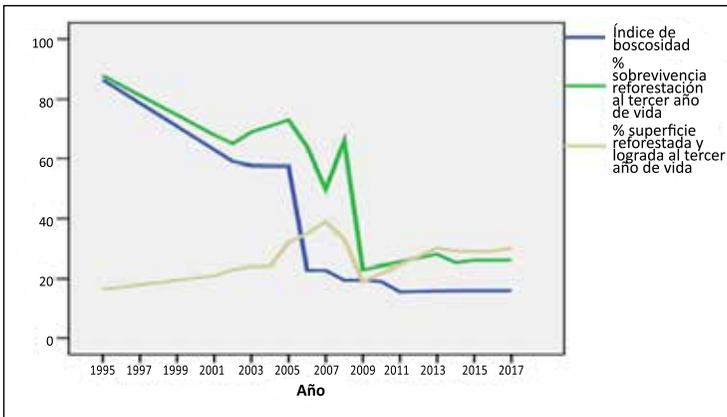
Indicadores de presión	Media recortada 5 %	Mínimo	Máximo	Rango intercuartílico
IAF	10,53	2,59	27,3	15,94
PI	42,08	0,5	875,8	557,1
CSB	3038,26	935,9	10794,5	9437,6

Fuente: Elaborada por los autores.

Los mejores resultados en las superficies boscosas cultivadas se obtuvieron a partir del año 2014 con un máximo de 10794,5 ha y una tendencia futura a mantenerse. El promedio de 3038,26 ha y la alta variabilidad observada en el

rango intercuartílico se deben a la existencia de valores extremos a lo largo de los 24 años de estudio. A pesar de la afectación por incendios de hasta 875,8 ha, en ocasiones por negligencia en la aplicación de medidas preventivas (ejecución de trochas cortafuegos y líneas mineralizadas) para impedir la penetración del fuego en el área boscosa, desde inicios del año 2006 disminuyeron considerablemente los incendios forestales como resultado de las medidas tomadas para revertir esta situación. Como consecuencia el promedio de hectáreas afectadas durante los 24 años estudiados fue de 42,08 ha, destacándose la alta variabilidad. Al cierre del 2018, se reportaron 9,69 ha afectadas por esta causa. La mejoría lograda en este aspecto contribuye sin dudas a alcanzar recursos forestales sostenibles.

Los *indicadores de Estado* a consecuencia del comportamiento de los indicadores de *presión*, con excepción del Porciento de superficie reforestada y lograda al tercer año de vida, también tuvieron una evolución negativa en el período (Fig. 2).



Fuente: ONEI y Dirección provincial de recursos forestales. Cienfuegos.

Fig. 2. Indicadores de Estado.

En el caso del porcentaje de supervivencia se observan signos de recuperación a partir de 2009, mientras el índice de boscosidad, a pesar de su decrecimiento mostró un ligero incremento por el levantamiento sobre el patrimonio forestal en algunos años, sobre todo si se compara con el 14 % existente antes de 1959. Según el gráfico de secuencia se estabiliza a partir de 2011. Modelos de pronóstico con horizonte 2025 propuestos por Cabrera, Díaz & Barros (2019) para este indicador, alineados con las intenciones de la estrategia forestal para la región, prevén pudiera alcanzarse una cota máxima de un 50,64 % de boscosidad en el ecosistema Guamuhaya contribuyendo al enriquecimiento de los bosques cubanos.

Los resultados cuantitativos se sintetizan en la tabla 3.

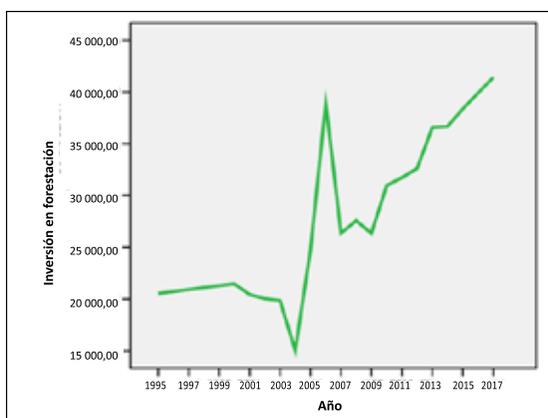
Tabla 3. Resultados descriptivos. Indicadores de Estado forestal (1995-2018)

Indicadores de Estado	Media Recortada 5 %	Mínimo	Máximo	Rango intercuartílico
IB	32,67	15,6	86,56	49,0
SRTAV	46,47	23,0	88,0	46,16
SRLTAV	24,8	16,5	39,0	10,21

Fuente: Elaborada por los autores.

A pesar de la tendencia creciente de la reforestación al arribar al tercer año de vida aún este porcentaje promedio (24,8 %) es bajo, aunque con tendencia favorable desde 2009. Mientras la sobrevivencia se ha agudizado y aunque se obtiene un porcentaje promedio en los 24 años igual a 46,47 %, este valor está influenciado por una alta variabilidad (46,16 %) provocada por altos porcentajes alcanzados en 1995 (88 %) y la presencia de mínimos valores en la última década (23 %). Investigaciones sobre el asunto (Díaz, 2011; Díaz, Cabrera y Portela, 2015) han plasmado entre las principales causas la falta de atenciones culturales, el pastoreo incontrolado y la mala calidad de las plantaciones, evidenciando la necesidad de una reordenación forestal sostenible con incentivos para los trabajadores forestales, mejoras en la viabilidad, la gestión de instrumentos para la transformación de la madera y el equipamiento para la mecanización forestal, lo que entre otros factores beneficiarían la necesaria transformación y el desarrollo sostenible en la montaña.

Los indicadores de Respuesta se sintetizan en un solo indicador, a los efectos de este estudio por las razones explicadas con anterioridad referente a la ausencia de datos de los restantes indicadores contenidos en este grupo, según la metodología PER. En la figura 3, con la secuencia durante el período 1995-2018, muestra la evolución del indicador correspondiente a la Inversión en reforestación.



Fuente: ONEI y Dirección provincial de recursos forestales. Cienfuegos.

Fig. 3. Indicadores de Respuesta.

Durante los 24 años de análisis, las inversiones en reforestación muestran un comportamiento irregular con altas y bajas durante el período, aunque según el análisis tendencial el comportamiento es creciente. Los valores más bajos se obtuvieron en 2004, los que fueron beneficiados con diferentes programas de reordenamiento en la zona. Las medidas estadísticas correspondientes se precisan en la tabla 4.

Tabla 4. Resultados descriptivos. Indicador de Respuesta forestal (1995-2018)

Indicadores de respuesta	Media recortada 5 %	Mínimo	Máximo	Rango intercuartílico
IR	27004,9	15036,2	42920,6	15796,3

Fuente: Elaborada por los autores.

La reforestación no siempre ha estado acompañada por un programa dirigido a proteger los recursos agua y suelo, por lo cual se ha incurrido en deficiencias tales como la inadecuada selección de especies o lugares para las plantaciones, que se han combinado con otros problemas como los bajos niveles de supervivencia y de diversidad de las especies. La solución de estos problemas es uno de los objetivos básicos del trabajo actual del Servicio Forestal Estatal y a ello tiende el perfeccionamiento del Plan Turquino en busca de la sostenibilidad de esta importante área temática. Actualmente la tendencia es a crecer tanto en extensión de tierras como en unidades de posturas, aunque según Díaz, Cabrera y Portela (2015), debe prestarse especial atención a la reforestación de especies introducidas no autóctonas en este ecosistema como el pino y el eucalipto.

3. Evaluación integral del Recurso Forestal

Con los resultados obtenidos se construyó el *constructo evaluador ERF*, según el comportamiento modal de las variables *dummy*, obtenidas luego de la recodificación de los indicadores originales. Según se muestra en la tabla 5, en más del 50 % de los años analizados predominó un comportamiento desfavorable como promedio en los 7 indicadores estudiados. Fue favorable la evolución de estos indicadores solo en el 41,7 % del período de análisis.

Tabla 5. Evaluación descriptiva del recurso forestal

Evaluación	Cantidad de años	Porcentaje	Evaluación promedio del recurso forestal (ERF)
0 (No favorable)	14	58,3	Moda= 0 No favorable
1 (Favorable)	10	41,7	
Total	24	100	

Fuente: Elaborada por los autores.

Los recursos forestales muestran de manera general un comportamiento no sostenible según la evolución a lo largo de los 24 años de análisis, con una evaluación integral *no favorable*, máxime cuando estos recursos son de vital importancia para los territorios con impactos sobre todo en las zonas montañosas. Sin embargo, es conveniente destacar que se observan cambios positivos en la mayoría de estos indicadores desde el período 2005-2009, a partir del reordenamiento cafetalero con incidencia en la actividad forestal y agropecuaria del ecosistema (CITMA, 2008-2017). No obstante, esta actividad sigue exigiendo de mayores esfuerzos y efectividad en el accionar de estrategias establecidas, en busca de un manejo forestal sostenible en correspondencia con los avances que a nivel de país se ha logrado en la dinámica forestal, con especial énfasis en las potencialidades existentes en Cuba para alcanzar un índice de boscosidad del 32 % según el informe desarrollado por Cuba (2019), teniendo en cuenta el fondo de tierra actualmente destinado al uso forestal, la que supera en 0,53 % la cobertura de la media mundial.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que a instancias nacionales se ha mantenido un crecimiento constante en el incremento de la cubierta forestal, acercándose paulatinamente a alcanzar el índice de boscosidad potencial, en el ecosistema Guamuha (Cienfuegos) se precisan acciones que intensifiquen el monitoreo de los criterios e indicadores del manejo forestal sostenible que permitan dar cumplimiento al objetivo 15 de la agenda 2030, relacionado con la protección, restablecimiento y promoción del uso sostenible de estos ecosistemas y la gestión sostenible de sus bosques.

La reforestación debe seguir aumentando sus niveles y los planes y estrategias de desarrollo municipal deben tener en cuenta las especificidades de la localidad, la amplia utilización de variedades y el mejoramiento de los índices de supervivencia y desarrollo, haciendo especial énfasis en las condiciones de montaña. Son actividades de alta prioridad dentro del Programa de lucha contra la desertificación y la sequía que se materializa en el cumplimiento de la estrategia forestal, prevista hasta el 2020, con las adecuaciones pertinentes al territorio de montañoso del municipio de Cumanayagua en la provincia de Cienfuegos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfeu, J. (2010). "Contribución a la medición del desarrollo socioeconómico: el caso de la república de Mozambique". Tesis de doctorado. Universidad de La Habana. La Habana

- Cabrera, E. N. (2017). "Un enfoque prospectivo para el desarrollo sostenible en ecosistemas de montaña. Caso Guamuhaya". Tesis de doctorado. Universidad de La Habana. La Habana.
- Cabrera, E. N., De Dios, Y., Rivero, A. & Escandón, L. (2018). "Evaluación del recurso hídrico en el ecosistema Montañas de Guamuhaya en Cienfuegos". *Revista Cubana de Ciencias Económicas EKOTEMAS*, 4(2), 34-47. Disponible en: <http://www.ekotemas.cu>. Consultado el 20/12/ 2019
- Cabrera, E. N., Díaz Gispert, L. & Barros Díaz, O. (2019). "La multidimensionalidad del desarrollo sostenible en los ecosistemas montañosos de Cuba". *Universidad y Sociedad*, 11 (1), 25-33. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1085> . Consultado el 3/04/2020.
- CITMA. (2008-2017). "Indicadores seleccionados del Plan Turquino". Consejo de la Administración Provincial, Dirección de Economía y Planificación. Cienfuegos.
- Cuba. (2019). "Informe voluntario de Cuba. Informe nacional sobre la implementación de la Agenda 2030". La Habana.
- Díaz, L (2011). "Evaluación del desarrollo sostenible para ecosistemas de montaña." Tesis de doctorado. Universidad de La Habana. La Habana
- Díaz Gispert, L., Cabrera, E. N. & Portela, L. L. (2015). "Una experiencia de desarrollo sostenible para ecosistemas de montaña". Editorial Pendoneros, Ecuador.
- Dirección Provincial de Planificación Física (2019). *Balances Plan Turquino. Provincia Cienfuegos*. Consejo de la Administración Provincial. Dirección Provincial de Planificación Física. Cienfuegos.
- Hurtado de Mendoza, S., (2007). Método de consulta a expertos. Guía teórica. Disponible en: <https://clasesvirtuales.ucf.edu.cu/mod/resource/view.php?id=8506>. Consultado el 20/12/2019
- Martín, J. L., Bello, M. & Díaz Duque, J. A. (2013). "Dimensión social de la sostenibilidad". Ponencia. I Simposio sobre Ciencias de la sostenibilidad, La Habana, Cuba.
- Portela, LL. (2020). "Evaluación económica de servicios ecosistémicos, ante el riesgo de desastres naturales. Caso Guamuhaya". Tesis de doctorado. Universidad de Matanzas. Matanzas.
- Portela, LL., Rivero, A. & Portela, LI. (2019). "Valoración económica de bienes y servicios ecosistémicos en Montañas de Guamuhaya". *Universidad y Sociedad*, 11(3), 47-55. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>. Consultado el 21/05/2020.
- Rouco, L. (2015). "Identificación de los factores de mayor incidencia en la dimensión ambiental del desarrollo sostenible del Grupo montañoso Guamuhaya". Tesis de diploma. Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos.
- Rubio, D. (2012). "Diseño de un modelo metodológico para la fase prospectiva en los estudios de ordenamiento territorial y su aplicación a algunos casos centroamericanos". Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Madrid. Madrid.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores certifican, bajo declaración, ausencia de conflicto de intereses, eximiendo a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto. En caso de presentarse cualquier reclamación o acción de parte de un tercero en cuanto a los derechos morales o patrimoniales de autor sobre la obra en cuestión, asumen toda la responsabilidad y defenderán de los derechos aquí otorgados.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

ELIA NATIVIDAD CABRERA ÁLVAREZ. Aplicó su metodología para la evaluación estadística del recurso forestal en las Montañas de Guamuhaya, a partir de un estudio retrospectivo durante el período 1995-2018 para la elaboración de un constructo evaluador con variables *dummy*.

LIDIA INÉS DÍAZ GISPERT. A partir de la conceptualización dada por la autora del desarrollo sostenible en ecosistemas de montaña y de la utilización de la metodología PER, con adecuaciones específicas para el ecosistema Montañas de Guamuhaya, se realiza la identificación por expertos de los indicadores más representativos del ecosistema según siete áreas temáticas, entre ellas el recurso forestal.

LLINEY PORTELA PEÑALVER. Analizó la contribución de la investigación a la implementación de los lineamientos 133 de la Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente, así como a los lineamientos 196 y 204 de la Política Agroindustrial, haciendo un análisis de los Objetivos del Milenio, y su imbricación con la elaboración del Plan de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, en la provincia de Cienfuegos.

DAVID ANTONIO FORNET CABRERA. Realizó el procesamiento estadístico de la información con el uso de paquetes de programas computacionales, a partir de métodos de naturaleza descriptiva y exploratoria en los indicadores PER para el diagnóstico. Contribuyó además al procesamiento e interpretación de las rondas para la obtención del consenso de expertos y a la recodificación de los indicadores originales, lo que permitió la interpretación de resultados y conclusiones del estudio.

EL SECTOR CAFETALERO A NIVEL MUNDIAL Y SUS PRINCIPALES DETERMINANTES SOCIOECONÓMICOS

THE COFFEE SECTOR WORLDWIDE AND ITS MAIN SOCIO-ECONOMIC DETERMINANTS

Roberto Muñoz González

<https://orcid.org/0000-0002-7635-3932>

Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Cuba
rmunoz@uclv.edu.cu

Kerly Andrea Mero Loor

<https://orcid.org/0000-0002-7745-0937>

Instituto de Economía Solidaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Manabí, República del Ecuador
kerlymeroor@yahoo.com

Resumen

El sector cafetalero es uno de los sectores agroindustriales que mayor dinamismo económico ha tenido en las últimas décadas a nivel mundial y en varios países de la región latinoamericana. Se caracteriza por un típico proceso de encadenamiento con otros sectores de la economía y posee una gran significación socioeconómica, si se considera que es una sustancial fuente de generación de empleo e ingresos para las familias de productores, comerciantes, obreros de las industrias del café, transportistas, exportadores; también facilita ocupación a miles de familias dedicadas a la provisión de bienes y servicios con vínculos de encadenamientos especialmente “hacia los lados” con el sector. Valorar los principales determinantes socioeconómicos del sector cafetalero, con énfasis en el lugar que tienen en la región latinoamericana, constituye el objetivo central de este trabajo. El estudio es de tipo teórico y parte de la orientación metodológica del materialismo dialéctico como proceder filosófico general.

Palabras clave: café, cadena agroindustrial, exportación, importación.

Abstract

The coffee sector is one of the agro industrial sectors that has had greater economic dynamism in recent decades worldwide and in several countries of the Latin American region. It is characterized by a typical process of linking with other sectors of the economy and has a



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

great socioeconomic significance, considering it is a substantial source of employment and income generation for the families of producers, merchants, workers in the coffee industries, carriers and exporters. It also facilitates employment for thousands of families dedicated to the provision of goods and services with linkages of chains especially "sideways" with the sector. To assess the main socioeconomic determinants of the coffee sector, with emphasis on the place they have in the Latin American region, constitutes the main objective of this work. The study is theoretical and is based on the methodological orientation of dialectical materialism as a general philosophical procedure.

Keywords: coffee, agro industrial chain, export, import.

INTRODUCCIÓN

La significación socioeconómica del sector cafetalero puede ser valorada desde diferentes elementos que resultan determinantes para comprender al mismo como un sistema interconectado de procesos productivos, comerciales y financieras, pero además en sus dimensiones sociales y ambientales. En el caso particular de los países productores de la región latinoamericana, es notable la intervención en los procesos productivos de las distintas etnias y pueblos que hacen parte de las comunidades y territorios en donde ocurren tales procesos; igualmente su importancia se hace patente en la formación de organizaciones afines a la actividad, formando un amplio tejido social y de participación individual y colectiva que alcanza desde el nivel comunitario de la sociedad, hasta los ámbitos de la economía y el comercio internacionales.

Es de notar la gran importancia medioambiental de la actividad cafetalera, debido a los entornos en que se inserta la cadena del café. Los cafetales en su mayor parte están cultivados bajo árboles de alto valor ecológico y económico y constituyen un hábitat adecuado para muchas especies de la fauna y flora, de igual forma puede contribuir a la captura de carbono de manera similar a los bosques secundarios. No obstante, es preciso señalar que como en los demás sectores que hacen parte de los procesos asociados a la agricultura, el sector cafetalero también se ve impactado por el incremento de las temperaturas y la alteración de los regímenes pluviales ligados al cambio climático, al mal manejo de los suelos, el uso inadecuado de químicos y muchos otros factores.

En la literatura científica se observan amplios debates en cuanto a los beneficios y perjuicios del café para la salud humana. Algunos autores consideran que hay suficientes evidencias que no hacen aconsejable el consumo más allá de pocas tazas de café al día, mientras los resultados de nuevas investigaciones evalúen los efectos reales de sus múltiples componentes sobre la salud humana (Gutiérrez 2002).

En cualquier caso, el café sigue siendo una de las bebidas preferidas por millones de personas en todo el mundo, degustado en sus más disímiles formas. Todo ello hace que la producción de café sea una de las cadenas productivas de

mayor trascendencia a nivel mundial en la que participan decenas de países, muchos de ellos latinoamericanos con gran peso en las estructuras de producción y exportación a nivel mundial, lo que se evidencia por medio de toda la información factual que se genera al respecto.

Valorar los principales determinantes socioeconómicos del sector cafetalero, con una mirada al lugar que tienen en la región latinoamericana, constituye el objetivo central de este trabajo. El estudio es de tipo teórico y parte de la orientación metodológica general del materialismo dialéctico como proceder filosófico, contentivo de una serie de métodos específicos como son, lógico-histórico e inducción-deducción; asimismo fueron de utilidad las informaciones factuales emitidas por organismos internacionales sobre esa actividad para realizar las valoraciones correspondientes.

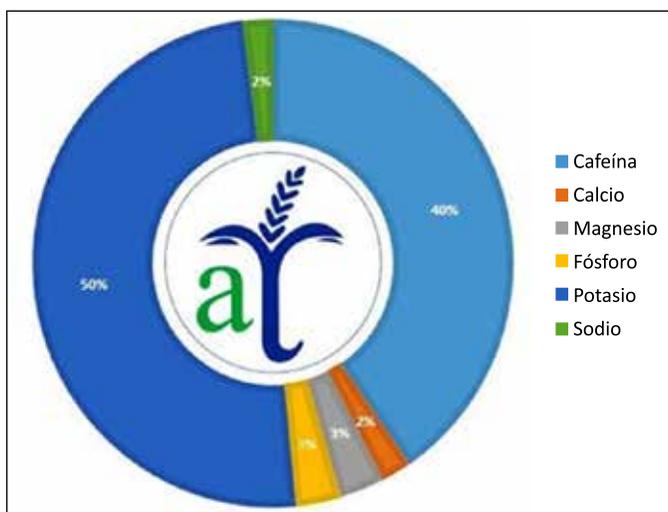
1. Reseña sobre el café y algunas de sus propiedades

La palabra “café” proviene del término turco *kahve*, a su vez procedente del árabe *qahwa*; el término árabe sería una abreviación de la expresión *qahhwat al-bun* o planta de café. De igual manera un posible origen de la palabra se encontraría en el Reino de Kaffa en Etiopía, de donde procedería la planta del café, su nombre allí es *bunn* o *bunna*. Es posible que desde Etiopía el café haya sido propagado a Egipto y Yemen. En el siglo XVI habría llegado el resto del Oriente Medio, Persia, Turquía y África del Norte; luego el café se extendió a Italia y el resto de Europa hasta Indonesia y el continente americano (Delgado, 1998).

Lo cierto es que existen diferentes explicaciones y leyendas acerca de su origen; pero de lo que no cabe dudas es de la alta apreciación que tiene la población mundial por la energizante bebida en sus más diversas preparaciones. Ello es base para comprender la importancia socioeconómica de su producción, comercialización y consumo a nivel mundial.

Asimismo, resaltan sus propiedades nutricionales, a pesar de las advertencias que se hacen acerca de lo dañino que pudiera ser su ingestión excesiva. El grano de café es rico en contenido nutricional, que incluye calcio, fósforo, magnesio, sodio (Fig. 1).

En general, tanto como el té y el vino, el café contiene importantes antioxidantes fenólicos, tales como los ácidos clorogénicos y cafeicos. Los antioxidantes evitan que se produzcan daños tisulares por radicales libres, al reducir su formación o eliminarlos una vez originados. Los compuestos fenólicos de las plantas tienen como propiedades generales las de ser antioxidantes, ejercer efectos quelantes y modular la actividad de varios sistemas enzimáticos, de modo que actúan mayoritariamente en la dieta como elementos que promueven salud ante factores químicos y físicos estresantes para el organismo (Gee, 2001).



Fuente: Organización Internacional del Café, 2018.

Fig. 1. Contenido nutricional de un grano de café.

El café ha mostrado aventajar en poder antioxidante a las bebidas más comunes. La actividad antioxidante y el contenido total de fenoles por ración del café instantáneo, fueron los segundos entre 11 bebidas analizadas en investigación realizada, superados solo por los del té negro, pero muy por encima incluso de los del vino tinto, que ocuparon el cuarto lugar después de la coca (Karakaya, 2001).

Pero en la literatura científica se observan amplios debates en cuanto a los beneficios y perjuicios del café para la salud humana, por ejemplo, su relación con el cáncer y la aterosclerosis. Según el especialista cubano Gutiérrez (2002), la relación entre café, compuestos fenólicos, cáncer y aterosclerosis sigue siendo muy debatida, en parte debido al efecto del tabaquismo como *confusor* potencial. El propio Gutiérrez considera que hay suficientes evidencias que no hacen aconsejable el consumo más allá de pocas tazas de café al día, mientras los resultados de nuevas investigaciones evalúen los efectos reales de sus múltiples elementos sobre la salud humana. Pero igual, el café sigue siendo un producto con cierta magia, cuyos usos y preparaciones para el consumo humano cada vez son más diversos y sorprendentes.

2. Significación socioeconómica del sector cafetalero para los países productores

El sector cafetalero se constituye actualmente en uno de los sectores agroindustriales de mayor dinamismo económico a nivel internacional y se caracteriza por un significativo poder de encadenamiento con otros sectores de la economía, no obstante, los periodos de mayor o menor bonanza de su producción y del comportamiento de los precios en los diferentes mercados.

La trascendencia socioeconómica puede ser valorada desde diferentes perspectivas, a saber: a) en la generación de empleo e ingresos para las familias cafetaleras; b) como fuente de empleo e ingresos para los otros actores de la cadena productiva: productores, comerciantes, microempresarios, obreros de las industrias del café, transportistas, exportadores, entre otros; ofrece además ocupación a miles de familias dedicadas a la provisión de bienes y servicios con vínculos de encadenamientos, especialmente “hacia los lados” con el sector. En el caso particular de los países productores de la región latinoamericana, es notable la intervención en los procesos productivos de las distintas etnias y pueblos que hacen parte de las comunidades y territorios en donde ocurren tales actividades; igualmente se aprecia la formación de asociaciones, entidades gremiales y otras organizaciones afines a la actividad, formando un amplio tejido de participación individual y colectiva a nivel comunitario de la sociedad.

No se debe dejar a un lado la gran importancia ecológica, siempre que las actividades productivas en el sector se realicen de manera amigable con la naturaleza y todo el entorno humanizado, en tal dirección es posible mencionar algunas de las más relevantes: a) la amplia capacidad de adaptabilidad que pueden tener los cafetales a los distintos agro ecosistemas de la zona o región de que se trate; b) es común que los cafetales estén cultivados bajo árboles de alto valor ecológico y económico, y coexisten en medio de diversos paisajes agroforestales, que constituyen un hábitat apropiado para muchas especies de la fauna y flora nativas; c) asimismo todo ese paisaje florístico combinado, contribuye a la captura de carbono de manera similar a los bosques secundarios; d) pueden servir para regular el balance hídrico de los ecosistemas y en el manejo tecnificado necesariamente no requieren de una alta dependencia de agroquímicos; f) y por fin, los desechos que se generan del proceso productivo, pueden ser tratados y convertidos en otros subproductos, por ejemplo abonos y alimento animal.

Todos esos factores, junto a otros que pudieran señalarse, explican la importancia que tiene el sector cafetalero para el desarrollo socioeconómico de un país o región; fomentando así un amplio tejido social y económico de participación activa de los habitantes de esas comunidades, con implicancias en la mejora del bienestar de los mismos.

No obstante, es preciso señalar que como en los demás sectores que hacen parte de los procesos asociados a la agricultura, el sector cafetalero también se ve impactado por el incremento de las temperaturas y la alteración de los regímenes pluviales ligados al cambio climático (incertidumbre sobre los rendimientos, las sequías, las inundaciones y deslaves, erosión, la aparición de enfermedades y plagas, cambios en el rendimiento de los cultivos, dificultad para mantener la calidad), particularmente con efectos a la producción de la variedad arábica.

Estudios recientes estiman que, sin un plan contundente para combatir el cambio climático, la superficie mundial apta para la producción de café podría reducirse en un 50 % de aquí al 2050 y, de aquí al 2080, algunas variedades podrían desaparecer y ocasionar una reducción en la diversidad genética, lo que homogenizaría la producción de café (y, consecuentemente, la haría más pobre en términos organolépticos) y más vulnerable a las enfermedades (Basic, 2019).

Mitigar tales efectos en lo adelante, dependerá en buena medida de la pertinencia en las políticas que se implementen por los países productores y los organismos e instituciones internacionales vinculados al apreciado grano, dado el creciente deterioro de la situación económica y medioambiental que padece actualmente el mundo. En todo caso se podría pensar que las mayores posibilidades de amortiguar los efectos del cambio climático sobre los procesos asociados a la producción del café, presupone el diseño y aplicación de estrategias integradas entre el sector público y privado, donde prime la cooperación bajo el principio de ganar-ganar.

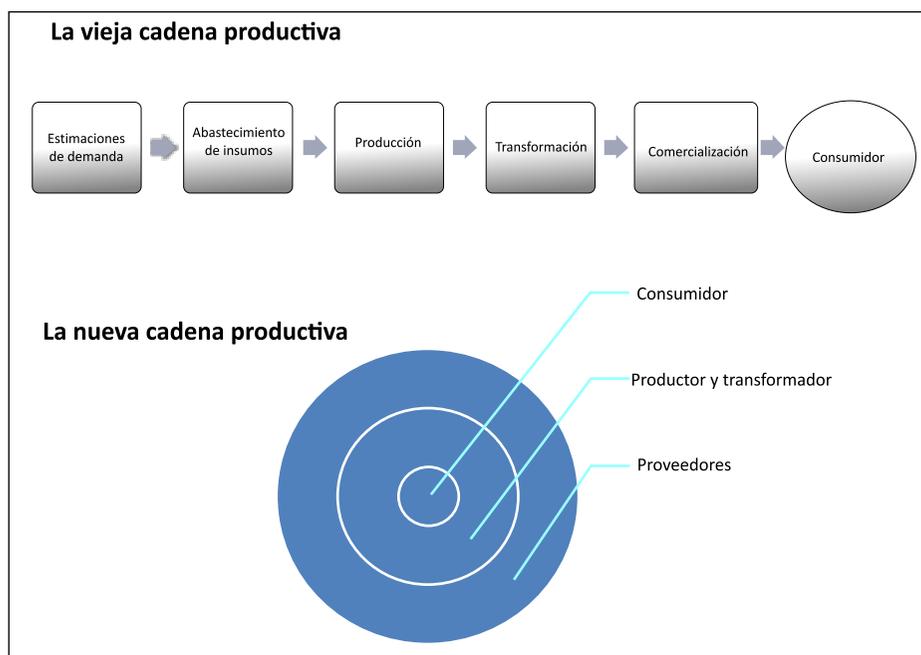
3. El sector cafetalero como cadena agroindustrial

Cada vez más se reconsidera y reevalúa la función de la agricultura en el proceso del desarrollo desde el punto de vista de su contribución y vínculos con la industrialización. Con el devenir histórico y el progreso de las fuerzas productivas, la misma agricultura ha llegado a ser una forma de industria, a medida que la tecnología, la integración vertical, la comercialización y las preferencias de los consumidores han evolucionado, según pautas que se ajustan más al perfil de los sectores industriales comparables, a menudo con una notable complejidad y riqueza en cuanto a su variedad y ámbito. Esto ha entrañado que el desarrollo de los recursos de la agricultura resulte cada vez más sensible a las fuerzas del mercado y se integre más en los factores de la interdependencia industrial (Piñeiro, 2000).

Aunque todavía se puede distinguir entre la fase de producción de materias primas y la de elaboración y transformación, en muchos casos esta distinción se puede mostrar difusa a causa de la complejidad de la tecnología y según la medida de la integración vertical. La industrialización de la agricultura y el desarrollo de agroindustrias son, en efecto, un proceso común que está generando un tipo completamente nuevo de sector industrial. En general, al referirse a esos procesos hoy se habla de las agroindustrias o cadenas agroindustriales (Duruflé, 2003).

Bovet y Joseph (2000) plantean que la nueva economía generó nuevas formas de organización de las cadenas productivas para responder con mayor eficiencia a los diferentes nichos y segmentos de mercado, agregando valor y servicios especializados. Es dinámica y eficiente en una relación de asociación

entre consumidor y proveedor donde existe un flujo de información. Se habla entonces de la vieja cadena productiva y la nueva cadena productiva o de valor (Fig. 2).



Fuente: Elaboración propia a partir de Brambila (2006).

Fig. 2. La vieja cadena productiva y la nueva cadena productiva o de valor.

Autores como García y Marquetti (2005), señalan que existen múltiples estudios que han tomado como objeto de análisis la secuencia completa de actividades productivas y se han referido a la misma de diversos modos: cadena de productos, cadena de actividades, red de producción, red de valor, cadena de valor, análisis insumo-producto y complejo económico inter-ramal. Estos conceptos, si bien interrelacionados, enfocan diversos rasgos de los procesos de producción contemporáneos y precisan análisis particulares, lo que no es propósito de este trabajo.

Cuanto más vinculados se encuentren los actores de la cadena y cuantos más mecanismos de colaboración les acerquen a otros actores de la misma, mayor será la posibilidad de lograr un desarrollo económico integral y sostenido. Los autores asumen el concepto de cadena o sector agroindustrial, como aquella red económico-productiva-comercial y de servicios varios (financiamiento, seguros, maquinaria, semillas, fertilizantes, etc.), que involucra actividades de la producción agrícola y sus respectivos procesos de transformación industrial en cualquiera de sus niveles; por lo que constituye un sistema estruc-

turado y sinérgico que por lo general permite ahorros de costos para todos los que participan en la cadena.

La cadena o sector agroindustrial del café hace parte de la agroindustria en varios países de América Latina y del mundo, y está constituida por una serie de etapas que conforman un total de procesos interconectados. La misma comprende las actividades agrícolas que se realizan en finca, tales como siembra, recolección, beneficio y secado. En los diferentes momentos de esta última actividad, ya sea que se realice con máquina o al sol, el café es denominado sucesivamente café pergamino mojado, pergamino húmedo y pergamino seco, el cuál es el producto final de esta fase productiva. Luego el café pergamino seco se transporta a la trilladora, donde se procede a pelarlo, es decir, se le extrae por medio de máquinas especializadas la película o endocarpio que lo cubre, convirtiéndolo en café verde, para después clasificarlo según tamaño y calidad del grano. El término “verde” no se refiere al grado de madurez del producto, sino al hecho de no ser aún tostado, donde el grano adquiere su color café característico (Martínez, 2005).

En la mayoría de los países exportadores, es común que una parte importante del llamado café verde se destine directamente a la exportación. Por otro lado, la producción orientada al consumo interno, llega hasta la etapa final del proceso productivo de la cadena: tostado, molienda y empaclado en el caso del café molido ya sea cafeinado, descafeinado, mezclado con azúcar, etc., o, después de un proceso ampliado que implica la torrefacción, molienda, evaporación y aglomeración, se producen extractos y cafés solubles, cuando el producto final son los concentrados y cafés instantáneos para disolver, bien sea para el consumo directo, o para incorporarlo como esencia en otras bebidas, helados u otros productos alimenticios.

Además de su consumo final en el mercado interno e internacional, el café también puede utilizarse como insumo en la industria. En este caso el grano es sometido a otro proceso para extraerle la cafeína, la cual es usada por empresas de refrescos y farmacéuticas, aunque en una proporción mucho menor que para su consumo directo, y sin recurrirse a la torrefacción (Martínez, 2005).

Las cadenas agroindustriales globales generalmente están condicionadas al mercado de oferta, en el cual el producto es el café verde o café crudo. Por su parte, la cadena de abastecimiento agroindustrial nacional del café incluye la producción agrícola, el procesamiento primario, las transformaciones agroindustriales y la disposición final del bien.

Por ello resulta tan importante tener en cuenta cada uno de los procesos dentro de la cadena productiva, particularmente en el eslabón primario. La calidad va hacer fijada por todos los atributos que posea el café y que los consumidores están dispuestos a pagar por los mismos, donde los consumidores están informados y dan mucho valor a bebidas de café de mayor calidad, y que

en el transcurso de la cadena productiva se haya respetado al medio ambiente (Abarca y Armendáriz, 2014).

En el proceso agrícola, se ha de observar que toda planta pueda desarrollarse normalmente por medio de un suministro constante y balanceado de nutrientes. Tan pronto la carencia de uno o varios elementos nutritivos están en pocas cantidades o bajas concentraciones en el medio donde éstas crecen, se manifiestan las deficiencias; cuando esto ocurre el crecimiento y desarrollo normal de las plantas se distorsionan y el proceso general de la cadena sufre alteraciones (Gualtieri, 2015).

4. Principales productores, exportadores e importadores. Lugar de los países de Latinoamérica

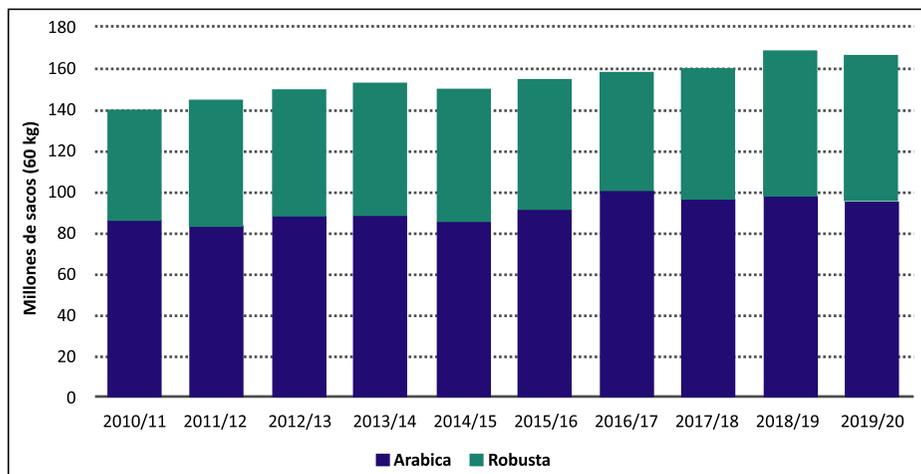
Las dinámicas estructurales de crecimiento y desarrollo económico por países, regiones y a nivel internacional, condicionan el comportamiento sectorial de las producciones y la comercialización en los mercados correspondientes, todo ello se vincula con las estrategias de desarrollo que diseñan e implementan los países a través de los años. En el caso del sector cafetalero, se aprecia como países que apenas producían café antaño, se han convertido en líderes mundiales en la producción y exportación de café, como es el caso, por ejemplo, de Vietnam.

Como principales productores a nivel mundial en la actualidad se encuentran en ese orden, Brasil, Vietnam, Colombia e Indonesia, entre otros; mientras entre los importadores sobresalen la Unión Europea, Estados Unidos y Japón (OIC, 2019). En Latinoamérica se destacan Brasil como gran productor y exportador mundial, luego Colombia, Honduras, Perú, Guatemala, México, también Ecuador y otros, pero con menos peso en el comercio mundial.

Es de notar que desde el año 2000 hasta la actualidad, Vietnam pasó a ocupar el segundo lugar mundial en cuanto a producción y exportación luego de Brasil, tendencia que se mantiene hasta el momento. Es importante mencionar que existen países latinoamericanos que están remontando posiciones en los últimos años cafeteros como Guatemala, Honduras y Perú, aun cuando dicho proceso se ha ralentizado debido a los impactos negativos de la COVID-19.

Los precios del café en los diferentes mercados son sensibles a múltiples factores no solo económicos y financieros, sino además a fenómenos naturales, políticos o de otro carácter, que están ocurriendo sistemáticamente a nivel internacional, regional o de países específicos que tienen gran peso dentro del sector, lo que produce movimientos al alza o la baja en breves periodos de tiempo. Tales son, por ejemplo, los impactos que debe provocar la COVID-19 al sector durante el año 2020 en términos de ocupación, acceso a insumos para el cultivo y producción del grano y a la relación oferta-demanda con alteraciones en los niveles de precios en los distintos mercados.

En cuanto a la producción mundial de café en el año cafetero 2019/20, se espera alcanzar aproximadamente los 168,71 millones de sacos, un 0,9 % más baja que en el año cafetero anterior. Según el Informe del mercado del café del mes de octubre de 2019 de la OIC, la producción de Arábica descendería un 2,7 %, a 95,68 millones de sacos, mientras que la de Robusta podría ascender un 1,5 %, a 71,72 millones de sacos (Fig. 3).



Fuente: Organización Internacional del Café, Informe del mercado de café, octubre de 2019.

Fig. 3. Producción en años cafeteros.

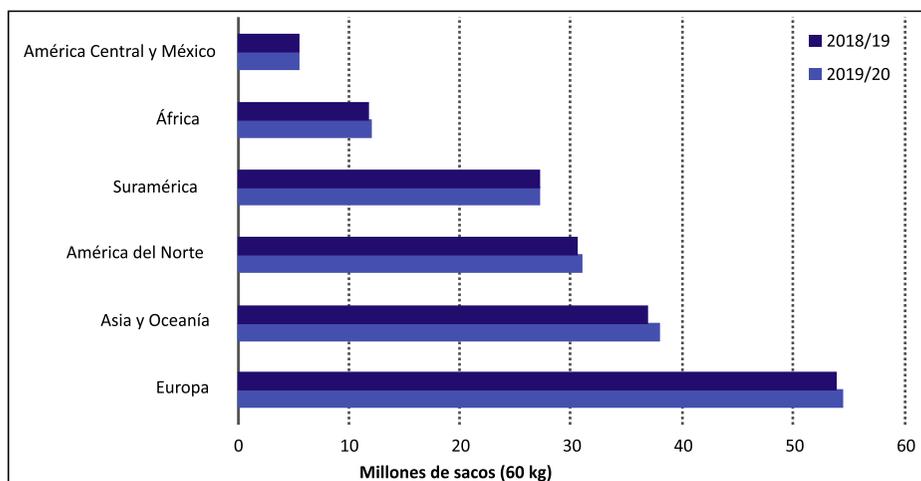
Respecto a la producción de Asia y Oceanía, debería aumentar un 1,9 % siendo de 49,58 millones de sacos, debido principalmente a la recuperación en la producción de Indonesia, mientras que se espera que la de Vietnam se mantenga estable. En África descendería un 0,6 % siendo de 18,2 millones de sacos.

En el caso de Sudamérica, se espera que en el año cafetero 2019/20 la producción tenga un descenso de un 3,2 % y llegue a 78,08 millones de sacos, debido principalmente a la disminución de la producción de Arábica en Brasil, por ser el año de cosecha baja del ciclo bienal de producción. Mientras que en América Central y México se calcula un aumento del 0,9 % que la situaría en 21,54 millones de sacos.

Por su parte las exportaciones mundiales efectuadas en septiembre de 2019 disminuyeron un 3.1 % y fueron de 9,29 millones de sacos. En el caso del café Robusta, hubo un descenso de un 12,9 %, a 3,02 millones de sacos, y las de Suaves Colombianos descendieron un 8,5 %, a 1,08 millones de sacos. Pero las exportaciones de Otros Suaves aumentaron un 5 % y fueron de 1,98 millones de sacos, y las de Brasil y Otros Naturales aumentaron un 5,2 % y fueron de 3,21 millones de sacos (OIC, 2019).

Es probable que el crecimiento del consumo mundial de café sea moderado en 2019/20, como resultado de la disminución del crecimiento que se espera en la economía mundial, y se prevé que la demanda de café aumentará un 1,5 % a 167,9 millones de sacos (OIC, 2019).

En cuanto a la demanda de café se calcula que para el año cafetero 2019/20, en Asia y Oceanía crecerá un 3 % y será de 37,84 millones de sacos, y que la de Norteamérica crecerá un 1,7 % y será de 30,97 millones de sacos; mientras que la demanda de África crecerá un 1,8 % y será de 11,94 millones de sacos; la de América Central y México crecerá un 1,4 % y será de 5,47 millones de sacos y la de Europa crecerá un 1,2 % y será de 54,54 millones de sacos. Es probable, sin embargo, que el consumo en Sudamérica se mantenga estable en 2019/20 y sea de 27,14 millones de sacos (Fig. 4).



Fuente: Organización Internacional del Café, Informe del mercado de café, octubre de 2019.

Fig. 4. Consumo en años cafeteros.

5. Los precios en el mercado mundial

La producción, el consumo y las existencias, son factores fundamentales que influyen en la formación de los precios del café y en su volatilidad, entendiéndose por esto, como la medida estadística de las fluctuaciones de los precios en un periodo determinado. Los precios en el mercado mundial en general se determinan por la Bolsa de New York para el *Coffea arabica L*, y por la Bolsa de Londres para el *Coffea canephora Pierre ex Froehner*.

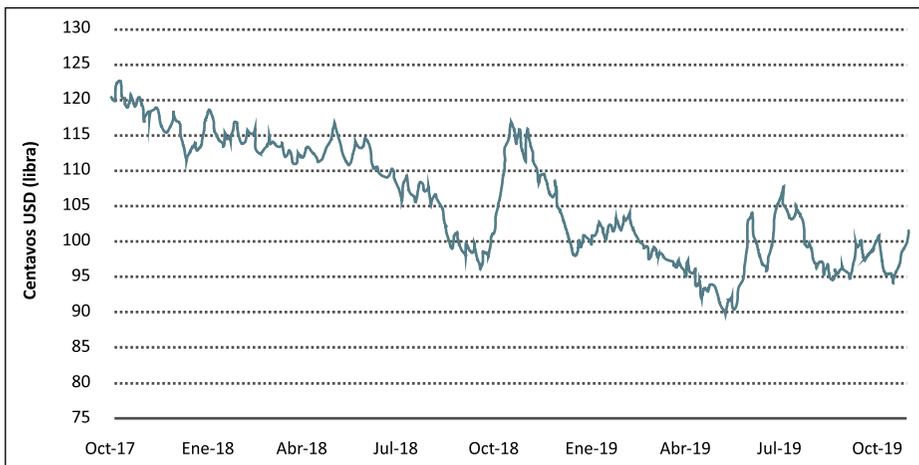
La OIC estableció el llamado sistema de precios indicativos en 1965, con el objeto de ofrecer un procedimiento fiable y consistente para informar precios de los distintos tipos de café, así como un precio general o compuesto que reflejase los movimientos diarios agregados del precio del café. El sistema de precios indicativos de la OIC se basa en los cuatro distintos grupos de precios:

- Arábicas colombianos suaves.
- Otros arábicas suaves.
- Arábicas brasileños y otros arábicas naturales.
- Robustas.

Puede apreciarse que, dentro de los cuatro grupos para establecer los precios indicativos a nivel mundial, se encuentran los cafés arábicas de Colombia y Brasil, dos países de la región latinoamericana.

El actual precio indicativo compuesto se calcula tomando el promedio de los precios indicativos de los cuatro grupos distintos, ponderada según su participación relativa en el comercio internacional. Este método de cálculo se adoptó en octubre de 2000; antes el precio indicativo compuesto era un promedio directo de los precios indicativos de los otros grupos de suaves y robusta.

El precio indicativo compuesto de la OIC mostró una tendencia al descenso en octubre de 2019 y se situó en 97,35 centavos de dólar EE.UU., por libra, un descenso del 0,4 % con respecto a septiembre de 2019. El precio indicativo compuesto osciló entre 93,63 y 101,56 centavos, y solo se situó por encima de 100 centavos el 1, el 3 y el 31 de octubre. Al cierre del año 2019, se consideraba por la OIC que el mercado se encontraba bien abastecido, dado que Brasil terminaba la recolección de la cosecha de año bajo de 2019/20, que llena el vacío antes de que llegue al mercado la cosecha de octubre-septiembre de los países productores (Fig. 5).



Fuente: Organización Internacional del Café, Informe del mercado de café, octubre de 2019.

Fig. 5. Precio indicativo compuesto diario de la OIC.

También existe el llamado comercio justo, vinculado al café que es producido por pequeños productores; garantizando para estos productores un precio mínimo, aunque históricamente con precios bajos; los actuales mínimos de co-

mercio justo son más bajos que el precio de mercado de sólo unos pocos años antes. Por ejemplo, la *TransFairUSA* es la principal organización que supervisa actualmente las prácticas comerciales de comercio justo del café en los Estados Unidos, mientras que la *Fairtrade Foundation* hace lo propio en el Reino Unido. Este mercado justo no lo es tanto en la práctica productiva de miles de pequeños productores, que se encuentran en desventaja frente a las grandes empresas que dominan el negocio.

En el proceso de comercialización internacional se manifiesta la fuerza de ciertas empresas monopólicas, particularmente las que hacen parte del *Agro Business*, que se ocupan de numerosos productos y cuyos nombres reaparecen continuamente en otros sectores alimentarios: *Nestlé*, *Rothfus*, *ACLI International*, *Volkart y J. Arón*, *Procter&Gamble*, *Kraft/Philip Morris* y *Sara Lee*. Puede calcularse que poco más de veinte grandes compañías efectúan más del 80 % de la compra mundial de café verde, contrastando con el gran número de países productores que se dirigen al mercado ofreciendo el producto.

Dentro de este panorama los pequeños productores y comerciantes se encuentran en total desventaja competitiva. La enorme capacidad de compra de las empresas transnacionales les dota de un fuerte poder para fijar las condiciones de intercambio: precios, cantidades, momentos, formas de contratación y de pago, y otros. Y con ello, de una importante capacidad de actuación en el sector agroindustrial del café, bien porque algunas de ellas son también empresas torrefactoras y fabricantes de café soluble, bien porque influyen y presionan sobre empresas fabricantes sin acceso directo a la compra de la materia prima.

Por regla general los países productores poseen una relación de dependencia con la mayoría de las grandes empresas de los llamados países centros, que dominan prácticamente toda la cadena del café a nivel mundial.

CONCLUSIONES

- La actividad cafetalera es una sustancial fuente de generación de empleos e ingresos directos para millones de personas en el mundo, no solo de productores directos del grano y comerciantes, sino además de obreros de las industrias del café, transportistas y exportadores; asimismo se hace patente su importancia en la formación de organizaciones afines a la actividad, formando un amplio tejido social de participación individual y colectiva a nivel comunitario e institucional de la sociedad.
- La conformación, dinámicas y perspectivas del sector cafetalero a nivel internacional, muestran la importancia socioeconómica que tiene para el crecimiento y desarrollo de muchos países y regiones del mundo, especialmente para los de la región latinoamericana, pues involucra a cerca del

ochenta por ciento del café que se produce y consume actualmente en el mundo.

- Varios países de la región latinoamericana se encuentran entre los principales productores y exportadores de café a nivel mundial; destacan Brasil que se encuentran a la cabeza, Colombia en tercer lugar, luego de Vietnam. Otros países avanzan como productores a nivel de la región como Guatemala, Honduras y Perú. Entre los importadores y consumidores sobresalen la Unión Europea, Estados Unidos y Japón.
- El consumo mundial en 2018/19 creció un 1.7 %, a 165.35 millones de sacos, y se espera que en 2019/20 aumente un 1.5 % y sea de 167.9 millones de sacos, no obstante, los posibles efectos perturbadores de la tendencia a la baja en el crecimiento de la economía mundial; situación que puede volverse crítica con la reciente y peligrosa pandemia de la COVID-19.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, J. I. y Armendáriz, D. C. (2014). "Estudio de la cadena productiva de café de altura en la Parroquia la Carolina, Cantón Ibarra, provincia de Imbabura", Trabajo de Diploma, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Economía, Universidad Central del Ecuador. Quito.
- Basic, (2019). "Café: La historia de un éxito que oculta una crisis. Estudio de sostenibilidad de la cadena productiva del café. Síntesis". Commerce equitable france, Basic, the repenser les filières collective y Max havelaar france. *Cuaderno de Comercio Justo*, Numero 11. Disponible en: www.comerciojusto.org. Consultado el 16/06/2019.
- Bovet, D. y Joseph, M. (2000). *Value Nets. Breaking the supply Chain to Unlock hidden Profits*, Willey.
- Brambila, P. J. (2006). "En el umbral de una agricultura nueva". Colegio de Posgraduados en Ciencias Agrícolas. México.
- Delgado, C. (1998). *El libro del café. Colección. Grandes obras de la gastronomía*, 14. Barcelona, Ediciones Atalaya, España.
- Durufilé, G. R. (2003). *Agrobanco*. Disponible en: http://www.agrobanco.com.pe/cad_prod.htm. Consultado el 31/03/2015.
- García A., y Marquetti, H. (2005). "Cadenas, redes y clúster productivos: aspectos teóricos". Centro de Estudios de la Economía Cubana. Disponible en: https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/galvarez_300806.pdf. Consultado el 01/07/2018.
- Gee, J. IT. (2001). "Polyphenolic compounds: Interactions with the gut and implications for human health". *Curr Med Chem*, 8 (11), 1245-55.
- Gualtieri, A. (2015). "El café: producción de proteína. Colombia: ciencia nueva". Disponible en: www.cafedecolombia.com/.../produccion_de_cafe_de_colombia_crecio_4_en_enero Consultado el 18/02/2020.

- Gutiérrez, A. (2002). "Café, antioxidantes y protección a la salud", *Revista MEDISAN*; 6(4):72-81, Cuba.
- Karakaya S, (2001), "Antioxidant activity of some foods containing phenolic compounds". *Int J Food Sci Nutr*, 52 b (6), 501-8.
- Martínez, H. J. (2005). "La cadena del café en Colombia. Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005". Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrocadenas, Colombia.
- Organización Internacional del Café (2007). "Acuerdo Internacional del Café de 2007". Disponible en: <http://www.ico.org/ES/ica2007c.asp>. Consultado el 19/11/2019.
- Organización Internacional del Café (2019). "Informe del mercado de café – febrero 2018". Disponible en: <http://www.ico.org> Consultado el 13/01/2020.
- Organización Internacional del Café (2019b). Informe del mercado de café- octubre de 2019. Disponible en: <http://www.ico.org>. Consultado el 13/01/2020.
- Piñeiro, M. (2000). "Reflexiones sobre la Agricultura de América Latina", (Documento de trabajo preparado para la Conferencia sobre Desarrollo de la Economía Rural y Reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe, en el marco de la Asamblea Anual de Gobernadores del Banco Interamericano de Desarrollo), Nueva Orleans. Disponible en: www.iadb.org/departamentos.sds.desarrollorural. Consultado el 24/03/2017.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses en relación con la investigación presentada.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

ROBERTO MUÑOZ GONZÁLEZ. Valoró las características nutritivas que se asocian al café, en tanto parte sustancial de su importancia socioeconómica y realizó los análisis correspondientes a los determinantes del sector cafetalero como cadena agroindustrial.

KERLY ANDREA MERO LOOR. Abordó el tratamiento de la información fáctica sobre el comportamiento de la producción y comercialización mundial del café, realizando los análisis estadísticos correspondientes y cálculos de oferta y demanda en los mercados cafetaleros y sus tendencias en el año cafetalero por regiones seleccionadas.

ESCALA DE MEDIDA PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE DEL SECTOR HOTELERO DEL ECUADOR

CUSTOMER'S PERCIBED QUALITY MEASUREMENT SCALE FOR ECUADOR HOTEL INDUSTRY

Guillermo Remigio Angamarca Izquierdo

<https://orcid.org/0000-0001-8619-5520>

Universidad Técnica Estatal De Quevedo, Ecuador
gangamarca@uteq.edu.ec

Yelenys Díaz González

<https://orcid.org/000-0002-9684-2987>

Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Cuba
yelenysdg@uclv.edu.cu

Carlos Cristóbal Martínez Martínez

<https://orcid.org/0000-0002-2226-0677>

Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Cuba
cristobalc@uclv.edu.cu

Resumen

El objetivo general de este artículo es elaborar una escala de medida para evaluar la calidad percibida del servicio hotelero de la provincia Los Ríos, Ecuador, adaptando una escala de medida SERVPERF. Se empleó como métodos el análisis de conglomerados (para determinar las dimensiones a evaluar) y el estudio cualitativo de triangulación, que incluye: entrevistas en profundidad, dinámicas de grupo y observación directa, para encontrar los atributos principales a considerar. El análisis de conglomerados evidenció las dimensiones básicas más frecuentes observadas: Elementos tangibles, Personal y Organización del servicio. La escala HOTELRÍOSERVPERF diseñada incluyó 22 declaraciones básicas y 10 específicas, relacionadas con las dimensiones Global y Comportamiento poscompra. Se corrobora viable y válida la escala propuesta (el índice consenso supera el 75%) como instrumento metodológico para evaluar la calidad del servicio percibida por el cliente de los hoteles y aplicable a las características específicas del sector hotelero de la provincia de Los Ríos, Ecuador.

Palabras claves: calidad del servicio, marketing de servicios, marketing turístico, hotelería.



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

Abstract

The general objective of this article is to develop a scale of measurement scale for evaluating the perceived quality of Los Ríos hotel industry province, Ecuador, adapting a SERVPERF measurement scale. Cluster analysis (to determine the dimensions to be evaluated) and a qualitative triangulation study including: in-depth interviews, group dynamics and direct observation were used as methods to find the main attributes to consider. The cluster analysis revealed the most frequent basic dimensions observed: Tangible elements, Personnel and Organization of the service. The HOTELRÍOSERVPERF scale designed included 22 basic and 10 specific statements, related to the Global and Post-purchase Behavior dimensions. The proposed scale is corroborated as viable and valid (the consensus index exceeds 75%) and a methodological instrument to evaluate the customer's perceived quality measurement scale for hotels and applicable to the specific characteristics of the Los Ríos province, Ecuador hotel industry.

Keywords: Service quality, Service Marketing, Tourism Marketing, Hospitality.

INTRODUCCIÓN

Con el propósito de fidelizar al cliente y rentabilizar al hotel –exigencias empresariales imperativas en la actualidad– la calidad de servicio percibida en hoteles (CSPH) necesita ser medida cuantitativamente, mediante la aplicación de una escala y un instrumento, para permitir a los hoteles evaluar su gestión y, posteriormente, con base en el reconocimiento que de sus debilidades o deficiencias percibe el cliente, mejorar la calidad de su oferta de servicios.

En este ámbito, inicialmente, Parasuraman y otros (1988), establecieron como aproximación a ella una dicotomía que, por un lado, mide las percepciones y las expectativas del cliente y, por otro, determina las deficiencias y causas que presentan las empresas de servicio. Consecuentemente, para medir la calidad de servicio percibida por el cliente, ellos propusieron la escala de medida SERVQUAL, la cual consta de cinco dimensiones (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) y dos cuestionarios con 22 declaraciones o atributos,¹ cada uno.

¹ Parasuraman y otros (1988) diseñaron un cuestionario básico: elementos tangibles, Q1 hasta Q4 (declaraciones acerca de equipamiento moderno, instalaciones visualmente atractivas, apariencia adecuada de los empleados y elementos materiales atractivos). La fiabilidad, Q5 hasta Q9 (empleados que cumplan las promesas, empleados que muestran un sincero interés en solucionar los problemas de los clientes, empleados que realizan el servicio la primera vez sin equivocarse, empleados que concluyen el servicio en el tiempo esperado y empleados que realizan el servicio en general sin errores). La capacidad de respuesta, Q10 hasta Q13 (empleados comunicativos, empleados rápidos en la prestación de servicios, empleados dispuestos a ayudar a los clientes y empleados que responden siempre de forma adecuada a las inquietudes de los clientes). La seguridad, Q14 hasta Q17; (transmisión de confianza de los empleados, seguridad con el servicio que le ofrece la empresa, empleados siempre amables y empleados con conocimientos suficientes para responder a sus preguntas). La calidad de la empatía, Q18 hasta Q22 (empleados que presten atención individualizada, horario conveniente y adecuado, empleados que presten atención personalizada, empleados que se preocupen por los intereses de los clientes y empleados que comprendan las necesidades de los clientes).

Posteriormente, Parasuraman y otros (1993) revisan su propio trabajo y proponen el cuestionario SERVQUALREVISADO², el cual se desarrolla para ser suministrado a clientes del servicio. Este cuestionario consta de tres partes y en total siete preguntas. Se utiliza una escala de medición similar de siete puntos, en una escala Likert.³ En síntesis, para evaluar la calidad de un servicio, Parasuraman y otros (1993) proponen calcular la puntuación Servqual = percepciones – expectativas ($S=P-E$, pauta no confirmatoria sustractiva) de cada una de las 22 declaraciones.

No obstante, conviene analizar críticamente esta escala y su forma de calcular los indicadores de calidad percibida. En sentido general, de acuerdo con Parasuraman y otros (1988), existe calidad cuando la puntuación Servqual sea mayor o igual a cero.

A pesar de que la escala de medida SERVQUAL sigue siendo aplicada en empresas de servicios diversos, que incluyen los hoteles, ha sido severamente criticada. Las oposiciones principales que actualmente se mantienen son:

1. La inutilidad de retener las expectativas y la estabilidad de las dimensiones. Ballón (2017), criticó la falta de una definición precisa de las “expectativas”, la poca evidencia empírica sobre la brecha entre las expectativas y percepciones y la redundancia en el instrumento de medición, refiriéndose a que las percepciones están influenciadas por las expectativas.
2. La forma de operacionalización del concepto mediante la pauta no confirmatoria sustractiva o desconfirmatoria. Es difícil encontrar un argumento que soporte esta escala de medida, puesto que, según este cuestionario, a niveles más altos de percepción le deben corresponder evaluaciones más altas de calidad. Sin embargo, esta afirmación, muchas veces, no concuerda con la realidad estudiada ni con la lógica matemática. Por ejemplo, si se toma una escala de 1-7 puntos para medir tanto las puntuaciones de expectativas cuánto de percepciones, puede pasar que los clientes den puntuaciones de tres puntos a ambas y, al calcular la puntuación Servqual ($E-P$), se obtenga cero como resultado, evidenciando que existe calidad de servicio percibida.⁴ No obstante, no existe calidad en el servicio pues las puntuaciones de percepciones son bajas.⁵ Lo mismo ocurre en el caso contrario: si los clientes dan puntuaciones de 6 (E) y 7 (P), al calcular la puntuación Servqual ($E-P$), esta da menos de cero como resultado (-1), por lo que se concluye que no existe calidad de servicio percibida por el cliente (QSPC). No obstan-

² La escala de medida descrita surge como el resultado del mejoramiento del instrumento de medición elaborado por los mismos autores, en el año 1985.

³ La escala Likert establece percepciones desde muy satisfecho (7) hasta nada satisfecho (1).

⁴ Puntajes iguales o mayor a cero evidencian calidad.

⁵ Tres, de la escala de siete, significa baja calidad.

te, puesto que la puntuación de la percepción es alta: (7), se evidenciaría una alta calidad en el servicio. Sin embargo, he aquí la contradicción matemática: no existe calidad percibida.

En un contexto paralelo, otra limitación de la escala SERVQUAL sería el esfuerzo y tiempo que presupone para el cliente tener que completar dos cuestionarios: uno antes de utilizar el alojamiento (expectativas) y otro a la salida del mismo (percepciones), lo que reduciría de forma notable el número de clientes dispuestos a colaborar con el estudio (Albacete y otros, 2007), además del carácter dinámico de las expectativas del cliente y la dificultad y costos que implica recoger esta información a la hora de medir la calidad percibida.

Contrariamente, a su vez, Duque y Chaparro (2012) demuestran que la calidad de servicio puede ser medida mejor únicamente a través de las percepciones (escala SERVPERF). En este mismo contexto, Alén y Fraiz (2006) sostienen que se hace necesario considerar únicamente la percepción del cliente. Así, la utilización de solo una escala, la de percepción, se justifica porque el concepto de calidad de servicio es como una actitud o una evaluación del nivel de prestación y como tal debe ser medida únicamente en función del desempeño, resultado o percepción. Gelvez (2010) y Palacios (2013), argumentan que “la medición solo del desempeño, o percepción, es más precisa y basta para obtener una información más real, válida y fiable de la calidad percibida del servicio”. Desde este punto de vista, Teas (1993), escribe que estudios empíricos llevados a cabo en distintos entornos de servicios sugieren la utilización de las percepciones de los clientes para la determinación de la calidad del servicio, tal y como propusieron Cronin y Taylor (1992).

Por su parte, Cueva (2015), Ballón (2017), Rollano (2017) y Correia y Miranda (2017), observaron que con esta escala no se pierde información, como podría creerse, ya que la incorporación de una pregunta de Satisfacción Global relacionada con el servicio o producto -como referente de las expectativas- permite analizar, también, la contribución de los restantes ítems al nivel de satisfacción global alcanzado.

Referente al número de dimensiones propuestos por Parasuraman y otros (1988), Fraile (2019) afirma que las cinco dimensiones consideradas en la escala SERVQUAL no son válidas, ya que estudios realizados muestran una agrupación práctica en solo tres dimensiones: valoración de las instalaciones del hotel, valoración del personal que presta el servicio y percepción sobre el funcionamiento y organización de los servicios que presta el hotel, confirmándose así una tridimensionalidad. Ellos agregan que todos los hallazgos en calidad de servicio apoyan las reivindicaciones de que el número de dimensiones de la calidad de servicio varía en función del servicio particular ofrecido, y distintas medidas deben ser desarrolladas para el contexto de diferentes servicios,

puesto que no existe una escala generalizada para la medición de las dimensiones que son importantes para que un servicio tenga calidad percibida por el cliente del servicio hotelero, pues la mayoría de los autores desarrollan diferentes dimensiones, que varían entre dos y siete.

En esta parte, deviene imperativo recordar que los aspectos tangibles, intangibles y objetivos son importantes para los clientes al percibir calidad en los servicios, de ahí que la empresa, en este caso el hotel, debe conocer cuáles son esos aspectos y, además, reflejarlos en dimensiones y atributos (Heredia y Lara (2019)).

En consecuencia, es imprescindible adaptar, modificar o crear una nueva escala SERVPERF, fiable y válida, para medir la calidad de servicio percibida por el cliente hotelero específico de la provincia de Los Ríos, Ecuador (HoteIRíosPerf), toda vez que las necesidades, los deseos y las percepciones son diferentes para cada mercado. Para ello es necesario realizar un análisis de conglomerados, o clústers, y, además, un estudio cualitativo de triangulación.

1. METODOLOGÍA

En esta investigación se emplearon dos métodos científicos, de categoría estadística:

- Análisis de Conglomerados, o Clústeres, dirigido a la identificación de las dimensiones empleadas con mayor frecuencia y que deben considerarse en la escala a obtener. El Análisis de Conglomerados buscó agrupar dimensiones de la calidad percibida del servicio, empleados anteriormente en el sector con mayor importancia y repetición, tratando de lograr la máxima homogeneidad de ellas, de acuerdo con lo planteado por diferentes autores. El análisis clúster, en síntesis, intentó realizar una taxonomía numérica del conjunto de dimensiones analizado. En términos prácticos, aspiró a identificar la mayor frecuencia, repetición o importancia de las dimensiones analizadas por los diferentes autores bajo estudio, dividiéndolas en grupos asociados (clústers) de forma que las dimensiones en un mismo grupo sean muy similares entre sí (cohesión interna del grupo) y las dimensiones de clústers diferentes sean distintas (aislamiento externo del grupo).

Los autores que se consideraron para la identificación de las dimensiones y, colateralmente, los atributos de calidad percibida del servicio, fueron aquellos que han realizado investigaciones en el sector hotelero: Knutson (1993) LODGSERV, Getty y Thompson, (1994), LODGQUAL, Falces y otros (1996), HOTELQUAL, Mei, (1999) HOLSERV, Saleh y Ryan, Casino, Zanfardini, Akbaba (2006), Mallou y otros (2006), Morillo (2007), Gadotti y Franca, (2009), Cuellar (2009), Adrianzén (2011), Darmas y otros (2011), Ulacia (2012), Cuevas (2015), Ballón (2017), Rollano (2017), Correia (2017), RURALQUAL.

- Estudio Cualitativo de Triangulación con: a) Entrevistas en profundidad, b) Dinámicas de grupo y c) Observación directa, con el objetivo de encontrar los atributos principales a considerar para la percepción de la calidad del servicio.

a) Entrevistas en profundidad. Fueron directas (individuales-a profundidad). Se las realizó en hoteles de 2/3, y 4/5 estrellas, de la ciudad de Quevedo, separadamente. Se las realizó a conveniencia, seleccionando individuos que suelen ser fieles o asiduos. Se pretendió generar ideas, comportamientos y apreciaciones valiosas del cliente. Las entrevistas se llevaron a cabo en persona. Se abordó, en horas de la noche, a tres clientes por hotel (uno por cada estrella, seleccionados al azar). Doce entrevistas en total. Cada entrevista tuvo duraciones de entre 30 a 40 minutos. La investigación cualitativa, esencialmente exploratoria e inductiva, se centró en la identificación de los atributos relacionados con las necesidades, preferencias, gustos y comportamientos del cliente hotelero de la provincia de los Ríos. Estos atributos se agruparon dentro de 3 dimensiones principales, previamente determinadas por el análisis de la literatura especializada, acorde con los específicos derivados del método Servperf, que miden solo las percepciones. Las entrevistas fueron grabadas. Se usó una proporción entre escuchar y hablar de 75%/25%. Se emplearon preguntas abiertas (en lugar de “Sí/No” o de respuesta múltiple). Se procuró poner en contexto al cliente, contar y solicitar historias, hacerle evocar experiencias pasadas y presentes, no expectativas o recomendaciones.

Para la aplicación de las entrevistas en profundidad se confeccionó una pauta (Tabla 1) semiestructurada, que se produjo en la revisión de la literatura y el análisis conglomerado con las dimensiones y atributos necesarios, usados en el sector hotelero.

La pauta de entrevista comprendió las siguientes dimensiones: Elementos tangibles (T), Personal (P), y Organización del servicio (S). En cada una de ellos se abordan los distintos atributos que se consideran para la percepción de la calidad, por parte del cliente. El análisis de las puntuaciones otorgadas en las entrevistas se realizó con un software de análisis de información cualitativa: SPSS.

La lista de entrevistados, su ocupación y su procedencia y los resultados de las entrevistas a profundidad señalada se presentan en la tabla 2.

b) La dinámica de grupo (Focus Group). Consistió en la reunión de un grupo especializado con expertos del sector hotelero de la provincia de Los Ríos (académicos especialistas en Marketing, gerentes de hotel, funcionarios de agencias de viajes y turistas). Se realizó en la sala de convenciones de un hotel de la ciudad de Quevedo, el día 23 de mayo del 2019, a las 19H: 00. La elección de los participantes se la realizó como prospectos directos, a

Tabla 1. Pauta para la entrevista a profundidad. Atributos relacionados con las necesidades, preferencias, gustos y comportamientos del cliente hotelero

Dimensiones	Atributos
Elemento tangibles	T1 Hotel_ acceso actividades complementarias T2 Hotel_ ausencia deruidos T3 Hotel_ buena imagen T4 Hotel_ comida y bebida buena T5 Hotel_ decoración acogedora T6 Hotel_ Entorno bello T7 Hotel_ Equipamientomoderno T8 Hotel_ facilidades de parqueo T9 Hotel_ habitaciones con servicios complementarios T10 Hotel_ habitaciones confortables T11 Hotel_ horario conveniente y adaptado al cliente T12 Hotel_ Instalaciones atractivas T13 Hotel_ instalaciones para Personas Capacidades especiales T14 Hotel_ limpieza T15 Hotel_ página web amigable T16 Hotel_ precios competitivos T17 Hotel_ relación precio calidad T18 Hotel_ seguridad instalaciones T19 Hotel_ señalización T20 Hotel_ ubicación
Personal	P1 Personal_ amable P2 Personal_ apariencia P3 Personal_ atenciónindividualizada P4 Personal_ atenciónpersonalizada P5 Personal_ competente P6 Personal_ confianza P7 Personal_ discreción y respeto a la intimidad P8 Personal_ disposición a yudar P9 Personal_ exentos de errores P10 Personal_ Informacionprecisatiemposerv P11 Personal_ intereses en el cliente P12 Personal_ interés en solucionar problemas del cliente P13 Personal_ satisface necesidades del cliente P14 Personal_ posee conocimientos en sus labores P15 Personal_ promesa cumplida de servicio P16 Personal_ rapidez de servicio P17 Personal_ responden preguntas del cliente
Organización del servicio	S1 Servicio_ bueno a la 1ra. vez S2 Servicio_ facilidad de pago S3 Servicio_ reserva garantizada S4 Servicio_ tiempo prometido S5 Servicio_ seguridad en transacciones de los clientes S6 Servicio_ Material_ operativo y corporativo atractivo

Fuente: Elaboración propia.

conveniencia (con una investigación previa), seleccionando individuos por su conocimiento o relación con el sector hotelero. El tema principal de la reunión se circunscribió a la identificación de los principales atributos que satisfacen las necesidades y gustos del cliente hotelero de la provincia de los Ríos. La reunión se llevó a cabo previo una cita concertada con cada uno de los expertos, y confirmada la asistencia al Focus Group, por teléfono. La reunión tuvo una duración de 1 H: 40. El objetivo principal fue identificar qué atributos del hotel satisfacen mejor las necesidades y deseos del cliente del sector hotelero de la provincia de Los Ríos. Estos atributos se agruparon dentro de 3 dimensiones principales, acorde con los atributos específicos derivados del análisis clúster previo, acorde con la escala Servperf, que mide solo las percepciones. Las participaciones de cada experto fueron grabadas. El moderador de la misma fue un periodista profesional, a quien se remuneró adecuadamente para ese trabajo parcial y a quien se le instruyó previamente sobre el tema a discutir. Para la aplicación del Focus Group se entregó a los expertos un documento con la pauta (Tabla 1) semiestructurada que se produjo en la revisión de la literatura y el análisis clúster. Cada atributo fue discutido y evaluado con la escala Likert (individualmente por experto) desde 1 a 5 puntos, considerando la importancia que le da a cada uno. El análisis de los puntajes de las evaluaciones de la escala Likert se realizó con un software de análisis de información cualitativa (SPSS). La lista de participantes, su ocupación y su procedencia se presenta en la tabla 3.

Tabla 2. Lista de participantes, ocupación y procedencia de la entrevista a profundidad al cliente hotelero de la provincia de los Ríos

Nombres	Ocupación	Procedencia
Juan Mora	Ejecutivo de ventas	Guayaquil
Félix Yunda	Gerente de Ventas	Guayaquil
Marco López	Ejecutivo de ventas	Guayaquil
Sandra Vaca	Ejecutivo de ventas	Guayaquil
León Marcillo	Gerente de Ventas	Guayaquil
Génesis Arcos	Médico	Ambato
Alex Yoza	Comerciante	Quito
Bella Triana	Decoradora	Cuenca
Geoffrey maxi	Vendedor	Guayaquil
Omar cantos	Comerciante	Quito
Viviana Gamarra	Asesora SRI	Quito
Rubén Guerra	Ejecutivo de ventas	Guayaquil

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Lista de participantes, ocupación y procedencia de los expertos en el Focus Group del cliente hotelero de la provincia de los Ríos

Nombres	Ocupación	Procedencia
Nelson Bucheli	Académico	Quevedo
Felipe Jácome	Gerente de hotel	Quevedo
Roberto Suárez	Académico	Quevedo
Reina Alvarado	Gerente de hotel	Quevedo
Bolívar Medranda	Propietario de hotel	Quevedo
Walter Purcachi	Académico	Quevedo
Luis Beltrán	Comerciante/viajero	Quevedo
Alba Anchundia	Agente de viajes	Quevedo

Fuente: Elaboración propia.

- c) En la observación directa se empleó la técnica denominada “comprador misterioso” que para este caso fue “huésped anónimo” (H). En la etapa de ejecución de esta técnica colaboró un grupo de estudiantes de licenciatura en Mercadotecnia, de la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ), que cursan la asignatura de Marketing Turístico. Con ellos se formaron dos equipos de 6 individuos cada uno. Cada grupo se registró anónimamente (en hoteles de 2/3 estrellas el primer equipo y de 4/5 estrellas, el segundo), en distintas fechas. Su propósito fue obtener la información necesaria, a través de la observación y experimentación de los servicios ofrecidos, acerca de la identificación de los principales atributos que satisfacen las necesidades y gustos del cliente hotelero de la provincia de los Ríos. Los lineamientos de la pauta de recolección de información fueron los mismos de la dinámica de grupo: Personal, Elemento tangibles, Organización del servicio. En cada una de ellos, los observadores, se concentraron en los distintos atributos que se consideran para la percepción de la calidad, por parte del cliente, acorde con los específicos derivados de la escala Servperf.
- d) Observación directa. Se la realizó, simultáneamente para los dos equipos, el día 5 de abril del 2019, desde las 12H00 hasta las 22H00. La selección de los observadores se la realizó, a conveniencia. Los individuos fueron seleccionados por su promedio académico y por su personalidad extrovertida. El objetivo de la observación fue la identificación, in situ, a través de la experimentación, de los principales atributos que percibe el cliente acerca de la oferta hotelera de la provincia de los Ríos. La observación empezó con una reservación, que se llevó a cabo el día previo, por teléfono.

Las observaciones de cada “T”, respecto de los atributos, fueron registradas en el documento que contenía la pauta, con la escala Likert (individualmente por observador) desde 1 a 5 puntos, considerando la importancia que el hotel ofrece, en cada uno. El análisis de los puntajes de las evaluaciones de la escala Likert se realizó con un software de análisis de información cualitativa: SPSS.

Para la valoración de la escala por parte de los expertos se tomó en consideración sus atributos de: A1 carácter sistémico e integral, A2 capacidad para solucionar la problemática planteada, A3 aplicabilidad y A4 valor metodológico, los cuales determinan su factibilidad desde el punto de vista práctico.

El nivel de consistencia de las valoraciones de los expertos se determinó con el índice de consenso de expertos, en concordancia con lo expuesto por Abreu (2004), el cual expresa el consenso de los expertos en cada aspecto:

$$ICS_i = \left(1 - \frac{S_i}{S_L}\right) \cdot 100$$

Donde:

ICS_i: índice de consenso entre los expertos con relación al aspecto “i”.

S_L: desviación estándar máxima posible.

S_i: desviación estándar del juicio de los expertos para el aspecto “i”.

2. RESULTADOS

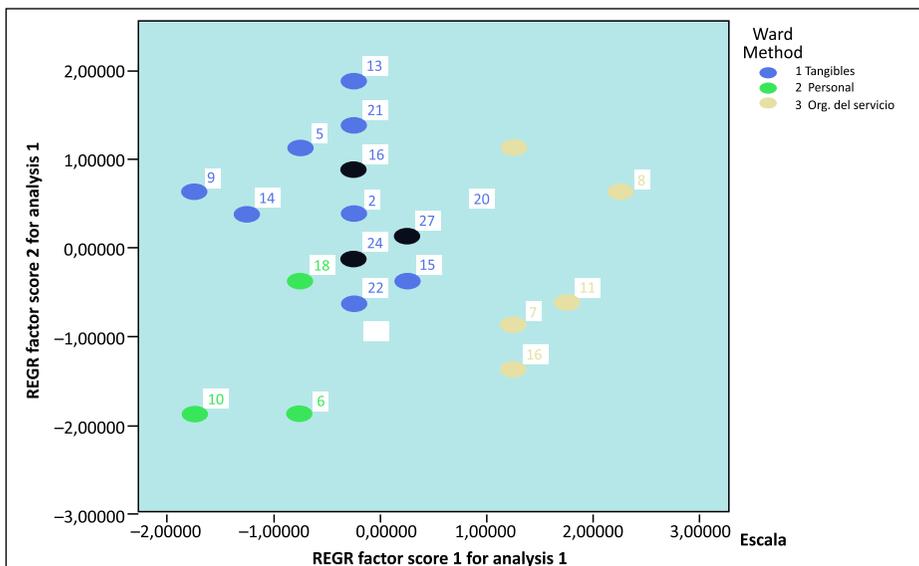
2.1. Análisis de conglomerados o clústeres

Del análisis clúster de las dimensiones comunes presentadas por los diferentes autores estudiados, a fin de encontrar las de mayor importancia, repetición y frecuencia, se obtienen tres grupos, o conglomerados, con tres dimensiones principales: Elementos tangibles, Personal y Organización del servicio. Las dimensiones comunes encontradas y el dendograma del conglomerado, resultados del análisis clúster, fueron la base para lograr la representación gráfica de los clústeres encontrados, que muestra las dimensiones comunes y se presenta en la figura 1.

2.2. Estudio cualitativo de triangulación

Los resultados del análisis de triangulación realizado con clientes, expertos y observadores, individualizados por dimensiones, se presentan en las tablas 4, 5, 6 y 7.

Respecto de los principales atributos relacionados con la dimensión tangibles, los entrevistados consideran que estos son: (T2) Hotel _ausencia de ruidos, (T3) Hotel buena imagen, (T5) Hotel decoración acogedora, (T7) Hotel Equipamiento moderno, (T9) Hotel habitaciones con servicios complementarios, (T10) Hotel _habitaciones confortables, (T12) Hotel _Instalaciones atractivas, (T14) Hotel _limpieza, (T17) Hotel _relación precio calidad, (T20) Hotel _ubicación.



Fuente: Elaboración propia.

Fig. 1. Representación gráfica de clústeres.

La dinámica de grupo con los expertos mostró que, en relación con la dimensión “Tangibles”, los principales atributos son: (T2) Hotel_ ausencia de ruidos, (T3) Hotel_buena imagen, (T5) Hotel_decoración acogedora, (T7) Hotel_Equipamiento moderno, (T9) Hotel_habitaciones con servicios complementarios, (T10) Hotel habitaciones confortables, (T12) HotelInstalaciones atractivas, (T14) Hotel limpieza, (T15) Hotel página web amigable, (T16) Hotel_precios competitivos, (T17) Hotel_relación precio calidad, (T18)Hotel_seguridad instalaciones (T20) Hotel_ubicación. Ellos añaden un atributo nuevo: (T21) Tics, especialmente en los hoteles de 4/5 estrellas.

En cuanto a la observación directa, en hoteles de 2/3 estrellas, los atributos relacionados con la dimensión “Tangibles”, son: (T3) Hotel_buena imagen, (T5) Hotel_decoración acogedora, (T7) Hotel Equipamiento moderno, (T9) Hotel_habitaciones con servicios complementarios, (T10) Hotel_habitaciones confortables, (T11) Hotel_horario conveniente y adaptado al cliente (T16) Hotel precios competitivos, (T20) Hotel ubicación. En hoteles de 4/5 estrellas, son: (T1) Hotel_acceso actividades complementarias (T2) Hotel_ ausencia de ruidos, (T3) Hotel_buena imagen, (T4) Personal_atención personalizada, (T5) Hotel_decoración acogedora, (T7) Hotel Equipamiento moderno, (T8), Personal disposición a ayudar (T9) Hotel_habitaciones con servicios complementarios (T12) Hotel Instalaciones atractivas, (T14) Hotel limpieza, (T15)Hotel página web amigable (T18) Hotel seguridad instalaciones (T20) Hotel ubicación.

Tabla 4. Atributos de la dimensión “Tangibles” a considerar para la evaluación de la calidad del servicio percibido por el cliente del sector hotelero de la provincia de Los Ríos. 2019

Dimensión: Tangible, Atributos																					
Código	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	T19	T20	T21
Entrevistas	57	74	76	50	73	49	76	74	47	76	58	50	48	77	76	76	77	64	48	77	
Focus Group	46	52	55	36	52	35	53	54	35	55	42	36	35	56	55	55	56	56	36	55	56
Observación Hoteles de 2 y 3 estrellas	38	46	61	45	53	39	53	55	49	65	64	45	30	52	65	61	45	62	47	58	
Observación Hoteles de 4 y 5 estrellas	74	73	69	67	56	65	73	71	71	70	69	67	53	69	70	69	59	69	62	75	
Media	54	61	65	50	59	47	64	64	51	67	58	50	42	64	67	65	59	63	48	66	56
Atributos/ Selección		X	X				X	X		X				X	X	X		X		X	X

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Atributos de la dimensión “Personal” a considerar para la evaluación de la calidad del servicio percibido por el cliente del sector hotelero de la provincia de Los Ríos. 2019

Dimensión: Personal, Atributos																	
Código	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
Entrevistas	82	80	56	55	51	54	57	52	46	48	64	82	53	49	63	83	65
Focus group	51	51	37	36	32	33	34	54	34	36	39	54	34	40	37	56	40
Observación Hoteles 2/3 E	70	55	51	58	39	44	67	54	46	49	48	71	54	42	60	76	58
Observación Hoteles 4/5 E	74	73	51	73	52	52	72	66	45	41	74	71	59	48	62	73	62
Media	69	65	54	56	69	58	59	56	52	62	56	70	50	45	56	72	56
Atributos/Selección	X	X			X		X			X		X				X	

Fuente: Elaboración propia.

Respecto de los principales atributos de la dimensión Personal, los entrevistados consideran que son: (P1) Personal_amable, (P2) Personal_apariencia, (P5) Personal_competente, (P10), Personal_Informacionprecisatiemposerv, (P12) Personal_interés en solucionar problemas del cliente, (P14) Personal_posee conocimientos en sus labores, (P16) Personal_rapidez de servicio.

Los expertos consideran que los principales atributos de la dimensión “Personal”, son: (P1) Personal amable, (P2) Personal apariencia, (P5) Personal_competente, (P12) Personal interés en solucionar problemas del cliente, (P14) Personal posee conocimientos en sus labores y (P16) Personal rapidez de servicio.

Los observadores concluyen que los principales atributos a considerar en la dimensión “Personal”, en hoteles de 3/4 estrellas son: (P1) Personal amable, (P5) Personal_competente, (P6), Personal_confianza, (P7 Personal_discreción y respeto a la intimidad (P10) Personal_Informacionprecisatiemposerv, (P12) Personal_interés en solucionar problemas del cliente y (P16) Personal rapidez de servicio. En hoteles de 4/5 estrellas, son: (P1)Personal amable, (P2) Personal apariencia, (P3) Personal_atención individualizada, (P4) Personal_atención personalizada, (P5) Personal_competente, (P6) Personal_confianza, (P7) Personal_discreción y respeto a la intimidad (P5) Personal_competente, (P12) Personal interés en solucionar problemas del cliente, (P14) Personal posee conocimientos en sus labores y (P16) Personal rapidez de servicio.

Tabla 6. Atributos de la dimensión “Organización del Servicio” a considerar para la evaluación de la calidad del servicio percibido por el cliente del sector hotelero de la provincia de Los Ríos. 2019

Dimensión: Organización del Servicio, Atributos							
Código	S1	S2	S3	S4	S5	S6	
Entrevistas	76	74	76	73	49	49	
Focus group	55	53	55	53	54	35	55
Observación Hoteles de 2 y 3 estrellas	42	43	63	51	50	48	
Observación Hoteles de 4 y 5 estrellas	73	66	81	71	66	68	
Media	62	59	69	62	55	50	
Atributos/Selección	x	x	x	x	x		x

Fuente: Elaboración propia.

Los entrevistados consideran que los principales atributos de la dimensión “Organización del Servicio”, son: (S1) Servicio_bueno a la 1ra vez, (S2) Servicio_facilidad de pago, (S3) Servicio_reserva garantizada, (S4) Servicio_tiempo prometido.

Los expertos consideran que son: (S1) Servicio bueno a la 1ra vez, (S2) Servicio facilidad de pago, (S3) Servicio reserva garantizada, (S4) Servicio tiempo prometido, (S5) Servicio seguridad en transacciones de los clientes. Ellos añaden un atributo nuevo: (S7) Servicio a habitación, especialmente en los hoteles de 4/5 estrellas.

Los observadores afirman que los principales atributos relacionados con la dimensión “Organización del Servicio” en hoteles de 2/3 estrellas de la provincia de Los Ríos, son: (S3) Servicio reserva garantizada, (S4) Servicio_tiempo prometido (S5) Servicio seguridad en transacciones de los clientes.

Los observadores concluyen que los principales atributos a considerar en la evaluación de la calidad del servicio percibida, para hoteles de 4/5 estrellas de la provincia de Los Ríos, relacionados con la dimensión “Organización del Servicio”, son: (S1) Servicio_bueno a la 1ra vez, (S3) Servicio reserva garantizada, (S4) Servicio_tiempo prometido.

Derivado del análisis clúster y de la triangulación cualitativa empleados, en la tabla 7 se presenta el instrumento de la escala (denominada HOTELRÍOSER-VPERF) para la medición de la calidad percibida por el cliente del sector hotelero de Los Ríos, en hoteles de 2/3 estrellas. El instrumento para los hoteles de 4/5 estrellas difieren ligeramente en las declaraciones T2, El hotel posee equipamiento moderno, (agua caliente, energía eléctrica, alumbrado, ascensores, escaleras con pasamanos, etc.), T7, La página web del Hotel es amigable y T11, La tecnología para la información y la comunicación (teléfono, wi-fi, cable) es buena.

Tabla 7. Instrumento para la encuesta, dirigido al cliente de los hoteles de 2/3 estrellas de la provincia de Los Ríos, 2019

Código	Atributos	Valoración
<i>Dimensión: Elementos tangibles</i>		
T1	El hotel está exento de ruidos en sus instalaciones	1 2 3 4 5
T2	El hotel posee equipamiento moderno, (agua caliente, energía eléctrica, alumbrado, ascensores, escaleras con pasamanos, etc.)	1 2 3 4 5
T3	El Hotel dispone de facilidades de parqueo	1 2 3 4 5
T4	El Hotel tiene habitaciones confortables	1 2 3 4 5
T5	El hotel muestra Instalaciones atractivas	1 2 3 4 5
T6	El nivel de limpieza de las instalaciones del Hotel es alto	1 2 3 4 5
T7	La página web del Hotel es amigable	1 2 3 4 5

Código	Atributos	Valoración
T8	Los precios del hotel son competitivos (en relación con sus competidores directos)	1 2 3 4 5
T9	Las instalaciones del Hotel son seguras	1 2 3 4 5
T10	La ubicación urbano-geográfica del hotel es adecuada	1 2 3 4 5
T11	La tecnología para la información y la comunicación (teléfono, TV) es buena	
<i>Dimensión: Personal</i>		1 2 3 4 5
P12	El personal es amable todo el tiempo	
P13	El personal siempre muestra una apariencia agradable (aseo personal, uniformes, etc.)	1 2 3 4 5
P14	El Personal se desempeña con competencia profesional (eficiencia y eficacia)	1 2 3 4 5
P15	El personal actúa con discreción y respeta la intimidad del cliente	1 2 3 4 5
P16	El Personal siempre proporciona información precisa acerca de la hora en la que se proveen los servicios	1 2 3 4 5
P17	El Personal siempre muestra un genuino interés en solucionar problemas del cliente	1 2 3 4 5
P18	El personal se desempeña con rapidez en el servicio	1 2 3 4 5
<i>Dimensión: Organización del servicio</i>		
S19	Existe facilidad de pago por los servicios del hotel (tarjeta de crédito, cheques, pagos <i>on line</i>)	1 2 3 4 5
S20	La reserva de las habitaciones del hotel es totalmente garantizada	1 2 3 4 5
S21	El Servicio se presta a la hora señalada y en los tiempos prometidos	1 2 3 4 5
S22	El servicio a la habitación es eficiente y rápido	1 2 3 4 5
<i>Dimensión: Global</i>		
G23	En general, mi nivel de satisfacción con el servicio total del hotel es bueno	1 2 3 4 5
G24	En general, la calidad total del servicio del hotel es buena	1 2 3 4 5
G25	La imagen del hotel es buena	1 2 3 4 5
<i>Dimensión: Comportamiento poscompra</i>		
CPC26	Volvería a visitar el hotel	1 2 3 4 5
CPC27	Recomendaría el hotel	1 2 3 4 5
CPC28	Abandonar el hotel	1 2 3 4 5
CPC29	Tomar acciones legales contra el hotel	1 2 3 4 5
CPC30	Comunicar insatisfacción al hotel	1 2 3 4 5
CPC31	Comunicar personas	1 2 3 4 5
CPC32	Comunicar otras instituciones	1 2 3 4 5

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Determinación de fiabilidad y validez a la escala de medida propuesta

Para determinar si la escala de medida propuesta es fiable y válida, se procedió a una revisión de los expertos. Se procedió al procesamiento de sus valoraciones, sometidos a indicadores estadísticos como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8. Valoraciones de los expertos e indicadores estadísticos

Expertos	At 1	A2	A 3	A4
E1	5	5	5	5
E2	5	5	5	5
E3	5	4	4	4
E4	4	4	4	4
E5	5	5	4	5
E6	5	4	4	4
E7	5	5	4	4
E8	5	5	4	5
<i>Indicadores estadísticos</i>				
Media	4,75	4,63	4,25	4,50
Mediana	5	5	4	5
Moda	5	5	4	5
Desviación Estándar	0,45	0,49	0,40	0,51
ICS	77,51	76,08	80,86	75,12

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que todos los atributos presentan una media aritmética entre bastante adecuada y muy adecuada. La mediana y la moda expresan resultados semejantes. Además, en todos los aspectos el índice consenso supera el 75%, lo cual se considera significativamente bueno. En consecuencia, queda demostrado, según el criterio de los expertos, que la escala y el instrumento propuestos (HOTELRÍOSERPERF) son fiables y válidos, brindan pautas integrales, tienen carácter sistémico y presentan potencialidades como instrumentos metodológicos para la evaluación de la calidad del servicio percibida por el cliente de los hoteles. Del mismo modo, es aplicable a las características específicas del sector hotelero de la provincia de Los Ríos, Ecuador.

CONCLUSIONES

1. El análisis de conglomerados evidenció que las dimensiones básicas empleadas con mayor frecuencia, repetición e importancia de las dimensiones analizadas por los diferentes autores bajo estudio son: Elementos tangibles, Personal y Organización del servicio.

2. La escala HOTELRÍOSERVPERF incluye 22 atributos o declaraciones básicas y 10 específicas, relacionadas con las dimensiones Global y Comportamiento poscompra.
3. La escala (HOTELRÍOSERVPERF) es fiable y válida (el índice consenso supera el 75%) como instrumento metodológico para la evaluación de la calidad del servicio percibida por el cliente de los hoteles y es aplicable a las características específicas del sector hotelero de la provincia de Los Ríos, Ecuador. Esta escala se la empleará en la medición de la calidad percibida del sector hotelero propuesto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, R. (2004). "Modelo y procedimiento para la toma de decisiones de inversión sobre el equipamiento productivo en empresas manufactureras". Tesis Doctoral. Departamento de Ingeniería Industrial. UCLV. Santa Clara. Cuba
- Albacete, C., Fuentes, M. y Lloréns, F. (2007). "Service quality measurement in rural accommodation". *Annals of Tourism Research*, 34(1).
- Al Khattab y Aldehayyat (2011). Perceptions of Service Quality in Jordanian Hotels. Source: *International Journal of Business & Management*, 6(7), 226-233. Disponible en: <http://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jr>
- Alén, M. y Fraiz, J. (2006). Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 251-272. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2010932.pdf>
- Ballón, S. (2017). Evaluación en la calidad de servicio y satisfacción del cliente en los hoteles de 2 y 3 estrellas de la ciudad de Abancay. Tesis presentada en opción al título de licenciada en administración y finanzas. Universidad ESAN, Lima, Perú.
- Ballón, S. (2017). Evaluación en la calidad de servicio y satisfacción del cliente en los hoteles de 2 y 3 estrellas de la ciudad de Abancay. Tesis presentada en opción al título de licenciada en administración y finanzas. Universidad ESAN, Lima, Perú.
- Correia, S. y Miranda, F. (2017). Perceived Quality in rural lodgings in Spain and Portugal: The ruralqual scale. Semantichscholar.org/paper/PerceivedQualityinrurallodgingsinspainandPortugal. Loreiro Gonzáles 6928
- Cronin, J. y Taylor, S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58, 125-131.

- Cueva, V. (2015). Evaluación de la calidad percibida por los clientes del Hotel Los Portales a través del análisis de sus expectativas y percepciones. Tesis de pregrado en Ingeniería Industrial y de Sistemas. Universidad de Piura. Perú. https://pirhua.udpe.edu.pe/bitstream/handle/11042/2274/ING_552.pdf
- Fraile, A. (2019). VILLSERVING: Escala para medir la Calidad en el Servicio de Alojamientos a Pequeña Escala en Villa de Leyva, Colombia. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n04/a19v40n04p05.pdf>
- Gelvez, J. (2010). Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos. Disponible en: <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/13462>
- Heredia, K. y Lara, R. (2019). Calidad de servicio Hotelero de primera categoría basado en el modelo Servqual: caso Hotel del Toachi. Santo Domingo: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Palacios, J. (2013). Valoración psicométrica de la escala QPSC de calidad percibida en servicios socioculturales locales. Departamento de Psicología Social y Metodología. Facultad de Psicología. Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13034/62513_Palacios%20Gomez%20Jose%20Luis.PDF?sequence=1
- Palacios, D. (2014). Evaluación de la calidad de servicio percibida en los establecimientos hoteleros de Quibdó. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Recuperado de: <https://core.ac.uk/reader/77274331>. Consultado el 20/11/2019.
- Parasuraman, A., Berry, L., Zeithaml, V. (1993). Understanding customer expectations. N.Y: *Sloan Management Review*, 32(3), 39-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. (1988). SERVQUAL a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. N.Y: *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Rollano et al. (2017). Calidad de los servicios y desempeño laboral de los de los trabajadores en el Hotel Royal Inka Pisac. Disponible en: <https://www.semanticscholar.org/paper>

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que existe ausencia de conflicto de intereses con respecto a este artículo, por lo que se exime a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

GUILLERMO ANGAMARCA IZQUIERDO. Redactó el primer borrador, en el que se detalló la escala y su proceso de construcción. Este borrador incluyó la introducción, la metodología, los resultados, las conclusiones y la bibliografía.

YELENYS DÍAZ GONZÁLES. Revisó el primer borrador, enfocándose en la estructura del artículo y, especialmente, en la metodología relativa al análisis de conglomerados (para determinar las dimensiones a evaluar) y el estudio cualitativo de triangulación (para encontrar los atributos principales a considerar).

CARLOS CRISTÓBAL MARTÍNEZ MARTÍNEZ. Revisó el borrador final, y particularmente, la redacción técnica, las conclusiones y la bibliografía.

PLANIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA CEMENTOS CIENFUEGOS S.A.

PLANNING OF PRODUCTION CAPACITY IN CEMENTS CIENFUEGOS S.A.

Frank Ernesto Becerra Castro

<https://orcid.org/0000-0002-1085-2034>
Universidad de Cienfuegos, Cuba
febecerra@ucf.edu.cu

Jorge Luis Bonachea Rodríguez

<https://orcid.org/0000-0001-7780-550X>
Empresa Cementos Cienfuegos SA, Cuba
jorge.bonachea@cementoscfg.cu

Francisco Ángel Becerra Lois

<https://orcid.org/0000-0001-5259-5251>
Universidad de Otavalo, Ecuador
fbecerra@uotavalo.edu.ec

Resumen

El objetivo del artículo es proponer un procedimiento para la planificación de la capacidad de producción de la empresa Cementos Cienfuegos S.A., que contribuya a fundamentar su plan de producción y ventas. Para ello se utilizaron técnicas de pronosticación, planificación de la capacidad productiva potencial y disponible y el método de escenarios. El resultado final fue la obtención de pronósticos mensuales de producción de clinker y cemento en base al cálculo de la capacidad productiva disponible de la fábrica, la proyección de los niveles de ventas mensuales para el periodo mayo 2019 a diciembre 2020 y la definición de escenarios para el año 2030.

Palabras clave: economía de empresas (M21), administración de empresas (M1), gestión de la producción (M11).

Abstract

The objective of the article is to propose a procedure for planning the production capacity of the company Cements Cienfuegos S.A., which helps to base its production and sales plan. For



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

this, forecasting techniques, planning of the potential and available productive capacities and the scenario method were used. The final result was the obtaining of monthly forecasting of clinker and cement production based on the calculation of the factory's available production capacity, the projection of monthly sales levels for the period May 2019 to December 2020 and the definition of scenarios were defined for the year 2030.

Keywords: *economy of enterprise (M21), management of enterprise (M1), production management (M11).*

INTRODUCCIÓN

Conocer la capacidad de producción es esencial para planificar los niveles de producción y ventas de una empresa debido a que le permite controlar con objetividad la oferta de sus productos y servicios a la hora de la comercialización. El comportamiento del mercado y la alta competitividad exigen una gestión eficaz, donde la planificación debe jugar un rol fundamental (Cabrera et al., 2019). La capacidad de producción de una empresa es factor determinante de su organización operacional, para ordenar la cartera de productos, según sus estándares, en términos de forma externa, estructura interna, funcionalidad, calidad, cantidad y oportunidad exigida por los clientes (Cajigas et al., 2019).

La planeación de la capacidad permite realizar las mediciones necesarias para comparar el sistema de producción con las necesidades futuras, utiliza técnicas de proyección de la demanda, y requiere de la planeación y control a largo plazo. Es por ello que la planeación técnica de la capacidad de producción es un aspecto estratégico para asegurar la sostenibilidad de una empresa, y a su vez le permite afrontar el mercado en el corto, mediano y largo plazos, considerar la planificación de las inversiones y evitar el sobredimensionamiento que implican los altos costos (Londoño, 2014). Al respecto Betancourt (2016) ratifica que un sistema productivo debe ser planeado a largo, mediano y corto plazos y enfatiza en los plazos de las temporalidades, los cuales fueron asumidos en esta investigación.

Satisfacer la demanda de los consumidores para así generar utilidades es la razón de ser de la gran mayoría de las empresas, debido a que de la venta de productos o la prestación de servicios provienen la mayor parte de sus ingresos. Es por esto que para saber cuán capaz es una empresa de satisfacer la demanda de sus consumidores, es necesario conocer cuánto es capaz de producir y a partir de ahí, cuánto dispone para vender. En la actualidad la gran mayoría de las empresas hacen profundos estudios para conocer cuál es su capacidad de producción disponible y potencial. Estos estudios, también permiten conocer y en gran medida resolver incógnitas tales como:

- A qué porcentaje de la capacidad está operando la empresa.
- El punto de unidades producidas a partir del cual la empresa genera beneficios.

- Si existe necesidad de ampliar las capacidades.
- Si existe la necesidad de invertir en nuevas tecnologías.
- Si están correctamente organizados y labora de manera eficiente la mano de obra, así como los medios de trabajo.
- Si existe la necesidad de crear nuevos empleos.
- Determinar el punto del proceso que limita la producción de la empresa.
- Si será buena idea incorporar nuevos productos.
- La identificación de la actividad más importante del proceso.
- Si se deberá centralizar la producción en una planta grande o será conveniente producir en varias plantas.

Tener respuesta para los planteamientos anteriores es de gran utilidad a la dirección de la empresa para tomar decisiones estratégicas y operativas, con vistas a fortalecer su posición en el mercado, siempre velando los daños medio ambientales que el proceso de producción pueda causar (Cruz-Cruz *et al.*, 2020). En el caso de la producción de cemento, es necesario considerar que el proceso productivo es muy dañino para el medio ambiente, estimándose que entre el cinco y el ocho por ciento de la emisión de CO₂ es causada por la producción de clinker, debido principalmente a los altos consumos de energía eléctrica inherentes al proceso de producción de cemento y a la reacción de descarbonatación (Prieto, 2016).

Para determinar la capacidad productiva de la empresa cementera objeto de estudio de esta investigación, fue necesario recurrir a una investigación bibliográfica para sustentar la utilización de un compendio de métodos, técnicas y herramientas utilizados por varios autores que han estudiado el tema y adaptarlas a las condiciones de la fábrica y a la disponibilidad de la información existente.

El procedimiento desarrollado en la investigación consta de cuatro etapas principales divididas en un total de diecisiete pasos, donde se combinan el uso de la pronosticación, la planificación de las capacidades y la prospectiva estratégica. Se utilizaron los softwares POM for Windows para la determinación de los pronósticos cuantitativos y Smic-Prob-Expert para la construcción de escenarios por el método SMIC (Sistema de Matrices de Impactos Cruzados). El enfoque utilizado fue de carácter cuanti-cualitativo con el objetivo de planificar la capacidad de producción de la empresa Cementos Cienfuegos, S.A para fundamentar su plan de producción y ventas en el corto, mediano y largo plazos.

1. Fundamentos teóricos para el estudio de las capacidades de producción

A continuación, se presentan las bases teóricas seleccionadas para sustentar el eje central de la investigación: capacidad de producción, pronosticación y planeación prospectiva. Estos tres temas están estrechamente relacionados

entre sí, debido a que las decisiones de capacidad están determinadas por la demanda del producto en toda empresa manufacturera y es por ello que, para tener una idea de la producción y las ventas que la empresa debe generar en el corto, mediano y largo plazos, deben emplearse técnicas de pronóstico y prospectiva, de carácter cuantitativo y cualitativo. A partir de este análisis, las decisiones de capacidad se podrán fundamentar con mayor rigor, para optar por el tipo de estrategia a seguir para que la demanda se ajuste a las necesidades derivadas de la planificación productiva.

0.1. Pronóstico. Concepto e importancia

Para Render y Heizer (1996), pronosticar es:

El arte y la ciencia de predecir eventos futuros. Puede involucrar el manejo de datos históricos para proyectarlos al futuro, mediante algún tipo de modelo matemático. Puede ser una proyección del futuro subjetiva o intuitiva. O bien una combinación de ambas, es decir, un modelo matemático ajustado por el buen juicio de un administrador (p. 46).

Según afirma Calla Coaquira (2019), los pronósticos deben ser clasificados en el horizonte de tiempo que describen. Existen tres categorías, las cuales son muy útiles para los administradores en dependencia del propósito del pronóstico. Son ellas:

- Pronóstico a corto plazo: Tiene un lapso de hasta un año, pero generalmente se confecciona para un periodo igual o menor a los tres meses. Es utilizado para planear las compras, programar la planta, los niveles de fuerza laboral, las asignaciones de trabajo y los niveles de producción.
- Pronóstico a mediano plazo: Generalmente oscila en un lapso de tres meses a 3 años. Es utilizado en la planeación de producción y presupuestos, planeación de ventas, presupuesto de efectivo, y el análisis de varios planes de operación.
- Pronóstico a largo plazo: Generalmente con lapsos mayores a los tres años. Son utilizados para planear nuevos productos, desembolsos de capital, localización de instalaciones o su expansión y la investigación y desarrollo.

Los pronósticos a mediano y largo plazos sirven de apoyo para la administración para tomar decisiones estratégicas con respecto a la planeación, los productos, plantas y procesos. Los pronósticos a corto plazo generalmente utilizan técnicas como promedios móviles, suavización exponencial y extrapolación de tendencia y tienden a ser más exactos que los pronósticos a largo plazo. En cualquier caso, el investigador podría lograr mejores resultados si en alguna medida logra reducir la incertidumbre sobre los sucesos situados en el futuro.

0.2. Capacidad productiva. Concepto e importancia

El concepto de capacidad es definido de manera acertada por Pozo *et al.* (2010) cuando afirma:

Se entiende por capacidad productiva el máximo volumen de producción posible de determinada nomenclatura y surtido o de procesamiento de materias primas en la unidad de tiempo, generalmente un año, con la utilización más racional de los medios y áreas de trabajo disponible y empleando adecuados métodos de organización del trabajo y la producción, que garanticen la calidad de los productos fabricados (p. 38).

La determinación de la capacidad de producción es de vital importancia y es una necesidad para toda empresa porque permite conocer en qué medida es capaz de satisfacer la demanda de los productos y servicios por parte de los clientes. Una capacidad de producción insuficiente provoca que se afecten las entregas y se acumule inventario de productos en proceso y que el exceso de capacidad ocasione gastos innecesarios.

La planificación de la capacidad es fundamental para garantizar una utilización óptima de todos los recursos a utilizar en el proceso productivo, incluyendo las materias primas y materiales y los diversos tipos de mantenimiento, especialmente los preventivos, así como otras actividades que favorezcan el rendimiento de los grupos homogéneos de equipos instalados (Cossío *et al.*, 2017). En la planificación de las capacidades es necesario considerar dos conceptos muy relacionados pero diferentes: la Capacidad Productiva Potencial (CPP) y la Capacidad Productiva Disponible (CPD).

La CPP es el máximo volumen de producción que se puede obtener en la empresa, a partir de utilizar plenamente el Fondo de Tiempo Productivo Potencial (FTPP). Es el resultado de multiplicar el FTPP por la producción horaria en el punto fundamental (F) del proceso, el cual se define como el equipo o grupo homogéneo de equipos en que se realiza la operación más compleja del proceso productivo. Es donde, de efectuarse una inversión, esta resultaría ser la más costosa.

La CPD es el máximo volumen de producción que se puede obtener, en la empresa, a partir de utilizar plenamente el Fondo de Tiempo Productivo Disponible (FTPD). Es el resultado de multiplicar el FTPD por la producción horaria en el punto limitante (L) del proceso, el cual se define como el equipo o grupo homogéneo de equipos que generan el menor volumen de producción. Es la parte del proceso productivo donde se estrangula la producción o se genera el denominado “cuello de botella” (López *et al.*, 2018).

0.3. Prospectiva estratégica. Conceptos e importancia

La prospectiva se preocupa por brindar alternativas para un futuro más conveniente, deseado, probable y posible considerando los aspectos cuantita-

tivos del pasado y presente, pero sobre todo aquellos de naturaleza cualitativa. Medina y Ortegón (2006), la definen como:

Una disciplina para el análisis de sistemas sociales, que permite conocer mejor la situación presente, identificar tendencias futuras y analizar el impacto del desarrollo científico y tecnológico en la sociedad. Con ello se facilita el encuentro entre la oferta científica y tecnológica con las necesidades presentes y futuras de los mercados y de la sociedad (p. 85).

Se debe distinguir la pronosticación de la prospectiva estratégica. Así lo reconoce Tapia (2016) cuando afirma:

Históricamente, el forecasting es anterior a la prospectiva. Difieren en su conceptualización y en su finalidad. Para el primero, la realidad es lineal, mientras que para la prospectiva la realidad puede ser leída como un sistema de alta complejidad, donde los elementos del todo guardan relaciones de interdependencia y solidaridad. La prospectiva ayuda a construir futuros, en un mundo donde el futuro es cada vez más complejo, por la gran cantidad de factores que intervienen en él (p. 246).

Lo que destaca de la prospectiva para Sangabriel *et al.* (2015) es que se centra en los futuros deseados y cómo llegar a estos, tomando en cuenta, desde el planteamiento, aspectos económicos y sociales y la forma en que deberán tomarse las decisiones individuales por parte de los involucrados en el proceso. Si bien no es posible controlar completamente el futuro, resulta posible influir sobre él para encontrar un equilibrio entre lo que se quiere y lo que es realmente posible alcanzar.

2. Procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico utilizado se sustenta en un compendio de métodos y técnicas utilizados por varios autores en diferentes tipos de aplicaciones, relacionadas con los estudios de capacidad. En este caso fueron adecuadas a las condiciones de la fábrica y a la disponibilidad de información, para elaborar un procedimiento metodológico propio (Fig. 1) que consta de cuatro etapas y de diecisiete pasos, donde se combinan el uso de la pronosticación, el cálculo de las capacidades productivas y el empleo del método de escenarios, razón de ser de la prospectiva estratégica.

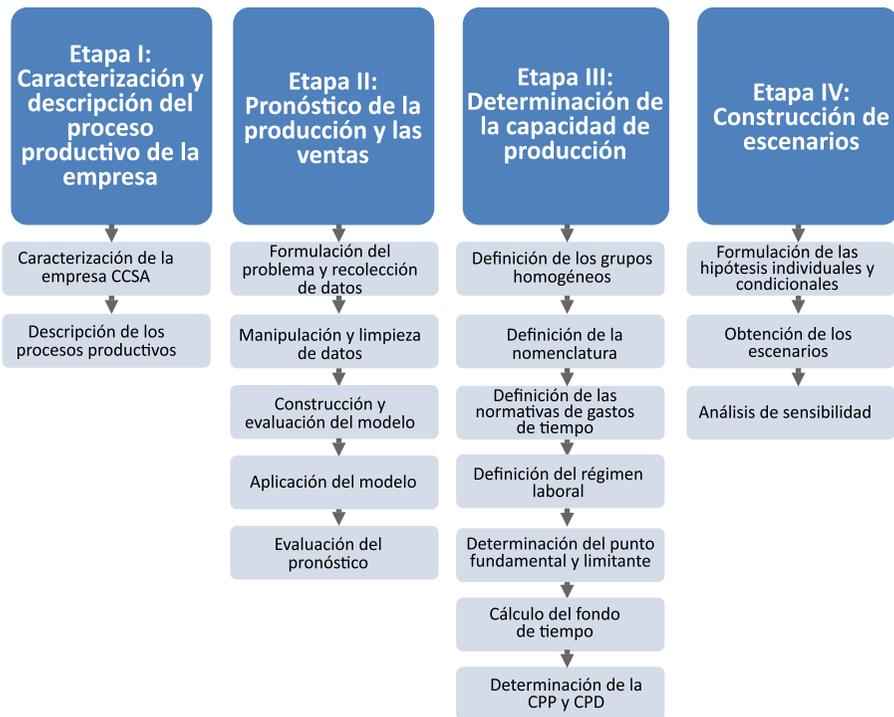
La *Etapas 1* consta de dos pasos, en el primero se realizó una caracterización general de la empresa objeto de estudio, Cementos Cienfuegos S.A, y en segundo se hizo una descripción general del proceso productivo, lo cual es esencial para el cálculo de las capacidades. En la actualidad la empresa es líder dentro del territorio nacional en la producción de cemento y juega un rol fundamental en el abastecimiento del producto a los mercados mayorista y minorista del territorio nacional y de la provincia Cienfuegos. La tecnología de producción de la fábrica es de vía seca y el proceso productivo transcurre se-

cuencialmente por cinco áreas operacionales del modo siguiente: preparación de la materia prima, dosificación y molienda de crudo, piro proceso, preparación del combustible y la producción de cemento.

En la *Etapa II*, se definieron cinco pasos para la elaboración del pronóstico de la producción las ventas, los que incluyeron la formulación y recolección de los datos, su manipulación y limpieza, la construcción y evaluación de los modelos utilizados, su aplicación y la evaluación del pronóstico. Un aspecto determinante en esta fase es la elección y fundamentación de los pronósticos.

A fin de seleccionar una técnica adecuada de pronóstico, el pronosticador debe ser capaz de:

- Definir la naturaleza del problema del pronóstico.
- Explicar la naturaleza de los datos que se investigan.
- Describir las capacidades y limitaciones de técnicas de pronósticos potencialmente útiles.
- Desarrollar algunos criterios predeterminados sobre los que se pueda tomar la decisión de selección.



Fuente: Elaboración propia.

Fig. 1. Procedimiento para la determinación de la capacidad de producción en la empresa Cementos Cienfuegos S.A.

Un factor importante que ejerce influencia en la selección de una técnica es saber identificar y entender los patrones históricos de los datos. Si se pueden reconocer patrones de tendencias, cíclicos o estacionales, pueden seleccionarse técnicas capaces de extrapolar de manera eficaz (Hankey Wichern, 2006).

En la *Etapa III* se utilizó la metodología expuesta por Acevedo et al. (1996), citada, analizada y enriquecida por Pozo et al. (2020), la que constituyó la base para el cálculo de la capacidad de producción. Esta metodología se adecuó a las características del proceso productivo de la empresa Cementos Cienfuegos S.A. Para la determinación de la capacidad de producción potencial y disponible, en primer lugar, se definieron los grupos homogéneos de equipos, la nomenclatura de productos, la normativa de gastos de tiempo por grupos homogéneos de equipos, el régimen laboral y se identificaron el punto fundamental y el punto limitante del proceso. Posteriormente, se determinaron los fondos de tiempo: productivo total, por requerimientos tecnológicos (mantenimientos, ajustes técnicos, limpieza del equipamiento y otras actividades que requieren detener o paralizar el flujo de producción), productivo potencial, por régimen laboral, por otras causas (roturas imprevistas, falta de fluido eléctrico, falta de materias primas, y otras) y el fondo de tiempo productivo disponible (Escobar, 2018).

El procedimiento utilizado para el cálculo de la CPP y CPD se aplicó bajo ciertos supuestos, que permiten la aplicación del método tradicional. Son ellos:

- Determinar con precisión el punto fundamental y el limitante del proceso y sus producciones horarias.
- Contar con una limitada nomenclatura o poca variedad de fabricación de artículos.
- Operar con una secuencia única de desplazamiento de los productos durante el proceso de operaciones.
- Disponer de estadísticas confiables relativas a las paradas y roturas imprevistas de los equipos.

Finalmente, la *Etapa IV* del procedimiento se estructuró en tres pasos: la formulación de las hipótesis individuales y condicionales (paso 1) para la obtención de los escenarios (paso 2) y el análisis de sensibilidad (paso 3).

Los métodos utilizados en la planificación prospectiva son cualitativos y cuantitativos en dependencia de la preferencia de los planificadores; pero en cantidad de métodos se puede afirmar que los hay más del tipo cualitativo que cuantitativo. Todos los métodos coinciden en elementos comunes como la necesaria documentación, el análisis de la información, el diseño de los escenarios y la definición de estrategias para el logro de los propósitos (Godet y Durance, 2007)

En la práctica, no existe solo un método de los escenarios, sino una multitud de maneras de construir escenarios. Entre los métodos de impactos cru-

zados se encuentra el método SMIC, (Sistema de Matrices de Impactos Cruzados), cuya aplicación es sencilla, poco costosa, y en el corto plazo permite obtener resultados coherentes. El método consiste en interrogar a un grupo de expertos en la forma más racional y objetiva posible. A los expertos se les pide que evalúen la probabilidad de que ocurra una hipótesis de acuerdo a una escala de probabilidades. Además, que evalúen en forma de probabilidades condicionales la realización de una hipótesis en función de todas las demás. El método exige un trabajo de información y reflexión muy importante con el fin de seleccionar las hipótesis esenciales.

RESULTADOS

Los resultados serán expuestos en el mismo orden lógico del procedimiento descrito con anterioridad en las etapas II, III y IV.

3.1. Pronóstico de la producción y las ventas

En la Tabla 1 se muestran de forma resumida los resultados de la aplicación de los modelos que resultaron más idóneos para pronosticar la producción de clinker, la producción de cemento y las ventas para el periodo mayo 2019 a diciembre 2020. Las series históricas utilizadas abarcaron los datos reales mensuales de enero de 2010 hasta abril de 2019.

Tabla 1. Resumen de los pronósticos de producción de clinker, de cemento y de las ventas

Modelo seleccionado/ Parámetros del modelo		Promedios Móviles	Suavización Exponencial con Tendencia	Proyección de Tendencia
MAD (Desviación media absoluta)		12 220	16 592	6 359
MAPE (Porcentaje de error medio absoluto)		25%	42%	14%
Resultados del pronóstico por meses y años en toneladas				
Meses	Años	Clinker Producido (t)	Cemento producido (t)	Ventas (t)
Mayo	2019	61 395,5	65 328,06	50 902,71
Junio	2019	62 76,63	65 401,95	50 938,66
Julio	2019	58 134,24	65 475,84	50 974,61
Agosto	2019	57 752,85	65 549,73	51 010,55
Septiembre	2019	60 064,82	65 623,62	51 046,5
Octubre	2019	59 732,14	65 697,51	51 082,45
Noviembre	2019	58 921,02	65 771,4	48 033,38
Resultados del pronóstico por meses y años en toneladas				

Meses	Años	Clinker producido (t)	Cemento producido (t)	Ventas (t)
Enero	2020	59 458,92	65 919,18	47 949,82
Febrero	2020	59 307,45	65 993,07	47 908,04
Marzo	2020	59 201,27	66 066,96	47 866,26
Abril	2020	59 271,34	66 140,85	47 824,48
Mayo	2020	59 309,75	66 214,74	47 782,7
Junio	2020	59 272,45	66 288,63	47 740,92
Julio	2020	59 263,7	66 362,52	47 699,14
Agosto	2020	59 279,31	66 436,41	47 657,37
Septiembre	2020	59 274,19	66 510,29	47 615,59
Octubre	2020	59 272,41	66 584,17	47 573,81
Noviembre	2020	59 272,4	66 658,05	47 532,03
Diciembre	2020	59 274,58	66 731,92	47 490,25

Fuente: Elaboración propia. Salida del software AB: POM.

3.2. Determinación de la capacidad de producción

En la determinación de la capacidad de producción, al aplicar el método tradicional, se consideraron las cinco áreas fundamentales de la empresa: preparación de materia prima, dosificación y molienda de crudo, piro proceso, preparación de combustible y producción de cemento. Primeramente, se define:

- Fondo de Tiempo Productivo Total (FTPT) = 365 días * 24 horas (h) = 8760 h/anuales (a)
- Fondo de Tiempo de Requerimientos Tecnológicos (FTRT): Para esto se destinaron en 2019 en el área de Clinkerización un total de 860 h/a y en el área de Producción de Cemento 2060 h/a
- Fondo de Tiempo Productivo Potencial (FTPP) = FTPT – FTRT
- Fondo de Tiempo de Régimen Laboral (FTRL): En el caso de la Empresa Cementos Cienfuegos, S.A. se trabaja las 24 horas del día de los 365 días del año en las áreas de Clinkerización y de Producción de Cemento, por lo que no se pierde tiempo por esta causa.
- Fondo de Tiempo de Otras Causas (FTOC): En el caso de la empresa Cementos Cienfuegos S.A., se planificaron para 2019 en el área de Clinkerización 240 h/a y en el área de Producción de Cemento 1213 h/a.
- Fondo de Tiempo Productivo Disponible (FTPD)= FTPP – FTRL – FTOC

Se definieron el punto fundamental (F) y el punto limitante (L) de cada área, los cuales coincidieron en la mayoría de los casos. Luego se aplicaron las siguientes fórmulas para la determinación de la Capacidad Productiva Potencial (CPP) y Disponible (CPD).

$$CPP= FTPP * F$$

$$CPD = FTPD * L$$

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en las áreas de Clinkerización (Tabla 2) y producción de cemento (Tabla 3), las cuales son determinantes en los cálculos realizados.

Tabla 2. Capacidad de producción del área Clinkerización

Denominaciones	UM	Cantidades
FTPT	Horas (h)	8 760
FTRT	h	860
FTPP	h	7900
FTRL	h	7900
FTOC	h	240
FTPD	h	7660
Punto limitante y fundamental	Toneladas (t)/h	F y L: Horno (125 t/h)
Capacidad Productiva Potencial	t/a	987 500
Capacidad Productiva Disponible	t/a	957 472

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Capacidad de producción del área Producción de Cemento

Denominaciones	UM	Cantidades
FTPT	h	8 760
FTRT	h	2 060
FTPP	h	6 700
FTRL	h	6 700
FTOC	h	1213
FTPD	h	5487
Punto limitante y fundamental	t/h	F y L: Molino (2 de 80 cada uno. Total = 160 t/h)
Capacidad Productiva Potencial	t/a	1072000
Capacidad Productiva Disponible	t/a	877 920

Fuente: Elaboración propia.

Bajo las condiciones anteriormente expuestas se obtuvo como resultado que la empresa Cementos Cienfuegos S.A., tiene una capacidad de producción potencial de 1 072 000 toneladas de cemento anuales y una capacidad disponible de 877 920 toneladas de cemento anuales. Si se compara la Capacidad de Producción Potencial con el cemento producido en los últimos años por la fábrica, resalta que existe una gran diferencia con los resultados reales de producción. En la Tabla 4 se muestra el porcentaje de aprovechamiento de la capacidad con que ha operado la empresa en los últimos años, tomando como referencia el cálculo de la capacidad presentado anteriormente. Finalmente,

se observa que la fábrica puede mejorar su producción en el año 2019 y 2020 de cumplirse los pronósticos realizados en este trabajo.

Tabla 4. Aprovechamiento de la capacidad de producción

Año	Cemento producido (t/a)	Aprovechamiento (%)
2010	537 152	50,11
2011	538 703	50,25
2012	675 922	63,05
2013	748 400	69,81
2014	681 285	63,55
2015	593 084	55,33
2016	587 379	54,79
2017	571 308	53,29
2018	630 746	58,84
2019	778 702	72,64
2020	795 906	74,25

Fuente: Elaboración propia .

Según la opinión especializada, los principales factores que influyeron en el bajo aprovechamiento de las capacidades productivas de la empresa son el nivel de deterioro de la tecnología y la inadecuada planificación de los mantenimientos debido al envejecimiento del equipamiento.

3.3. Construcción de escenarios

Para construir los escenarios se utilizó el software Smic-Prob-Expert. Para la elaboración de la encuesta SMIC se hizo un estudio de los eventos que podrían afectar la capacidad de producción de la empresa en el periodo de 2019-2030. Se utilizaron seis eventos que según el criterio de los expertos podrían influir en la toma de decisiones de capacidad. Son ellos:

- E1) Inversión en el área de producción. Este evento significaría la modernización y recuperación de la capacidad del área de producción de la empresa, la cual no recibe una inversión desde la fundación de la fábrica. Para ello será necesario invertir en la modernización de procesos que actualmente se desarrollan de forma manual (ejemplo, ensacado) y recuperación del Molino 3.
- E2) Exportar 10 % del clinker producido. Este evento significaría una estabilización en el mercado internacional y una entrada de divisas convertibles para la empresa.
- E3) Aumento de la producción real de cemento a 1,4 millones de toneladas anuales. Este evento caracteriza el crecimiento de la producción de cemento.
- E4) Incremento de las ventas promedio anual de cemento entre un 4-5 % hasta

el año 2030. Este evento supone un aumento en la producción y permitiría garantizar una parte significativa de la demanda insatisfecha en el mercado interno y externo.

E5) El crecimiento promedio del PIB en un 3-4% anual hasta el año 2030. La realización de este evento es favorable a la producción de cemento porque representaría un aumento en los volúmenes de producción y de inversiones lo que generaría el crecimiento de las infraestructuras y se traduciría en un aumento de la demanda de cemento.

E6) Inversión en la línea de producción número 1. Este evento implica la re-activación de la línea 1, la cual tiene una capacidad de 500 000 toneladas anuales.

En la Tabla 5 se encuentran resumidos y abreviados los datos brutos de las probabilidades asignadas por los expertos a cada uno de los eventos considerados.

Tabla 5. Probabilidad de aparición de los eventos tomados aisladamente

Evento	Abreviatura	Probabilidad
Inversión en el área de producción	INVP	0,4
Exportar 10% del Clinker producido	EXPC	0,7
Aumento de la producción de cemento a 1,4 millones de toneladas anuales	AUC	0,6
Incremento de las ventas en 50%	INCV	0,4
Crecimiento del PIB en un 3%	CPIB	0,6
Inversión en la línea de producción número uno	INL1	0,7

Fuente: Elaboración propia considerando criterio de expertos del área de producción de la empresa.

La tabla 6 muestra la probabilidad de realización del evento *i* si se realiza el evento *j*, $P(i/j)$.

Tabla 6. Probabilidad condicional de realización

Hipótesis	1 - INVP	2 - EXPC	3 - AUC	4 - INCV	5 - CPIB	6 - INL1
1 - INVP	0	0,5	0,7	0,8	0,6	0,4
2 - EXPC	0,8	0	0,5	0,9	0,7	0,9
3 - AUC	0,7	0,4	0	0,7	0,7	0,8
4 - INCV	0,8	0,6	0,4	0	0,4	0,1
5 - CPIB	0,7	0,6	0,6	0,8	0	0,6
6 - INL1	0,5	0,8	0,5	0,7	0,9	0

Fuente: Elaboración propia., Salida del software Smic-ProbExpert

La tabla 7 muestra la probabilidad de realización del evento *i* si no se realiza

el evento j , $P(i/j)$:

Tabla 7. Probabilidad condicional de no realización

Hipótesis	1 - INVP	2 - EXPC	3 - AUC	4 - INCV	5 - CPIB	6 - INL1
1 - INVP	0	0,3	0,4	0,1	0,1	0,5
2 - EXPC	0,3	0	0,7	0,6	0,7	0,6
3 - AUC	0,6	0,7	0	0,6	0,6	0,4
4 - INCV	0,1	0,3	0,4	0	0,1	0,7
5 - CPIB	0,6	0,6	0,6	0,6	0	0,6
6 - INL1	0,8	0,5	0,7	0,7	0,7	0

Fuente: Elaboración propia., Salida del software Smic-ProbExpert

Esta información es todavía incoherente, por lo que, para obtener resultados corregidos (Tabla 8), se calcularon las probabilidades de los estados y con la ayuda del software se obtuvieron los resultados siguientes:

Tabla 8. Resultados de probabilidades corregidos

Hipótesis	Resultados
1 - INVP	0,414
2 - EXPC	0,669
3 - AUC	0,601
4 - INCV	0,4
5 - CPIB	0,643
6 - INL1	0,704

Fuente: Elaboración propia. Salida del software Smic-ProbExpert

Las probabilidades simples prácticamente no se modifican. En la tabla 9 se muestran los datos procesados de las probabilidades condicionales:

Tabla 9. Datos procesados de las probabilidades condicionales de realización

Hipótesis	1 - INVP	2 - EXPC	3 - AUC	4 - INCV	5 - CPIB	6 - INL1
1 - INVP	0	0,55	0,497	0,833	0,504	0,347
2 - EXPC	0,889	0	0,566	0,849	0,658	0,775
3 - AUC	0,721	0,509	0	0,625	0,601	0,626
4 - INCV	0,805	0,507	0,416	0	0,468	0,307
5 - CPIB	0,783	0,633	0,643	0,752	0	0,656
6 - INL1	0,59	0,815	0,734	0,54	0,718	0

Fuente: Elaboración propia. Salida del software Smic-ProbExpert

Como se puede observar algunas probabilidades sufren modificaciones no

despreciables. Las variaciones con respecto a las probabilidades condicionales representan que el experto había sobreestimado la probabilidad o que en realidad la probabilidad es mucho más baja de lo que había estimado el experto. En la tabla 10 se presentan las probabilidades condicionales de no realización:

Tabla 10. Datos procesados de las probabilidades condicionales de no realización

Hipótesis	1 - INV	2 - EXPC	3 - AUC	4 - INCV	5 - CPIB	6 - INL1
1 - INV	0	0,139	0,29	0,135	0,252	0,573
2 - EXPC	0,514	0	0,823	0,549	0,688	0,417
3 - AUC	0,516	0,787	0	0,585	0,602	0,54
4 - INCV	0,114	0,183	0,376	0	0,278	0,621
5 - CPIB	0,544	0,664	0,644	0,571	0	0,613
6 - INL1	0,784	0,478	0,659	0,813	0,679	0

Fuente: Elaboración propia. Salida del software Smic-ProbExpert.

Las probabilidades por escenarios están dadas por lo eventos. Así, para 6 eventos hay 2^{626} estados posibles. A cada estado $E_k F_k$ se asocia una probabilidad $\Pi_k \Pi_k$ siendo $\sum \Pi_k \sum \Pi_k = 1$ puesto que es cierto que uno de estos estados se va a producir. La tabla 11 presenta el listado de los 10 escenarios más probables, los que constituyen el campo de los escenarios realizables:

Tabla 11. Escenarios más probables

E-53	001011	0,113
E-01	111111	0,097
E-45	010011	0,093
E-47	010001	0,079
E-10	110110	0,058
E-39	011001	0,057
E-05	111011	0,056
E-18	101110	0,046
E-64	000000	0,045
E-55	001001	0,042
Total		0,686

Fuente: Elaboración propia. Salida del software Smic-ProbExpert.

Existe una probabilidad de 68,6% de que la situación en 2030 se corresponda a uno de estos escenarios. Los escenarios E-53, E-01, E-45, E-47 y E-64 tienen una gran probabilidad de realización hasta el año 2030 y resultaron de interés para el análisis. A continuación, se describen brevemente:

- **E-53 (001011)** No se realiza la inversión en el área de producción ni se lo-

gra alcanzar la exportación del 10% del clinker producido. Sin embargo, se incrementa la producción de cemento a su nivel potencial de 1.4 millones de toneladas. A pesar de ello no se logrará el aumento de las ventas de cemento a un ritmo del 4-5% anual hasta el 2030. El PIB de Cuba crece en una 3% estimulando la producción y las inversiones, y se realiza la inversión en la línea uno. Es el escenario más probable y se denominó “Cemento productivo”.

- **E-01 (111111)** Este escenario representaría el escenario ideal, el más optimista. Se realiza la inversión en el área de producción y se logra alcanzar la exportación del 10% del clinker producido. Se incrementa la producción de cemento a su nivel potencial de 1.4 millones de toneladas y se logrará el aumento de las ventas a un ritmo del 4-5% anual hasta el 2030. El PIB de Cuba crece en una 3% estimulando la producción y las inversiones, y se realiza la inversión en la línea uno. Es el escenario más optimista y se denominó “La ilusión del cemento”.
- **E-45 (010011)** No se realiza la inversión en el área de producción y se logra alcanzar la exportación del 10% del clinker producido. No se incrementa la producción de cemento a su nivel potencial de 1.4 millones de toneladas y no se logrará el aumento de las ventas a un ritmo del 4-5% anual hasta el 2030. El PIB de Cuba crece en una 3% estimulando la producción y las inversiones, y se realiza la inversión en la línea uno. Se denominó “Exportación de cemento”
- **E-47 (010001)** No se realiza la inversión en el área de producción y se logra alcanzar la exportación del 10% del clinker producido. No se incrementa la producción de cemento a su nivel potencial de 1.4 millones de toneladas y no se logrará el aumento de las ventas a un ritmo del 4-5% anual hasta el 2030. El PIB de Cuba no crece en una 3% desestimulando la producción y las inversiones, pero se realiza la inversión en la línea uno para incrementar la producción de clinker. Se denominó “Inversión en cemento”.
- **E-64 (000000)** En este escenario no se realiza ninguno de los eventos. Es un escenario a tener en cuenta por la probabilidad de ocurrencia. Por ser el escenario más pesimista, se denominó “La desilusión con el cemento”.

El conocimiento de los escenarios de evolución posibles del sistema estudiado es esencial para quien tiene que decidir sobre la estrategia que se va a emplear. Las acciones que deben llevarse a cabo están condicionadas por el estudio previo de los efectos directos e indirectos que cada decisión puede tener sobre sistema. Es conveniente lograr identificar las acciones que amenazan en volverse en contra de los autores dirigiéndose en el sentido deseado, pero con efectos secundarios contrarios al objetivo inicial.

La construcción de una matriz de elasticidad (Tabla 12) permite deducir

eventos motores y eventos dominados:

Tabla 12. Matriz de elasticidad

Hipótesis	1 - INVP	2 - EXPC	3 - AUC	4 - INCV	5 - CPIB	6 - INL1	Total
1 - INVP	1	-0,039	-0,063	0,111	-0,058	-0,131	0,401
2 - EXPC	0,109	1	-0,273	0,051	-0,176	-0,053	0,662
3 - AUC	-0,081	-0,28	1	-0,189	-0,218	-0,187	0,955
4 - INCV	0,1	-0,049	-0,098	1	-0,072	-0,145	0,465
5 - CPIB	-0,017	-0,213	-0,223	-0,07	1	-0,198	0,721
6 - INL1	-0,399	-0,042	-0,21	-0,478	-0,238	1	1,367
Total	0,707	0,624	0,867	0,898	0,761	0,714	

Fuente: Elaboración propia. Salida del software Smic-ProbExpert.

Los totales en las líneas indican la importancia de los eventos donde E3 y E6, considerados eventos motores para la evaluación de la capacidad de la Empresa Cementos Cienfuegos S.A. Cuando se analizan los eventos más dominados destacó la presencia de E4 y E3, que coincide como motor y dominado. Además, el análisis de sensibilidad permite explicar las interrelaciones entre las hipótesis, dadas por los valores numéricos reflejados en la coincidencia de filas y columnas. A continuación, se explican con un ejemplo, de un valor significativo:

En lo que concierne a la combinación E61 (fila 6, columna 1), indica que, dado un incremento de 1% de la probabilidad de inversión en la línea de producción número 1, disminuye en un 3,99% la probabilidad de que se invierta en el área de producción.

CONCLUSIONES

El procedimiento metodológico propuesto fue estructurado de forma secuencial en cuatro etapas y diecisiete pasos y permitió realizar la planificación de la capacidad de producción de la empresa Cementos Cienfuegos y fundamentar su plan de producción y ventas en el corto, mediano y largo plazo.

- Los resultados de los pronósticos cuantitativos elaborados permitieron proyectar que la fábrica produzca en el año 2020 un total de 795 906,8 toneladas de cemento y al cierre de ese mismo año logre vender 572 640,41 toneladas de cemento.
- La determinación de la capacidad de producción permitió fundamentar que la CPP de la de la fábrica es de 1 072 000 toneladas de cemento anual y su CPD es de 877 920 t/a.
- El grado de aprovechamiento de la CPP en los últimos años ha sido muy

bajo y se propone incrementar para el año 2020 en un 74,25%. Factores como el deterioro tecnológico, la ineficiente planificación de los mantenimientos preventivos y la no consideración de las roturas imprevistas en el fondo de tiempo por otras causas, son las principales causas que le han impedido a la fábrica alcanzar un mayor nivel de aprovechamiento de su capacidad productiva disponible.

- La aplicación del método de escenario permitió identificar como evento motriz determinante, la necesidad de realizar la inversión en la línea de producción número uno para lograr aumentar la producción de cemento en 1.4 millones de toneladas en el año 2030. Este incremento de la capacidad y su nivel de aprovechamiento, constituye el escenario apuesta identificado por los expertos como el más probable para el largo plazo y debe constituir el soporte de la estrategia de expansión que se propone la empresa para el largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, J.A., Urquiaga, A.J., Gómez, M.I., Hernández, M., y Ruiz, D. (1996). *Gestión de las Capacidades en los Sistemas Logísticos*. Editorial ISPJAE: La Habana.
- Betancourt, D. F. (2016). *Capacidad de producción: ¿Qué es y cómo se calcula?* Recuperado el 08 de noviembre de 2020, de Ingenio Empresa: <https://www.ingenioempresa.com/capacidad-produccion-empresa>. Fecha de consulta: 9/10/2019.
- Cabrera, H.R., Mazaira, Z., Alonso, I., y López, G.A. (2019). Diseño de un indicador integral dedesempeño para las industrias cementeras (Ecuador). *Revista Espacio*, 40 (13), 8-18. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n13/19401308.html>. Fecha de consulta: 19/01/2020.
- Calla Coaquira, R. J., (2019) "Modelo univariante para pronosticar la cantidad de ventas mensuales de bolsas de cemento rumi producidos en la planta Cemento Sur del distrito de Caracoto, periodo 2005 – 2018". Tesis de diploma, Universidad Nacional de Altiplano: Perú. Consultado en http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/13177/Calla_Coaquira_Roger_Jh%C3%B3n.pdf?sequence=1 . Fecha de consulta: 9/01/2020.
- Cajigas, M., Ramírez, E y Ramírez, D. (2019). Capacidad de producción y sostenibilidad en empresas nuevas. *Revista Espacio*, 40 (43), 15-29. Consultado en <https://www.revistaespacios.com/a19v40n43/19404315.html>. Fecha de consulta: 15/04/2020.
- Cruz-Cruz, B. E., Torres, J. G., & Acevedo-Urquiaga, A. J. (2020). Análisis de capacidad y distribución para la instalación de una planta de molienda y panificación. *Germina. Revista Anual de Investigación Formativa*, 3(3), 89-108: <http://cipres.sanmateo.edu>.

- co/index.php/germina/article/view/331.Fecha de consulta: 21/06/2020.
- Cossío, N. S., Shacay, B. F. S., Suárez, A. J. A., & Pérez, Y. S. (2017). Capacidad productiva de una industria láctea del Puyo, Ecuador. *ECA Sinergia*, 8(2), 31-43: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=623033>. Fecha de consulta: 07/09/2020.
- Escobar, J. (2018). "Determinación de la capacidad de producción de losetas hidráulicas en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Combinado de Hormigón "Eladio Rodríguez Méndez" de la empresa Materiales de la Construcción de Villa Clara". Doctoral dissertation, Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas: Santa Clara. Consultado en <http://dspace.uclv.edu.cu:8089/handle/123456789/9719>. Fecha de consulta: 25/07/2020.
- Godet, M., y Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia: Donostia / San Sebastián.
- Hanke, J., y Wichern, D. (2006). *Pronósticos en los Negocios*. Prentice Hall: México.
- Londoño, M. F. (2014). "Planeación de la capacidad de producción para la nueva fábrica de muebles de la empresa Iván Botero Gómez". Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia- Sede Manizales, Colombia. <https://core.ac.uk/reader/77275510>. Fecha de consulta: 23/10/2019.
- López G.A, Mata M., Becerra F. A, Cabrera H.A (2018). *Planificación de Empresas*. Editorial Universo Sur, Universidad Metropolitana de Ecuador. Colección Gestión Empresarial, Guayaquil. <https://universosur.ucf.edu.cu/index.php/en/catalogo-de-publicaciones/item/135-empresas>. Fecha de consulta: 16/10/2019.
- Medina, J., y Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Pozo, J. M., Rodríguez, Z., Avilés, E., y Smith, Y. (2010). *Apuntes sobre la Planificación Empresarial*, Facultad de Economía, Universidad de La Habana, La Habana.
- Pozo, J. M., Zamora, T. y Lanza, J.E. (2020): Contribución a la determinación de la capacidad de producción en empresas de proyectos, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* (enero 2020). <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/01/produccion-empresas-proyectos.html>. Fecha de consulta: 05/10/2020.
- Prieto, D. (2016). "Evaluación de la rentabilidad de la producción de Cemento de Bajo Carbono a partir de la comparación de las metodologías tradicionales, y el Return on Capital Employed: ROCE". Tesis de diploma, Universidad Central de las Villas, Santa Clara. <http://dspace.uclv.edu.cu:8089/hand>

le/123456789/7381. Fecha de consulta: 07/10/2019.

Render, B., y Heizer, J. (1996). *Principios de Administración de Operaciones*. Prentice Hall. México.

Sangabriel, I., Mavil, J.M., y Méndez M.M. (2015). La prospectiva estratégica: un acercamiento teórico, *Ciencia Administrativa*, (II), 51-52. Consultado en <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/04/06CA201502.pdf> .Fecha de consulta: 28/10/2019.

Tapia, G. (2016). *Fundamentos de la planeación estratégica prospectiva*. XXXVI Jornadas Nacionales de Administración Financiera, septiembre 2016. Universidad de Buenos Aires. Argentina. Consultado en https://economics.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xxxvi_jornadas/xxxvi-j-tapia-fundamentos.pdf. Fecha de Consulta: 7/12/2019.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que existe ausencia de conflicto de intereses con respecto a este artículo, por lo que se exime a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

FRANK ERNESTO BECERRA CASTRO. Realizó el cálculo de las capacidades de la empresa, y elaboró los pronósticos y los escenarios, con el apoyo de los expertos del área de producción y mantenimiento.

JORGE LUIS BONACHEA RODRÍGUEZ. Profundizó en el estudio de capacidades y en la definición de los fondos de tiempo, especialmente en los mantenimientos preventivos planificados, debido a la importancia que tienen para la empresa por sus problemas tecnológicos.

FRANCISCO ÁNGEL BECERRA LOIS. Asesoró en el ámbito académico para la integración de los diferentes métodos y técnicas de planificación y en la metodología para la elaboración de artículos científicos.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU PAPEL PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

THE BALANCED SCORECARD AND ITS ROLE FOR BUSINESS MANAGEMENT

Karina Rizo Martí

Empresa Artex, Cuba

karina_rizo@scsc.artex.cu

<https://orcid.org/0000-0001-6733-4337>

Norma Hernández Rodríguez

<https://orcid.org/0000-0002-2086-2236>

Universidad de Oriente, Cuba

norma.hr@nauta.cu

Resumen

En el presente trabajo investigativo se abordan aspectos teóricos relacionados con el control de gestión y el Cuadro de Mando Integral, como herramienta para ello, que permiten realizar una evaluación de su importancia para la empresa actual. Su objetivo es dar a conocer que el Cuadro de Mando Integral es un instrumento útil para la gestión de las empresas en el corto y largo plazos, pues tiene en cuenta los aspectos prospectivos y retrospectivos, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso.

Palabras claves: Control, comercialización, control de gestión, indicadores.

Abstract

The present investigative work deals with theoretical aspects related to management control and the Balanced Scorecard, as a tool for this, which allow an evaluation of its importance for the current company. Its objective is to publicize that the Balanced Scorecard is a useful instrument for the management of companies in the short and long term, since it takes into account prospective and retrospective aspects, configuring a much more complete and effective global point of view. Its function is to combine a series of elements to provide an overview and offer solutions in each case.

Key words: Control, commercialization, management control, indicators.



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

INTRODUCCIÓN

Los actuales entornos competitivos en los que se desarrolla la actividad empresarial, junto a la necesidad de responder de forma adecuada a la constante incertidumbre que las organizaciones han de enfrentarse, conllevan una significativa modificación en lo que a gestión empresarial se refiere, de modo tal que permita satisfacer los requerimientos de los clientes y la implantación de modelos modernos y dinámicos, que no solo revelen la necesidad del cambio, sino también como efectuar éste de forma tal que se logren los objetivos a través de las estrategias trazadas.

Para las empresas cubanas, esta situación ha significado la búsqueda de mecanismos que permitan mejorar sustancialmente los resultados a través de la modificación de comportamientos y capacidades. Una de las herramientas que surgen en este nuevo siglo capaz de lograr sinergia entre los objetivos y la misión de las empresas es el Cuadro de Mando Integral (CMI), metodología de gestión que facilita la implementación de la estrategia de una forma eficiente y proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuados para comunicar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores (Tobar, Solís y Campi, 2018), a partir de la integración de un conjunto de medidas financieras y no financieras (Quesado, Guzman y Rodríguez, 2012) organizados en cuatro perspectivas: Finanzas, Procesos internos, Clientes y Formación y crecimiento que permiten que se genere un proceso continuo, de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de las mismas (Carvajal, Velázquez y Almeida, 2018) (Ortiz, Pérez y Velázquez, 2014; Parra, 2018).

Con base en los análisis realizados por los principales autores revisados se infiere que las empresas para mantener su estabilidad económica y comercial no pueden centrarse solamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben ser capaces de crear las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto suponga una merma de sus beneficios actuales. De ahí que en los últimos años se utilice una nueva herramienta que permite monitorear de forma continua las variables que son factores críticos de éxito (López, 2013), además, puede revolucionar el control de la gestión.

1. Generalidades del control de gestión empresarial

Las empresas además de conocer su entorno, deben predecirlo, adaptarse a él y tratar de propiciar que los cambios sean basados en dicha intuición. Debido a esto ha sucedido una evolución creciente en los sistemas de dirección y la gestión se centra en variables como la calidad, la innovación y los servicios, la gestión de la información, la dirección estratégica, los recursos humanos, la capacidad de liderazgo, destacándose en los años más recientes en autores como Sullá (1999) y Rodríguez (2017); el valor de los productos y servicios ofer-

tados como piedra angular en el desarrollo de la competitividad de cualquier empresa.

Como parte del sistema de Dirección, el Control de Gestión (CG) brinda a los gerentes las herramientas que realmente necesitan para el análisis y evaluación del desempeño organizacional en el cumplimiento de las estrategias trazadas, constituyendo este un factor que distingue a las empresas (Sullá, 1999; Rodríguez, 2017).

Un aspecto característico del Control de Gestión en la concepción moderna, es que se apoya fuertemente en la información económico financiera de la empresa, pero no se limita a esta solamente, sino que se nutre de otras fuentes de información, como las referidas a la calidad total, la comercialización, la gestión de recursos humanos, entre otras, para evaluar equilibradamente la gestión de la empresa.

Según (Herrera, Velázquez, Alpízar y Pérez-Campaña, 2019) es el proceso mediante el cual los directivos con la participación de los miembros de la organización toman decisiones relativas a la gestión eficiente de los recursos que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la mejora continua del sistema en correspondencia con las exigencias del entorno.

Por su parte, Leaby (2000) plantea que el Control de Gestión es un sistema de indicadores estratégico de la empresa que permiten la evaluación, comunicación y toma de acciones correctoras de los resultados estratégicos.

Para (Norton, & Kaplan, 2001) es el proceso mediante el cual se garantiza el despliegue de la estrategia, mediante la participación activa de directivos y trabajadores.

A partir de estas reflexiones la autora considera el CG como el proceso mediante el cual los directivos con la participación de sus colaboradores toman decisiones relativas a la gestión eficiente de los recursos que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la mejora continua del sistema en correspondencia a las exigencias del entorno. Sin embargo, se puede concretar otros fines más específicos como son los siguientes:

- Informar: comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- Coordinar: trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- Evaluar: la consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- Motivar: el impulso y la ayuda a todo responsable son de vital importancia para la consecución de los objetivos.

2. Herramientas del Control de Gestión

El control de gestión ha evolucionado con el tiempo, a medida que la problemática organizacional plantea nuevas necesidades. Asimismo, también

deberían hacerlo las herramientas empleadas para la toma de decisiones; sin embargo, aún predominan los criterios puramente económicos y el manejo aislado de la información generada en las áreas funcionales de la empresa. De ahí que la necesidad de adaptar nuevos instrumentos de control y la importancia de los elementos no formales y del entorno se hagan cada vez más evidentes para las empresas.

Ciertamente, los mayores problemas que presentan las empresas cubanas radican en la falta de instrumentos que permitan evaluar constantemente las posibles desviaciones y la falta de integración entre ellos.

Las herramientas utilizadas por el control de gestión para la toma de decisiones son numerosas y variadas, así como los autores que las abordan. Estos instrumentos van desde lo tradicional hasta las herramientas más modernas que abarcan estudios y análisis desde el proveedor hasta la satisfacción de los clientes. Entre los que podemos mencionar: el plan a corto plazo, la contabilidad de costos, los cuadros de control financieros, estos basan su función en el cálculo y análisis de los indicadores financieros obtenidos del balance y el estado de resultados, información con retraso en el tiempo lo que lleva a concluir que su control es posterior y no brinda información del estado futuro de la empresa. Las mismas están orientadas hacia el control económico financiero, y no se aprecia el nivel de integración que exige el entorno empresarial actual. Para esto se hace necesario el desarrollo de instrumentos equilibrados que no midan solamente los aspectos financieros, sino que doten a los directivos de la información necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos previstos y mejorar la posición competitiva de la empresa, mediante el desarrollo de instrumentos integrales de información y control y dentro de ellos está el Cuadro de Mando Integral (CMI) como máximo exponente del Control de Gestión en la actualidad por permitirle a la dirección contar con la información “oportuna, relevante y puntual” para la toma de decisiones.

3. Cuadro de Mando Integral como herramienta del control de gestión

Los factores críticos de éxito son requerimientos de información sensible y vital que permite a los gerentes asegurar que las cosas marchan bien. A partir de este concepto es necesario recordar que la misión de una empresa se logra con el cumplimiento de sus objetivos y éstos con el cumplimiento de metas, y éstas a su vez, se logran con el cumplimiento de los factores críticos de éxito (FCE), los cuales examinan y controlan los procesos de la empresa y facilitan informaciones para conocer su rendimiento, a partir de las cuales se toman las decisiones claves de la empresa.

Es por esta razón que durante la década de los setenta se comenzó a cuestionar la utilidad de la contabilidad tradicional basada en aspectos contables y financieros y surgió la incógnita de cómo integrar los FCE con estos indica-

dores financieros, ya que el mercado cambiante y tenso de la época exigía que las empresas invirtieran en investigación, desarrollo de nuevos productos, comercialización y mercadeo con nuevos métodos y los FCE contenían temas novedosos como eran la satisfacción del cliente, la innovación en productos, la buena calidad y la oportunidad de información.

De estos problemas planteados nace entonces la necesidad de crear un método nuevo de control de la gestión empresarial que permita resumir lo que ocurre en una empresa para evaluar su evolución y tomar decisiones oportunas.

Surge entonces en la Universidad de Harvard en el año 1992, el Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por el profesor de la Universidad de Harvard Robert Kaplan y el Consultor empresarial David Norton, Director General de Nolan Norton. Esta es la traducción al español que se le da a “Balanced Scorecard,” sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia y del Desempeño.

En la trayectoria de surgimiento y evolución del CMI como herramienta de dirección y gestión empresarial se pueden encontrar cuatro etapas o generaciones diferenciadas:

- Primera etapa: se centra en la medición del desempeño de la empresa, en el sentido de establecer distintos indicadores que nos permitan medir su alcance.
- Segunda etapa: el CMI trata de incluir la visión estratégica en este conjunto de indicadores.
- Tercera etapa: se unifican los objetivos con los indicadores, a partir de unas relaciones causa-efecto y se establecen los mapas estratégicos.
- Cuarta etapa: hace referencia al alineamiento estratégico, siendo éste último el tema medular de esta generación de CMI y es la etapa que se aplica en la actualidad. Se incorporan perspectivas adicionales que tienen que ver con la Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad y Eco-Eficiencia y con los proveedores.

4. Conceptualización del Cuadro de Mando Integral. Objetivos

Para Howard Rohm (2012) del Balanced Scorecard Institute de Estados Unidos, el CMI es “un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los procesos a todo el personal.”

Martínez Rivadeneira (2001) plantea que el Cuadro de Mando Integral es “una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual

y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto”.

Para Kaplan y Norton (1992) padres del CMI, es “un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de visión y estrategia”.

A partir de estos conceptos, la autora considera el CMI es la combinación de las razones financieras y no financieras que permiten adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En esta investigación se considera como la definición más completa la de Kaplan y Norton.

Esta herramienta no sustituye a los métodos de gestión existentes, ni elimina las medidas e indicadores empleados hasta el momento, sino que les da mayor coherencia y orden jerárquico, con el árbol de indicadores y el modelo de relaciones causa-efecto (Ortiz-Pérez, Pérez-Campaña y Velázquez-Zaldívar 2014). De hecho, su originalidad no radica, en la combinación de indicadores financieros y no financieros, pues a principios del siglo XX los tableros de control lo estudiaban, lo novedoso es el modo de seleccionar, determinar e interrelacionar los indicadores.

Es por eso que su objetivo principal es ayudar a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores, que integren todas las áreas de la organización, controlen la evolución de los FCE, derivados de la estrategia, y lo haga, de forma equilibrada, atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman (Kaplan y Norton, 2001).

El principal sentido es establecer la red de indicadores que mejor puedan reflejar el valor real de la organización, incluyendo el de su capital intelectual y que permita la toma de decisiones empresariales basadas en criterios más integrales que los financieros y contables. El objetivo del cuadro de mando integral es cambiar la manera en que se mide y maneja un negocio.

En síntesis, el CMI es un sistema de gestión estratégica, que consiste en: Formular una estrategia consistente y transparente, comunicar la estrategia a través de la organización, coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales, conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria, identificar y coordinar las iniciativas estratégicas, medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas, oportunas y aumentar la retroalimentación y formación estratégica. (Kaplan y Norton, 1996)

Según Kaplan y Norton (2001), un buen CMI debe tener una mezcla adecuada de medidas de resultados (indicadores históricos) y de inductores de la

actuación (indicadores de previsión) de la estrategia empresarial. Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma de conseguir los resultados, ni proporcionan una alarma puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. La información real actual, acompañada de datos documentales del pasado, es la más útil para estimar las tendencias del futuro.

5. Características y beneficios del Cuadro de Mando Integral

- **Integral:** Parte de un enfoque holístico. Utiliza varias perspectivas para ver la organización o los procesos como un todo.
- **Balanceda:** Garantiza el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros.
- **Estratégica:** Relaciona los objetivos estratégicos entre si y los expresa en un mapa de enlaces causa – efecto.
- **Simple:** La complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarlo en un modelo único. Cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategia de la organización.
- **Concreto:** Refleja en indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos y los inductores de actuación, lo que clarifica la estrategia.
- **Causal:** El mapa estratégico establece la relación causa – efecto, los inductores de actuación y los indicadores de resultados.
- **Funciones:** De forma general, el Cuadro de Mando Integral cumple las siguientes funciones dentro del Control de Gestión según Machado Noa, García y Castellanos (2003):
 - Comunicar y explicar el papel de cada uno de los trabajadores de la empresa, lo que favorece la coordinación de esfuerzos.
 - Permitir el seguimiento de las actividades mediante la utilización de los indicadores del CMI, por lo que se convierte en un instrumento de control.
 - Distinguir los casos en los que se requieren simples ajustes en las actividades de aquellos en los que es necesario cambiar de modelo de negocio e incluso de estrategia.

Es un instrumento potente e innovador para la planificación y control de gestión, que determina los Factores Clave de Éxito en la organización y las relaciones causa efecto entre indicadores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, clarificando cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.

Es una herramienta altamente flexible y adaptable a las necesidades de la empresa. Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.

6. Importancia del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) recoge la idea de utilizar indicadores cualitativos y cuantitativos que permiten el monitoreo de la estrategia de una empresa, como aspecto novedoso tiene la forma en la que se seleccionan los indicadores, al permitirle ampliarlos hasta alcanzar la empresa en su conjunto; donde la satisfacción al cliente, las innovaciones tienen tanta importancia como los resultados económicos de la organización y por exceder el tradicional marco económico financiero (Machado Noa, García y Castellanos 2003).

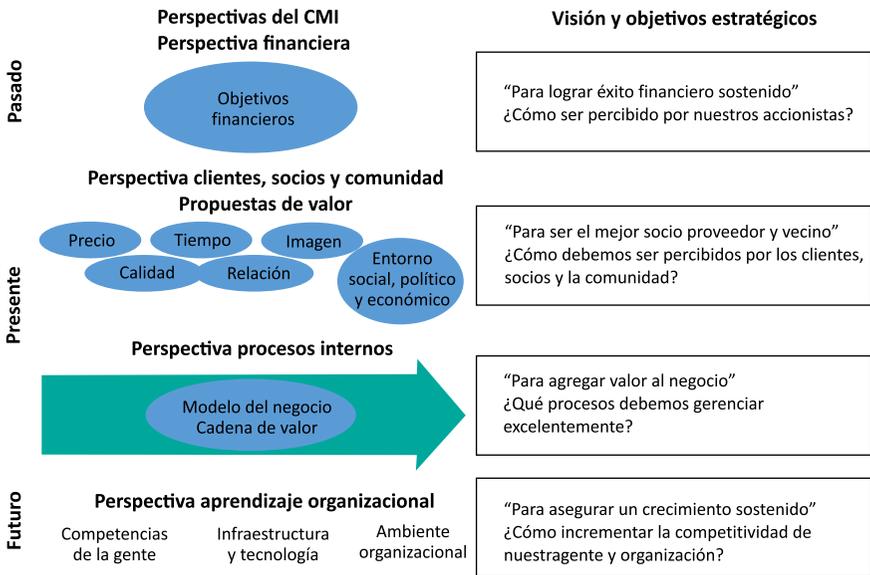
Es fácilmente adaptable y flexible a las condiciones propias de cada organización, ya que no está expresado en ningún lugar de manera única.

Es un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia, proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio, en cuanto a sus fortalezas, debilidades y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, ayuda a tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de su actividad, y muestra continuamente cuándo la empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

7. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) permite adoptar una visión global de la empresa y reconoce que la finalidad de la actividad empresarial; conseguir beneficios es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos, preparación y desarrollo del personal (Fig. 1).

Desde el punto de vista financiero, estos indicadores son valiosos para resumir consecuencias económicas. Son fácilmente mensurables y acostumbran a relacionar la rentabilidad medida, en ingresos de explotación, rendimiento de capital, o según un término más reciente; valor añadido económico, medida que representa cuánto valor aporta cada persona o proceso en la cadena de valor total de la empresa. En cuanto a la perspectiva del cliente, los directivos identifican segmentos de clientes y mercado en los que competirá la empresa. Sus indicadores serán satisfacción, adquisición, retención y cuota del mercado. El proceso interno se refiere a los procesos críticos que permitan acercar propuestas para retener a los clientes y satisfacer expectativas de rendimientos financieros. Por ejemplo, en lugar de centrarse en la entrega de pedidos, se comienza a crear valor desde el pedido del cliente, luego la recepción y finalmente la entrega. La última perspectiva es la de aprendizaje y crecimiento. Proviene de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos. Al igual que los clientes, a los empleados también es preciso retenerlos, satisfacerlos, entrenarlos y fortalecer sus habilidades. Quizás éste sea el punto más difícil de entender en nuestras empresas de hoy.



Fuente: Gutiérrez, P. H. (2005). *Calidad y productividad*, McGraw Hill, 3ra Edición, México, p. 135.

Fig. 1. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Perspectiva Financiera

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Su objetivo es obtener utilidades, de ahí que se deban analizar los indicadores que inciden en la creación de valor de la empresa. Esta perspectiva se puede utilizar como medida de control para la valoración de las medidas tomadas en la consecución y el buen funcionamiento de la estrategia.

Esta responde a la pregunta: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Perspectiva Cliente

El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus expectativas. Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más lo satisfacen.

La propuesta de valor es la mezcla de la conveniencia, calidad, precio, servicio y garantía que la organización ofrece a sus clientes. Kaplan y Norton (2006a) plantean cuatro clases amplias de propuestas de valor:

- Mejor compra o menor costo total: Precios económicos, calidad confiable, servicio rápido.
- Liderazgo de producto e innovación: Los últimos productos de los líderes de la industria.
- Llave en mano: Soluciones a medida para las necesidades y preferencias específicas de cada cliente.
- Cautiverio: La organización intenta conseguir a una gran cantidad de compradores en una posición donde los deja sin posibilidad de continuar sus compras con otro proveedor. La estrategia de cliente cautivo aprovecha los altos costos de la conmutación para los clientes, que los hacen dependientes de la organización.

Sin el estudio de los segmentos del mercado a los que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que su éxito proviene del aumento de las ventas, efecto que se logra con la repitencia de los clientes por la preferencia de las ofertas que la empresa brinda.

Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿Cómo nos ven los clientes?

Perspectiva de los Procesos Internos del Negocio

El proceso interno se refiere a los procesos críticos que permitan satisfacer y retener a los clientes. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos claves a través de la cadena de valor.

Se les recomienda a las empresas que definan una completa cadena de valor de los procesos internos (Fig. 2) que se inicia en el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y los futuros, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes y culminando con el servicio de venta, ofreciendo servicios después de la venta que se añaden al valor que reciben los clientes (Kaplan y Norton, 1997).

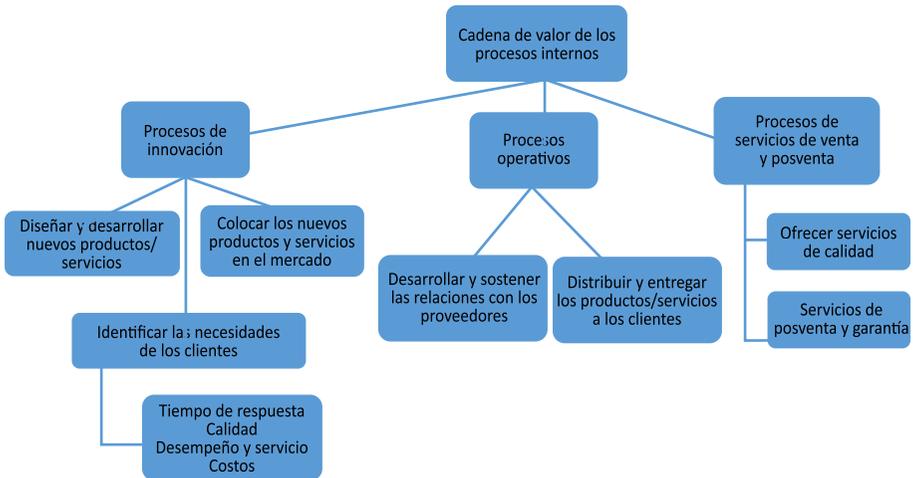
Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿En qué debemos sobresalir?

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: las inversiones en las mejoras y el desarrollo del capital humano de la empresa.

Esta es el rector impulsor de las anteriores perspectivas y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee para desarrollar sus productos/servicios. Incluye además la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. Es aquí donde los indicadores de medición de los empleados establecerán

su nivel de satisfacción, retención y productividad. Se sabe que un empleado satisfecho es una condición previa para aumentar la productividad de la empresa, la rapidez de reacción y la calidad y servicio al cliente. Esto implica el desarrollo de los capitales: humano, de la información y organizacional.



Fuente: Adaptado de Kaplan, N. (1992). *Model Balanced Business Scorecard* (CMI).

Fig. 2. Cadena de valor de los procesos internos, basado en Kaplan y Norton, 1992.

Capital humano

Kaplan y Norton (2000) perfilaron la siguiente estrategia multipaso para mejorarlo:

- Identificar las familias de trabajo estratégico.
- Desarrollar el perfil de competencia.
- Determinar la preparación del capital humano.
- Formular un plan para mejorar el capital humano.
- Establecer un proceso de formación y crecimiento organizacional.

Capital de la información

- Aplicaciones de procesamiento de transacciones: esto implica las tareas cotidianas, repetitivas.
- Aplicaciones analíticas: esto implica el análisis estadístico usado para entender y para mejorar.
- Aplicaciones de transformación: esto implica el cambio en la naturaleza de la información.

Capital organizacional

- Cultura: Esto describe la percepción de la organización de su misión, objetivos y políticas.

- Liderazgo y responsabilidad
- Alineamiento: vinculando recompensas al desempeño
- Trabajo en equipo: un sistema global de gestión del conocimiento.

Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

En pocas palabras, estas cuatro perspectivas permiten a la organización medir su capacidad para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta solo se logra mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos, lo que requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

El CMI es un sistema de medición que contribuye a administrar, mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia. Esta herramienta se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones causa-efecto.

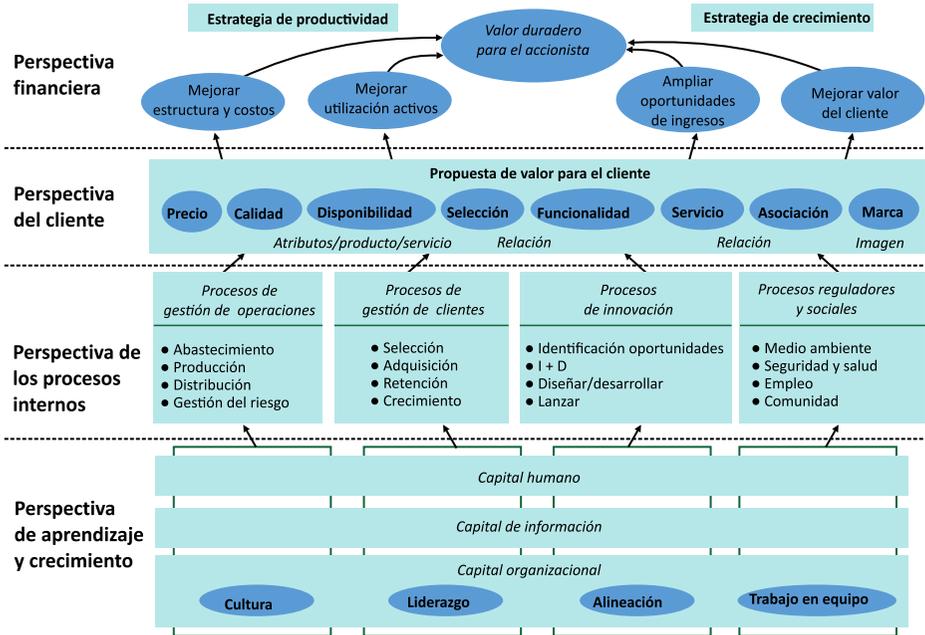
El mapa estratégico (Fig. 3) permite describir y comunicar nuestra estrategia en un marco formal, y ejecutarla con éxito a toda nuestra organización. Además, refleja la relación entre las cuatro perspectivas que plantea el modelo.

Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. Se debe indicar que los objetivos trazados en lo financiero constituirán el efecto de la forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de los objetivos dependerá necesariamente de cómo se hayan programado y planificado los procesos internos. Por último, el Cuadro de Mando Integral plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa —lógicamente— por una formación-aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta herramienta.

Con lo anteriormente expuesto se puede observar que existe una secuencia importante entre las perspectivas. Para una organización que busca incrementar la utilidad económica, la secuencia es: Obtener utilidad (Financiera), satisfaciendo las necesidades de los clientes (Cliente), a través de la capacidad de obtener valor (Proceso interno), mediante la disponibilidad del conocimiento y las herramientas requeridas para ello (Crecimiento y aprendizaje).

Como se aprecia el CMI es una herramienta de gestión estratégica que permite potenciar de manera continua los niveles de eficiencia, autoridad y ejecutividad de la empresa, por lo que algunas organizaciones cubanas han incursionado exitosamente en la implementación del mismo, pues en nuestra

sociedad se busca la competitividad de las empresas a través de la creación de bienes y servicios para la satisfacción siempre creciente de la sociedad cubana; y este proceso hace que el CMI sea un camino importante en el logro de los objetivos organizacionales porque presupone un cambio en la concepción de la forma y pensar que puede llevar a nuestras organizaciones a un nuevo estadio.



Fuente: Mapas Estratégicos: como convertir los activos intangibles en tangibles de Robert S. Kaplan y David P Norton, Editora Gestión 2000, Barcelona, 2001. Pág. 39.

Fig. 3. Mapa estratégico genérico.

CONCLUSIONES

1. Se pudo constatar que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión y evaluación que permite descomponer la visión de una organización y traducirla en objetivos estratégicos, los cuales a su vez se subdividen en un conjunto de indicadores de gestión agrupados bajo un número determinado de perspectivas.
2. Cada perspectiva aporta KPIs relacionados con ellas y entre estas deben existir relaciones entre los indicadores porque debe ser un elemento de la cadena de relación causa – efecto definida por la empresa.
3. La determinación del CMI y su utilización sistemática contribuye a que la administración fije su atención en los indicadores vitales para el desarrollo de la organización y a que defina acciones para contribuir a la mejoría de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carvajal, G. V., Velásquez, M. L. y Almeida, É. V. (2018). *Cuadro de mando integral para la gestión en empresas comerciales*, Editorial Mar Abierto, Ecuador.
- Gutiérrez, P. H. (2005). *Calidad y productividad*, McGraw Hill, 3ra Edición, México, p. 135.
- Herrera, L. R., Velázquez Zaldívar, R., Alpízar Santana, M. I. y Pérez Campaña, M. (2019). Modelo de gestión para el perfeccionamiento del proceso de aseguramiento material y financiero en universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38, 2.
- Kaplan, N. (1992a). Model Balanced Business Scorecard (CMI). Disponible en: <http://ascanio.blogspot.com/2007/05/balanced-business-scorecard.htm> [citado 18 enero de 2008], 13/01/2020.
- Kaplan R. S. y Norton D. P. (1992b). The balanced scorecard: Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. Enero/Febrero. Massachusetts, EEUU.
- Kaplan R. S. y Norton D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1997). The Balance Scorecard, *Gestión 2000*, Barcelona, Spain.
- Norton, D. P. y Kaplan, R. S. (2001). El cuadro de mando integral: algo más que números. *Harvard Deusto Business Review*, (1), 190-198.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. (2006a). Cómo implementar una nueva estrategia sin trastornar su organización. *Harvard Deusto Business Review*, 145, 24-36.
- Kaplan, R; D, Norton (2006b). *Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press, Boston.
- Leaby, T (2000). All the rithg moves. *Business Finance Review*, Abril, pp. 26-32.
- López, E.J.C.G (2013). El Cuadro de mando integral. *Revista Vinculando*. Disponible en: <https://vinculando.org/articulos/negocios/el-cuadro-de-mando-integral.html>, 14/01/2020
- Machado Noa, N. O. Y. L. A., García Fleites, A. O. y Castellanos Castillo, J. R. (2003). El cuadro de mando integral, como medida de desempeño estratégico. *Centro Coordinador Estudios de Dirección*, Vol. 5.
- Martínez Rivadeneira, R. (2001). Trabajo en el VII Congreso Nacional de Control interno en las entidades del Estado. Ponencia, La Habana Cuba: Consejo de Estado, p. 12.
- Ortiz-Pérez, A., Pérez-Campaña, M. y Velázquez-Zaldívar, R. (2014). Propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 333-343.

- Parra Reyes, Y. (2018). Evaluación del desempeño empresarial mediante un cuadro de mando integral. Aplicación: Hotel brisas guardalavaca. Tesis de diploma, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín.
- Quesado, P. R., Guzman, B. A. y Rodríguez, L. L. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica de PYMES portuguesas. *Revista Internacional de la Pequeña y mediana Empresa*, 1(4), 90-128.
- Rodríguez Armas, L. (2017). Procedimiento de control de gestión a partir del cuadro de mando integral en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní. Tesis Doctoral, Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial, Departamento de Ingeniería Industrial Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Villa Clara.
- Rohm, H. (2012). A Balancing Act. *Performe Magazine*, 2, 2.
- Sullá, E. (1999). Control de gestión. *Material de Estudio Licenciatura & MBA*, Barcelona.
- Tobar Litardo, J. E., Solís Sierra, M. N. y Campi Mayorga, I. I. (2018). Desarrollo de un modelo de gestión de procesos con base en el cuadro de mando institucional para institutos técnicos y tecnológicos públicos. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(3), 325-332.

CONFLICTO DE INTERESES

Las autoras 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

KARINA RIZO MARTÍ. Diseño de la investigación, análisis de los fundamentos teóricos y redacción del artículo.

NORMA HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ. Revisión crítica del artículo y aprobación de la versión final.

REFLEXIONES SOBRE LA EVALUACIÓN DEL PROCESO INVERSIONISTA: PARTICULARIDADES EN CUBA

REFLECTIONS ON THE EVALUATION OF THE INVESTOR PROCESS: PARTICULARITIES IN CUBA

Adelfa Dignora Alarcón Armenteros

<https://orcid.org/0000-0001-5495-4270>

Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Ciego de Ávila, Cuba
alarcon@unica.cu

Alejandro Cruz Martínez

<https://orcid.org/0000-0002-6340-3427>

Banco de Crédito y Comercio, Ciego de Ávila, Cuba
alejandrocruz@dpcabandec.cu

Raúl Gutiérrez Torres

<https://orcid.org/0000-0002-2885-3801>

Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Ciego de Ávila, Cuba
rgutierrez@unica.cu

Resumen

La evaluación del proceso inversionista constituye una necesidad para el logro de las políticas económicas y sociales trazadas por el Estado y el gobierno cubanos a partir del año 2011 a corto, mediano y largo plazos. Teniendo en cuenta lo anterior el objetivo de este artículo es reflexionar desde el punto de vista teórico sobre la necesaria interrelación de las decisiones de inversión y financiamiento en el proceso inversionista contribuyendo a la toma de decisiones eficientes en este proceso en el sistema empresarial cubano. Para lograr el objetivo se utilizaron diferentes métodos de investigación del nivel teórico: el histórico-lógico, el de análisis y síntesis, y el de inducción deducción, y del nivel empírico el análisis de documentos, que, en su conjunto, permiten afirmar que los fundamentos teóricos a nivel internacional y nacional demuestran que es posible interrelacionar las decisiones de financiamiento y de inversión para la toma de decisiones eficientes en el proceso inversionista.

Palabras claves: decisiones de inversión, decisiones de financiamiento, proyecto de inversión.



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

Abstract

The evaluation of the investment process constitutes a necessity for the achievement of the economic and social policies outlined by the Cuban state and government as of 2011 in the short, medium and long term. Taking into account the above, the objective of this article is to reflect from the theoretical point of view on the necessary interrelation of investment decisions and financing in the investment process contributing to the efficient decision making in this process in the Cuban business system. To achieve the objective, different research methods of the theoretical level were used: the historical-logical, the analysis and synthesis, and the induction deduction, and the empirical level analysis of documents, which together, allow us to affirm that the fundamentals International and national theorists show that it is possible to interrelate financing and investment decisions for efficient decision-making in the investment process.

Keywords: Investment decisions, financing decisions, investment project.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la perspectiva de las inversiones en Cuba, en correspondencia con la planificación nacional y las transformaciones de la economía, han cobrado singular importancia, sobre todo en lo relacionado con la evaluación del proceso inversionista.

Esta política trazada por el Partido Comunista de Cuba (PCC) es ratificada en el informe de su VII Congreso, celebrado en abril de 2016, al expresarse que el proceso inversionista, la falta de integralidad en sus estudios y el financiamiento, son prioridad tanto para las inversiones extranjeras como las de capital totalmente cubano.

En función de lo anterior, se hace necesaria la evaluación del proceso inversionista a partir de la interrelación de las decisiones de inversión y financiamiento, donde se tenga en cuenta la rentabilidad esperada y el riesgo de los proyectos de inversión, lo cual es importante para las empresas cubanas, ya que les permite seleccionar entre un conjunto de proyectos el que maximice la rentabilidad para un determinado tipo de riesgo, o bien que minimice el riesgo para un determinado nivel de rentabilidad.

Además, permite aumentar los flujos de caja proyectados de las inversiones y el rendimiento esperado de estas supera el rendimiento requerido, lo que incrementa el valor erogado por las empresas para sus inversiones, contribuyendo al logro de las políticas económicas y sociales a corto, mediano y largo plazos trazadas por el Estado y el gobierno cubanos.

Por tanto, es ineludible investigar la temática desde el punto de vista teórico y práctico tanto a nivel internacional como nacional; en tal sentido, los estudios teóricos de las decisiones de inversión y financiamiento siguen dos enfoques, con criterios financieros demostrados en la teoría y en la práctica empresarial. El primer enfoque analiza cada una de estas decisiones por sepa-

rado; el segundo, las interrelaciona, este último es el que asumen los autores en el presente artículo.

Para lo cual, se expone el resultado de una revisión bibliográfica donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas, desde el punto de vista conceptual, sobre el tema de la evaluación de inversiones y se contextualizan a Cuba según las normativas vigentes.

1. La evaluación financiera de inversiones

En la primera mitad del siglo XX comienzan a germinar los brotes de la moderna concepción financiera de la empresa en la que se elabora la metodología para el análisis del proceso inversionista y se establecen los criterios de decisión para la evaluación de las inversiones.

El término inversión, proviene de invertir, del latín “invertere”. Referencian Demestre, *Castells y González* (2006, p. 138) que este término es definido por Massé (1963), como “el acto mediante el cual tiene lugar el cambio de una satisfacción inmediata y cierta, a cambio de la esperanza que se adquiere y cuyo soporte está en el bien invertido”; a partir de este concepto, y con similares definiciones, el término inversión es abordado por diferentes autores como Tarragó Sabaté (1986), Suárez (1993), Aching (2006), Rodríguez Mesa (2006), Porteiro (2010), Ocaña (2010), Parodi (2013); sin embargo De Kelety Alcaide, (1990) identifica a la inversión como un proceso y donde un sujeto vincula recursos financieros líquidos a cambio de la expectativa de obtener unos beneficios también líquidos, a lo largo de un plazo de tiempo denominado vida útil, sigue este enfoque Rosales Posas (2006), Mata Varela (2016) y Carretero Seoane (2016).

Teniendo en cuenta los criterios anteriores se considera que, en toda inversión se produce un desembolso de efectivo para obtener beneficios en el futuro, superior a la cantidad erogada inicialmente, por lo que se asocia a una proyección de recursos financieros, humanos, materiales y de tiempo (media y largo plazos), y estas proyecciones pueden analizarse como un proceso.

El término proceso se distingue, según autores como Tawada Rodríguez (1987), Harrington (1997), Marzan (2008), Beltrán Zanz (2002), Cuesta Santos (2010), Hernández (2012), Mata Varela (2016), como un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo, además añaden que los procesos son procedimientos diseñados para servicio del hombre.

En Cuba, desde el triunfo de la Revolución, el proceso inversionista estuvo centralizado, por lo que siempre constituyó decisión de altos niveles del Estado la aprobación y ejecución de las inversiones más importantes del país.

A partir de los años 90 la economía cubana empieza a utilizar algunos criterios básicos de evaluación de inversiones en la esfera productiva con la evaluación de propuestas de inversión en empresas mixtas. Se aprueba y pone en

vigor la Ley No. 77, “Ley de la Inversión Extranjera”, en 1995, la cual deroga al Decreto Ley No. 50 “Sobre asociación económica entre empresas cubanas y extranjeras” de 1982, sobre todo el aspecto referido al por ciento de participación de las partes en la sociedad, que era hasta un 49% para la parte extranjera, con la nueva Ley no se establece límite.

De ahí que el proceso inversionista por su complejidad ha sido regulado legalmente en cuanto a procedimientos de trabajo se trata. En función de ello en el año 1998 se dictó la Resolución 157 por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) dada la necesidad de elevar la eficiencia y lograr un mejor ordenamiento de las actividades del proceso inversionista en el país, partiendo de que los resultados económicos y sociales de los procesos anteriores no se correspondían con los recursos invertidos.

Esta Resolución, como complemento de los Decretos 5/77 (Reglamento del Proceso Inversionista) y el 105/82 (Reglamento para la Evaluación y Aprobación de las Propuestas de Inversión y de las Tareas de Inversión), definió el Estudio de Factibilidad partiendo de la documentación del Proyecto Técnico e incluyó además la micro localización aprobada por la Dirección Provincial de Planificación Física (DPPF) como documento principal de la inversión, la aprobación por el Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil del Estudio de Factibilidad y el dictamen de aprobación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) sobre transferencia de tecnología y la protección del medio ambiente.

En el año 2006, el MEP dicta la Resolución 91 que establece las Indicaciones para el Proceso Inversionista con enfoque a la Dirección Integrada de Proyecto (DIP) siempre y cuando el inversionista considere que estén creadas las condiciones para ello e instituye como punto de partida su revisión y aprobación por el MEP. Esta resolución, por su escritura, derogó la Resolución No. 157.

Para implementar la Política aprobada en el VI Congreso del PCC, se elaboró y concilió un cuerpo legal para las inversiones extranjeras y las de capital totalmente cubano, los cuales derogan todas las regulaciones anteriores expuestas, así como cualquier otra disposición de igual o inferior jerarquía que se oponga a lo que se establece.

Para las inversiones extranjeras resultó aprobado en el segundo trimestre del año 2014, la Ley No. 118 “Ley de la inversión extranjera” y el Decreto No. 325 “Reglamento de la Ley de la inversión extranjera”, el cual sufre modificaciones al aprobarse el Decreto No. 347 “Reglamento de la Ley de la inversión extranjera”, el 2 de agosto de 2018, sobre todo en cuanto a la agilidad para la aceptación de estas inversiones, con el estudio de pre-factibilidad.

En el último trimestre de 2014 fue aprobado el Decreto 327 “Reglamento sobre el proceso inversionista” publicado en la Gaceta Oficial el 23 de enero de 2015, por el cual tiene que regirse el sistema empresarial cubano, especial-

mente las empresas con capital totalmente cubano.

En el Decreto 327/2014, se define para Cuba que el proceso inversionista es el sistema dinámico que integra las actividades o servicios que realizan los sujetos que en él participan, desde su concepción inicial hasta la puesta en explotación y tienen como objeto contribuir a la eficiencia, racionalidad e integralidad, y que el proceso inversionista consta de tres fases: pre-inversión, ejecución y desactivación e inicio de la explotación.

Los autores consideran que este concepto establecido en el Decreto 327/2014, sí tiene en cuenta los aspectos necesarios del proceso inversionista en correspondencia con la tendencia internacional, ya que regula para todo este proceso, la evaluación, preparación, planificación, ejecución y explotación de las inversiones.

Siguiendo los razonamientos anteriores, en el proceso inversionista es necesario valorar las decisiones de inversión y financiamiento antes de ejecutar e implementar los proyectos de inversión, es decir, en su etapa de pre-inversión, por la importancia que revisten estas decisiones para el futuro de cualquier negocio.

Autores como Asinov (1968), Suárez (1993), Baca Urbina (1995), Bolten (2003), Herrera, *et al.* (2000-2003), Betancor (2007), Lynch (2010), Pantoja Guerrero (2010), López Dumrauf (2012), Gómez Giovanni (2013), coinciden en que una decisión es un juicio o selección entre dos o más alternativas, que ocurre en numerosas y diversas situaciones en la gerencia.

Con los análisis conceptuales realizados, los autores de este artículo definen que decidir en la evaluación del proceso inversionista es llevar a cabo el proceso por el cual se establecen, analizan y evalúan las alternativas de inversión y financiamiento.

Según autores como Peumans (1967), Van Horne (1995), Gil Martínez (2001), Demestre, Castells y González (2006), Pedro La Corte (2007), Quintero Pedrasa (2009), Pablos Solís *et al.* (2009), Pérez y Bruzetas (2010), Horacio Casella (2012), Núñez (2012), Salas (2013), Carretero Seoane (2016), la decisión de inversión consiste en la colocación de capital en proyectos de inversión de los que se esperan beneficios futuros.

Asociados a estas decisiones están los tipos de proyectos, existiendo diferentes clasificaciones, destacándose las de Weston, y Brigham (1995), con Proyectos de reemplazo; Proyectos de expansión de los productos o mercados existentes; Proyectos de seguridad y/o de protección ambiental; Proyectos diversos. Las de Rodríguez M. (2006), Según la materialización de la inversión; Según los fines o motivos y Según la forma en que se alcancen los beneficios. Las de Brealey y Myers (1993), y Ross, Westerfield y Jaffe (2002), que refieren una clasificación de proyectos muy similar a las anteriores, incluyendo además de los ya citados la categoría de proyectos con racionamiento de capital;

sin embargo, para Gitman (2003, p. 264) existen dos tipos de proyectos de inversión:

1. Independientes. Son aquellos que la aceptación de uno de ellos no elimina a los otros de posterior consideración. Si una empresa tiene fondos ilimitados para invertir, pueden ponerse en ejecución todos los proyectos que cumplan con los criterios mínimos de aceptación.
2. Mutuamente excluyentes: Son aquellos que tienen la misma función. La aceptación de uno entre un grupo de proyectos mutuamente excluyentes, elimina todos los demás proyectos del grupo sin ningún análisis posterior.

En el Decreto 327/2014, Capítulo III, “Clasificación de las inversiones”, se tipifican para Cuba los proyectos. Estos pueden ser nominales y no nominales según la planificación, control y evaluación de las inversiones; de acuerdo con su naturaleza las inversiones pueden ser constructivas y de montaje y no constructivas; atendiendo al papel que desempeñan en el desarrollo económico y social, las inversiones pueden ser principales e inducidas.

Las dos últimas pueden clasificar dentro de las nominales o no nominales, los parámetros para la nominalización de las inversiones los define el MEP en las Indicaciones Metodológicas para la elaboración del Plan, a partir de su papel en el desarrollo económico y social del país.

Las inversiones nominales son aprobadas por el MEP, a propuesta de los órganos, Organismos de la Administración Central del Estado, organizaciones superiores de dirección, Consejos de la Administración Provinciales, u otras personas jurídicas que corresponda. Sin embargo, las inversiones no nominales son aprobadas a nivel de estos órganos y organismos.

Los autores de este artículo son del criterio que, independientemente de las tipificaciones de las inversiones, para el sistema empresarial cubano pueden clasificarse dentro de los dos grupos reconocidos en la literatura financiera como independientes y mutuamente excluyentes, por ser generalizadores de los criterios de aceptación y rechazo de las inversiones y, a su vez, en nominales o no nominales según su nivel de aprobación, descritos en el Decreto 327/2014.

Autores como De Kelety Alcaide (1990), Brealey y Myers (1993), Ross, Westerfield y Jaffe (2002), Gitman (2003), Demestre, Castells y González (2006), Martínez de Anguita (2005-2006), Rodríguez Mesa (2006), Alarcón, Ulloa y Carretero (2014), Carretero Seoane (2016), Alarcón, Pujol y Yanez (2018) y Pujol Sosa (2018) plantean que para las decisiones de inversión existen diferentes criterios financieros de aceptación o rechazo, agrupados en métodos y técnicas: apuntan estos autores que los métodos de valoración de inversiones pueden ser divididos básicamente entre dos categorías: estáticos (flujo de caja, periodo de recuperación y tasa de rentabilidad media) y dinámicos (periodo

de recuperación descontado, índice de rentabilidad, valor actual neto y tasa interna de rentabilidad); además citan que existen diversas técnicas de análisis de riesgo en la evaluación financiera de los proyectos, destacando el análisis de sensibilidad, escenarios, árboles de decisiones y el método de Monte Carlo.

Los criterios de evaluación de inversiones se regulan a través del Decreto 327/2014 en el Artículo 126, inciso j y k, se especifican los indicadores que demuestran cuáles proyectos son rentables para las entidades; en este artículo se regulan los criterios del valor actual neto (VAN), la rentabilidad del valor actual neto (RVAN), la tasa interna de rendimiento (TIR), el período de recuperación (PR) y el período de recuperación actualizado (PRA), el análisis de sensibilidad, y el punto de equilibrio.

De ahí, que el Decreto 327/2014 no contemplan para la etapa de pre-inversión en su evaluación financiera criterios como la tasa de rendimiento contable e índice de rentabilidad; además, solamente contempla dos técnicas para el análisis del riesgo, el de sensibilidad y punto de equilibrio, dejando fuera de la normativa el análisis de los escenarios, el árbol de decisión y el método de Monte Carlo.

En el Decreto 347/2018 “Reglamento de la Ley de la inversión extranjera”, en sus anexos, regula los criterios y técnicas de evaluación de inversiones, los cuales coinciden con los del decreto 327/2014 para calcular la rentabilidad de los proyectos y el análisis de riesgo, para este último incluye el análisis de escenarios como otra técnica.

Siguiendo el razonamiento de que decidir en el proceso inversionista lleva implícito las decisiones de inversión y las de financiamiento, puede resumirse que las decisiones de inversión a largo plazo se refieren al aumento de la cantidad de activos productivos y bienes de capital (equipo, estructuras o existencias) y el financiamiento se refiere a la forma de conseguir el dinero para adquirir esos bienes, este constituye los fondos que tienen la empresas para poder financiar sus inversiones a largo plazo, de ahí su gran interrelación.

Las decisiones de financiamiento, igual que las decisiones de inversión, son necesarias cuando se piensa realizar un proyecto. Para tomar la decisión correcta, la persona que vaya a elegir el financiamiento debe tener en cuenta elementos de evaluación, como la definición de los criterios de análisis, los flujos de fondos asociados a las inversiones, el riesgo de las inversiones y la tasa de retorno requerida.

Se coincide con Borrás Atiénzar (2013) al afirmar que, el concepto de riesgo siempre anda junto con el rendimiento que puede producir un proyecto de inversión, dado que el riesgo es algo inevitable y de incertidumbre y lo define como la posibilidad de que se puede sufrir algún o algunos daños o pérdidas.

Autores como Gallardo Cervante (2000), Fernández Fernández (2001), Aybar Arias *et al.* (2004), Alarcón Armenteros (2009), González Cendán (2011), Alvelo Figueroa (2013), Pujol Sosa (2018) destacan que las decisiones de fi-

nanciamiento tienen por objeto determinar la mejor mezcla de fuentes de financiación, teniendo en cuenta la estructura de inversiones de la empresa, la situación del mercado financiero y las políticas de la empresa.

Así, al medir el crecimiento de una empresa por medio del financiamiento por deuda, especialmente a largo plazo, se valora qué tanto acudió una empresa a endeudarse para financiar sus decisiones de inversión estratégica. Tradicionalmente, los bancos han sido la fuente de financiamiento por endeudamiento más grande, dispuestos a prestar su dinero mediante diferentes sistemas; aunque existen otras fuentes que generan deudas, tales como los ahorros, los préstamos, así como las compañías comerciales de financiamiento.

La otra alternativa de financiamiento interrelacionada con las decisiones de inversión y el crecimiento de las empresas, especialmente con el activo a largo plazo, es el financiamiento por inversión de capital contable.

El capital, en su sentido amplio, lo conforman todos los recursos permanentes que se requieren para financiar las operaciones de la empresa. Lo constituyen el pasivo y el patrimonio, con excepción de los pasivos espontáneos. En el pasivo a corto plazo, que es capital, no se consideran los pasivos temporales y sí los estructurales (se renuevan casi de forma permanente).

Distinguen, Brealey y Myers (1993), Ross, Westerfield y Jaffe (2002), Gitman (2003) y Rodríguez Mesa (2006), que las fuentes de financiamiento de una empresa pueden clasificarse en ajenas y propias; las primeras están relacionadas con el pasivo a corto y largo plazos, fundamentalmente la deuda, que puede ser mediante créditos o préstamos; y las segundas, con el capital, como las utilidades retenidas, las acciones comunes y preferentes.

Los autores coinciden con esta denominación y resumen que, según esta clasificación, el financiamiento puede ser ajeno o externo y propio o interno. Cada una de estas fuentes que utiliza la empresa para financiarse supone un costo que, en su conjunto, da lugar a lo que se conoce como costo de capital de la empresa.

Concepto definido por los autores Levi Luis (1995), Opazo (1997), Mascareñas (2007), Koelig Pina (2005), Sallon y Vigier (2007), González Rosmel (2012), Cristo Dévora y Carrazana (2013), Carretero Seoane (2016), Pujol Sosa (2018) como la tasa de rentabilidad mínima que debe lograr una empresa sobre su capital total, en operaciones de riesgo semejante, para que su valor de mercado no se modifique. Bajo las mismas condiciones de riesgo, solo los proyectos que tienen una rentabilidad superior al costo que implica obtener recursos adicionales de capital.

La empresa, al conocer el costo de capital, va a seleccionar las inversiones a realizar y estas serán las que aumentan los flujos de caja incrementales de los proyectos, es decir, las inversiones cuya tasa de rendimiento interna (TIR) sea mayor al costo de capital de los recursos financieros utilizados.

Según Ross, Westerfield y Jaffe (2002, p. 456) la empresa debe interrelacionar las decisiones de inversión y las de financiamiento a través de un plan estratégico que se conoce en la literatura financiera como presupuesto de capital o programa de oportunidades de inversión (POI).

Este presupuesto puede ser óptimo, el cual, según los autores antes mencionados, se obtiene una vez determinado el POI y seleccionados los proyectos que maximicen el rendimiento y minimicen los costos; se determina el presupuesto distribuyendo qué efectivo puede mejorar tanto la oportunidad de las adquisiciones de activos como la calidad de los activos comprados.

El financiamiento para las inversiones con capital totalmente cubano en el sistema empresarial cubano, se regula a través del Decreto 327/2014 en el artículo 98 del capítulo III, en este se detalla que el financiamiento de las inversiones se realizará esencialmente a través de créditos a largo plazo, de reservas creadas en las empresas a partir de las utilidades después del pago de los impuestos, de la depreciación de sus activos tangibles y amortización de los intangibles, de la venta de activos ociosos, donaciones, así como del Presupuesto del Estado.

El límite de capital lo regulan las indicaciones metodológicas de la elaboración y desagregación del plan por cada año. Se exceptúan los estudios de factibilidad técnico-económica de las modalidades de inversión extranjera, que son objeto de regulaciones especiales por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.

Se denota que en la nueva política y legislación cubana sobre el proceso inversionista, los proyectos a ejecutar responden a un plan; este plan de inversiones forma parte del Plan de la Economía Nacional, a partir del cual se planifica el proceso inversionista y coadyuva a la elevación de la eficiencia general del proceso; la utilización de los resultados de la ciencia, la tecnología y la innovación nacional; la ejecución y la efectiva recuperación de lo invertido; la desactivación de la inversión y la utilización de las capacidades que se proponen modernizar, ampliar o crear; así como la solución de la contaminación y las acciones para el enfrentamiento al cambio climático.

Sin embargo, aunque en las normativas cubanas sobre el proceso inversionista quedan definidos los criterios para las decisiones de inversión y las fuentes de financiamiento que pueden utilizar para tales inversiones, no se aprecia una propuesta de técnicas o criterios financieros que les permita a las empresas estatales, conjugar las decisiones de inversión y financiamiento en la evaluación de proceso inversionista, como se hace a nivel internacional.

CONCLUSIONES

Los fundamentos teóricos analizados revelan que en el proceso inversionista coexisten las decisiones de inversión y financiamiento, las que de forma

interrelacionada contribuyen a la toma de decisiones eficientes en este proceso en el sistema empresarial cubano, ya que aportan mayor criterio para la evaluación de las inversiones.

La omisión de la interrelación de las decisiones de inversión y financiamiento en la evaluación del proceso inversionista en Cuba, según las regulaciones analizadas, trae consigo como riesgo fundamental pérdidas económicas considerables, al aceptar proyectos que realmente no sean los que obtengan el máximo rendimiento con el mínimo de costo de las fuentes de financiamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aching, C. (2006): «Matemáticas Financieras para toma de decisiones empresariales», <<http://www.eumed.net/libros/2006b/cag3/>>, Fecha de consulta (11/05/2019).
- Alarcón Armenteros, A. (2009): «Procedimiento para el análisis del efecto de la eestructura financiera de las eempresas mixtas hoteleras en el flujo de caja del Estado. Estudio de casos». Tesis de doctorado, Universidad de Camagüey, Camagüey.
- Alarcón Armenteros, A. D., Pujol Sosa K. y Yanez Puyol N. (2018): «Criterios Financieros en las decisiones de inversión: aplicación en Cuba». *Revista Universidad y Ciencia*, Vol. 7, Núm. 3 (agosto-noviembre), <<http://www.revistas.unica.cu/index.php/uciencia/insue/view/61>>, Fecha de consulta (20/10/2019).
- Alarcón Armenteros, A. D., Ulloa Paz E. I. y Carretero Seoane Y. (2014): «Las decisiones de presupuesto de capital. Criterios financieros fundamentales». *Revista caribeña de las Ciencias Sociales*, <<http://xn---caribbean-9za.eumed.net/presupuesto-capital/>>, Fecha de consulta (15/10/2019).
- Alvelo Figueroa, V. (2013): «Decisiones de financiamiento y la hipótesis de los mercados eficientes», <<http://finanzaspracticas.com>>, Fecha de consulta (19/1/2019).
- Asimov, M. (1968): *Introducción al Proyecto*, Ed. Herrero Hnos, México D. F.
- Aybar Arias, C. et al. (2004): «Efectos financieros y estratégicos sobre la estructura de capital de la pequeña y mediana empresa», *Moneda y Crédito*, no. 219, Valencia. pp. 2-7.
- Baca Urbina, G. (1995): *Evaluación de Proyectos*. Tercera Edición, McGraw-Hill. México D. F.
- Beltrán Zanz, J. (2002): «Guía para una gestión basada en procesos». Instituto Andaluz. *Revista de Tecnología*. ISBN: 84-923464-7-7.
- Betancor, A. (2007): «Estructura financiera de las empresas en Uruguay», <<http://www.bcu.gub.uy/autoriza/peiees/tj9907.pdf>>, Fecha de consulta (17/12/2016).

- Bolten, S. (2003): *Administración financiera*. Segunda Edición. Editorial Limusa. México D. F.
- Borrás Atiénzar, F. (2013): *La banca comercial: productos y servicios en Cuba*. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Brealey, R. A., y S. C. Myers (1993). *Fundamentos de financiación empresarial*. Editorial McGraw-Hill. México D. F.
- Carretero Seoane, Y. y Alarcón Armenteros, A. (2015): «Tendencias teóricas de las decisiones de presupuesto de capital», *Revista cubana de Contabilidad y Finanzas COFIN HABANA*, RNPS: 2139. ISSN: 2073-6061, Vol. 9, No. 2, julio-diciembre 2015, pp. 92-99.
- Carretero Seoane, Y., (2016): «Procedimiento para interrelacionar las decisiones de inversión y financiamiento en el sistema empresarial cubano», Tesis de doctorado, Universidad de Ciego de Ávila, Ciego de Ávila.
- Cristo Dévora, Y. y Carrazana R. (2013): «Evaluación de Inversiones», <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluacion-deinversiones.com>, Fecha de consulta ([19/09/2018]).
- Cuesta Santos, A. (2010): *Tecnología de gestión de recursos humano*. (3ra ed.). Editorial Félix Varela y academia. La Habana.
- De Kelety Alcaide, A. (1990): *Análisis y evaluación de inversiones*. EADA Gestión. Madrid.
- Demestre, A., C. Castells y A. González (2006): *Decisiones financieras. una necesidad empresarial*. Grupo editorial PubliCentro. La Habana.
- Fernández Fernández, L. (2001): «La estructura financiera óptima de la empresa», <<http://www.5campus.com/leccion/poldiv.>>, Fecha de consulta (20/01/2019).
- Gaceta Oficial No. 20 Extraordinaria de 16 de abril del 2014: Decreto No. 325 “Reglamento de la Ley de la inversión extranjera”. La Habana.
- Gaceta Oficial No. 20 Extraordinaria de 16 de abril del 2014: Ley No. 118 “Ley de la inversión extranjera. La Habana.
- Gaceta Oficial No. 38 Extraordinaria de 2 de agosto de 2018: Decreto No. 347 “Reglamento de la Ley de la inversión extranjera”. La Habana.
- Gaceta Oficial No. 5 Extraordinaria de 23 de enero de 2015: Decreto No. 327/2014. «Reglamento sobre el proceso inversionista». La Habana.
- Gaceta Oficial No.3 Extraordinaria de 6 de septiembre de 1995: Ley No. 77 “Ley de la Inversión Extranjera”. La Habana.
- Gallardo Cervante, J. (2000): *Evaluación de proyectos de inversión: un enfoque para empresarios*, Nacional Financiera, Curso-Taller, Módulo I, México, D.F.
- Gil Martínez, A. (2001): «Perfeccionamiento de la metodología de evaluación de proyectos utilizada en el Instituto de Proyectos Azucareros», Tesis de maestría, Universidad de Camagüey, Camagüey.
- Gitman, L. (2003): *Principios de administración financiera*, Pearson Educación, México D. F.

- Gómez Giovanni, E. (2013): «*El costo de capital y sus implicaciones empresariales frente a la inversión*», <<http://www.gestiopoli.com>>, Fecha de consulta (19/01/2019).
- González Cendán, L. E. (2011): «*Procedimientos para determinar la estructura financiera del hotel Meliá Cayo Coco*», Tesis de maestría, Universidad de Ciego de Ávila, Ciego de Ávila.
- González Rosmel, F. (2012): «*Decisiones de inversión, financiamiento y estructura de capitales*». Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre". Ciudad Guayana. Venezuela. <<http://www.w3.org/TR/xhtml1/DTD/>.html.>, Fecha de consulta (22/07/2018).
- Harrington, J. (1997): *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Interamericana SA. Ediciones McGraw-Hill. Bogotá.
- Hernández, A. (2012): «*Procesos*», <<http://definicion.mx/proceso/>>, Fecha de consulta (15/05/2019).
- Herrera, S., et al. (2000-2003): «*Fuentes de financiamiento en época de crisis*», <<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/index.htm>>, Fecha de consulta (19/01/2019).
- Horacio Cassella, R. (2012): «*Definición de Proyecto de Inversión*», <<http://suite101.net/articulo/que-es-un-proyecto-de-inversion-y-para-que-se-utiliza-a28488#axzz2FzOiYnED>>, Fecha de consulta (12/09/2019).
- Koelig Pina, D. (2005): «*Estructura financiera óptima en el Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort*». Tesis de diploma. Universidad de Ciego de Ávila, Ciego de Ávila.
- Levi Luis, H. (1995): *Planeación financiera de la empresa moderna*. (2da ed.). ISEF, S.A. México D.F.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 (julio 2017), Versión Final, pdf. La Habana.
- López Dumrauf, G. (2012): «*La estructura de capital óptima para la firma*», <http://www.stockssite.com/mc/01_Valoracion_de_Cartera.htm>, Fecha de consulta (19/01/2019).
- Lynch, D. (2010): «*Costo de capital*», <<http://accountingperu.blogspot.com>>, Fecha de consulta (21/05/2019).
- Martínez de Anguita, P. (2005-2006): «*Organización y gestión de proyectos*». Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, <<http://www.escet.urjc.es/~pad/WEB2005/DOCENCIA/PROYECTOS.pdf>>, Fecha de consulta (19/12/2018).
- Marzan, J. (2008): *Organización del trabajo, estudio de tiempo*. Tomo II. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Mascareñas, J. (2007): «*La estructura de capital óptima*». Universidad Complutense de Madrid, <<http://www.ucm.es/info/jmas/temas/estrcap.pdf>>, Fecha de consulta (21/05/2019).

- Mata Varela, M. (2016): Administración financiera del ciclo de proyectos de inversión agropecuarios. Camagüey. Tesis de doctorado. Universidad de Camagüey, Camagüey.
- Ministerio de Economía y Planificación, 15 de febrero de 1982: Decreto - Ley No. 50 "Sobre Asociaciones Económicas entre entidades cubanas y extranjeras". La Habana.
- Ministerio de Economía y Planificación, 16 de mayo de 2006: Resolución No. 91 "indicaciones del proceso inversionista". La Habana.
- Ministerio de Economía y Planificación, 22 septiembre de 1977: Decreto No. 5 "Reglamento del proceso inversionista". La Habana.
- Ministerio de Economía y Planificación, 3 de mayo de 1982: Decreto No.105 "Reglamento para la evaluación y la aprobación de las propuestas de inversión y de las tareas de inversión".
- Núñez, A. (2012): «Presupuesto de capital», <<http://www.buenastareas.com>>Inicio>Negocio>, Fecha de consulta (21/10/2019).
- Ocaña, E. (2010): «Aplicación de un procedimiento para la evaluación de inversiones dirigidas a la producción de granos en varios complejos arroceros del territorio». Tesis de diploma. Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
- Opazo, J. (1997): *El estado de flujos de efectivo*. Editorial ConoSur Ltda.
- Pablos Solís, G., et al. (2009):«El horizonte de la planificación, vinculación del proceso presupuestario con la planificación a largo plazo», <<http://www.eumed.net/ce/2009a/>>, Fecha de consulta (21/10/2019)
- Pantoja Guerrero, M. (2010): «Decisiones de inversión y financiamiento», <<http://www.buenastareas.com/ensayos/Decisiones-De-Inversion-y-financiamiento/1168012.html>>, Fecha de consulta (19/10/2019).
- Parodi, V. (2013): «Propuesta metodológica para la evaluación integral de proyectos en el sector energético». Tesis de doctorado. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Pedro La Corte, R. (2007): «Distinción entre estructura financiera y estructura de capital». <<http://lasfinanzas.blogspot.com/2007/09/distincin-entre-estructura-financiera-html/>>. Fecha de consulta (19/10/2019).
- Pérez, M., y Bruzeta, S. (2010): «Evaluación financiera de un proyecto de inversión en la Empresa Nacional de Software Desoft División Las Tunas». *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Nº 135.
- Peumans, H. (1967): *Valoración de Proyectos de inversión*. Ediciones Deusto. Bilbao.
- Porteiro, J. (2010): *Curso introductorio en Cuba. Introducción a la formulación de proyectos de inversión*. [Diapositiva]. Uruguay: Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
- Pujol Sosa K., (2018): «Procedimiento para determinar el presupuesto óptimo de capital en la empresa cultivos varios la Cuba». Tesis de maestría, Universidad de Ciego de Ávila. Ciego de Ávila.

- Quintero Pedrasa, J. (2009): «Planificación de inversiones financieras. Empesur, Santa Clara, Cuba». *Revista Contribuciones a la Economía*. ISSN 1696-8360.
- Rodríguez Mesa, G. (2006): *Evaluación financiera y social de proyectos de inversión*. (3ra ed.). Facultad de Economía. Universidad de la Habana. La Habana.
- Rosales Posas, R. (2006): *Formulación y evaluación de proyectos*. ICAP. 4ta Reimpresión. San José.
- Ross, S.A., R. W. Westerfield y J. F. Jaffe (2002): *Finanzas corporativas*. (5ta ed.). Editorial McGraw-Hill. México D. F.
- Salas, R. (2013): «Las decisiones de inversión». <<http://winred.com/negocios/las-decisiones-de-inversion/.htm>>, Fecha de consulta: [30/09/2018].
- Sallon, D. C. y Vigier P. H. (2007): «Sobre la determinación de la estructura de capital en la pequeña y mediana empresa», <<http://www.aep.org.a>>, Fecha de consulta (21/01/2019).
- Suárez, S. A. (1993): *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la Empresa*. Editorial Pirámide. Madrid.
- Tarragó Sabaté, F. (1986): *Fundamentos de economía de la empresa*. La Habana.
- Tawada Rodríguez, C. (1987): *Organización y planificación de la producción*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Van Horne, J. (1995): *Administración financiera*. (10ma ed.). Editorial Prentice Hall. México D.F.
- Weston, J. F., y E. F. Brigham (1995): *Fundamentos de administración financiera*, Editorial McGraw-Hill. México D. F.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que existe ausencia de conflicto de intereses con respecto a este artículo; por lo que se exime a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

ADELFA DIGNORA ALARCÓN ARMENTEROS. Dirigió la investigación de evaluación de inversiones, participó en la fundamentación teórica de la evaluación del proceso inversionista en el mundo y las particularidades en Cuba, desde la conceptualización a nivel mundial hasta llegar a las normativas en Cuba para el sistema empresarial cubano, particularizando en la actualidad con el decreto 327/2014 y la ley de inversión extranjera. Lo que permitió la contextualización teórica del tema, utilizando los métodos de investigación definidos en el artículo.

ALEJANDRO CRUZ MARTÍNEZ. Trabajó en el análisis de la bibliografía referente a la toma de decisiones en el proceso inversionista en Cuba, desde su surgimiento hasta las actuales normativas, además de las técnicas y métodos que permiten la interrelación de las decisiones de inversión en el mundo y en Cuba, utilizando los métodos de investigación definidos en el artículo.

RAÚL GUTIÉRREZ TORRES. Trabajó en el análisis de la contextualización del tema a las condiciones cubanas, en el cotejo del artículo de forma general y en particular con los puntos de vistas autorales sobre el tema, así como en la revisión de documentos que le permitieron integrar a los demás métodos de la investigación utilizados.

POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL DESARROLLO LOCAL: UNA NECESIDAD IMPOSTERGABLE DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN CUBA

PUBLIC POLICIES FOR LOCAL DEVELOPMENT: AN URGENT NEED FOR PUBLIC ADMINISTRATION IN CUBA

Lisandra Lefont Marin

<https://orcid.org/0000-0001-6629-3748>

Universidad de Sancti Spiritus José Martí Pérez, Cuba
lizzy@uniss.edu.cu.

Juan Carlos Ramírez Sierra

<https://orcid.org/0000-0001-6550-1357>

Universidad de Sancti Spiritus José Martí Pérez, Cuba
jcramirez@uniss.edu.cu

Resumen

Las políticas públicas como herramientas de gobierno presentan extraordinarias posibilidades que facilitan la incorporación de los centros de gestión de conocimiento y de la Sociedad civil beneficiaria en los procesos locales de administración pública. Asimismo, devienen forma de gestión integral que vertebran y facilitan el uso racional de los recursos disponibles, la participación ciudadana y la actividad política en un mismo proceso. Las políticas públicas permiten el acceso de los ciudadanos al control de las acciones estatales a través de una mayor fiscalización del destino de los recursos nacionales, el aumento de la transparencia, eficiencia y efectividad de las agendas de gobierno. El presente trabajo propone un análisis de algunas potencialidades y limitaciones que enfrenta en la actualidad la implementación de políticas públicas en el marco de las Estrategias de Desarrollo Municipal.

Palabras claves: Políticas públicas, gestión gubernamental, desarrollo local, administración pública.

Abstract

Public policies as governance tools present extraordinary possibilities that facilitate the incorporation of knowledge management centers and beneficiary civil society in local public



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

administration processes. Likewise, they become a form of integral management that backbone and facilitate the rational use of available resources, citizen participation and political activity in the same process. Public policies allow citizens access to control of state actions through greater control of the destination of national resources, increasing transparency, efficiency and effectiveness of government agendas. This paper proposes an analysis of some potentialities and limitations that the implementation of public policies currently faces within the framework of Municipal Development Strategies.

Key words: *Public policies, government management, local development, public administration.*

INTRODUCCIÓN

La cuestión de las políticas públicas en la Cuba actual cobra especial relevancia ante la urgencia de lograr un desarrollo sostenible en el tiempo que permita la satisfacción de las demandas básicas universales de la población, desde las potencialidades territoriales. La búsqueda de la soberanía alimentaria y la sustitución gradual de importaciones son estrategias nacionales que evidencian la necesidad de alcanzar el progreso interno a partir de la innovación y una gestión más racional de los recursos propios.

Precisamente, por el carácter humanista de la Revolución cubana, la concepción del desarrollo integral que se maneja en el país establece un vínculo entre los procesos económicos y sociales, desde la aplicación de una política social canalizada a través del Gobierno. Este esquema, sostenido en prácticas cotidianas institucionalizadas que dan contenido al sistema político, viabiliza la posibilidad de elevar sistemáticamente el nivel de vida de la población, a partir del incremento del consumo individual. A ello se suma la mejora de los servicios y el tratamiento focalizado a la niñez, la mujer, los ancianos, la población rural y otros sectores potencialmente vulnerables.

Los espacios locales se transforman en escenario principal para solventar las necesidades socioeconómicas que exige la nación, pues solo desde una localidad desarrollada se puede aspirar y contribuir a un desarrollo nacional. La municipalidad, como la expresión político-administrativa básica, se convierte de forma gradual en el entorno de mayor densidad estratégica a través de su gestión particular, teniendo en cuenta que no se puede hablar de un país próspero con localidades empobrecidas.

Para impulsar los cambios necesarios, los municipios deben ser capaces de formular políticas públicas locales que vertebran las Estrategias de Desarrollo Municipales (EDM) y den respuestas a esas demandas, sin abandonar el sentido de nación, de totalidad en cuanto a país. Las políticas públicas locales constituyen instrumentos que permiten, desde cursos de acciones específicos gubernamentales, optimizar los recursos locales y trazar al interior de sus líneas estratégicas una política económica local enfocada hacia el reordenamiento territorial y la reestructuración productiva, en momentos en que el desarrollo

exógeno (basado en el acceso a inversiones extranjeras o recursos del exterior) es una vía limitada. El presente artículo tiene como objetivo analizar algunas de las potencialidades y limitaciones que encuentran las políticas públicas en contexto local de Cuba.

1. Las políticas públicas en Cuba

Los gobiernos municipales en Cuba en colaboración con la ciudadanía organizada proponen estrategias de desarrollo local y comunitario con el objetivo de resolver problemáticas sociales específicas de sus territorios. Se aspira a convertir al municipio en un gestor socioeconómico autónomo, orientado a la creación de soluciones propias desde las potencialidades materiales, tecnológicas y culturales con que cuentan.

En estas circunstancias, el despliegue del modelo de desarrollo asumido frecuente dificultades de orden conceptual-metodológico que afectan su implementación y generan una praxis relativamente distanciada de las urgencias y posibilidades municipales. Esto exige optar por dos vías de soluciones necesarias y complementarias. En primer lugar, realizar una crítica profunda al esquema de desarrollo para precisar los vacíos, incongruencias y limitaciones teóricas y prácticas. En segundo lugar, hay que avanzar hacia nuevas formas de administración pública descentralizadas que den mayor autonomía a los espacios municipales y a los actores que allí concurren, un proyecto largamente postpuesto que adquiere vida con la nueva Constitución en 2019.

Aprobada en amplio referendo popular, propone, en términos de administración pública, aumentar las facultades de los municipios, ampliar su perfil y contribuir a calzar un sistema de gobierno profundamente democrático. La nueva Carta Magna mantiene misiones precedentes de las Asambleas Municipales del Poder Popular, como el control del plan económico, el desarrollo integral y la ejecución de las políticas sociales fundamentales. Sin embargo, la actual concepción del municipio enfatiza en la necesidad de una mayor descentralización que permita hacer más expedita las decisiones al potenciar la autonomía, sin divorciarla de su subordinación a los intereses del Estado.

Si bien no existe todavía en Cuba una ley de municipio que determine el alcance y contenido de la autonomía municipal como ejercicio y capacidad, queda respaldada su personalidad jurídica en el Artículo 168 de la Constitución de la República de Cuba (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019). Frente a esta ausencia que se hace más notable en el contexto de las nuevas transformaciones, la *Política para impulsar el desarrollo territorial* se plantea “elaborar una propuesta de competencias municipales de forma anticipada a la ley de los municipios, prevista para el 2023” (Ministerio de Economía y Planificación, 2020, p.12). De este modo, entre el mandato constitucional, las nuevas disposiciones ministeriales, el ejercicio discrecional de las administraciones públicas

y la transformación gradual de la cultura política en torno a la necesidad de su ejercicio, va tomando cuerpo la autonomía.

Los sectores encargados de gobernar los espacios locales se encuentran, en estas circunstancias, en la obligación de diseñar y aplicar diversos instrumentos de gobierno que permitan efectuar transformaciones sociales para solucionar o reducir los problemas sociales que enfrenta Cuba en la actualidad. Al mismo tiempo, es ineludible impulsar procesos de gobernanza, cada vez más recurrentes y necesarios ante la diversificación de los actores que integran la Sociedad civil.

En este marco, se inscriben las políticas públicas como estrategia de gobierno que facilita la resolución de problemas públicos a partir de la articulación de diferentes actores del sistema político (por lo general Estado-ciudadanos-expertos) que interactúan y dialogan con el fin de definir las necesidades comunes y convenir objetivos y estrategias a seguir. Entendidas como herramientas de gobierno, las políticas públicas se desarrollan a partir de fases o ciclos entre los que se incluye la formulación, la concertación, el diseño, la implementación y la evaluación. Desde una perspectiva procedimental para la gerencia de la sociedad, promueven una administración pública inclusiva, descentralizada y proactiva (Lefont, Farfán & Ramírez, 2020), donde el ciudadano es sujeto clave en las posibles transformaciones del país a través de su intervención directa en la formación de políticas.

En la realidad cubana la ejecución de políticas públicas exige renovar el modo tradicional en el que se entiende, organiza y estructura la gestión pública. Uno de sus alcances más notables se ubica en que convierten a la administración pública en acción colectiva que incorpora, tanto en las etapas de formulación como las de ejecución y control, a distintos actores con cuotas de poder variables (Majone, 2005). Las políticas públicas se orientan hacia la constitución de gobiernos colectivos, transparentes, ágiles y eficientes. Aunque tienen su origen en la actividad gubernamental, transforman en gestores a grupos organizados de la Sociedad civil al abrir ventanas de acceso a una parte de los poderes públicos instituidos. “De esta manera la conducción de la sociedad por políticas públicas debe concebir, al menos, tres principios fundamentales que conforman lo que hemos asumido como el Modelo de las tres C” (Lefont & Ramírez, 2020, p.102). Estos principios rectores que adquieren factualidad en la implementación de políticas se identifican en: la cooperación, el coprotagonismo y la corresponsabilidad.

En Cuba, las políticas públicas van erigiéndose como instrumentos que contribuyen a la estructuración concertada de un plan de desarrollo focalizado y realista, elaborado en el propio espacio comunitario a partir del fortalecimiento y estrechamiento de la colaboración entre el gobierno y los ciudadanos. Su ejecución permitirá a los municipios:

- a) Diseñar consistentemente estrategias focalizadas que den respuesta a las necesidades sociales en el ámbito local, al facilitar que estas propuestas de intervención planifiquen de modo adecuado sus plazos, elaboren un plan de presupuesto congruente y que disponga de un sistema para la autoevaluación concomitante.
- b) Optimizar recursos que, al convertir al beneficiario en supervisor y gestor, sean aprovechados en la resolución de problemas sociales de interés real y no en cuestiones agendadas sin un diagnóstico comunitario previo y cuya solución resulte de escasa utilidad para la ciudadanía.
- c) Propiciar la cooperación entre gobiernos locales y centros de producción de conocimientos, lo cual contribuye a otorgar cientificidad al proceso de administración pública, haciéndolo, por tanto, más efectivo a partir de un enfoque interdisciplinario y multiactorial, como exige, por ejemplo, el *Plan de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional* (Ministerio de Agricultura, 2020).
- d) Fomentar la participación ciudadana y ampliar, en consecuencia, los fundamentos sociales de la democracia participativa como un ejercicio cotidiano de los actores de la comunidad enfocado a la reconstrucción de lo público.

2. Ventajas y limitaciones para la implementación de políticas públicas en Cuba

Teniendo en cuenta que la resolución sostenida de problemas en el ámbito local contribuye al desarrollo nacional, los actores comunitarios deben ser capaces de ejecutar políticas que den respuesta a sus demandas particulares. En lo que a generación de políticas públicas orientadas al desarrollo se refiere -en la dialéctica entre lo local y lo nacional-, Cuba se presenta como espacio por excelencia para la ejecución de estos procedimientos, debido a la existencia de determinadas particularidades de naturaleza cultural, social, política, jurídica, tecnológica, entre otras, que propician viabilidad y durabilidad a estos proyectos. Entre las ventajas palpables en el contexto cubano actual se encuentran:

- I. La objetividad de un marco jurídico que respalda legalmente la ejecución de políticas públicas, evidenciados en los siguientes artículos de la Constitución:

Artículo 44. Se refiere a la obligación del Estado a garantizar la igualdad de sus ciudadanos a través de disímiles instrumentos, incluidas las políticas públicas.

Artículo 62. Se refiere a la protección de los derechos derivados de la creación intelectual a partir y en función de políticas públicas.

Artículo 71. Se refiere al derecho a una vivienda adecuada y a un hábitat seguro y saludable que se hace efectivo en correspondencia con las políticas públicas para el ordenamiento territorial.

- II. La presencia de una Sociedad civil con notables potencialidades para el ejercicio de la participación ciudadana y de la corresponsabilidad: alfabetizada, con alta escolarización, organizada, gobernable y con elevado compromiso social, así como con capacidad para la crítica oportuna y alta preparación política para el reconocimiento de sus derechos y deberes como ciudadanos.
- III. La efectividad de un tejido institucional desplegado adecuadamente que garantiza la acción de organizaciones políticas y de masas que coordinan y viabilizan las demandas sociales (CDR, FMC, CTC, OPJM, FEEM, FEU, UJC, PCC, ACLIFIM, ANAP, etc.), y la realización de procesos de retroalimentación entre la Sociedad civil y el Estado, como consultas populares y rendiciones de cuenta.
- IV. La existencia de una red multidisciplinaria de gestores de conocimiento con rendimiento científico reconocido y enfocado desde diversas perspectivas de análisis a la resolución de problemáticas inherentes al contexto cubano (Centros Universitarios Municipales, el CITMA y los Institutos de Investigación diversos).

Sin embargo, la inadecuada comprensión teórica y de procedimientos metodológicos que padecen aún las políticas públicas en Cuba, y el apego a las formas tradicionales de administrar lo público, estadocéntricas y asistenciales, afectan y deforman la esencia misma del proceso, pues engendra implementaciones defectuosas en el marco de la práctica política y administrativa. Esto produce no solo dificultades para su consolidación en el plano conceptual, sino también para su utilización como tecnologías sociales que faciliten la acción del gobierno en los espacios comunitarios. Entre las principales limitantes se encuentran:

- I. Dispersión e insuficiencia teórica-cosmovisiva sobre la concepción de desarrollo.

No existe una comunidad orgánica de perspectivas y prácticas, coherente y bien definida a todos los niveles, en torno a lo que se entiende por desarrollo. Aunque los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 (PCC, 2017), elaborados a raíz del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba intentan proponer un modelo global con una comunidad de enfoques ajustado a las circunstancias, fruto de investigaciones científicas y de polémicas democráticas entre intelectuales, decisores y ciudadanos, se logra solo parcialmente, pues el esquema aprobado se reduce a pautas generales por las que ha de encauzarse la nación sin una traducción pormenorizada de políticas locales y públicas que lo apuntalen y brinden realismo y sostenibilidad. Se fortalece -entonces- una concepción vulgar y economicista del desarrollo orientada hacia la produc-

ción acelerada y desproporcionada de bienes materiales o de procesos de crecimiento sin un diagnóstico o evaluación local adecuada de las urgencias impostergables y los costos humanos, tecnológicos y culturales que demandan. Se desarrollan, embellecen y humanizan las cosas, ubicando el desarrollo humano como un efecto secundario, mecánico e inevitable.

El desarrollo es irreductible al alumbrado público, la remodelación de parques y plazoletas, la reubicación de plantas ornamentales y jardinerías, y al ordenamiento, cuidado y mantención de calles y avenidas. Si el ser humano no encuentra opciones viables para garantizar sus necesidades y elevar su propia condición en el proceso natural de su existencia, la perspectiva de desarrollo es inadecuada y enajena. La circunstancia puede llegar a hacerse sumamente difícil cuando en un mismo espacio, funcionarios, trabajadores estatales, pequeñas y medianas empresas, emprendedores y expertos manejan concepciones distintas, y en no pocos casos opuestos y distantes, del proceso de desarrollo.

Este debe ser entendido como auto creación humanizante, a partir de estrategias organizacionales que construyan desde lo histórico-cultural, fundamentos sólidos e irreversibles para el bienestar, en un movimiento que establezca y compatibilice el mejoramiento constante del ser humano con la preservación de los equilibrios que garantiza el entorno para una reproducción digna de toda existencia. A esto hace referencia el *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social al 2030* (PCC, 2017) cuando incorpora entre sus principios rectores al desarrollo humano, la equidad y la justicia social.

II. Construcción externa de las agendas públicas municipales.

Otro elemento que ha frenado asiduamente el diseño e implementación de políticas públicas orientadas a vertebrar un grupo de tareas y acciones que fortalezcan el trabajo gubernamental, a partir de líneas estratégicas definidas desde las intendencias municipales, es la construcción externa de las agendas públicas locales. En este sentido Núñez Jover (2020, p.27) destaca como limitante para el desarrollo de políticas territoriales la “verticalidad de las decisiones económicas desde los niveles superiores que limitan la autonomía y el protagonismo de las autoridades del territorio para el desarrollo local.” Bajo esta lógica las estrategias de desarrollo local suelen ser directrices establecidas por un gobierno central que, por su naturaleza universal, se encuentra imposibilitado para particularizar y atender dificultades locales concretas.

Si tenemos en cuenta que no todos los territorios comparten las mismas características ni las mismas necesidades, es sencillo concluir que difícilmente las problemáticas sociales que enfrentan los ciudadanos del municipio Baracoa, en la provincia de Guantánamo, sean idénticas a las existentes en

el municipio Plaza de la Revolución, de la ciudad de La Habana. Entre ellos median diferencias de tipo territorial, cultural, cívico-conductuales, económicas, históricas, entre otras.

Ante esta heterogeneidad, que enriquece el ejercicio de la gerencia social, no es necesario asumir la reproducción de pautas propias del federalismo. La alternativa óptima en el contexto cubano se resuelve en la creación de equilibrios entre la capacidad de la administración central para brindar apoyo material, de servicio y tecnológico, -lo que significa un uso más racional y focalizado en la distribución de los recursos disponibles- y las potencialidades del municipio para reorientar este respaldo en la solución de sus dificultades principales.

En la actualidad asistimos a un proceso enfocado a la superación gradual de esta dificultad y todo cuanto ella genera. La *Política para impulsar el desarrollo territorial* (Ministerio de Economía y Planificación, 2020, p.5) otorga a los municipios la prerrogativa de “elaborar su estrategia de desarrollo y basar su gestión en la implementación de la misma, articulada con la estrategia de la provincia y del país”. En esta no solo se conciben a los proyectos y programas como instrumentos para viabilizar las diferentes acciones de intervención, sino que además reconoce e instituye como componente fundamental a las políticas públicas elaboradas a partir de un análisis técnico sobre la situación del municipio, sus posibilidades y sus recursos financieros, humanos, organizativos, etc. De este modo, en la actualidad las intendencias se encuentran avocadas en la elaboración de políticas locales propias, diseñadas a partir de un diagnóstico comunitario que evidencie insuficiencias y demandas específicas, y permita jerarquizar e incluir las posibles soluciones en las Estrategias Municipales de Desarrollo.

III. Debilidad conceptual-metodológica de los tipos de intervención

En términos históricos, los estudios de los que parten y se sostienen las políticas públicas están contenidos fundamentalmente en la tradición teórica y práctica de las políticas sociales. De hecho, podría asumirse la orientación hacia las políticas públicas como un modo específico y diferenciado de política social. En Cuba, el cultivo de esta última evidencia un desarrollo significativo y su robustecimiento se debe a una exigencia histórica y civilizatoria.

Cuando triunfa la Revolución en 1959, las marcadas desigualdades sociales segmentaban y fracturaban la sociedad cubana en todos sus tejidos. Fue imprescindible establecer políticas globales de amplio alcance para nivelar y reducir, en la medida de lo posible, los abismos que distanciaban, desconectaban y fijaban a las clases sociales. El contexto exigió de múltiples análisis a la academia cubana sobre problemáticas de género, pobreza, exclusión, desamparo, demografía, territorialidad, estratificación y desempleo.

La perspectiva de estas investigaciones adquiere, entonces, una dimensión hegemónica que persiste hasta la actualidad y tiende a absorber, en cierta medida, el enfoque de las políticas públicas.

En consecuencia, se produce una dispersión teórica-conceptual con elevados costos para la práctica, pues una conceptualización ambigua constituye un punto de partida inadecuado y genera, inevitablemente, una praxis distorsionada. Además, el uso indistinto e impreciso en el discurso político, -exacerbado por la reproducción acrítica y fortuita de los medios masivos de comunicación- hacen del término una moda actual. Por otro lado, desde los gobiernos locales, suele asumirse que el carácter público de una política radica en la incidencia que esta tenga sobre determinados grupos sociales, como si el estar destinada a ciertos sectores públicos la hiciera pública por antonomasia. Se le llama, luego, política pública a cualquier modo de actuación gubernamental.

IV. Articulación insuficiente entre gobierno-expertos

En la construcción de políticas públicas la implicación de expertos es un requerimiento fundamental que aún no se cumple cabalmente, sobre todo a nivel local. Sin embargo, la experiencia del manejo de la Covid-19 en Cuba, por citar el ejemplo más substantivo, ha demostrado que los problemas públicos encuentran soluciones más efectivas y de mayor alcance desde la constitución de plataformas multiactorales, donde el experto juega un papel fundamental. Este es el encargado de brindar esquemas y modelos de análisis coherentes que vertebran y asignen contenido metodológico a las Estrategias de Desarrollo Municipal. El analista o actor de conocimiento, como también se les conoce, avoca sus esfuerzos de inteligencia al acopio, organización, discriminación y jerarquización de las informaciones presentes en los documentos programáticos concebidos en lineamientos, programas, planes y políticas ministeriales. Es justamente el experto quien dota a la política del análisis de factibilidad económica en función de optimizar los recursos disponibles y “aligerar la carga del Estado” (Gutiérrez, 2017, p 41).

Asimismo, es tarea imprescindible de este actor el despliegue pormenorizado a través de mapas jurídicos que demuestren la viabilidad legal de cada una de las acciones y tareas de las políticas públicas. Aunque son enriquecidas profundamente por la acción pública discrecional de los gobiernos (Romero, 2016), las políticas públicas deben ceñirse al marco legal existente. Ahora bien, no se trata de que el experto por su lado pueda concebir, formular o diseñar la política pública al margen de las especificidades y las capacidades de los gobiernos que han de implementarlas. Las Universidades y Centros Universitarios Municipales no pueden por su cuenta y riesgo, aunque sea por mandato de los gobiernos locales, construir el trazado de

las políticas públicas sin la presencia permanente y el acompañamiento, dadas las necesidades de inteligencia, de estas dependencias de gobierno.

El experto constituye en el contexto de la autonomía un recurso humano del que la administración no puede prescindir (Díaz-Canel y Núñez, 2020). En este sentido, las administraciones públicas locales en toda la nación se encuentran orientadas hacia la búsqueda e identificación de las capacidades cognoscitivas y las formas de gestión del conocimiento con que cuentan en sus territorios para que sus estrategias de desarrollo se encuentren permeadas de una sólida base científica en función de elevar su efectividad.

“El objetivo último de la gestión del conocimiento es claro y crucial: cerrar *“la brecha cognoscitiva”*, que incluye *“la brecha digital”*, entre lo que el gobierno sabe y lo que debería saber para operar bien, a fin de cerrar *“la brecha institucional”* entre lo que el gobierno hace y empíricamente logra y lo que normativamente debe hacer y lograr.” (Aguilar, 2020, p. 4)

La administración pública local en Cuba es cada vez más consciente de sus urgencias cognoscitivas y tecnológicas por lo que se enrumba hacia la búsqueda y utilización de los sedimentos teóricos de expertos que permitan tomar decisiones más acertadas y eficientes. Los expertos en la actualidad contribuyen con la toma de decisiones y aunque representa un camino reciente, en la articulación adecuada con los gobiernos y la ciudadanía aportará resultados peculiares y establecerá las bases para ampliar los fundamentos democráticos del sistema político. Por ello se reconoce que “el conocimiento experto debe estar presente en cada decisión de la administración pública y el sector empresarial, tanto estatal como no estatal; debe vincularse a la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, a los programas de desarrollo en todos los ámbitos y a todos los niveles” (Díaz-Canel, Núñez & Torres, 2020, p. 4).

V. Cuantificación de la participación ciudadana.

La participación ciudadana es una condición ineludible que no se realiza a profundidad en la implementación de proyectos que se enuncien como políticas públicas (Morffi, 2015). Sin embargo, aun cuando formalmente se realicen actividades de consultas en algunos procesos de tomas de decisiones, la participación del ciudadano se traduce en resultados tangibles, medibles –horas de asistencia, cantidad de actividades y de participantes, entre otros– mientras que la incorporación del estado de opinión del ciudadano como que quedan solo como enunciados en los objetivos declarados. Al decir de Mayra Espina (2017, p. 20):

“Una temática común en los textos que exploran con sentido crítico nuestra contemporaneidad es el énfasis en las esencias y oportunidades parti-

cipativas y democratizadoras que entraña municipalizar (...) ensanchar los límites de la participación popular en la toma de decisiones, democratizar la gestión del desarrollo, es, en sí misma, un motivo para descentralizar.”

La incorporación de la ciudadanía a los procesos de toma de decisiones, por tanto, más que condición ineludible resulta para los municipios en Cuba una potencialidad que debe seguir fortaleciéndose con la creación de canales y plataformas efectivas que permitan a la Sociedad civil una contribución real tanto en la formación de la agenda pública como en la implementación de acciones de intervención.

CONCLUSIONES

La utilización de herramientas de gobierno que posibiliten intercambio entre las intendencias decisoras y los sectores beneficiarios de la ciudadanía en la búsqueda del bienestar común es uno de los caminos más consistentes para fomentar el desarrollo local. Las políticas públicas tratan precisamente de hacer confluir a múltiples actores para dar soluciones colectivas, más efectivas y duraderas a las problemáticas que enfrentan las comunidades. No se refieren a una gestión o acto de filantropía del Estado hacia la Sociedad civil, sino a la utilización de un instrumento de gobierno inclusivo, capaz de generar un diálogo multiactoral necesario para crear nuevos espacios de participación política conjunta y optimizar las energías, el tiempo y los recursos, generalmente escasos.

Sin embargo, la práctica demuestra la existencia de obstáculos que frenan el proceso de implementación de políticas públicas orientadas al cumplimiento y materialización de las estrategias de desarrollo municipal.

Entre las limitaciones fundamentales que presentan las localidades en Cuba para implementar políticas públicas se encuentran la atomización y brechas cognoscitivas en torno a los modos en que se concibe el desarrollo y la construcción externa y vertical de las agendas de gobierno que en no pocos casos subordinan a las perspectivas y diagnósticos nacionales las realidades específicas de los municipios. A ello se agrega por un lado, la marcada debilidad teórica metodológica en cuanto a la distinción de las particularidades de los tipos de intervenciones gubernamentales que van a definir tipos de políticas con características y necesidades diferenciadas; y por otro lado, la escasa articulación entre gobiernos y expertos a nivel local que aún no encuentran delimitaciones precisas de sus alcances y límites en el diseño y concertación de las políticas públicas, unido a la baja participación ciudadana en el ejercicio de las estrategias municipales.

En materia de desarrollo, las políticas públicas se conciben como herramientas gubernamentales idóneas para impulsar transformaciones en las re-

laciones económicas, laborales, educativas, de salud, pues la conducción del conglomerado social es posible y exitosa cuando existe un enlazamiento de los poderes y facultades del gobierno con la capacidad intelectual, económica y organizativa de la sociedad. En términos generales, la contradicción fundamental que obstaculiza tanto la hechura efectiva de políticas públicas como la autonomía municipal, se encuentra justamente en los modos en que se despliegan las relaciones entre lo nacional y lo municipal. Como una estructura histórica profunda, la localidad representa una extensión, distante y con escaso alcance en lo nacional, instancia esta última que se concibe como una totalidad homogénea y superior siempre irreductible.

Impulsar proyectos de desarrollo comunitario inicia con el reconocimiento de las políticas públicas como una potencialidad a ser explotada desde todos los ángulos posibles. Para ello, resulta necesaria la habilitación de canales efectivos que viabilicen la intervención de la Sociedad civil en problemáticas que, en la construcción del Socialismo en el Siglo XXI, ya no se circunscriben ni deben hacerlo solo a la competencia del Estado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, L.F.(2020): *Gestión del Conocimiento y Gobierno Contemporáneo*, Edición Kindle, Recuperado en: <https://www.amazon.com/-/es/Luis-Fernando-Aguilar-Villanueva-ebook/dp/B08C3SQ4XC>, Consultado (08/10/2020)
- Asamblea Nacional del Poder Popular (2019): *Constitución de la República de Cuba*. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Extraordinaria No. 5, recuperado de: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/constitucion-de-la-republica-de-cubaproclamada-el-10-de-abril-de-2019>, Consultado (01/10/2020)
- Díaz-Canel, M., J. Núñez y C.C. Torres (2020). «Ciencia e innovación como pilar de la gestión de gobierno: un camino hacia los sistemas alimentarios locales». *COODES Vol. 8 No. 3 (septiembre-diciembre)*, recuperado de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/372>, Consultado (24/09/2020)
- Espina, M.P. (2017): «Volver al municipio: opciones de cambio para la Cuba actual», en Lissette Pérez Hernández y Orestes J. Díaz Legón, (Coord.), *¿Qué municipio queremos? Respuestas para Cuba en clave de descentralización y desarrollo local*, Editorial UH, La Habana, pp. 13-25.
- Gutiérrez, O. W. (2017): «La gestión de la administración pública en el contexto de la actualización del modelo económico cubano», en Hiram Marquetti Nodarse, (Coord.), *Administración pública y derecho local*, Editorial UH, La Habana, pp. 29-51.

- Lefont, L. & J. C. Ramírez (2020): *Políticas públicas. Introducción a la disciplina para la gestión gubernamental en Cuba*, Editora Universitaria, La Habana.
- Lefont, L; M.P. Farfán y J.C. Ramírez (2020): «Políticas públicas, cultura del debate y nueva gobernanza: valoraciones mínimas», *ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación*, Vol. 9, Núm. 23; May-Ago. 2020, pp. 110-131.
- Majone, G. (2005). *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Díaz-Canel Bermúdez, M., & Núñez Jover, J. (2020). «Gestión gubernamental y ciencia cubana en el enfrentamiento a la COVID-19». *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 10(2), e881, recuperado de <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/881>, fecha de la consulta, (01/10/2020) pp. 199-208.
- Ministerio de la Agricultura (2020): «Plan de soberanía alimentaria y educación nutricional de Cuba», La Habana, recuperado de <https://www.minag.gob.cu/sites/default/files>, Consultado (15/10/2020)
- Ministerio de Educación y Planificación (2020): «Política para impulsar el desarrollo territorial», La Habana, recuperado de <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/POLITICA%20PARA%20IMPULSAR%20EL%20DESARROLLO%20TERRITORIAL.pdf>, Consultado (12/09/2020)
- Morffi, A. (2015): «¿Participación política o social?», en Thalía Fung, (Ed.), *In-tromisión a la participación política*, Editorial Universitaria Félix Varela, Ciudad de La Habana, pp. 309-326
- Núñez Jover, J. (2020) «Bases para la gobernanza de los sistemas alimentarios locales(SAL)», *Información para reunión del presidente de la República con los científicos y expertos para la soberanía alimentaria y nutricional*, recuperado de <http://catalogosocict.reduniv.edu.cu/items/show/33786>, Consultado (10/11/2020)
- PCC (2017): «Lineamientos de la Política Económica y Social, *Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC*. Partido Comunista de Cuba, La Habana, recuperado de <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/%C3BA%20ultimo%20PDF%203.pdf>, Consultado(10/11/2020)
- Romero, E. R. (Coord.) (2016): *Desarrollo y aplicaciones de la Ciencia política en América Latina*, Editorial Feijóo, Santa Clara.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que existe ausencia de conflicto de intereses con respecto a este artículo; por lo que se exime a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

LISANDRA LEFONT MARIN. Escribió el acápite de las ventajas, las conclusiones. Ubicó las referencias bibliográficas a utilizar, a partir de las ideas fundamentales que se manejan en el artículo. Contribuyó con la revisión general luego de los señalamientos aparecidos en el proceso de arbitraje. La traducción del resumen y palabras clave estuvo también a su cargo.

JUAN CARLOS RAMÍREZ SIERRA. Escribió la introducción del trabajo, el acápite relacionado con las limitaciones del contexto local para implementar políticas públicas y precisó el resumen expuesto. Asimismo, contribuyó con la revisión general luego de los señalamientos aparecidos en el proceso de arbitraje.

PROCEDIMIENTO CONTABLE MEDIOAMBIENTAL EN INSTALACIONES HOTELERAS. PARTICULARIDADES EN EL GRUPO CUBANACAN

ENVIRONMENTAL ACCOUNTING PROCEDURE IN HOTEL FACILITIES. PARTICULARITIES IN THE CUBANACAN GROUP

Yusniel Ferreiro Martínez

<https://orcid.org/0000-0001-7047-3178>
Universidad de Camagüey, Cuba.
yusniel.ferreiro@gmail.com

Aristides Pelegrín Mesa

<https://orcid.org/0000-0003-1230-1276>
Universidad de Camagüey, Cuba.
pelegrin65@yahoo.es

Yadir Luis Domínguez Rodríguez

<https://orcid.org/0000-0002-1529-0659>
Universidad de Camagüey, Cuba.
yadir.dominguez@reduc.edu.cu

Resumen

El presente trabajo se realiza con el objetivo de diseñar un procedimiento contable para el registro de las variables medioambientales, puesto que el sistema contable que se emplea en la actualidad en los hoteles del Grupo Cubanacan no incluye las partidas medioambientales en los Estados Financieros. Este Procedimiento está relacionado con las interrelaciones entre la contabilidad y el medio ambiente, permitirá realizar aportaciones importantes a la esfera económica y social, por cuanto se podrá conocer a través de ésta los efectos negativos relacionados con el medio ambiente en el turismo y su cuantificación, además ofrece aspectos relacionados con los fundamentos teóricos y prácticos acerca de la presentación de una nueva concepción en el registro y análisis de las partidas medioambientales en el sector del turismo, la definición de las partidas medioambientales y su incorporación a los Estados Financieros. Fueron empleados métodos teóricos, estadísticos y empíricos, los cuales permitieron conformar el diagnóstico inicial.

Palabras claves: Contabilidad, medio ambiente, procedimiento, turismo y sistema.



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

Abstract

This work is done with the goal of designing an accounting procedure for registration of environmental variables, as to the accounting system used today in the Cubanacan Group hotels do not include environmental items in the financial statements. This paper is concerned with the interrelations between accounting and the environment, will enable important to the economic and social sphere contributions, because may be known through this the negative effects related to the environment in tourism and quantification also offers aspects related to the theoretical and practical fundamentals about the presentation of a new concept in the recording and analysis of environmental items in the tourism sector, defining forms of analysis of environmental items and their incorporation into the Financial Statements and as well as defining new concepts regarding the discipline of Environmental Financial Accounting. They were employed theoretical, statistical and quality of empirical methods: observation, survey and interview, which helped establish the initial diagnostic.

Keywords: Accounting, environment, procedure, tourism and system.

INTRODUCCIÓN

El turismo es considerado mundialmente un sector en constante cambio, sometido con mayor intensidad a los efectos desfavorables de la globalización e internacionalización de los mercados.

Cuba se inserta y lo convierte en un sector priorizado a finales de la década de los ochenta, como una alternativa necesaria para reactivar y desarrollar la economía, de esta forma, a inicio de los años noventa tuvo lugar un despegue basado en los excepcionales atractivos de su naturaleza, su rica herencia histórica, cultural y social, su desarrollo sanitario, la estabilidad política que goza y la seguridad para el turista.

Lo anterior condiciona la necesidad de buscar alternativas para que las empresas de este sector se desempeñen eficientemente y sean competitivas.

Para lograr mayores niveles de eficiencia resulta inminente cumplir con las legislaciones ambientales, así como la introducción de la Contabilidad Financiera Medioambiental, que permita asegurar la integración de los recursos turísticos con el medio natural, social y cultural y alcanzar el desarrollo sostenible.

Desde esta perspectiva (Llull, 2011) explica que la contabilidad abrió un horizonte nuevo al integrar un área concreta encargada de estudiar y analizar los procesos de medición, valoración y control de los recursos naturales y ambientales desde la óptica contable.

Dentro de esta ciencia, ha surgido un área que por su importancia ha motivado a académicos, empresarios e investigadores, y que está destinada precisamente a cubrir expectativas de información con un basamento de racionalidad de recursos; nos referimos a la contabilidad financiera medioambiental, área que se dedica a proveer de información relevante asociada al uso de los recursos medioambientales, incorporando a la normatividad contable térmi-

nos asociados a gastos, ingresos medioambientales con vistas a la toma de decisiones en las empresas a la cual se hará referencia en esta investigación.

Como lo expresa (Pelegrín, 2014), la unión de ambas se ha visto plasmada en virtud de la problemática medioambiental presentada en las empresas, lo que demuestra la fuerte influencia que ejerce el medio ambiente en la actividad económica.

El sector del turismo no está exento de la problemática del medio ambiente, ya que por sus características propias tiene una relación directa con el medio ambiente, la actividad turística por su naturaleza ocurre al interactuar el hombre con su entorno, al tiempo que necesita del medio ambiente, el propio desarrollo de la actividad turística contribuye al deterioro del entorno en el que se realiza.

Es la resultante de la explotación por parte del ser humano de ciertos recursos naturales y hoy en día posee un peso relativo muy importante en la actividad económica en todo el mundo, la práctica de la totalidad de los sectores productivos depende directa o indirectamente de la actividad turística.

Para la protección del medio ambiente existe en nuestro país una extensa gama de disposiciones e instrumentos jurídicos, encabezados por la Constitución de la República de Cuba, que en su Artículo 75 plantea: “El Estado protege al Medio Ambiente y los recursos naturales del país, así como la *Norma Específica para la Contabilidad Medioambiental (NEC No.11-2018)*.”

Para el desarrollo de esta investigación se consultaron una serie de autores estudiosos de la temática, así como se contó con una fuente informativa del Polo Turístico de Santa Lucía.

1. Material y método

El turismo eleva el perfil de los lugares de forma general, ya que muestra al mundo lo que tiene para ofrecer, ha emergido como la estrategia básica para lograr el desarrollo económico, representa en la actualidad una de las principales fuentes de ingresos en divisas y el sector de más rápido crecimiento y mayor potencial de la economía, y se estima que así debe mantenerse.

Nuestro país cuenta con llamativos recursos naturales, junto al legado histórico y cultural. Estamos en un momento importante del turismo, marcado por una efervescencia en el quehacer turístico del país, con un incremento de la demanda de negocios, la participación de entidades estatales y extranjeras en ampliación de aeropuertos, se tomaron un grupo de medidas encaminadas a diversificar los tipos de actividad turística, se han obtenido altas cifras de dinero y aumenta cada vez más la cifra de visitantes obteniendo el país altas ganancias que contribuyen a sostener los proyectos sociales.

Gracias al turismo aumenta notablemente la inversión en construcciones de infraestructura y edificaciones, genera un mayor nivel de desarrollo en las

áreas involucradas, los medios de transporte suelen ser mejorados en cuanto a la calidad y la frecuencia.

Ejemplo de ello es que en el país ha aumentado el turismo hasta superar la cifra de 3 millones de visitantes en los últimos 5 años, fenómeno este que va en aumento, aportando a la economía 2 500 millones en ingresos anuales por turismo.

Desde el punto de vista cultural resulta muy útil, ya que no solo permite la apreciación de cultura, tradiciones, geografía, artesanías, sino que también permite la valorización y la concientización de este fenómeno dentro de la misma comunidad. Además, en un medio de intercambio cultural, donde personas de diversos orígenes conviven y comparten ideas y costumbres.

2. Tratamiento contable de las partidas medioambientales en el grupo hotelero Cubanacán

Esta temática tiene como propósito mostrar el tratamiento contable que pueden recibir las diferentes partidas medioambientales cuando éstas son incluidas dentro de la contabilidad financiera tradicional, con el fin de apoyar el continuo perfeccionamiento de la información contable del sector del turismo.

Su importancia radica en que se expone de manera explícita un conjunto de asientos tipo que permitan realizar un correcto registro de aquellas operaciones o hechos económicos que se llevan a cabo, pero con la particularidad que incluyen la interacción directa o indirecta del turismo con el Medio Ambiente que la rodea.

Como resultado, se trata además de resumir las principales definiciones que puedan ayudar a este sector y demás usuarios interesados en la información contable que brindan las mismas, a reconocer cuales serían las principales partidas medioambientales con las que operaría la empresa, para su correcta contabilización y posterior presentación en los Estados Financieros al cierre del ejercicio contable.

Este tema es de gran interés, ya que a medida que crece el compromiso con respecto al medio ambiente se hace más necesario contar con una información contable más precisa y objetiva.

Se debe especificar que este capítulo no pretende tratar los aspectos acerca de la contabilidad medioambiental a un nivel macroeconómico, trata sólo de exponer el tratamiento contable de las partidas medioambientales que son de uso común en aquellas operaciones corrientes que se realizan en las instalaciones hoteleras dentro de un ejercicio contable, procurando presentarlos de la forma más práctica y asequible posible, en un lenguaje comprensible para los directivos y funcionarios de empresas y para el mundo académico o universitario.

Definiciones de las principales partidas medioambientales

Las actividades relacionadas con el medio ambiente se identificarán mediante cuentas y subcuentas habilitadas para las cuentas reales de activos, pasivos y patrimonio; la identificación del gasto medioambiental se hará a través de centro de costo, cuentas o elementos de gasto. Ejemplos de ello pueden ser:

- **Activos Medioambientales:** serán todos aquellos bienes y derechos que posee la empresa, y que la misma destina fundamentalmente a la minimización del impacto medioambiental, a la protección y mejora del medio ambiente, incluyendo la reducción, prevención o eliminación de la contaminación futura provocada por las operaciones de la entidad.
- **Inventarios Medioambientales:** representan el valor de las existencias de recursos materiales destinados al consumo de la entidad relacionada con acciones medioambientales.
- **Activos Fijos Tangibles Medioambientales:** representan propiedades físicamente tangibles que han de utilizarse en un período relativamente largo en actividades medioambientales. Ejemplo:
 - Equipos que permitan economizar energía: paneles solares y tarjetas llave.
 - Equipos que permitan proteger el medio ambiente: instrumentos destinados a la limpieza y cuidado de la duna y las playas.
- **Los Pasivos Medioambientales:** son todas aquellas deudas y obligaciones en las que probablemente incurrirá la empresa como consecuencia de las actividades medioambientales realizadas o que deban realizarse para la gestión de los efectos medioambientales de las operaciones de la empresa, así como los derivados de los compromisos medioambientales del sujeto contable.
- **Se consideran tributos (impuestos, tasas y contribuciones) medioambientales;** las obligaciones contraídas por mandatos de la ley por el uso de recursos naturales o afectaciones ambientales. Se definirán de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente.
- **Provisiones Medioambientales:** serán aquellas acumulaciones de gastos, de naturaleza medioambiental, en el mismo ejercicio o procedentes de otro anterior y que llegada la fecha de cierre del período contable sean probables o ciertos pero indeterminados en cuanto a la exactitud de su importe o a la fecha en que se realizarán.
- **Patrimonios Medioambientales:** aquellas fuentes de financiamientos que la organización pueda disponer de ellos para la realización de actividades medioambientales.

Además:

- Se reconocen las **Donaciones Recibidas:** son aquellos recursos materiales o financieros para la realización de actividades medioambientales. Los que

deberán considerarse como una cuenta que aumenta el patrimonio de la organización.

- *Reservas Medioambientales*: son aquellos importes que se crean a partir de las utilidades obtenidas al cierre del ejercicio contable, para hacer frente a posibles daños medioambientales ocasionados en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- *Gastos Medioambientales*: va ser todo gasto asociado a recursos que tengan relación directa e implicaciones medioambientales. Los Gastos Medioambientales se considerarán como *Gastos de Operación*. Se reconocen como gastos medioambientales, entre otros, los siguientes:
 - Un pago de la compra de servicios relacionados con la protección o prevención medioambiental.
 - Gastos de personal asociados y ocupados en actividades de investigación y desarrollo relacionados con el medio ambiente.
 - Gastos en productos que protegen el medio ambiente, así como gastos por afectaciones medioambientales (pérdida por daño ambiental).

Los gastos medioambientales deben estar relacionados, ente otras, con las siguientes actividades:

- Protección del aire y el clima: se incluyen aquellos gastos incurridos en la toma de medidas y actividades cuyo objetivo es reducir las emisiones contaminantes al aire o las concentraciones de contaminantes atmosféricos, así como aquellas medidas y actividades cuyo objetivo es controlar la emisión de gases de efecto invernadero y gases que afectan negativamente a la capa de ozono estratosférico.
- Reducción del ruido y las vibraciones: se incluyen aquellos gastos incurridos en la toma de medidas y actividades cuyo objetivo es el control, reducción y eliminación de ruidos y vibraciones causados por la actividad industrial y el transporte. Entre otros podemos identificar las actividades para reducir el ruido causado por el vecindario (insonorización de salas de baile, entre otras) así como las actividades para reducir el ruido en lugares frecuentados por el público (piscinas, escuelas, entre otros lugares).
- Protección de la biodiversidad y los paisajes: comprende aquellos gastos incurridos en la toma de medidas y actividades cuyo objetivo es proteger y recuperar las especies animales y vegetales, los ecosistemas y el hábitat, así como los paisajes naturales y seminaturales. Puede ocurrir que en la práctica sea difícil distinguir entre la protección de la biodiversidad y la de los paisajes. Por ejemplo, mantener o crear ciertos tipos de paisajes, biotopos, zonas ecológicas y temas similares (filas de setos, líneas de árboles para restablecer “pasillos naturales”) es una actividad claramente relacionada con la biodiversidad.

- Investigación y Desarrollo: comprende aquellos gastos incurridos en la toma de medidas y actividades creativas emprendidas de manera sistemática con el fin de incrementar la base de conocimientos y la utilización de los mismos para diseñar nuevas aplicaciones en el ámbito de la protección medioambiental. Esta clase comprende todas las actividades y gastos de investigación y desarrollo que tienen por objeto la protección medioambiental y análisis de fuentes de contaminación, mecanismos de dispersión de contaminantes en el medio ambiente, así como sus efectos en los seres humanos, las especies y la biosfera.
- *Ingresos Medioambientales*: contablemente se va a registrar la venta de materiales reciclables y residuos. Lo demás se va reflejar a través de la disminución que se pueda lograr en los gastos motivados por los ahorros obtenidos y así se incrementa la utilidad. Ejemplos:
 - Ahorros operativos, por menor consumo de energía, agua y combustibles.
 - Disminución el gasto de mantenimiento debido a que los materiales tienen mayor calidad y mayor calificación de la fuerza de trabajo.

La información a tener en cuenta para la presentación de los Estados Financieros:

1. Se debe tener en cuenta las políticas contables utilizadas para la presentación de los Estados Financieros, según se establece en la NCIF No. 1.
2. En los estados financieros se debe presentar información con respecto a los activos, pasivos, capital, inversiones, gastos e ingresos medioambientales.
3. La información medioambiental que sea objeto de publicación debe estar ubicada en los distintos documentos que utiliza el modelo contable tradicional.

El Estado de Situación muestra la imagen fiel del patrimonio y la situación económico-financiera de la empresa en una fecha determinada (estático), incluye el activo, el pasivo y el capital contable la información a incorporar en este estado es:

1. Deben quedar reflejadas las cuentas de Activos, Pasivos y Capital de carácter medioambiental que surjan durante el ejercicio contable.
2. En los casos que sea necesario, se podrán establecer subcuentas donde se muestre el contenido de cada partida, y de esta forma percibir el comportamiento de las variables medioambientales dentro de la estructura de la empresa.
3. Se expondrán los valores actuales de las Reservas y Provisiones medioambientales que dispone la empresa en el momento de emitir los estados financieros.

El Estado de Rendimiento Financiero o de Ganancias y Pérdidas muestra el resultado de las operaciones realizadas en un periodo de tiempo determinado (dinámico), la información a incorporar es:

1. Deben quedar reflejados los Gastos e Ingresos de carácter medioambiental que se den durante el ejercicio contable.
2. Se podrá utilizar una serie de subcuentas o partidas donde queden mostrados dichos gastos e ingresos, y de esta forma se podrá conocer en qué medida las variables medioambientales influyen en el resultado de la empresa.

Información a incluir en notas en la memoria

La memoria completará, ampliará y comentará el Estado de Situación y el Estado de Rendimiento Financiero.

Será conveniente, por tanto, que la memoria complete y comente la información medioambiental que se encuentre en el Estado de Situación y el Estado de Rendimiento Financiero.

En lo referente a los criterios contables se debería de explicar lo siguiente:

- La dotación de provisiones o la creación de reservas medioambientales o cualquier otra asociada con actividades medioambientales.
- Los Gastos incurridos en el ejercicio cuyo fin sea la protección y mejora del medio ambiente indicando.
- Otra información que debería recoger sería la referente a:
- Programas medioambientales llevados a cabo por la entidad.
- Informes sobre el resultado de auditorías medioambientales realizadas.
- Cualquier otra información que la entidad entienda necesaria por su relevancia o importancia.

3. Resultados

Como complemento al procedimiento para el registro contable de las variables medioambientales en instalaciones hoteleras se elaboraron los siguientes asientos de diarios proforma (Tablas 1 y 2).

Tabla 1. Compra de Inventarios Medioambientales

Cuenta	Cuentas y Detalles	Parcial	Debe	Haber
	Otros Inventarios		\$ xxx.xx	
	Inventario Medioambiental	\$ xxx.xx		
	Cuentas por Pagar Medioambiental a Corto Plazo			\$ xxx.xx
	Registrando la compra de mercancías destinadas a la protección del medio ambiente			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Consumo de Inventarios Medioambientales

Cuenta	Cuentas y Detalles	Parcial	Debe	Haber
	Gasto de Operación		\$ xxx.xx	
	Gasto Medioambiental	\$ xxx.xx		
	Otros Inventarios			\$ xxx.xx
	Inventario Medioambiental	\$ xxx.xx		
	Registrando el consumo de Inventario para la protección del medio ambiente			

Fuente: Elaboración propia.

Activos Fijos Tangibles Medioambientales

Deberán mostrarse de manera diferenciada del resto de los activos con que cuenta la entidad, y dentro de esta partida se definen tres subcuentas que recogen la información necesaria y fundamental del movimiento de la misma (Tabla 3):

- Subcuenta 11 para los Activos Fijos Tangibles Medioambientales en Almacén.
- Subcuenta 12 para los Activos Fijos Tangibles Medioambientales en Explotación.
- Subcuenta 13 para los Activos Fijos Tangibles Medioambientales Ociosos.

Tabla 3. Compra de Activos Fijos Medioambientales

Cuenta	Cuentas y Detalles	Parcial	Debe	Haber
	Activo Fijo Tangible		\$ xxx.xx	
	Activo Fijo Tangible Medioambiental en Almacén	\$ xxx.xx		
	Cuenta por Pagar-Activo Fijo Tangible Medioambiental			\$ xxx.xx
	Registrando la compra de un Activo Fijo Medioambiental.			

Fuente: Elaboración propia.

Así como un elemento de gasto para registrar la depreciación de modo que pueda ser diferenciada de la depreciación del resto de los Activos Fijos Tangibles con que cuenta la empresa:

- Pasivos (Tabla 4).

Tabla 4. Creación de las Provisiones Medioambientales

Cuenta	Cuentas y Detalles	Parcial	Debe	Haber
	Gasto de Operación		\$ xxx.xx	

	Gasto Medioambiental	\$ xxx.xx		
	Provisiones para Daño Medioambiental			\$ xxx.xx
	Registrando la creación de las Provisiones para daños medioambientales.			

Fuente: Elaboración propia.

- Capital (Tabla 5).

Tabla 5. Donaciones Medioambientales

Cuenta	Cuentas y Detalles	Parcial	Debe	Haber
	Activo Fijo Tangible		\$ xxx.xx	
	Activo Fijo Tangible Medioambiental en Almacén	\$ xxx.xx		
	Donaciones Medioambientales			\$ xxx.xx
	Registrando la Donación recibida de un Activo Medioambiental			

Fuente: Elaboración propia.

- Reservas (Tabla 6).

Tabla 6. Reservas Medioambientales

Cuenta	Cuentas y Detalles	Parcial	Debe	Haber
	Utilidades del Periodo		\$ xxx.xx	
	Reservas para Contingencias Medioambientales			\$ xxx.xx
	Registrando la creación de la Reserva para Contingencias Medioambientales a partir de las Utilidades del Periodo.			

Fuente: Elaboración propia.

Los aspectos anteriormente expuestos constituyen un basamento metodológico importante para cualquier empresa, donde a través de los diferentes momentos del procedimiento se puede inferir el tipo de información contable medioambiental que necesita la empresa.

A continuación, y para demostrar la pertinencia del procedimiento, se expone cómo quedaría presentada la información de los asientos de diario en los Estados Financieros emitidos por las empresas al cierre de cada ejercicio económico (ver anexo 1).

Esta manera de presentar la información contenida en el Estado de Rendimiento Financiero, está motivada fundamentalmente en la separación de los

gastos medioambientales de los gastos ordinarios de la empresa y así se puede observar cómo influye el gasto medioambiental en el resultado de la entidad. Tras un análisis de la información medioambiental que presenta este estado se puede observar el comportamiento de la empresa en materia del medioambiente (ver anexo 2).

De igual manera, lo que se pretende al presentar de esta forma, la información contenida en el Balance General de las empresas, es la separación de las diferentes partidas medioambientales del resto de las cuentas que integran el grupo al cual pertenecen (Activos, Pasivos o Capital) y de esta forma la entidad tendría un mejor control de los recursos para administrarlos y controlarlos de manera más eficiente.

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo y después de analizar todo lo antes expuesto, nos permite arribar a las conclusiones siguientes:

1. La realización de este procedimiento permite metodológicamente, establecer las particularidades y aspectos esenciales asociados al registro contable de las variables medioambientales en el turismo, específicamente en el grupo Cubanacán.
2. La incorporación de nuevas cuentas y subcuentas permitirá identificar de forma rápida y precisa las variables medioambientales en la entidad que se analice.
3. La posibilidad de la presentación de la información contable medioambiental en los diferentes Estados Financieros, le permite a este sector tener un mayor control de los recursos que se encuentran a su disposición para el desarrollo de su negocio, además de que propicia que se lleve a cabo un mejor proceso de toma de decisiones empresariales.
4. La unión de la información financiera y medioambiental es aconsejable porque representa no solo una forma de incrementar la credibilidad de la información que la empresa presenta, sino también una forma de proporcionar la imagen fiel de la situación financiera y medioambiental de la misma.

RECOMENDACIONES

Seguir perfeccionando el registro de las operaciones medioambientales en el turismo de forma tal que se puedan identificar todas las acciones reales que se encuentran en las instalaciones hoteleras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Española de Normalización y Certificación (1996). "Sistemas de Gestión Medioambiental. Especificaciones y Directrices" [en línea]. Madrid: Bravo, M. Disponible en <http://orbita.star-media.com/~mjbravo/congreso.htm>. Consultado 15/02/2004
- CITMA (2004a). *Metodología Nacional para el Reconocimiento Ambiental*. Camagüey.
- CITMA (2004b). *Sistema Nacional de Reconocimiento Ambiental* (Resolución No.135/2004). Camagüey.
- Constitución de la República de Cuba (2019). Título V *Derechos, Deberes y Garantías*, Capítulo II *Derechos*, Artículo 75.
- Estados Financieros de las variables agua y energía de las instalaciones objetos de estudios*. (2019). Camagüey: [Documento no editado].
- International Accounting Standards Board (IASB) (2004). "Turismo Sostenible". Disponible en http://www.ccpucarabobo.org.ve/normativa_legal/nics. Consultado 07/10/2010.
- International Organization for Standardization (2015). *ISO 14001:2015*. "Environmental management systems—Requirements with guidance for use". Disponible en <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es>. Consultado 10/01/2017
- Lull, A. (2011). *Nuevos enfoques de Contabilidad Medioambiental*. [s.l.]: Ed. AECA. Madrid
- Ministerio de Finanzas y Precios (2015): RESOLUCIÓN No. 1100-2015 Nomenclador de cuentas de empresas. La Habana
- Ministerio de Finanzas y Precios (2018). *NEC No.11 Norma Específica de la Contabilidad para la Contabilidad Medioambiental*. La Habana.
- Ministerio del Turismo (2004). *Estrategia Ambiental del Turismo en Camagüey*. Camagüey
- Ministerio del Turismo (2004). Resolución No. 117/2004. *Ahorro de Portadores Energéticos*. (2004). Camagüey.
- Ministerio de Turismo (2015). Informe de Balance del año 2015. La Habana
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2017). *Entender el turismo: Glosario Básico*. Disponible en <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>. Consultado 20/05/2017.
- Pelegrín, A. (2014). *Reflexiones acerca del grado de avance de la Contabilidad Medioambiental en Cuba*. Guadalajara, México: Ed. Puebla.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores eximen a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación sobre la autenticidad del artículo publicado o conflicto de intereses.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

YUSNIEL FERREIRO MARTÍNEZ. Realizó el diseño y la propuesta metodológica del Procedimiento Contable Medioambiental en cuestión.

ARÍSTIDES PELEGRÍN MESA. Colaboró en el procesamiento de los datos y el análisis de los resultados de la investigación.

YADIR LUIS DOMÍNGUEZ RODRÍGUEZ. Aportó en el tratamiento de la información Contable expuesta en el artículo.

ANEXO 1. ESTADO DE RENDIMIENTO FINANCIERO

Cierre 31 de diciembre

Año 2XXX

Ventas Netas
Menos: Costo de Venta
Utilidad o Pérdida Bruta
Menos: Gastos de Distribución y Ventas
Utilidad o Pérdida Neta en Venta
Menos: Gastos Generales de Administración
Menos: Gastos de Operación.
Gastos Medioambientales
Utilidad o Pérdida en Operaciones
Menos: Gastos Financieros
Gastos por Pérdidas y Faltantes de Bienes
Otros Gastos
Más: Ingresos Financieros
Ingresos por Sobrantes de Bienes
Otros Ingresos
Ingreso Medioambiental
Utilidad o Pérdida antes de Impuestos
Menos: Impuestos Sobre Utilidades
Utilidad o Pérdida del Periodo

ANEXO 2. BALANCE GENERAL

Cierre 31 de Diciembre
Año2XXX

ACTIVOS
Activos Circulantes
Efectivo en Caja
Efectivo en Banco
Efectos por Cobrar a Corto Plazo
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo
Pagos Anticipados a Suministradores
Inventarios
<i>Otros Inventarios</i>
<i>Inventarios Medioambientales</i>
Activo a Largo Plazo
Efectos por Cobrar a Largo Plazo
Activos Fijos
Activos Fijos Tangibles
Menos: Depreciación Acumulada de Activo Fijo Tangible
<i>Activos Fijos Tangibles Medioambientales</i>
<i>(-)Depreciación Acumulada de AFT Medioambientales</i>
Activos Fijos Intangibles
Menos: Amortización de Activo Fijo Intangible
Otros Activos
Faltante de Bienes en Investigación
Cuentas por Cobrar Diversas Operaciones Corrientes
Total de Activos
PASIVOS
Pasivos Circulantes
Efectos por Pagar a Corto Plazo
Cuentas por Pagar a Corto Plazo
Nómina por Pagar
Retenciones por Pagar

<i>Cuentas por Pagar Medioambientales a Corto Plazo</i>
<i>Cuentas por Pagar Activos Fijos Tangibles Medioambientales</i>
Obligaciones con el Presupuesto del Estado
Provisión para Vacaciones
<i>Provisión para Daños Medioambientales</i>
Otras Provisiones Operacionales
Pasivo a Largo Plazo
Efectos por Pagar a Largo Plazo
Préstamos Recibidos
Otros Pasivos
Cuenta por Pagar Diversas
Total de Pasivos
CAPITAL
Inversión Estatal
<i>Donaciones Medioambientales</i>
Reservas para Desarrollo
<i>Reservas Medioambientales</i>
Utilidad del Periodo
Total de Capital
Total de Pasivo y Capital

ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN CON ENFOQUE LOGÍSTICO Y DE MARKETING

DISTRIBUTION ANALYSIS WITH LOGISTICS AND MARKETING APPROACH

Lilian María Montero Barbado

<https://orcid.org/0000-0002-4537-3033>

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba
lmontero@uo.edu.cu

Sonia Caridad Ruiz-Quesada

<https://orcid.org/0000-0001-6251-6457>

Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba
soniac@uo.edu.cu

Graciela Castellanos Pallerols

<https://orcid.org/0000-0003-2542-5972>

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba
gcp@uo.edu.cu

Víctor Luis López Lescay

<https://orcid.org/0000-0003-3922-352>

Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba
victor.stg@anec.cu

Resumen

La actual globalización económica, informática y cultural, así como el desarrollo acelerado de las tecnologías, ha acarreado que las organizaciones busquen constantemente nuevas fórmulas y maneras de hacer para sobrevivir en un medio cada vez más volátil. La distribución en este contexto se revela como una variable no solo estratégica, sino fuente de valor y ventajas competitivas para las organizaciones. Aun cuando la misma posee tales valores, en la praxis existe una incapacidad de ver su potencial y carácter integrador de la distribución. Por estas razones el objetivo de este artículo es analizar la distribución con un enfoque logístico y de



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

marketing, lo que permitirá vislumbrar la integración indisoluble de ambas disciplinas a través de esta variable.

Palabras claves: logística, marketing, distribución física, distribución comercial.

Abstract

The current economic, ICT and cultural globalization, and the accelerated development of technologies have led organizations to constantly search for new formulas and ways to survive in an increasingly volatile environment. Distribution in this context is revealed as a variable not only strategic, but also a valuable source with competitive advantages for organizations. Even though it has such values, in praxis, there is an inability to see its potential and integrative character of the distribution. For these reasons, the objective of this article is to analyze distribution with a logistical and marketing focus, which allowed us to glimpse the indissoluble integration of both disciplines through this variable. For this purpose, a literature review was made with elements of entrepreneurial practices. The research methods of analysis-synthesis and induction-deduction as were the pillars of this study.

Keywords: logistics, marketing, physical distribution, commercial distribution.

INTRODUCCIÓN

En las ciencias empresariales, la distribución posee sus principales estudios dentro de las disciplinas de la logística y el marketing. La logística la considera como subsistema o actividad clave y el marketing como una de sus funciones, teniendo ambas disciplinas estrecha relación al compartir funciones y contenidos en común.

Para el concepto de distribución se toma el dado por el *National Council of Physical Distribution Management (NCPDM)*¹ (1976) que lo define como: el término empleado en la producción y el comercio para describir la extensa variedad de actividades relacionadas con el movimiento de los productos terminados desde el final de la fabricación hasta el consumidor y que ocasionalmente incluye el traslado de materia prima desde las fuentes de suministro hasta la línea de producción, estas actividades comprenden: transporte, almacenamiento, manejo, embalaje, control de inventarios, localización del almacén o fábrica, proceso de pedidos, previsiones de mercados y servicio al consumidor (Diez, 2004).

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004), la distribución es el acto de hacer que los productos estén disponibles para los clientes en las cantidades necesarias. Según Fleitman (2000), la distribución comprende las estrategias y los procesos para mover los productos desde el punto de fabricación hasta el punto de venta.

Para Longenecker, More, Petty y Palich (2008), la distribución es el movimiento de productos desde el productor hasta el consumidor debido a la sepa-

¹ Asociación profesional de Estados Unidos: Consejo Nacional de Gestión de la Distribución Física.

ración geográfica entre compradores y vendedores, dado por la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor. Al analizar esta definición se puede apreciar que se cambia el objetivo básico del movimiento al traslado de mercancías, o sea, al tráfico. La reducción del concepto distribución al de tráfico está determinada por el papel fundamental que juega el transporte en los costos y la calidad del servicio al cliente de la distribución.

Según Fernie y Sparks (2001), la gestión está relacionada con los diversos factores que forman parte del proceso de distribución (los servicios de almacenaje, relación del inventario, el transporte, la desparquetización, el envasado y las comunicaciones) que deben estar integrados para poder llevar a cabo una distribución con éxito. En realidad, una definición clara de gestión de distribución no es tan fácil de encontrar, a menudo es una cuestión de perspectiva. Sin embargo, en términos generales, la gestión de distribución abarca la actividad más cercana al cliente final de la cadena de suministro.

En la mayoría de las empresas, la gestión de distribución cubre algunas o todas las siguientes actividades: operación de centros de distribución, donde los productos terminados (o a veces parcialmente terminados) llegan desde plantas de fabricación o instalaciones de almacenamiento estratégico, recogida y embalaje de pedidos de clientes para entrega, organizar camiones completos a partir de múltiples pedidos de clientes y transporte de pedidos de clientes desde centros de distribución a las instalaciones para los clientes. Algunas empresas incluyen sus funciones de ventas bajo el paraguas de gestión de distribución y, en el caso de una empresa minorista, con productos procedentes de fabricantes distintos, el departamento de distribución también puede gestionar las compras y la logística de entrada.

La gestión de distribución se define como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el movimiento de bienes desde el proveedor o fabricante hasta el punto de venta. A través de procesos tales como inventario, almacenamiento, transporte y manejo de materiales, permitiendo alcanzar importantes márgenes de beneficio de las empresas, dependiendo de la rapidez con que pueden entregar sus productos.

La distribución no solo está asociada a la obtención de beneficios, también está íntimamente relacionada con los costes, con el servicio al cliente y con los factores de la toma de decisiones que influyen en las anteriores (Martín, 1994). Tener un sistema de gestión de distribución exitoso también es importante para que las empresas sigan siendo competitivas y mantengan a los clientes satisfechos.

En la literatura especializada se evidencia que la distribución cuenta con dos enfoques, que descansan en la historia y contenido en común que tienen la logística y el marketing, al nacer la logística bajo el amparo del marketing. La distribución desde la logística es conocida como logística de distribución y des-

de el marketing aparecen los vocablos de suministro físico, distribución física y distribución comercial.

Distribución con enfoque logístico

Desde principios del siglo XX hasta la actualidad, la logística ha sido una de las áreas de la función empresarial que ha evolucionado más rápidamente y de manera significativa a lo largo de las últimas décadas (Castán, 2000). Según la Council of Supplychain Management Professionals (CSCMP), la logística es definida como la parte de los procesos de la cadena de suministro (SCM) que planifica, implementa y controla el flujo directo e inverso y el almacenamiento efectivo y eficiente de bienes y servicios con toda la información relacionada desde el punto de origen al de consumo para poder cumplir con el requerimiento de los clientes. (Valles, 2012).

Autores tales como Stock (2000) y Carrasco (2000), aunque dan diversas definiciones de logística, se puede observar y concluir que ellos coinciden en que la logística es un proceso en el que interactúan el aprovisionamiento de materias primas, insumos, servicios, la planificación y programación de la producción, sistemas de información, y la distribución final hasta el cliente.

Debido a la naturaleza integradora de la logística, la teoría de sistemas se convierte en una valiosa concepción para su funcionamiento, es por ello que Acevedo & Urquiaga (1997), la definen como la red de unidades autónomas y coordinadas que permiten garantizar la satisfacción de los clientes finales en el tiempo, calidad y costos demandados.

La logística como sistema se desagrega en tres subsistemas, los cuales son: logística de entrada o abastecimiento, que busca proveer materia prima y servicios a la empresa, logística de producción, en la cual se encuentra la planeación y programación de la producción: la logística de salida o distribución, por medio de la cual se llega al cliente final (Cespón 2003). Por su parte, Anaya (2007), Gómez y Acevedo (2001) y Soret (2006) coinciden en los subsistemas anteriormente mencionados e incorporan como cuarto subsistemas la logística inversa o de retorno.

Porter (1986) en la década de los 80, popularizó el concepto de cadena de valor a partir de los textos como ventaja competitiva y estudios de sectores industriales y de la competencia. La cadena de valor se define como una herramienta de carácter estratégico utilizada por las empresas cuyo fin es desagregar y estudiar cada una de las actividades de la empresa y las posibles interacciones que surjan entre ellas, para detectar ventajas competitivas (Guerras y Navas, 2007). Las actividades son clasificadas en dos grupos; actividades primarias son aquellas que implican la fabricación de los productos y su posterior puesta a disposición del cliente, y actividades de apoyo son aquellas que sostienen a las primarias y sirven de apoyo. La logística en la cadena de valor

aparece como actividad primaria, dividida en logística interna y externa, sin embargo, la cadena de aprovisionamiento o abastecimiento como subsistema logístico aparece como una actividad de apoyo, encargada de las compras. Esto se debe a que la cadena de valor lo que busca es analizar e identificar las actividades estratégicas para obtener ventajas competitivas mientras que la cadena de abastecimiento es el proceso de todas las partes involucradas en el cumplimiento de una solicitud del cliente.

La logística interna, también conocida en la literatura especializada como logística de entrada; es definida por Quintero y Sánchez (2006) como un conjunto de actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros. Por su parte, García (2009) la engloba en actividades asociadas a la recepción, el almacenamiento y la distribución interna de insumos del producto.

Porter (Apud Mintzberg, 2000) la define como actividades asociadas con la recepción, almacenamiento y distribución de insumos, no productos, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, programación de flota, vehículos y devolución a proveedores.

Pinheiro, Breval, Rodríguez y Follmann (2015) resumen que la logística interna es la planificación, la ejecución y el control del flujo físico y de informaciones internas de la empresa, buscando la optimización de los recursos, procesos y servicios con la mayor economía posible. Estos autores consideran que los componentes de la logística de entrada son: recibimiento, embalaje, almacenaje, gestión de stock, abastecimiento, atención al cliente, transporte interno, traslado, procesamiento de pedido, trabajo por proceso y tecnología de la información. Por su parte, Delgado y Ladines (2014), refieren que en la cadena de logística interna se distinguen tres ciclos logísticos: aprovisionamiento, producción y almacenamiento y distribución física.

De los análisis anteriores se concluye que la logística interna comprende un conjunto de actividades que se realizan dentro de los muros de la organización asociadas con la recepción, almacenamiento, gestión de inventario, devolución a proveedores, manejo de materiales y distribución de la materia prima, desde los proveedores hasta el comienzo del proceso productivo. En el caso de empresas comercializadoras también se presenta, pero el mayor peso recae en el aprovisionamiento, con la adquisición de productos terminados que se utilizan para satisfacer las necesidades del cliente final.

Por otra parte, la logística externa o de salida es la encargada de almacenar el producto terminado y darle salida al exterior (López 2017). Para Quintero y Sánchez (2006) está constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación). Martínez y Milla (2012) la asocian con la recogida, el almacenaje y la distribución del producto o servicio a los compradores e inclu-

yen los productos terminados, el almacenaje, la recogida del material, el reparto a través de operaciones de transporte, el proceso de pedidos y la programación. Rojas (2011) expone que son todas aquellas actividades asociadas con la distribución física de productos hacia el mercado para su uso. De acuerdo con Fleury (2000), la logística externa es responsable de todas las funciones de la gestión de los recursos materiales: compras, almacenamiento, distribución, transporte e información entre una u otra empresas pertenecientes a la compleja estructura del canal de distribución. Cabe destacar que, en las organizaciones de servicios, la logística externa es casi nula. Por su parte, Palomino y Zavaleta (2018) exponen que la logística externa y la logística de distribución son lo mismo, asociando a ella actividades como: almacenamiento de productos terminados, inventarios, expedición, manipuleo, embalaje y transporte.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, se considera que tanto en la logística interna como externa juega un papel esencial la distribución, la diferencia de la postura de esta actividad radica en la posición que tiene su realización dentro o fuera de los muros de la organización.

Desde este mismo enfoque logístico se tiene también la logística comercial, ella comprende el estudio de todo lo relativo al transporte o distribución física del producto, desde el productor de materias primas hasta el fabricante y desde el fabricante hasta el consumidor final.²

Manzano, G., Mancheno, S., Gamboa, S. (2019) exponen que la logística comercial está enfocada en las actividades de la logística alrededor del cliente o consumidor final, en parte porque las funciones o actividades son menos complejas que otros tipos de logísticas, ya que según criterios de Lavalle da Silva y Fleury (2000) se trata básicamente de la distribución de productos acabados, sin embargo, la complejidad se origina por la gran amplitud de ítems almacenados y comercializados. Para la *U.S Council of Logistics Management* la define como “el proceso de planeación, ejecución y control eficiente de flujos y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos de los clientes (Mentzer, 2005). Según Gómez (2014) la logística comercial es aquella parte de la actividad empresarial que tiene como finalidad la previsión, organización y control del flujo de materiales y de la información desde las fuentes de aprovisionamiento hasta el consumidor final.

Del análisis anterior se concluye que independientemente del matiz conceptual con la que sea definida la logística (logística comercial, logística interna, logística externa, logística empresarial) se evidencia que la distribución es un elemento invariable y común.

² Gran enciclopedia de Economía: <http://www.economia48.com/spa/d/logistica-comercial/logistica-comercial.htm>

Distribución física como concepto

En la literatura especializada existen diversos términos para referirse a la distribución, la misma suele utilizarse como sinónimo de logística, al ser la parte del sistema logístico que se relaciona más directamente con los clientes, además también se le conoce como logística de distribución o logística comercial. El Consejo Nacional de Gestión de la Distribución Física (NCPDM) en 1973 define la distribución física en una amplia gama de actividades relacionadas con la eficiencia del movimiento de productos terminados desde el final de la línea de producción hasta el cliente, y en algunos casos incluye los movimientos de materias primas desde la fuente de suministro al inicio de la línea de producción. Estas actividades incluyen transporte de carga, almacenamiento, manejo de materiales, embalaje protector, control de inventario, procesamiento de pedidos, previsión de marketing y servicio al cliente.

Para Pau i Cos (2001) la distribución existe por la única y contundente razón: “paliar las variaciones físicas que existen entre la demanda y la producción, ajustándolas en el espacio, tiempo y también en su rentabilidad”. Motokilnat-suka (2000), expone que, es repartir una cantidad necesaria de productos en una condición necesaria requerida y al menor costo posible. Según Díaz y Sánchez (2013), es el conjunto de actividades tendientes a asegurar las entregas de los pedidos solicitados por el cliente y/o consumidor final de los productos ofrecidos por una empresa y en el mejor precio posible; la realización de este proceso requiere que se tenga una política de distribución referente a: método de gestión de las existencias de los productos acabados (productos que la empresa mantiene en existencia en un momento determinado), los *lead time* de entrega (proceso que media desde la solicitud de un pedido hasta la fecha de entrega real del producto o servicio, gestión de transporte).

En la logística existen otros términos relacionados con la distribución, como es el caso de la logística de distribución, la cual es definida por Gutiérrez (1998) como el conjunto de actividades que se ocupan del flujo de productos terminados e información asociado a él desde el final del proceso de fabricación hasta que dichos productos se encuentran en manos de los clientes.

En la literatura consultada no existe un consenso sobre funciones o procesos que pueden ser considerados para constituir el campo de la distribución física. El NCPDM en el 1977 reconoce los elementos anteriormente expuestos y le incorpora: previsión de demanda, comunicaciones, piezas y servicios de soporte, selección de sitio de planta y almacén, adquisición, devolución, manipulación de mercancías, salvamento y eliminación de chatarra y almacenamiento.

Por su parte, Cespón (2003) expone la logística de distribución con un enfoque en sistema, al declarar cuatro subsistemas (gestión de pedido, gestión de inventario, gestión de almacenamiento, gestión de transporte), que deben

estar representados dentro de la jerarquía directiva, de manera que posibilite la definición de la política general de distribución, elemento éste relacionado con los niveles tácticos y estratégicos de la jerarquía de las decisiones y a partir de la cual se ejecuta un proceso a nivel operativo que involucra a los subsistemas antes mencionados y que culminará con la entrega del producto al cliente.

De otro lado, es necesario precisar que a veces el proceso de distribución física no acaba en el momento en que el artículo llega al cliente. En determinadas ocasiones es necesario recoger una mercancía defectuosa que está en poder del cliente, ya sea para enviarle otra en buen estado, para reparar los defectos y volvérsela a remitir, u otras veces hay que retirar los productos que han caducado. También existen situaciones donde hay que recuperar los envases, las cajas, las estibas o contenedores utilizados en la distribución de los artículos. Estas actividades también forman parte de la distribución física y se conocen como la logística inversa o de retorno (Long, 2006).

Según Tornatore (2008) y Cespón (2003), los elementos que conforman el campo de la distribución física son: almacenamiento, transporte, control de inventario, manejo de materiales, embalaje y procesamiento de pedido. A criterio de esta autora se deben incluir las actividades de servicio al cliente, la logística de retorno e información, debido a que en el servicio al cliente puede darse nuevamente distribución física por devolución de mercancías y en el caso de la logística de retorno también hay obligatoriamente distribución física en otra dirección con un destino definido.

Por otro lado, Chentnik (1974) plantea que la distribución física proporciona la utilidad de tiempo y lugar, el esfuerzo de distribución física debe asegurar que la empresa mantiene un inventario adecuado de productos que sus clientes desean en las ubicaciones correctas. Por otra parte, Pau i Cos (2001) considera que el óptimo de la distribución se lo da el hecho de cumplir con determinados estándares como son: cumplimiento total de los pedidos (cantidades y productos), momento oportuno (fechas y horarios, sin rotura de stock con total cobertura de la demanda), en el lugar acordado (punto de venta o punto de entrega), al mínimo costo (costo variable y según el costo presupuestado).

El camino transitado por el producto, desde la producción hasta la adquisición y consumo se denomina canal de distribución, canal de marketing o canal de logística de distribución, son el conjunto interdependiente de unidades organizacionales, instituciones o agencias tanto internas como externas a la empresa, con las cuales es posible que un producto esté disponible para un consumidor. Éstas pueden incluir: comprar, vender, transportar, almacenar, financiar, promocionar, evaluar riesgos y proveer información de mercado, entre otras (Murphy & Wood, 2008). El hecho que estos procesos estén concentrados en unos pocos actores genera valor para el consumidor final, toda vez que minimiza el número de contactos comerciales, permitiéndole adquirir servicios y gran

variedad de productos en un mismo sitio, bajo procesos eficientes de búsqueda, compra, pago y devolución si fuese el caso. De ahí que la distribución física tenga lugar dentro de uno o más canales de distribución (Gutiérrez, 1998).

De los análisis anteriores se concluye que la distribución con un enfoque logístico en un conjunto de actividades de: transporte, almacenamiento, procesamiento de pedidos, manejo de materiales, control de inventario, servicio al cliente, información y logística inversa, que culmina con la entrega del producto al cliente final, en el momento indicado, en el lugar adecuado, en la cantidad requerida al menor costo posible, en función de la política de distribución por la cual se rija la entidad.

Distribución con enfoque de Marketing

En la literatura especializada no se puede ubicar con precisión el origen del Marketing, quienes han investigado la teoría y la práctica de esta disciplina afirman que es tan antigua como la humanidad (Kotler 1995), sin embargo, los primeros estudios científicos argumentados datan de los primeros años del siglo XX.

El marketing es considerado como un sistema total de actividades, que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades y deseos de los consumidores para satisfacerlas de la mejor manera posible, promoviendo el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización (Rufin, 2012). Por su parte, la *American Marketing Association* (AMA, 2013), describe al marketing como la actividad de un conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar, y el intercambio de ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general. De ahí que la gestión del marketing sea el arte y la ciencia de elegir mercados y lograr mantener y aumentar el número de consumidores mediante la creación, entrega y comunicación de un valor añadido superior para el cliente (Santesmases, 2012). Kotler (2017) lo resume como el proceso, en el cual un grupo de individuos intercambia bienes y servicios para satisfacer sus necesidades.

El marketing está asociado a la distribución desde sus primeros estudios científicos, Shaw en 1915 publica el trabajo titulado, "Algunos problemas de distribución", considerado como el primer libro sobre la disciplina, donde identifica como funciones del marketing: (1) creación de demanda y (2) suministro físico. En esta década y la posterior las principales preocupaciones de los académicos en su mayoría economistas, se centraron en la distribución, vista desde un enfoque funcional del marketing, con lo cual no se considera como un campo relativamente nuevo.

McCarthy en 1960 crea el término de marketing mix o mezcla de mercadotecnia donde engloba a sus cuatro componentes básicos: producto, precio,

distribución y comunicación. El papel de la distribución dentro de la mezcla de marketing consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta (Stanton, Etzel y Walker, 2007), la cual posee como características principales: ser considerada una variable estratégica, modificable en el largo plazo, de difícil control de los productos por la empresa que los fabrica, de gran importancia por su repercusión en la formación de precio final de venta de los productos o servicios al consumidor además de su impacto en el: PIB, tejido empresarial, tasa de inflación y población ocupada (Díez Castro, 2004).

Lógicamente, los esfuerzos de marketing realizados por las organizaciones resultan ineficaces si, en última instancia, el producto no se encuentra en el punto de venta donde el consumidor pueda adquirirlo (Kotler, 2012). De ahí que, Miquel (2008) considere la distribución, como instrumento que relaciona la producción con el consumo, y su misión principal, poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite, en el lugar que desee o pueda adquirirlo, y todo ello con el mínimo coste posible, posibilitado el vínculo entre la oferta y la demanda. Para McCarthy (2001) es el manejo y el movimiento de bienes dentro de las empresas individuales y a lo largo de los sistemas de canales. Según Gaedeke y Tootelian (1983) está relacionada con todas las actividades involucradas en la planificación, implementación y control del flujo físico de materias primas, inventario en proceso y productos terminados desde el punto de origen hasta el punto de consumo. Las actividades principales incluyen servicio al cliente, control de inventario, manejo de materiales, transporte y almacenamiento. Por su parte Lamb, Hair y McDaniel (2014) considera la distribución como el conjunto de actividades de negocios relativas al almacenamiento y transportación de materias primas o productos terminados. Para Stanton (2007), implica la gestión del flujo físico de productos y el establecimiento y operación de sistemas de flujo. Según Cundiff y Still (2007) es el movimiento y el almacenamiento reales de los bienes después de que se producen y antes de que se consuman.

De acuerdo con Dvoskin (2004), el concepto de distribución integra dos aspectos: el primero el logístico, referido a los sistemas que actúan para posibilitar una distribución eficiente e implican la gestión del flujo de bienes, servicios y la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo, es decir distribución física, el segundo aspecto se refiere a los canales de distribución, intermediarios que existen entre los productores y consumidores finales de su producto.

La distribución con un enfoque de *Marketing*, tiene como aspectos principales, los canales de distribución y la distribución física (Santesmases, 2012), por tanto, se afirma que la distribución y la distribución física son una sola, es decir que una contempla a la otra.

Teniendo en cuenta la diversidad de criterios referentes a las actividades que conforman la distribución con un enfoque de marketing, de acuerdo con López, Moreno y Díaz (2019), se considera que los elementos que conforman el campo de la distribución son: almacenamiento, transporte, control de inventario, procesamiento de pedido, embalaje, servicio al cliente y manejo de materiales.

La distribución en el campo del marketing es considerada una de las variables del marketing mix y en el campo de la logística es considerada como subsistema o actividad clave. En ambos enfoques comparten: el tránsito desde productor hasta cliente final y, la distribución física, se concretan en el canal de distribución y es ahí donde la distribución vista no desde un enfoque u otro sino vista desde un enfoque que integre los elementos de la logística y el marketing permitirá agregar más valor y garantizará la satisfacción del cliente y las utilidades de una organización.

CONCLUSIONES

1. El concepto de distribución ha evolucionado hasta concluir que es el nexo entre la producción y el consumo, con el fin de poner a disposición del cliente el producto o servicio que solicite, en el momento, lugar, y cantidad adecuada y al menor costo posible.
2. La distribución, desde la logística se conoce como logística de distribución o distribución física y desde el marketing, se manejan los conceptos de distribución y distribución física, al ser la distribución una de las funciones del marketing.
3. La distribución es una variable común para la logística y el marketing, al compartir funciones en común desde ambas disciplinas (almacenamiento, transporte, control de inventario, procesamiento de pedido, embalaje, servicio al cliente y manejo de materiales).
4. La distribución, tanto con un enfoque u otro, tiene su realización en los canales de distribución, desde donde se puede incidir de manera integrada en su perfeccionamiento. Evidenciándose una vez más, su carácter estratégico e integrador, fuente de creación de valor y ventajas competitivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, J. A. y Urquiaga, A. J. (1997). "Rediseño de los sistemas logísticos para competir con éxito." En: proceeding del Primer Simposio de Ingeniería Logística. Fondo Rotatorio Armada Nacional. Bogotá.
- American Marketing Association (AMA) (2013). Definition of Marketing.<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

- Anaya, J.J. (2004). *Logística integral. La gestión operativa de la empresa*, Editorial ESIC, Madrid, España.
- Anaya, J. J. y S. Martín (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos: análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos*. Esic Editorial, Madrid, España.
- Castán, J. M., Cabañero, C. F. y Núñez, A. (2000). *La logística en la empresa*, Editorial Pirámide, Madrid, España.
- Carrasco, J. (2000): Evolución de los enfoques y conceptos de la logística “Su impacto en la dirección y la gestión de las organizaciones”. *Economía Industrial*, No. 331, pp.17-34.
- Cespón, R. y Amador, M. A. (2003), “Administración de la Cadena de Suministros. Manual para estudiantes de la especialidad de Ingeniería Industrial”, investigación Universidad Tecnología Centroamericana de Honduras. UNITEC.
- Chentnik, C. G. (1974). “Physical Distribution Management and its Environment”, *International Journal of Physical Distribution*, Vol. 5, No. 1 pp. 62 – 73.
- Christopher, M. (1994). *Logística y abastecimiento*, Editorial Folio, Madrid, España.
- Cundiff W. E., Still, R. R. y Govoni, N. A. P. (2007) *Sales Management: Decision Strategy and Cases*. (5th Ed) Pearson Education. New Delhi, India.
- Delgado, D.C. y Ladines, C.C. (2014). “Aplicación de un plan de mejora en la logística interna y su contribución con la gestión operativa de la empresa JPS distribuciones E.I.R.L.”. Tesis(diploma). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, México.
- Pujol, B. B. (Coord.) (1999). *Diccionario de Marketing*, Editorial Cultural S. A., Madrid, España.
- Diez, C. E. (2004). *Distribución Comercial*. Editorial Mc Graw Hill/Interamericana, Madrid, España
- Díaz, A. R. y Sánchez, A. F. (2013): “Plan De Logística De Distribución Para La Empresa Las 3 SSS LTDA”, Tesis (Diploma), Universidad Libre, Bogotá, D.C.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing. Teoría y experiencia*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Fernie, J and L. Sparks, L. (2009). *Logistics & Retail Management; emerging issues and challenges in the retail supply chain*, Editorial Kogan Page, Londres, Inglaterra.
- Ferrel O.C. Hirt, G. A., Ramos, L., Adriaenséns, M. y Flores, M. A. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*, Editorial Mc Graw Hill/Interamericana, Madrid, España.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Editorial Mc Graw Hill/Interamericana, Madrid, España.

- Fleury, P. F., Wanke, P. y Fiqueredo, K. F. (2000). *Logística empresarial: a perspectiva Brasileira*. Editorial Atllas, São Paulo, Brazil.
- Gaedeke, R. M. y Tootelian, D. H. (1983). *Marketing, Principles and Applications*, Editorial West Publishing Company, New York, West. EE.UU.
- García, D. S. (2009). *Diccionario de logística*, Editorial Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V. Valencia, España.
- Gómez, M. y Acevedo, J. A. (2001). La logística moderna y la competitividad empresarial. LOGESPRO, La Habana.
- Gómez, J. M. (2014) *Gestión logística y comercial*, Editorial Mc Graw Hill Education, Ciudad Real, España.
- Guerras, L. A. y Navas, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*, Editorial Civitas.
- Gutiérrez, G. (1998). *Logística y distribución física*, Editorial Mc Graw Hill, Madrid, España.
- Jonsson, P. (2008). *Logistics and supply chain management*, McGraw-Hill Education, New York, USA.
- Kotler, P. (2012). *Administración de Marketing*, Editorial Printice Hall, São Paulo, Brazil.
- Kotler, P y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall 13ª Edición. Madrid.
- Lamb, C. W., Hair J. F. y McDaniel, C. (2014) *Fundamentos de marketing*. Editorial Cengage Learning, México.
- Lavalle, C. R. y Fleury, P. F. (2000). “Avaliação da organização logística em empresas da cadeia de suprimento de alimentos: indústria e comercio”. *Revista de Administração Contemporânea*. Vol 4, No 1, enero-abril, pp47-67.
- Longenecker, J., Petty, J., Palich, L. y Hoy, F. (2008). *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedora*, Editorial Cengage Learning, Ciudad México.
- Long, D. (2006). *Logística internacional: administración de la cadena de abastecimiento global*, Editorial Limusa, México.
- López, M. I. (2017). “Evolución de la logística desde actividad de la cadena de valor a elemento clave en el modelo de negocio: Un enfoque Push-Pull”, Tesis (diploma) Universidad De Jaén, Andalucía.
- López, C., Moreno, B. y Lombana, E. (2017). “Tendencias de consumo y de la distribución en el mercado de las arepas de maíz en la ciudad de Bogotá, D. C”. *Revista CIFE* Vol. 19, No. 30, pp. 149-172.
- Manzano, M. A., Manchen, M. y Gamboa, J. (2019). “Logística comercial: un enfoque para la toma de decisiones en las MIPYMES de la Zona 3 del Ecuador”, *Espirales revista multidisciplinaria de investigación*, Vol. 3, No. 24, pp. 43-59.

- Martínez, D. y Milla, A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*, Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- McCarthy, E. J. (2001). *Marketing un enfoque global*. McGraw-Hill. México.
- Mentzer, J., Gibson, B. J. and Cook, R. L. (2005). "Supply chain management: the pursuit of a consensus definition". *Journal of Business Logistics*. Vol. 26, pp. 17-25.
- Miquel, S., Parra, F. y Romero, M. (2008): *Distribución comercial*, Editorial ESIC, Madrid.
- Motoki Inatsuka (2000). El futuro de la logística en Japón. Instituto Japonés de Sistemas Logísticos (JILS) En: [http://. www.webpicking.com](http://www.webpicking.com). visitada en enero 2020.
- Murphy, P., Jonhson, J., Wood, D. y Wardlow, D. (2008). *Contemporary logistics*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Palomino, R. y A. Zavaleta (2018). "Propuesta de mejora en las áreas de producción y logística, para reducir los costos de operaciones en la empresa Logística Tubular Integral S.A", Tesis (diploma), Universidad Privada del Norte, Trujillo – Perú.
- Pau i Cos, J. (2001). *Manual de logística Integral*, Editorial Díaz Santos, Buenos Aires, Argentina.
- Pinheiro da Lima, O., Breval, S., Rodríguez, C. y Follmann, N. (2017): "Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma Ingeniare". *Revista chilena de ingeniería*, vol. 25 Nº 2, octubre-julio, pp. 264-276.
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Editorial C.E.C.S.A. México.
- Quintero, J. y Sánchez, J. (2006): "La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico The Value Chain: A Strategic Thought Tool" *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, vol. 8, No. 3, septiembre-diciembre, pp. 377-38.
- Rojas, M., Guisao, E. y Cano, J. (2011). *Logística integral – Una propuesta práctica para su negocio*, Editorial la U, Bogotá.
- Rufin y Medina (2012). *Marketing Publico: Investigación, aplicaciones y estrategia*. Esic Editorial, Madrid.
- Santesmases, M. (2012). *Marketing Conceptos y Estrategias*, Editorial Pirámide. Madrid, España.
- Soret Los Santos, I. (2006). *Logística y Marketing para la distribución comercial*. ESIC Editorial, Madrid, España.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos del Marketing*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. México DF.
- Stock, J. y Lambert, D. (2000): *Strategic logistics Management*. Editorial McGraw Hill, New York.

- Tejero, J. J. y S. Martín, (2007). "Innovación y mejora de procesos logísticos: análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos". Esic Editorial, Madrid, España.
- Tomatore (2008). Citado en: Molinillo, S. (2012) Distribución Comercial Aplicada. Madrid. Editorial ESIC.
- Valles, J. A. (2012). *Logística y transporte multimodal*. Editorial Academia Española, España.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que existe ausencia de conflicto de intereses con respecto a este artículo, por lo que se eximen a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

LILIAN MONTERO BARBADO. Fundamentación teórica, revisión bibliográfica y elaboración del artículo.

SONIA CARIDAD RUIZ QUEZADA. Fundamentación teórica con enfoque logístico.

GRACIELA CASTELLANOS PALLEROLS. Fundamentación teórica con enfoque de marketing.

VÍCTOR LUIS LÓPEZ LESCAY. Elaboración de las conclusiones y revisión total del artículo.

NORMAS EDITORIALES

1. Perfil de la revista

Misión

Divulgar conocimientos científicos e innovaciones en el campo de las ciencias económicas, con impacto en las instancias gubernamentales cubanas, los actores económicos nacionales, los medios académicos, las instituciones científicas y otros públicos interesados, dentro y fuera del país.

Su perfil abarca todo el espectro de las ciencias económicas: Economía, Contabilidad, Administración pública y empresarial, Auditoría, Finanzas, Sistemas de Información, Ingeniería industrial y otros campos afines.

Objetivos

- a) Divulgar los resultados científicos de los economistas y contadores cubanos y su impacto en el desarrollo del país y la implementación de los lineamientos.
- b) Mostrar las principales tendencias internacionales en las ciencias económicas.

Frecuencia semestral (enero-junio y julio-diciembre)

Cantidad de artículos en cada edición: 10-15 artículos

2. Requisitos de los artículos

- a) Ser inéditos: Los artículos presentados no deben haber sido publicados previamente ni presentados para su publicación en ninguna otra revista. No se aceptan artículos ya aparecidos anteriormente en otra publicación. Las comunicaciones presentadas a Congresos o Eventos científicos no se considerarán como trabajos publicados. Los autores se comprometen a no someterlo simultáneamente a otras publicaciones.
- b) Ser resultado de investigaciones científicas, con evidentes aportes al conocimiento, siendo de dos tipos:
 - Artículo de investigación aplicada: Presenta de forma detallada los resultados de estudios científicos. Su estructura debe incluir, entre otros, cuatro aspectos fundamentales: introducción, metodología científica utilizada, resultados y conclusiones. La metodología científica debe detallar el procedimiento, métodos y técnicas científicas utilizadas para arribar a los resultados. Si se trata de una propuesta de mejora debe explicitarse la metodología utilizada para su validación científica. Ya sea

un diagnóstico o una propuesta de mejora debe mostrarse de forma convincente la argumentación científica sobre la que se sustenta.

- Artículo de investigación bibliográfica o conceptual: Ser resultado de una revisión bibliográfica donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas, con el objetivo de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo en una temática determinada. Debe presentar una cuidadosa y actualizada revisión bibliográfica con un uso amplio de referencias.
- c) Tener una extensión máxima de 5000 palabras (no más de 15 páginas), incluyendo bibliografía y anexos.
- d) Incluir no menos de 10 referencias bibliográficas y que la mayoría sea de los últimos 5 años.
- e) Deben cumplir estrictamente las normas editoriales. En el caso de las referencias bibliográficas si no tiene toda la información requerida en las Normas editoriales se rechazará el artículo.
- f) Se admiten en español o inglés. Los títulos, resúmenes y palabras claves se publican en ambos idiomas: español e inglés. Independientemente que se publiquen en español o inglés puede contener citas y referencias en otros idiomas.

3. Normas para la presentación de artículos

Cada propuesta de publicación debe contener:

- a) Título del texto en español y en inglés.
- b) Nombres y apellidos de autores.
- c) Código ORCID de los autores.
- d) Institución, ciudad y país de los autores.
- e) Dirección de correo electrónico del autor para correspondencia.
- f) Resumen del texto en español y en inglés, que no exceda las 150 palabras. Debe estar redactado en un solo párrafo, donde se presente de manera concisa el propósito y los principales resultados y conclusiones de la investigación. Debe incluir fragmentos tomados textualmente del artículo, ni citas, ni referencias, ni abreviaturas.
- g) Palabras clave del texto (no menos de 3 y no más de 8), en español y en inglés. No deben coincidir con palabras o frases que ya estén en el título.
- h) Numeración JEL para palabras clave, según el código empleado internacionalmente en publicaciones económicas. Si no lo señalan los autores la Dirección de la Revista definirá la numeración JEL.
- i) Introducción.
- j) Desarrollo del artículo estructurado en epígrafes enumerados consecutivamente.
- k) Conclusiones.
- l) Referencias bibliográficas.

4. Presentación formal de artículos

- a) Procesador Microsoft Word
- b) Letra Times New Roman 12 puntos
- c) Interlineado 1,5
- d) Justificado
- e) Espacio entre párrafos
- f) Título y subtítulos en negritas y minúsculas tipo oración.
- g) Epígrafes enumerados.
- h) Introducción, conclusiones y referencias bibliográficas no se enumeran
- i) Tablas, esquemas, gráficos enumerados, con título y fuente.

5. Proceso de arbitraje

El proceso de arbitraje es a través de evaluadores ciegos.

Los originales serán enviados al menos a tres árbitros o evaluadores anónimos, expertos en el ámbito científico. Los evaluadores darán su opinión acerca de la calidad del artículo y pueden ofrecer sugerencias de modificaciones que mejoren, a su juicio, el trabajo evaluado, o de lo contrario rechazarán aquellos artículos que consideren no tienen la calidad requerida para su publicación. En cualquier caso, emitirán un Dictamen en formato preestablecido.

El Consejo Editorial, una vez recibido el criterio de los árbitros, acepta o rechaza el artículo. En caso de aceptación, el artículo podrá ser remitido posteriormente a los autores para añadir correcciones o para reajustar problemas de formato.

El Consejo Editorial garantiza que los expertos sean afines al tema abordado en el artículo arbitrado. Los criterios de los árbitros se le hacen llegar a los autores en un documento único elaborado por los editores.

6. Derecho de autor

Los autores conservan los derechos de autor y ceden a la revista el derecho de la primera publicación, con el trabajo registrado con la Licencia de Creative Commons Atribución-No Comercial 4.0 Internacional, que permite a terceros utilizar lo publicado siempre que mencionen la autoría del trabajo y a la primera publicación en esta revista. Los autores pueden realizar otros acuerdos contractuales independientes y adicionales para la distribución no exclusiva de la versión del artículo publicado en esta revista (por ejemplo, incluirlo en un repositorio institucional o publicarlo en un libro) siempre que indiquen claramente que el trabajo se publicó por primera vez en esta revista. Se permite y recomienda a los autores a publicar su trabajo en Internet (por ejemplo, en páginas institucionales o personales) antes y durante el proceso de revisión y publicación, ya que puede conducir a intercambios productivos y a una mayor y más rápida difusión del trabajo publicado.

7. Declaración de ausencia de conflicto de intereses

Los autores informarán a los editores la no existencia de conflictos de intereses en la publicación del trabajo, eximiendo a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto. Con ello los autores confirman que el trabajo es inédito y que no se ha cometido plagio alguno.

8. Declaración de la participación de cada autor en el trabajo

Los autores informarán con claridad los aportes que realizó cada autor al trabajo presentado.

9. Ilustraciones, figuras, gráficos y tablas

Las ilustraciones o imágenes deberán presentarse en formato JPG (no más de 200 KB). Las figuras y gráficos deben numerarse en orden consecutivo según el orden de aparición en el texto y deben incluir un breve título explicativo en la parte inferior de la figura. Si es necesario incluir fotos, estas se deben designar como figuras. Las tablas deben ser numeradas igualmente en orden consecutivo y en forma independiente de las figuras y los gráficos. Se deben numerar según el orden de aparición en el texto incluyendo un título explicativo en la parte superior de la tabla. Las tablas, figuras y gráficos deberán “insertarse” en el texto del artículo y ubicarse cerca del texto en que son mencionadas.

6. Normas para las referencias bibliográficas

- a) Se deben utilizar las Normas APA en su última versión.
- b) No incluya en las referencias bibliográficas materiales que no hayan sido referenciados en el texto del artículo.
- c) Se ordena alfabéticamente por los apellidos de los autores.
- d) Los nombres de los autores se consignan solo por sus siglas.
- e) En caso de haber más de una entrada bibliográfica del mismo autor, se ordena cronológicamente por las fechas de las obras.
- f) Cuando existan dos o más textos del mismo autor y publicados en el mismo año, se ordenan alfabéticamente por el título del texto y ese orden se consigna al lado del año con letras minúsculas, comenzando por la a, por ejemplo: (1990a), (1990b). En las referencias que se incorporen al interior del texto deben conservarse estas indicaciones con letras. En caso de que un texto tenga más de cuatro autores, solo se pone el nombre del autor principal acompañado de *et al.*
- g) Cuando no existe autor, la entrada bibliográfica se introduce alfabéticamente por la primera letra del texto.
- h) Los títulos de las revistas no deben consignarse a partir de sus siglas ni abreviados, sino que deben ofrecerse completos.

- i) Debe tenerse especial cuidado con la transcripción de las direcciones electrónicas de las páginas web, puesto que un error de este tipo obstaculiza cualquier futura consulta. Debe siempre ponerse la fecha de consulta de la página, de la siguiente manera: (día/mes/año).
- j) Cada entrada bibliográfica deberá incluir los siguientes datos, en el orden que se indica para cada caso:
- **Para libros de un solo autor:**
Apellido, Iniciales (Año). *Título del libro en cursiva*, Editorial o Entidad que publica, Ciudad.
 - **Para libros de más de un autor:**
Apellido 1, Iniciales 1, Apellido 2, Iniciales 2 y Apellido 3, Iniciales 3 (Año). *Título del libro en cursiva*, Editorial o Entidad que publica, Ciudad.
 - **Para capítulos o partes de libros:**
Apellido, Iniciales (Año). Título del capítulo sin comillas. En Nombre y Apellidos del autor o editor del libro, Crédito de editor o coordinador entre paréntesis (si fuera el caso), *Título del libro en cursiva*, (Rango de páginas del capítulo), Editorial o Entidad que publica, Ciudad.
 - **Para artículos:**
Apellido, Iniciales (Año). Título del artículo sin comillas, *Título de la revista en cursiva*, Volumen(Número), Rango de páginas del artículo.
 - **Para trabajos presentados en eventos:**
Apellido, Iniciales (Año, Días y mes en que tuvo lugar el evento). *Título del trabajo en cursiva*. [Indicación de si es ponencia o conferencia], Nombre del evento, Entidad que organizó el evento (si la hubiera), Ciudad o país donde ocurrió el evento.
 - **Para artículos digitales publicados en Internet:**
Apellido, Iniciales (Año, Días y mes en que se publicó). Título del artículo sin comillas. *Título de la revista en cursiva o del sitio*, Volumen(Número), Rango de páginas del artículo. Dirección URL exacta donde puede consultarse el texto si está disponible.
 - **Para tesis académicas:**
Apellido, Iniciales (Año). Título de la tesis en cursiva. Tipo de tesis (de diploma, de maestría, de doctorado)], Universidad correspondiente, Ciudad.
 - **Para cuando el autor es una institución:**
Nombre de la Institución (Año). Título del texto sin comillas (si es inédito) o en cursivas (si está publicado), Ciudad.
 - **Para cuando no existe autor:**
Título del texto sin comillas (si es inédito) o en cursivas (si está publicado) (Año), Editorial, Ciudad y otros datos, si los hubiera. En este caso se organiza alfabéticamente por el título del texto.