dirección
mayo del 2002

EMPRESAS DE DISEÑO E INGENIERÍA CUBANAS EN SU TRÁNSITO HACIA EMPRESAS DE CLASE MUNDIAL

Resumen / *Abstract*
Las empresas de diseño e ingeniería cubanas tienen ante sí el reto de la competitividad, siendo empresas estatales socialistas que aplican el perfeccionamiento empresarial. Deben lograr estar posicionadas adecuadamente y transitar hacia empresas de clase mundial. En este artículo los autores presentan sus consideraciones, de cómo, en el entorno cubano y dadas las experiencias pretéritas de este sector, debe ser el tránsito.

The cuban design and engineering enterprises face the competitive challenge; being socialist state enterprises that put into effect the enterprise perfection they should get the adequate position to become world class enterprises. In this report the authors give their opinions about the way in which this transition should take place in the cuban environment taking into account the previous experience in the sector.

Palabras clave / *Key words*
Empresa de clase mundial

World class enterprise

INTRODUCCIÓN

Las empresas de diseño e ingeniería cubanas, en el orden de cuarenta, se encuentran agrupadas en una organización denominada Frente de Proyectos con carácter metodológico. La subordinación empresarial ejecutiva es a partir de los propios ministerios con que cuenta el país, con predominio de entidades del Ministerio de la Construcción.

Durante las décadas de los setenta, los ochenta y hasta el principio de los años noventa, se trabajó a partir de economía planificada total que garantizaba el desarrollo armónico inversionista del país y donde además se le asignaba prácticamente la cuota de mercado a participar a cada empresa, ese era su plan y con este debía cumplir. Lo importante no era el acceder a escalas de volúmenes significativos en cuanto a ventas ni lograr importantes sinergias operativas y de mercados.

La última década, ya asociada a las fuertes transformaciones económicas, con punto culminante en la aprobación del *Decreto Ley 187 de 1998: Bases del Perfeccionamiento Empresarial* como nuevo sistema de gestión y dirección de la economía, está enmarcada por la ruptura empresarial con viejos y obsoletos esquemas. Se comienza a transitar para ser mejores a partir de términos de competitividad; la eficiencia y la eficacia toman su lugar y la búsqueda por la incorporación al concierto de los mejores en cuanto a calidad es una realidad.

María de Lourdes Artola Pimentel, *Ingeniera Industrial, Máster en Optimización y Teoría de la Dirección, Asistente, Investigadora Agregada, Universidad de Matanzas, Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba*
e-mail:mlap63@yahoo.es
José Alfonso Macías Mesa*, Ingeniero Industrial, Doctor en Ciencias Técnicas, Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería, Matanzas, Cuba*
e-mail:maciasmesa@yahoo.es

DESARROLLO

El ciclo de vida de un proyecto empresarial en términos de competitividad y desarrollo empresarial cubano ha sido definido[1] y puede representarse a criterio de los autores según se muestra en la figura 1.

Se tiene entonces, que las empresas de ingeniería, mayoritariamente se encuentran estabilizadas y van a trabajar por lograr la eficiencia a partir de la aplicación del **perfeccionamiento empresarial**, para luego poder ser competentes y con posterioridad **empresas de clase mundial**. A tenor de lo cual la misión empresarial es reformulada a partir de ser tomada como un instrumento clave de orientación estratégica, donde la realidad y los valores a desarrollar se combinen en fuerte interacción.

Los términos de competencia, competitividad y clase mundial comienzan a formar parte del acervo cotidiano empresarial.

Preparándose para la competencia global

La globalización se ha convertido en una estrategia para obtener una ventaja competitiva a nivel institucional en la cual las empresas quieren ingresar para lograr el desarrollo económico y social. A su vez los altos ejecutivos, de manera acelerada, tienen necesidad de enmarcarse en un nuevo perfil; necesitan ser cosmopolitas y poseer tres activos intangibles: conceptos, conexiones y competencias.

Considerando válida la definición de estrategia competitiva expuesta en la referencia 2, como:... "acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible"... se presenta que los últimos veinte años del pasado siglo estuvieron marcados por tres estrategias genéricas:

- El liderazgo en costos totales bajos.
- La diferenciación.
- El enfoque.

El liderazgo en costos totales bajos buscaba mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr así un alto volumen de ventas, el trabajar por la diferenciación permitía la creación de productos y(o) servicios a los clientes y que estos pudieran percibirlos como únicos, dicha diferenciación se consideraba la barrera protectora que mantendría al cliente; y en cuanto a enfoque se concentraban los clientes en un segmento de la línea de productos y(o) servicios o en un mercado geográfico.

La estrategia de enfoque fue la prioritariamente escogida, de manera centralizada e impuesta a las empresas cubanas de servicios ingenieros, entonces existía un objeto socia predeterminado y un marco geográfico estrictamente definido llegándose incluso a que dicho marco geográfico predeterminación de trabajo se reflejara en los nombres de las entidades.

Estas estrategias, que debían formar un concepto genérico alternativo, no fueron bien tratadas como maneras viables de enfrentar las fuerzas competitivas, por tanto, sucedía que las empresas quedaban situadas en una pobre posición estratégica respecto a la calidad percibida por los clientes y muy pocas posibilidades de maniobras. El modelo competitivo, dilatado en extremo en el tiempo, se mostraba estático y permitió que a abrirse otras posibilidades de desarrollo competitivo en diferentes esferas del desarrollo económico del país, como el turismo, se produjera un flujo de capital humano hacia las mismas. Comienza así un proceso de descapitalización de las empresas de servicios ingenieros al perderse su recurso más valioso, y estar en asociación con un pobre, por no decir inexistente, desarrollo de

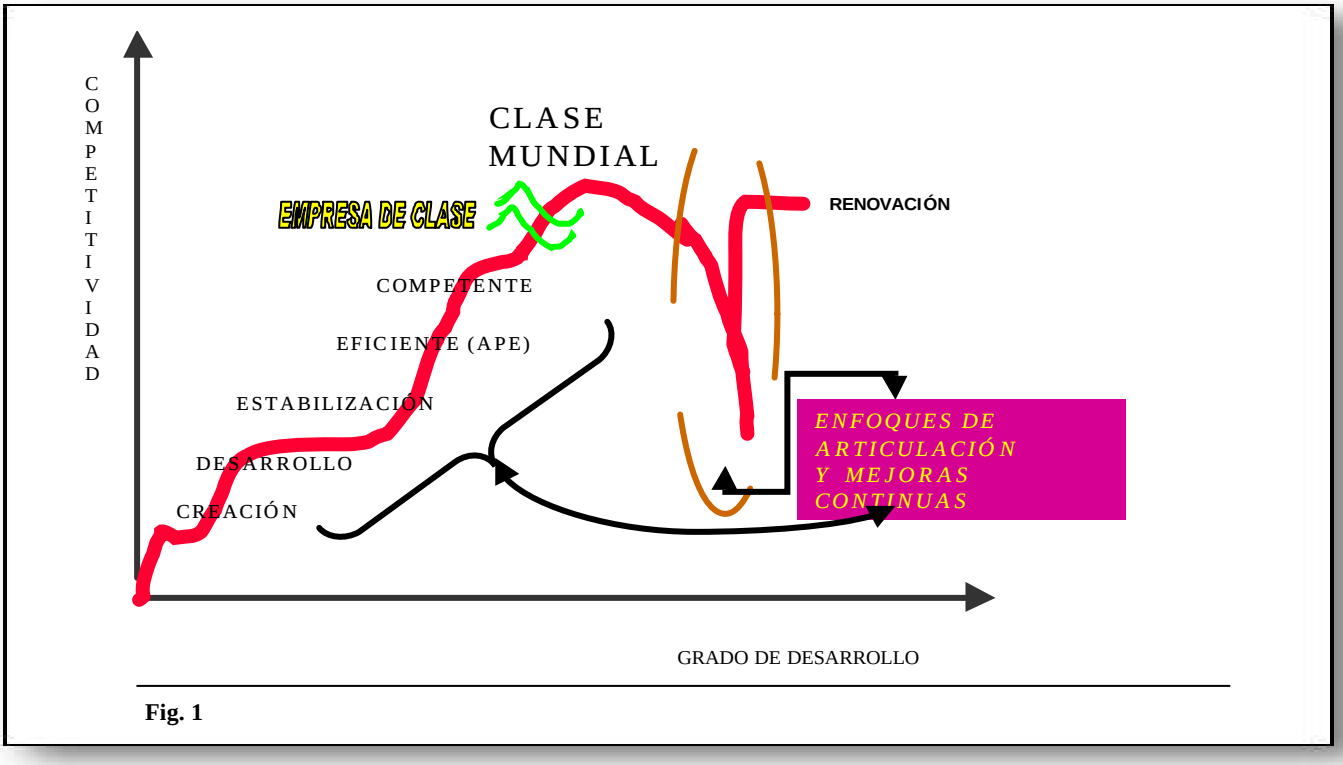

Fig. 1

proceso de innovación tecnológica. Las empresas de servicios ingenieros se tornan poco atractivas y solo conservan su fortaleza de estar en un mercado cautivo, fortaleza muy débil para sostenerse en el tiempo.

El mundo de cambio, ya en los noventa, hace que las tres estrategias referenciadas quedaran obsoletas y de manera rápida el sector empresarial tuviera que ser partícipe de la realidad en la que las ventajas competitivas solo duran el tiempo en que la competencia es capaz de reproducirlas, sucediendo entonces que " ...la ventaja original que daba competitividad empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa...".[3]

TRÁNSITO HACIA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL

El advenimiento del nuevo milenio en un mundo cambiante, a velocidades insospechadas, hace que en Cuba existan razones suficientes para convertir el sector empresarial de servicios ingenieros en un sector que puede competir en términos de eficiencia y calidad con otros mundialmente similares. El término **clase mundial** es utilizado generalmente para demostrar la calidad de una empresa.

Las empresas de clase mundial plantean hoy diferentes enfoques en su accionar, no contradictorios, que están dados en lo esencial por:

a) Accionar dinámico, asociado al concepto de la novedad de su sistema de gestión, o sea, le concede importancia a la capacidad de adaptarse y aprender.

b) Lograr el enfoque al cliente, desarrollado por los empleados y centrado en la información.

En la realidad cubana hay que ir hacia **empresas de clase mundial** dado que:

- Se pueden incrementar los ingresos ofreciendo servicios ingenieros diversificados geográficamente.
- Aunque la empresa no posea una estrategia definida de ventas exportables los competidores externos están en el mercado cubano.
- Los clientes quieren lo mejor del mundo y si estas empresas no lo ofrecen, otras lo harán. Los clientes son la mayor fuerza motriz para llegar a ser de clase mundial.

El tránsito hacia empresa de clase mundial debe ser seguro y a partir de alcanzar los estadíos de empresa que ha aplicado el perfeccionamiento empresarial y se ha convertido en eficiente. Para las condicionales propias cubanas, en el escenario actual, es necesario incluso, primeramente, ser una empresa de clase dentro de nuestras fronteras y a partir de tener cinco características bien definidas en sus procesos:

1. La innovación permanente.
2. Sistemas y procedimientos unificados.
3. Proveedores de alta cualificación.
4. Producir con eficiencia y eficacia.
5. Liderazgo en la actividad.

Logrado el reconocimiento de los clientes en función de la calidad percibida[4] en el marco del mercado nacional, las empresas de servicios ingenieros están en condiciones de transitar hacia clase mundial, a partir de un tránsito obligado dado por:

- Inspirar una visión compartida y articulada con las ventas.
- Organizarse alrededor de la lógica del cliente.
- Motivar a los trabajadores a que aprendan nuevos conceptos y habilidades.
- Administrar alrededor de procesos.
- Constante aprender y aplicar.

En la evolución de la empresa cubana se destaca la década de los 90 por un empresariado que comienza a reinsertarse en el mercado mundial, aumenta el número de empresas mixtas y asociaciones económicas internacionales, comienza un proceso de reestructuración del Gobierno Central, se reconocen las deficiencias de la empresa estatal socialista y también sus potencialidades y se comienza la generalización del **perfeccionamiento empresarial**, donde va cobrando vida un nuevo modelo de gestión de la empresa de alto desempeño que plantea las nuevas metas:[1]

- Empresa eficiente, flexible, en condiciones de emprender transformaciones continuas para llegar a estadíos superiores.
- Separación efectiva de las funciones estatales de las empresariales, a partir de un marco legislativo apropiado para el desarrollo de las capacidades empresariales en el socialismo.
- Autofinanciamiento de las empresas.
- Flexibilización de la estructura empresarial y llevar a otra dimensión las funciones de los diferentes grupos y uniones.
- Modernización del sistema de capacitación, entrenamiento e información de los dirigentes empresariales y los trabajadores.
- Comienzo de un proceso de reestructuración ramal del sistema empresarial del Estado, para lograr empresas logísticas más racionales, eficaces y eficientes que brindarán sus servicios a las diferentes entidades encargadas de la producción de bienes y servicios.

Empresa de servicios ingenieros de clase y su evaluación

Existen mundialmente diferentes modelos capaces de evaluar congruentemente el entorno empresarial con propuestas funcionales, relativamente simples en su concepción y aplicación, que muestran resultados evidentes. Estos modelos son necesarios para saber dónde está ubicada la empresa, y razonar cómo seguir.

En Cuba, en la actividad propia de servicios ingenieros, no existen modelos atemperados adecuadamente, ni propios, para realizar la evaluación. Ahora bien, dado el concepto de empresa de clase mundial, lo fundamental está en formular una estrategia empresarial que conlleve a poder responderse internamente si los estadios han llegado a que la empresa logre:

- Ser líder en su campo de actividad.
- Estar institucionalizada con sistemas y procedimientos claros y que además operan.
- Interpretar y generar expectativas de los clientes.
- Aplicar programas de mejoras continuas.
- Manejar oportunamente las finanzas.
- Tener la innovación permanente como una realidad.
- Que el capital humano esté altamente capacitado y motivado.
- Que existan programas de desarrollo de suministradores.
- Lograr alianzas estratégicas reales.

- Estar certificados por las Normas ISO 9000.
- Tener presencia en el mercado internacional.

Para realizar el análisis del modelo propio a emplear en las empresas de servicios ingenieros, los autores emplearon el siguiente hilo conductor dentro de un marco teórico bien referenciado (figura 2).

De otra parte, la propuesta del modelo de evaluación de servicios ingenieros perfeccionados con un nuevo paradigma decisional, el de la **teoría de la decisión multicriterios**, dentro de las tecnologías de las decisiones, constituye un sistema integrado que permite interrelacionar el enfoque administrativo de la gestión empresarial con el enfoque cuantitativo para e

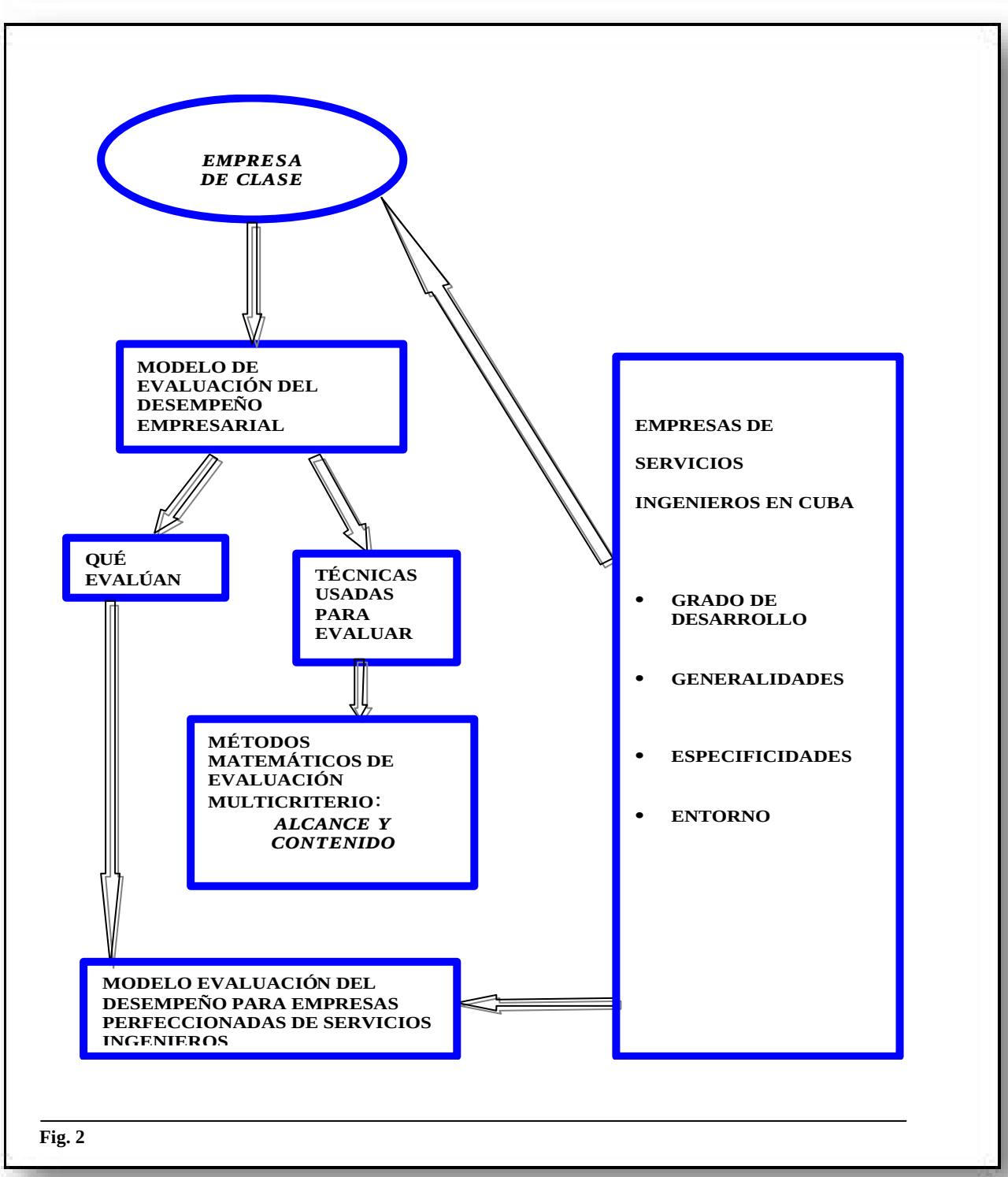

Fig. 2

proceso de toma de decisiones, donde se identifican dos entornos bien diferenciados, el interno, encargado de proveer el servicio donde participan los directivos y el personal de contacto y otro externo, al que se le llama entorno específico, tal como se observa en la figura 3.

El proceso evaluativo tratado no puede estar basado en opiniones empresariales sobre decisiones estructuradas. Por el contrario, debe ser un proceso evaluador en el que trabajen equipos de consulta tanto internos como externos, formados por profesionales con carácter transdisciplinario.

De esta forma, evaluando de manera continua, la empresa podrá saber exactamente dónde está ubicada en función de su competitividad y será capaz de formular, dada las percepciones que va teniendo, las estrategias de desarrollo más convenientes.

CONCLUSIONES

Las empresas de diseño e ingeniería cubanas se encuentran, como bloque, en una posición favorable para llegar a ser **empresas de clase mundial**, al poseer la ventaja competitiva de estar aplicando el **perfeccionamiento empresarial** como nuevo modelo de gestión económica de la empresa estatal socialista, y mostrar resultados satisfactorios continuados en los últimos años.

En el nuevo escenario estas deben ser capaces de reformular sus estrategias para ser empresas de clase mundial, logrando vencer las barreras que se les presenten, pudiendo competir entonces, en términos de eficiencia, calidad y oportunidad con cualquiera otra del mundo, donde de hecho se abre un nuevo reto ante la depresión en el mercado inversionista nacional.

REFERENCIAS

1. **PÉREZ BETANCOURT, ARMANDO:** "La empresa estatal cubana. Ideas para una teoría", *Revista Nueva Empresa*, Vol. 1, 2001.
2. **PORTER, MICHAEL E.:** *Competitive Strategy*, Harvard Business School, 1980.
3. ———.: *The Competitive Advantage of Nations*, Harvard Business School, 1990.
4. **ARTOLA PIMENTEL, MARÍA DE LOURDES Y JOSÉ A. MACÍAS MESA:** *La calidad percibida como sostén de las empresas de clase*, Taller Empresas de Clase, Ciudad de La Habana, noviembre, 2001.

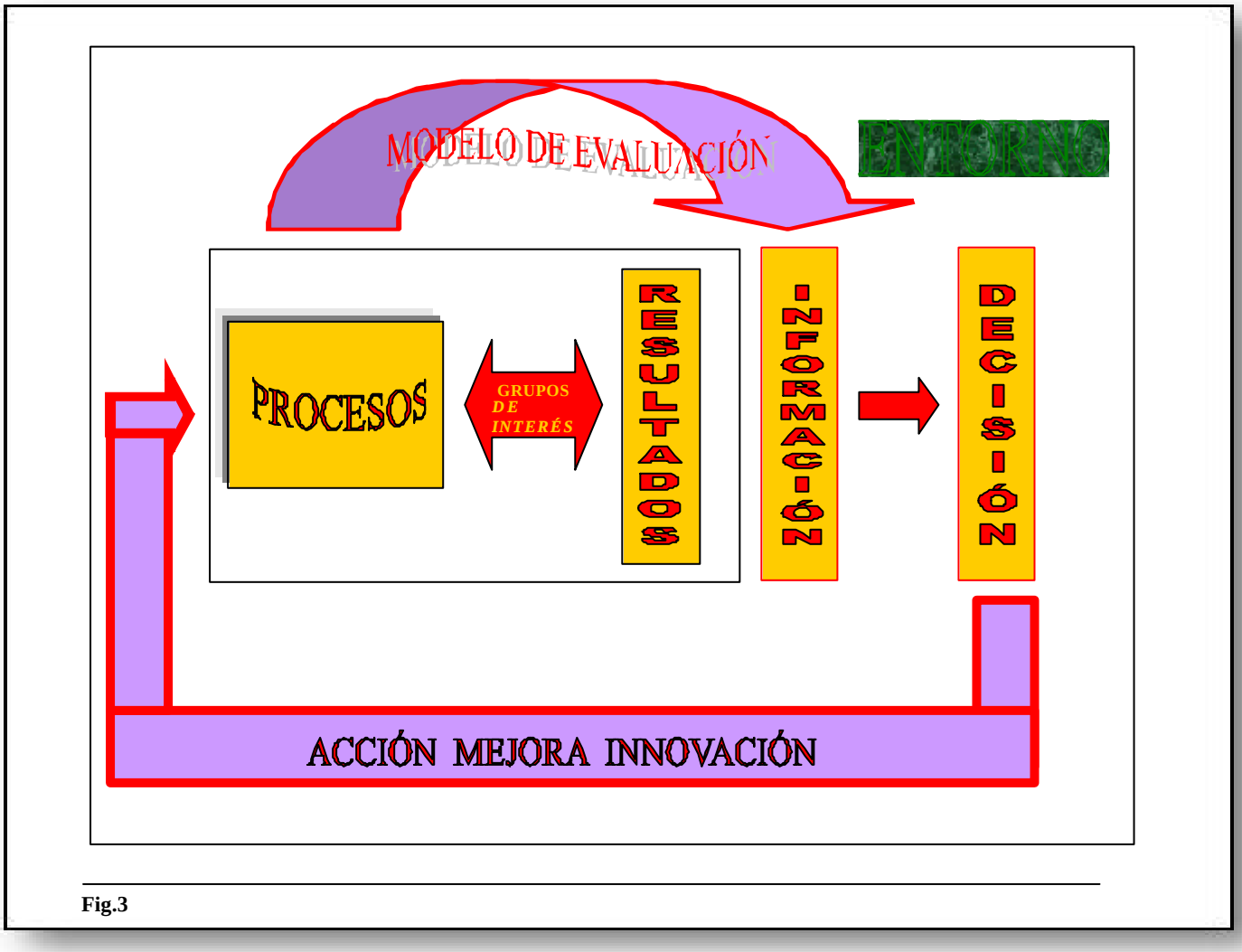

Fig.3