

ARTÍCULO ORIGINAL

Prácticas de gestión en empresas innovadoras cubanas: evaluación y propuestas de mejoramiento

Management Practices in Cuban Innovative Enterprises: Assessment and Improvement Proposals

Humberto Blanco Rosales

Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana, Cuba.

RESUMEN

El trabajo muestra los primeros resultados de una investigación sobre innovación y prácticas de gestión empresarial, en un grupo de empresas de la capital de Cuba con resultados satisfactorios en su gestión de la innovación en los últimos tres años. Incluye algunas ideas básicas sobre la innovación, una explicación del enfoque que actualmente se sigue en Cuba para evaluar la gestión de la innovación, un análisis de los principales resultados obtenidos en las empresas estudiadas, y una valoración sobre ciertas prácticas que se consideran significativas para la innovación. Finalmente, se hacen propuestas para mejorar la actuación de la empresa en la gestión de la innovación, como parte de sus procesos más significativos, y su relación con las restantes áreas implicadas en los resultados de la gestión.

PALABRAS CLAVE: gestión empresarial, innovación, procesos clave.

ABSTRACT

The present paper offers the first results of a research on entrepreneurial management's innovation and practices, carried out in a group of enterprises in Cuba's capital city having satisfactory results in their innovation management in the last years. The paper includes some basic ideas on innovation; an explanation of the approach that Cuba follows at present aimed at evaluating innovation's management; an analysis of the leading results achieved in studied enterprises, and an assessment on certain practices considered indicative for innovation. Finally, some suggestions are presented in order to improve the enterprise's performance as to its management and its relationship with the other areas involved in the management results.

KEYWORDS: entrepreneurial management, innovation, key process.

INTRODUCCIÓN

Por su significado para el desarrollo económico y social, el tema de la innovación cobra pertinencia. Se trata de un asunto insuficientemente extendido en el quehacer de las organizaciones empresariales en Cuba, que –a tono con las transformaciones en curso y futuras de la economía cubana– necesita materializarse de forma más efectiva en la gestión estratégica de la empresa. Alcanzar una elevada y sostenible eficiencia, eficacia y competitividad constituye un reto de particular importancia para el sistema empresarial, un reto que implica producir transformaciones que potencien el papel de la innovación como factor clave en la gestión estratégica de la empresa. Para hacerlo, sin desdeñar factores del contexto regulatorio, económico, social y tecnológico –cuya contribución resulta imprescindible–, es necesario considerar la extensión de ciertas prácticas de la gestión empresarial que también son relevantes.

El presente trabajo muestra los primeros resultados de una investigación sobre innovación y prácticas de gestión empresarial, e incluye los hallazgos en un grupo de empresas seleccionadas por sus resultados satisfactorios en evaluaciones sobre la gestión de la innovación, realizadas entre 2010 y 2012 por la Delegación Territorial de La Habana del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA).

Sobre la innovación

La innovación es un proceso multifactorial, sistemático e intencional, que modifica determinados factores para crear riqueza o nuevos cursos de acción. Además de conocimientos y habilidades, requiere personas con actitud y capacidad para cuestionar la realidad, anticiparse, romper esquemas. La innovación es cuestión de cultura y liderazgo; de infraestructura y recursos; de regulaciones, políticas e instituciones; de interacciones, encadenamientos y redes de apoyo; y también de prácticas y sistemas para su gestión, como sistema en sí misma y como parte del sistema organizacional en el que se inserte.

Un sistema de innovación comprende una red de organizaciones e instituciones (las empresas, sus clientes y proveedores; las universidades y centros de investigación; entidades gubernamentales y crediticias; centros de gestión de información), sus interacciones sistémicas y un contexto normativo que establece los marcos para fomentar y regular dichas interacciones, basadas en la sinergia, la no linealidad y un conjunto de intereses y objetivos articulados de forma sistémica, en función de gestionar los procesos y lograr impactos favorables (Núñez, 2013). Tales impactos deben expresarse en un creciente aporte al volumen y la pertinencia de los bienes y servicios producidos; en el incremento del monto y la cartera de exportaciones del país; en la sustitución de importaciones; en una mayor independencia tecnológica; así como en la calidad de vida de la población, la satisfacción de los clientes, la preservación y protección del medio ambiente y la elevación de la competitividad empresarial. En efecto, la innovación constituye una de las fuentes más relevantes de creación y sostenimiento de ventajas competitivas en las empresas, por su incidencia tanto en una mayor eficiencia de la estructura de costos y la posibilidad de brindar bienes y servicios de calidad

estándar a precios más bajos, como en la obtención de bienes y servicios que exhiban atributos superiores para sus clientes.

La innovación requiere algunas condiciones internas básicas para garantizar su éxito; entre ellas: una cultura capaz de favorecer comportamientos innovadores; herramientas de apoyo y asignación de recursos para la innovación; equipos multidisciplinarios capaces y competentes; acceso a información y conocimiento; monitoreo y detección de las señales del entorno; interacción con clientes y proveedores; seguimiento y evaluación del impacto de las innovaciones (CEM, 2010). En consecuencia, serán obstáculos a la innovación la visión cortoplacista y la falta de comprensión de su papel estratégico en el desarrollo de la empresa, la poca estructuración del aprendizaje organizacional, la resistencia al cambio, la insuficiencia del personal técnico y de apoyo, la falta de incentivos para la innovación, la carencia de canales de comunicación internos y con su entorno de negocios, las capacidades financieras insuficientes, y la intolerancia a los errores.

En los *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*, en particular en el número 129, se expresa la necesidad de diseñar (y poner en práctica) una política integral de ciencia, tecnología e innovación capaz de responder a las necesidades actuales y futuras del desarrollo económico y social (PCC, 2011). En resumen, se resalta el papel de la innovación como uno de los impulsores clave para alcanzar y sostener dicho desarrollo. Factores de diversa índole –como el pequeño tamaño del mercado interno y el envejecimiento de la población, las restricciones en cuanto a fuentes de financiamiento externo, la baja tasa de acumulación de los últimos años, y varios problemas estructurales acumulados en la economía cubana– sugieren que una elevación sostenida de la productividad y una mayor dinámica de crecimiento para el desarrollo requieren acciones más enérgicas y coherentes, capaces de orientar el sistema productivo hacia exportaciones de bienes y servicios de alto valor agregado.

Si se toma como referencia el concepto de empresas de alta tecnología refrendado en el Decreto Ley N.º 307 de 2012, puede decirse que en Cuba no pasan de veinte el número de empresas de este tipo, concentradas fundamentalmente en la actual BioCubaFarma (Lage, 2013). Hay que considerar, por una parte, que esta cifra representa apenas un 0,06 % del total de las empresas estatales; y, por otra, que un 71 % de las exportaciones de bienes en Cuba son de bajo contenido tecnológico (Díaz y Fariñas, 2013). Si bien la innovación no puede reducirse solamente a las empresas de alta tecnología (caracterizadas por el ciclo cerrado, que abarca desde la investigación hasta la comercialización de productos innovadores y de alto valor agregado, basados en el conocimiento), estos datos evidencian que no se ha avanzado suficientemente hacia un mayor papel de la innovación como competencia distintiva en la gestión y los resultados del tejido empresarial en Cuba, una competencia capaz de permitir una mayor y mejor inserción en los mercados internacionales.

La innovación no se ha convertido en ese impulsor clave que necesita la economía cubana para un crecimiento y un desarrollo sostenibles. En un análisis de algunos de los factores que condicionan esta situación, Díaz (2010) identifica la influencia no favorable del marco regulatorio y de los sistemas de dirección y gestión aplicados; los enfoques tradicionales basados más en funciones y jerarquías que

en equipos autodirigidos, redes e integraciones inter-funcionales sobre la base de los resultados finales; así como la ausencia de un clima y una cultura organizacionales proclives a la innovación en muchas de nuestras organizaciones. Por su parte, Álvarez y Torres (2013), al analizar la transformación tecnológica y productiva en Cuba en los últimos cuarenta años, afirman que, tanto la diversidad de bienes y servicios que se generan en el país, como su grado de sofisticación tecnológica, aún están muy por debajo de las necesidades internas y de la viabilidad de hacer frente a las oportunidades del mercado internacional. Asimismo, Cribeiro (2011) señala importantes asimetrías entre los altos niveles de escolaridad y la baja inversión en I+D como un factor limitante en la generación endógena de conocimiento en el país.

Otras evidencias procedentes de estudios más orientados al sector empresarial cubano reflejan las carencias existentes en los posibles nexos de una estrategia de innovación con la estrategia empresarial; en el acceso a eventos, información científica y tecnológica actualizada; así como en las relaciones con universidades y centros de investigación (García y Hernández, 2010). Hay que mencionar también la insuficiente preparación y actualización del personal técnico; la poca motivación e incentivo a los recursos humanos; la existencia de un ambiente organizacional poco apropiado para la innovación, lastrado por otras prioridades; la no existencia de una cultura innovadora; y la poca retroalimentación con clientes y proveedores. En este sentido, García y Hernández (2010) señalan que casi un 80 % de los objetivos de innovación se elaboran en función de necesidades del proceso productivo (32 %), en los medios y recursos disponibles (28 %) y en directivas del organismo superior (18 %). Estas cifras son consecuentes con una orientación, en primer lugar, hacia la producción y, en menor medida, hacia las ventas; los objetivos de la innovación no se proyectan hacia el cliente. Esta situación ha caracterizado mayoritariamente al sector empresarial estatal cubano.

Cazull *et al.* (2012) también identifican los problemas anteriores y adicionan a ellos las dificultades que han prevalecido para el financiamiento de la innovación, la resistencia al cambio en las propias organizaciones y el exceso de centralización que ha limitado históricamente la iniciativa y la autonomía de la empresa estatal socialista cubana. Todo ello, unido a la ausencia de una estrategia tecnológica explícita y coherente con la estrategia corporativa y los débiles vínculos con el sector académico y científico –en un entorno excesivamente regulado que limita la capacidad de decisión y manejo de los recursos por la empresa–, ha incidido en que la incorporación de nuevas tecnologías e introducción de nuevos productos, servicios y procesos en nuestras empresas sea insuficiente.

La gestión de la innovación: componentes y resultados

Para la investigación en el grupo de empresas seleccionadas de La Habana, se tomó como punto de partida el resultado de las evaluaciones anuales que el CITMA realiza desde 2003 sobre la gestión de la innovación. Además de la gestión de la innovación propiamente dicha, constituyen objeto de la evaluación la gestión de la calidad, de la información, de la propiedad industrial, y la gestión ambiental. El proceso evaluativo se concentró solamente en un grupo de empresas consideradas de alto impacto en la capital (entre sesenta y setenta) por su

incidencia en temas prioritarios como la sustitución de importaciones, las exportaciones, y su incidencia en necesidades básicas de la población.

En el caso específico del componente de gestión de la innovación, los criterios para la evaluación fueron los siguientes: estrategia (se comprueba si existe y se ejecuta una estrategia con objetivos de innovación, en correspondencia con la estrategia general de la empresa); orientación (la correspondencia entre la demanda tecnológica de la empresa y la ejecución de sus planes de generalización, transferencia tecnológica y proyectos de innovación); proyectos (si existe una cartera de proyectos de innovación y su correspondencia con la demanda tecnológica de la empresa, dirigida a nuevos o mejorados productos, procesos y servicios); acciones con otras entidades (si se ejecutan proyectos u otras acciones de innovación con entidades externas, que responden a necesidades de la empresa); financiamiento (la planificación, asignación y ejecución de fondos y gastos para la investigación, desarrollo e innovación); estructuras de apoyo (si se cuenta con una estructura responsable de la organización, control y retroalimentación a la dirección de la empresa de las actividades de investigación, desarrollo e innovación y sus resultados).

En términos generales, han predominado evaluaciones satisfactorias en las cinco áreas de gestión: en los tres años se destaca la superioridad en términos relativos a la gestión de la innovación, y se evidencia un ascenso de las evaluaciones de «bien» en la gestión de la calidad, y de la información y el conocimiento. Sin embargo, más allá de los resultados satisfactorios que muestran en términos generales estas cifras (las cuales, por demás, se refieren a solo un 8 % del total de empresas existentes en La Habana en 2012), el análisis de los resultados de las evaluaciones y las opiniones emitidas por los especialistas encargados de ejecutar los procesos evaluativos evidencian un conjunto de limitaciones que apuntan al criterio según el cual la innovación no se ha convertido en el factor impulsor clave al que se aspira.

Se ha comprobado que la innovación no siempre está entre las prioridades de una buena parte de los directivos de las empresas evaluadas, a causa de urgencias como la presión por cumplir los compromisos del plan anual y otras tareas operativas. Hay inestabilidad y carencia de personal encargado de atender los temas de innovación y desarrollo en las empresas. El sistema de innovación en la empresa carece no solo de la integración requerida con otros sistemas, sino que se dispersa dentro de sus propios componentes, estructuras de apoyo y base documental (por ejemplo, el cumplimiento de los requerimientos del Fórum de Ciencia y Técnica, de la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR), y del Decreto N.0 281 de 2007 que norma el sistema de gestión de la empresa estatal, obliga a la empresa a elaborar y reportar por separado la documentación que exigen estas tres fuentes, por demás, con requerimientos diferentes). Se ha evidenciado que son pocas las demandas del sector empresarial a las entidades de ciencia e innovación, y que, en definitiva, hay poca vinculación o encadenamiento entre ambos; cuestión que se agrava, además, por la baja asignación de financiamiento para las inversiones y el desarrollo vinculados con la actividad de innovación. También se han constatado vacíos en las propias bases normativas y de procedimientos de los órganos reguladores. Se ha mantenido de forma indefinida el otorgamiento de una condición denominada «empresa

aspirante a innovadora» (en última instancia, no se trata de aspirar indefinidamente, sino de alcanzar la condición de «empresa innovadora»).

Por otra parte, en la evaluación aplicada existen lagunas que deben salvarse para lograr una valoración más profunda: no se aprecian aspectos relativos a la cultura y al ambiente organizacional, al sistema de incentivos, al respaldo y la actuación de la dirección en función de los procesos y resultados de la innovación. Tampoco se aprecian indicadores económicos y no se recoge información sobre los clientes asociados directamente al efecto de la innovación sobre los resultados de las empresas evaluadas.

Estudio de empresas con resultados en la innovación: prácticas, motivos y barreras para innovar

Dentro del conjunto de empresas que periódicamente evalúa el CITMA en la capital, se decidió estudiar nueve de las empresas (cuatro del sector industrial y cinco de los servicios) con mejores resultados y mayor estabilidad en sus evaluaciones entre 2010 y 2012, y se tomó en cuenta, además, su plena disposición a participar en el estudio.

Además del análisis documental de sus últimas tres evaluaciones sobre gestión de la innovación, se les aplicó un cuestionario que fue respondido por los funcionarios o directivos encargados de la gestión de la innovación en la empresa. El cuestionario indagó, en primer término, sobre los mercados a los cuales sirve la empresa, sobre la implementación de sistemas de gestión certificables y sobre el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

En el análisis de la información se evidenciaron rasgos comunes que resultan de interés. Respecto a los mercados a los que estas empresas sirven se aprecia que en todos los casos los destinos de sus bienes y servicios son, además del mercado nacional, la exportación y la captación de ingresos en divisas por ventas en frontera. Todas las empresas estudiadas cuentan con planes estratégicos: han implementado sistemas de gestión de la calidad que han sido certificados, recertificados o avalados (o bien están en proceso de hacerlo); además, han introducido indistintamente otros sistemas de gestión (como el de capital humano según la Norma Cubana 3000, el de seguridad y salud en el trabajo y el de gestión medioambiental); y todas aplican el proceso de perfeccionamiento empresarial, según el marco regulatorio vigente. También se caracterizan por la introducción o mejora de la Intranet y por aplicar la gestión por procesos (como parte de la certificación de sus sistemas de gestión, o mediante la definición y mejora de otros procesos no directamente vinculados con esas certificaciones). Todas las empresas referenciaron acciones relacionadas con procesos nuevos o dieron cuenta del avance de procesos ya documentados.

Por otra parte, también se solicitó información sobre la existencia y frecuencia de algunas prácticas de aprendizaje organizacional que, por su naturaleza, guardan relación con la gestión de la innovación (Blanco, 2007); entre ellas: la experimentación de nuevas formas de hacer las cosas; la adaptación a la gestión propia de prácticas exitosas de otras entidades para mejorar sus resultados; la actualización sobre el estado y las tendencias del sector de actividad; y la

retroalimentación constante con los clientes, como base para la introducción de nuevos productos y servicios. En todos los casos las empresas dieron una valoración satisfactoria sobre la existencia y frecuencia de dichas prácticas, e ilustraron con ejemplos las razones de su evaluación.

También se solicitó, como parte del cuestionario, los motivos y obstáculos principales de las empresas para innovar. A la relación de respuestas resultantes se le aplicó una reducción de lista para filtrarlas y agruparlas de acuerdo con su frecuencia de aparición, similitud, importancia concedida a sus contenidos y su pertinencia respecto al tema solicitado. Los resultados iniciales obtenidos de la reducción se compartieron con todos los participantes para su validación, y entre los principales motivos para innovar se consensuaron los siguientes:

- Relacionados con clientes y mercados:
 - Cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes
 - Alcanzar ventajas competitivas
 - Mantener los mercados actuales e introducirse en nuevos mercados
 - Diversificar la cartera de productos
- Relacionados con tecnología y procesos:
 - Optimizar y mejorar los procesos, reducir costos y defectos
 - Introducir y asimilar nuevas tecnologías
 - Solucionar el problema de la falta de piezas para las tecnologías obsoletas
 - Lograr soluciones a problemas tecnológicos que se presenten
- Otros motivos:
 - Lograr un mayor aporte a la sociedad
 - Cumplir con los objetivos y planes de la empresa
 - Apoyar la política del país de sustituir importaciones

Entre los motivos para innovar se destacan los relacionados con mercados y clientes, los cuales permiten inferir intenciones de crecimiento estratégico de las empresas, mediante la expansión del binomio mercado/producto en sus diferentes modalidades (desarrollo de mercados, de productos, penetración en mercados existentes, etcétera). También resulta importante la innovación para hacer eficientes los procesos de estas empresas y para cubrir la necesidad de introducir tecnologías más avanzadas. Aunque llama la atención que en este punto también se incluya la motivación de hacer frente a la incertidumbre ocasionada por tecnologías obsoletas, que obligan a un esfuerzo de creación para asegurar su funcionamiento y, en definitiva, para poder cumplir los compromisos de producción y ventas, en medio de carencias de piezas y de restricciones para invertir.

Por otra parte, las empresas identificaron un conjunto de obstáculos que, en la actualidad, impiden o dificultan la gestión, y entorpecen la efectividad de los resultados en la innovación:

- Relacionados con la gestión de la información y el conocimiento:
 - Acceso limitado a la información científico-técnica e Internet
 - Poco intercambio con especialistas nacionales y de otros países
- Relacionados con el marco regulatorio:
 - Restricciones financieras y de inversión vigentes

- Falta de fuentes de financiamiento para actividades relacionadas con la innovación
- Escasa correspondencia entre la ley que rige la estimulación económica por trabajos de innovación y el modelo económico del país
- Reducción del tiempo dedicado a la gestión de la innovación, a causa de las presiones crecientes por el cumplimiento del plan anual y de la exigencia de organismos superiores, que desvían la atención de directivos y especialistas
- Relacionados con los recursos humanos:
 - Pobre estimulación a innovadores
 - Insuficiente preparación del potencial innovador en la empresa
 - Débil cultura innovadora en las empresas
- Otros obstáculos:
 - Impactos del Bloqueo
 - Débil gestión de la propiedad industrial
 - Carencia de laboratorios propios para I+D

Llama la atención que, a pesar de que son reconocidas por sus resultados en la gestión de la innovación, las empresas estudiadas declaran la prevalencia de factores negativos asociados, por una parte, a la disponibilidad y al manejo de recursos indispensables para la innovación; y, por otra, al factor humano y a la actividad de dirección: por ejemplo, gestión de la cultura, estilos de dirección, operatividad, etcétera.

Algunas ideas para mejorar la gestión de la innovación

Lograr un sistema nacional de innovación –capaz de convertirla en un motor del desarrollo sostenible y fuente de riqueza y bienestar– pasa inevitablemente por múltiples actores, enfoques y articulaciones, abordados en su conjunto como un sistema dinámico, abierto y multifactorial. No puede pretenderse que una adecuada gestión de la innovación, vista solo desde la empresa, pueda erigirse en *la respuesta* que garantice de antemano la existencia de empresas innovadoras en Cuba: esta es solo una parte de las posibles respuestas. De hecho, no pueden desconocerse factores institucionales, regulatorios, de infraestructura y recursos de todo tipo, articulados desde fuera de la empresa.

Las ideas que se presentan a continuación requieren de mayor acabado, debate e intercambio: no pretenden agotar el tema, ni incluyen todas las perspectivas para el diagnóstico, diseño y puesta en práctica de acciones integradas; son, eso sí, una contribución inicial para mejorar la gestión de la innovación en la empresa, una contribución que, en algunos casos, se deriva directamente del examen de los problemas anteriormente citados y, en otros casos, del análisis de la experiencia internacional y la consulta bibliográfica, así como del trabajo directo con las empresas.

En primer lugar, es preciso contar con un dispositivo interno único, encargado de gestionar y coordinar las actividades de innovación (incluidos los proyectos de I+D+i) y de retroalimentar a la dirección de la empresa sobre este proceso y sus resultados. Hay que desarrollar y promover acciones formales de superación, talleres y otros espacios de intercambio y debate sobre los componentes, enfoques y sistemas encaminados a la gestión de la innovación. Evidentemente, se hace

necesario aplicar un marco regulatorio menos restrictivo para el funcionamiento de las empresas estatales (que conceda mayor autonomía y capacidad de decisión acerca del manejo de sus recursos para desarrollar su gestión de la innovación) y mejorar decididamente el sistema de incentivos a colectivos e individuos que innovan o contribuyen, desde sus responsabilidades, a la innovación. Se requiere, por un lado, resolver las ambigüedades contenidas en el concepto en uso de «empresa aspirante a innovadora», clarificando el concepto de «empresa innovadora»; y, por otro, implementar incentivos por ostentar tal condición. Asimismo, habría que evaluar la pertinencia de enriquecer la evaluación de la gestión de la innovación con los indicadores y criterios anteriormente expuestos.

Hay que recordar que la innovación como sistema es parte integrante de la dirección integrada de la gestión empresarial (Blanco, 2012); debe aplicarse la tecnología en su diseño y puesta en práctica, a fin de elaborar sistemas integrados de gestión (es decir, documentos comunes y específicos, sistemas de información, etcétera). Todo ello con el objetivo de integrar la innovación con el resto de los sistemas de gestión de la empresa, y de rebasar la dispersión interna entre sus componentes, sus estructuras y su base documental. No puede olvidarse que estos sistemas están basados en conceptos, indicadores y procesos complementarios, pero relativamente independientes; y que, al mismo tiempo, suelen compartir –y también duplicar– contenidos, requisitos y fuentes de información (de no ser así su actividad de dirección y gestión pierde racionalidad y se hace poco viable). Esto guarda relación con la necesidad de un único dispositivo aglutinador de la actividad de innovación, enfocado hacia el uso de equipos multidisciplinarios, capaz de rebasar el enfoque departamentalista típico de las estructuras organizativas de dirección tradicionales.

La gestión de la innovación no es solo cuestión de dirección operativa del cumplimiento de sus actividades. Por sus impactos en el desarrollo de la empresa y por los recursos que moviliza, debe entenderse como una actividad estratégica. Por su esencia, no es gestionable únicamente con un horizonte anual, que hoy sigue siendo el marco temporal predominante en la planeación empresarial, en detrimento de la planeación estratégica (Blanco, 2010, 2011). Vista entonces como un proceso interno clave de naturaleza estratégica, la innovación abarca un espectro que va desde la capacidad de detección de nuevas oportunidades y necesidades, hasta el lanzamiento de los productos o servicios correspondientes y la implementación de nuevos enfoques de gestión. El proceso debe acompañarse de indicadores inductores, cuyos efectos más relevantes se encuentren en la satisfacción, retención y captación de clientes; así como en el crecimiento de ingresos y utilidades, en una mejora de la estructura de costos y en un mayor rendimiento de sus activos tangibles e intangibles. De esta manera, en la gestión de la innovación pudiera introducirse un formato basado en los fundamentos del cuadro de mando integral (objetivos, indicadores, metas y acciones), al considerar sus componentes y nexos con los resultados económicos y los indicadores relacionados con los clientes.

Entre las alternativas de indicadores para la gestión de los procesos estratégicos y sus formas de cálculo –cuya inclusión dependería de los objetivos y estrategias de la empresa–, enmarcadas en sus áreas genéricas de resultados (clientes, resultados económicos y financieros, capacidades organizacionales, capital

humano y sociedad), pueden considerarse las siguientes: cantidad o porcentaje de nuevos productos o servicios introducidos en el mercado (crecimiento); utilidades procedentes de nuevos productos o servicios (monto, crecimiento, porcentaje); ingresos (monto, crecimiento, porcentaje) de las exportaciones procedentes de nuevos productos o servicios; número o porcentaje de nuevos productos o servicios introducidos basados en sugerencias de los clientes; gasto real y gasto presupuestado de cada proyecto de I+D; número o porcentaje de proyectos concluidos a tiempo; reducción del tiempo total promedio (desde la detección de la oportunidad hasta la introducción en el mercado); costo de producción de los nuevos productos (real y planificado); satisfacción o quejas de los clientes respecto al nuevo producto o servicio introducido; y, en general, indicadores típicos de la gestión de procesos para las innovaciones de este tipo: reducción de costos y tiempos, impactos ambientales, etcétera.

Consideraciones finales

En el futuro sistema nacional de innovación, a la empresa estatal socialista le debe corresponder un papel protagónico como principal productora de riqueza y como eslabón fundamental de la economía nacional, trabajando en conjunto con las organizaciones del sector no estatal, habida cuenta de su creciente peso en el crecimiento económico y en el desarrollo. Para ello es necesario continuar de forma sistemática las transformaciones contextuales y al interior de la empresa. Algunos de los pasos iniciales al respecto, en el sector estatal, pueden constatarse en las medidas anunciadas recientemente sobre la formación de fondos con diversos destinos a partir de las utilidades que obtienen las empresas, así como en las bases del experimento a ejecutar con un conjunto de importantes grupos empresariales como Azcuba, BioCubaFarma, Geocuba y el GAE (grupo empresarial que abarca a CIMEX, TRD Caribe, Gaviota, entre otras empresas). Este experimento tiene el propósito de moldear un entorno regulador distinto al que prevalece hoy en el sistema empresarial, más en sintonía con los cambios en curso y los cambios futuros de la economía cubana. Se trata de un experimento basado en una diversidad de actores económicos, una mayor autonomía administrativa y una mayor responsabilidad de sus directivos por los resultados ante la sociedad y sus colectivos laborales; un experimento con objetos sociales más flexibles, los cuales permiten aprovechar sus potencialidades en función de las oportunidades del entorno, capaz de retener su depreciación para reposición de activos y de emplear sus ingresos y utilidades para I+D y para el incremento de salarios e incentivos, entre otros destinos.

En el caso de las empresas estudiadas, caracterizadas por la introducción sistemática de nuevos productos, procesos y servicios, se aprecian resultados y regularidades que apuntan, por una parte, hacia la importancia de la presión de clientes y mercados más exigentes como estímulo para la innovación; y, por otra, hacia el significado de la aplicación de ciertos enfoques y prácticas que contribuyen, en la percepción de estas empresas, a una gestión de la innovación más efectiva. Tales son los casos de la implementación de sistemas de gestión (de la calidad, medioambiental, de capital humano), de la gestión por procesos, del aprendizaje organizacional y la planeación estratégica; todo lo cual, a juzgar por la información disponible, compensa hasta cierto punto el efecto negativo de las

barreras internas y externas que dichas empresas perciben como limitaciones para una mejoría en la gestión y los resultados en la innovación.

Estos primeros hallazgos sugieren la necesidad de refinar la medición del impacto de la innovación, de alcanzar un mayor rigor en los conceptos asociados a la innovación y a sus diferentes tipos, de incorporar nuevos indicadores y enfoques (algunos de los cuales se proponen en este trabajo), así como de eliminar las barreras que de forma sostenida prevalecen para la innovación. También resulta indispensable ampliar el número de organizaciones estudiadas; diversificar los instrumentos utilizados para captar la información; ampliar la argumentación de algunas respuestas; y tomar en consideración otras prácticas, motivos y barreras para la innovación (como la estrategia empresarial y el tratamiento de la innovación, sus nexos con el plan anual, los rasgos específicos de la cultura y los estilos de dirección). Será necesario, además, seguir los resultados de las transformaciones en curso y sus impactos en la actividad de innovación del sector empresarial estatal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, I. y R. Torres (2013): «Tecnología, innovación y desarrollo», en J. A. Alonso y P. Vidal (eds.), *¿Quo Vadis, Cuba?*, Editorial Catarata, Madrid, pp. 102-147.

Blanco, H. (2007): «Prácticas y barreras al aprendizaje organizacional en organizaciones empresariales cubanas», en *Publicaciones 2006-2007*, CD-ROM, Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), La Habana, pp. 635-651.

Blanco, H. (2010): «Estrategias empresariales en Cuba: un estudio preliminar», en *Seminario anual sobre economía cubana y gestión empresarial*, CD-ROM, Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), La Habana, pp. 293-315.

Blanco, H. (2011): «Consultoría en dirección estratégica de la empresa: recuento y nuevos retos», ponencia, III Taller Científico del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana, 17 de marzo.

Blanco, H. (2012): «Dirección integrada de la gestión empresarial», en *Seminario anual sobre economía cubana y gestión empresarial*, CD-ROM, Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), La Habana, pp. 1-15.

Cazull, M.; G. Hernández y N. Sánchez (2010): «Sistema de innovación tecnológica: estudio de casos», <http://www.gestec.disaic.cu/ponencias_Cuba_2010.htm> [2012-12-10].

Confederación de Empresarios de Málaga (CEM) (2010): *Guía práctica para la innovación*, Málaga.

Cribeiro, Y. (2011): «Contribución de la fuerza de trabajo calificada al crecimiento económico en Cuba. Principales determinantes», tesis de doctorado, Universidad de La Habana.

Díaz, I. (2010): «La influencia de los sistemas de dirección en la innovación empresarial en Cuba: un estudio necesario», en *Seminario anual sobre economía cubana y gestión empresarial*, CD-ROM, Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), La Habana, pp. 201-239.

Díaz, I. y J. Fariñas (2013): «Factores macro y micro económicos de la competitividad », en J. A. Alonso y P. Vidal (eds.), *¿Quo Vadis, Cuba?*, Editorial Catarata, Madrid, pp. 65-101.

García, Y. y G. Hernández (2010): «Caracterización del proceso de innovación en la industria sidero-mecánica de Villa Clara», <http://www.gestec.disaic.cu/ponencias_Cuba_2010.htm> [2012-12-10].

Lage, A. (2013): «El debate sobre ciencia y universidad», en Cátedra de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación de la Universidad de La Habana, *La ciencia universitaria en el contexto de la actualización del modelo económico cubano*, Editorial Félix Varela, La Habana, pp. 39-44.

Núñez, J. (2013): «Referentes para un debate sobre el papel de la ciencia universitaria », en Cátedra de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación de la Universidad de La Habana, *La ciencia universitaria en el contexto de la actualización del modelo económico cubano*, Editorial Félix Varela, La Habana, pp. 11-22.

Partido Comunista de Cuba (PCC) (2011): *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*, La Habana.

RECIBIDO: 16/6/2013

ACEPTADO: 17/10/2013

Humberto Blanco Rosales. Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: hblanco@ceec.uh.cu