

Resultados de la orientación de la estrategia empresarial para el desarrollo local

Results of the Orientation of Entrepreneurial Strategy to Local Development

Orlando Borrero Elías,¹ Iris M. González Torres² y Ibrahin Amhed León Tellez³

¹ Empresa de Bebidas y Refrescos de Granma-Holguín, Bayamo, Cuba
orlando@embergm.alinet.cu

² Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba
iris.gonzalez@reduc.edu.cu

³ Universidad de Granma, Bayamo, Cuba
ileont@udg.co.cu

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es exponer los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación de un procedimiento metodológico para orientar la estrategia empresarial al desarrollo local en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Granma. Se reconoce a los procesos de desarrollo local como resultado de la acción y reacción entre diferentes actores locales, liderados por el gobierno local. El procedimiento considera la interrelación entre las potencialidades y prioridades de la empresa y la localidad, su factibilidad económica y el impacto previsto en la localidad, la estructuración a través de la matriz del marco lógico y del proceso estratégico de la empresa. Esto permite identificar los productos contribuyentes que propician efectos positivos para la empresa y el municipio Bayamo, de Granma.

PALABRAS CLAVE: actor estratégico del desarrollo local, productos contribuyentes, responsabilidad social y empresarial.

ABSTRACT

The work aims at exposing the principal results obtained as from the implementation of a methodological procedure to guide the strategy of the entrepreneurial to the local development, at Bebidas's and Refrescos's Company of Granma. The processes of local development stem from the action and reaction among different local actors, led by the government local. The procedure considers the interrelation among potentialities and company priorities and the locality, his feasibility cheap to run and impact foreseen at the locality, his structuring through the womb of the logic frame and inclusion in the strategic company process. This permits identifying the contributing products, that they propitiate positive effects for the company and Bayamo's municipality, Granma.

KEYWORDS: entrepreneurial strategy, contributing products, entrepreneurial social responsibility.

RECIBIDO: 9/3/2015
ACEPTADO: 15/4/2015
CLASIFICACIÓN JEL: M41

Introducción

La gestión de las empresas cubanas actuales, sobre todo las de subordinación nacional, está generalmente alejada de la visión del desarrollo local, ya que no posee un enfoque proactivo hacia su entorno. En consecuencia, la responsabilidad social de la empresa resulta insuficiente.

La teoría y la práctica empresarial propician proponer un procedimiento constituido por tres fases y siete pasos, que organizan la forma en que la entidad estatal cubana orienta su estrategia al desarrollo local para desempeñar un papel de actor estratégico del desarrollo, como manifestación consciente de la responsabilidad social empresarial.

La Empresa de Bebidas y Refrescos de Granma (EMBER) fue apropiándose del enfoque de empresa con orientación al desarrollo local de manera gradual y en el artículo se muestra su implementación así como la valoración de los resultados alcanzados por la empresa y el municipio Bayamo, en la provincia Granma.

Durante la implementación se utilizaron técnicas de expertos, trabajo en grupos, medidas estadísticas descriptivas y series cronológicas para pronósticos.

El presente artículo tiene como objetivo exponer los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación de dicho procedimiento en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Granma.

Características fundamentales del objeto de aplicación del procedimiento

La Empresa de Bebidas y Refrescos de Granma (EMBER) pertenece al sector industrial, específicamente al Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL), y está subordinada al Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria (GEIA); esta desde 2011 –previa preparación en el 2010– adquiere un carácter territorial a partir de un proceso de fusión, y asume un encargo estatal que amplía sus actividades empresariales a la provincia de Holguín y se estructura en diez unidades empresariales de base (UEB). Una vez fusionada contó con una plantilla aprobada de 1 100 trabajadores, cubierta por 1 086 trabajadores, 54 dirigentes –de ellos el 90,7 % de nivel superior y el 66 % mujeres–, 181 técnicos, 690 operarios, 19 administrativos y 142 de servicio.

Los fundamentales indicadores de resultados económicos en la empresa, durante 2006-2010, muestran de manera general un crecimiento progresivo, que se manifiesta en las ventas totales, los ingresos, las utilidades y el valor agregado bruto, aunque descienden en las ventas de divisa.

La implementación se llevó a cabo entre 2008 y 2013, dividida en las tres siguientes etapas:

1. 2008-2009: sistematización del carácter emprendedor y capacidad de innovación en la empresa: constituyen la génesis de los productos contribuyentes que son aquellos bienes y servicios que, respondiendo al propósito de competitividad y rentabilidad empresarial, refuerzan el crecimiento económico, se complementan y no afectan las restantes dimensiones del desarrollo local en armonía con las diferentes partes interesadas.
2. 2009-2011: consolidación de la práctica y la teoría, y adopción del enfoque de la empresa con orientación al desarrollo local.
3. 2010-2013: aplicación y perfeccionamiento de los fundamentos teóricos y metodológicos.

Se manifiestan el espíritu emprendedor y la creatividad de los directivos y el colectivo; se posee capacidad de respuesta que se demuestra en el comportamiento creciente de soluciones técnicas en ideas innovadoras de mayor complejidad. Se cuenta con un sistema de gestión de la innovación acreditado.

Municipio Bayamo

Bayamo es la capital de la provincia de Granma. Posee una población aproximada de 226 313 habitantes y una extensión territorial de 918,10 km² para una densidad poblacional de 246 habitantes por km², y es un importante centro de vinculaciones viales y de desarrollo económico y social.

La base económica fundamental es agropecuaria y el sector industrial está representado principalmente por la industria de materiales de la construcción y cerámica roja, fábrica de líquidos

orales, empresa mecánica para la producción de estructuras metálicas y sistemas de riego, así como una fuerte industria láctea, cárnica y de bebidas.

Por ser Bayamo la cuna de la nacionalidad cubana, tiene potencialidades de explotar el turismo histórico.

3. Procedimiento para la orientación de la estrategia empresarial al desarrollo local.

Paso 1. Identificación de las potencialidades y prioridades de interés empresarial y local.

Se procedió a identificar las potencialidades, las prioridades y la localidad de la empresa, a partir de los respectivos diagnósticos estratégicos. Además se tuvieron en cuenta los documentos que rigen las prioridades del GEIA y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Esta información se facilitó al grupo de trabajo creado en la empresa para la elaboración y actualización de la estrategia, y que está conformado por especialistas de diferentes ámbitos de la organización. Este grupo, junto al Consejo de Dirección, fue preparado para consolidar y difundir las fases que desde la empresa deben orientarse en función de un óptimo desarrollo local.

Potencialidades de la empresa (2010):

1. Fuerza de trabajo experimentada y comprometida con la empresa y la sociedad.
2. Bodegas de añejamiento Pinilla.
3. Capacidad de innovación (refrendada por presupuesto), así como tradición y habilidades en la fabricación de bebidas alcohólicas y tratamientos de agua.
4. Disponibilidad de capacidades productivas.
5. Reservas de eficiencia.
6. Potencial de recursos retornables, desechables y reusables.

Potencialidades de la localidad (2010):

1. Industria láctea con potencialidades tecnológicas y fuerza de trabajo experimentada.
2. Empresa de Recuperación de Materias Primas (ERMP), con gran potencial de oferta de envases de vidrio.

3. Existencia de tierras ociosas cultivables y cultura en cultivos no tradicionales y típicos con posibilidades de vínculos con la industria de bebidas.
4. Potencialidades de gestión de conocimientos relacionadas con producciones naturales.
5. Fuerte infraestructura de abasto de agua.
6. Demanda insatisfecha de bienes y servicios.
7. Presencia de un municipio cuya historia posibilita el desarrollo del turismo.
8. Fuerte infraestructura de instalaciones gastronómicas y red comercial.
9. Política de sustitución de importaciones.
10. Voluntad de los gobiernos para gestionar el desarrollo socioeconómico.
11. Incremento de la actividad por cuenta propia.
12. Fuerte infraestructura de la industria local alimentaria con capacidades disponibles.
13. Disponibilidad de fuerza de trabajo.

Prioridades de la empresa para los próximos cinco años a partir de 2010:

1. Cumplir la producción y las entregas planificadas de bienes y servicios.
2. Cumplir la política de mantenimiento.
3. Cumplir la ejecución de las inversiones aprobadas en el plan.
4. Incrementar los ingresos en CUC.
5. Incrementar la competitividad, sustentada en la calidad.
6. Implementar el sistema de inocuidad de los alimentos (HACCP) y la calidad.
7. Cumplir las utilidades.
8. Cumplir la eficiencia planificada en el consumo productivo.
9. Introducir e incrementar las producciones que sustituyan importaciones y con destino a la exportación.
10. Consolidar el sistema de control interno consolidado.

Prioridades de la localidad para los próximos cinco años a partir de 2010:

1. Crecer económicamente a partir del potencial de desarrollo.
2. Generar fuentes de empleo: incentivar el trabajo no estatal.

3. Incrementar la disponibilidad de bienes y servicios con calidad y agua potable.
4. Incrementar el nivel de accesibilidad de la población a productos y servicios.
5. Sustituir importaciones, fundamentalmente alimentos.
6. Incrementar los fondos exportables, fundamentalmente azúcar, café, leche y miel.
7. Continuar trabajando en las acciones de la preparación para la defensa y la Defensa Civil con la correspondiente disminución de los riesgos.
8. Cumplir el plan de circulación mercantil.
9. Obtener un balance presupuestario positivo.

Las prioridades anteriores fueron definidas por el Gobierno en función de dar respuesta al desarrollo

local. Para el caso de la empresa, en el año 2010, el desarrollo local no era concebido como una prioridad.

Paso 2. Generación de posibles productos contribuyentes que sustenten la orientación de la estrategia de la empresa al desarrollo local.

La tabla 1 muestra el vínculo entre las potencialidades de la empresa y la localidad. La conjugación de estos resultados posibilita identificar los posibles productos contribuyentes: crema al ron con varios sabores; sirope en envase de vidrio de 250 ml; vinos de marañón, de flor de Jamaica, de pétalos de rosa y vino seco condimentado; licores de jengibre y azul; aliño embotellado; pru oriental industrial; agua y ron añejo 500 Aniversario (tabla 2).

Tabla 1. Vínculo entre las potencialidades locales y la empresa.

POTENCIALIDADES	LOCALIDAD													Suma	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
E M P R E S A	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	38	2,9
	2	2	0	1	3	0	2	1	3	2	3	3	1	23	1,8
	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	35	2,7
	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3,0
	5	2	3	2	2	3	3	3	2	1	3	3	2	31	2,4
	6	1	3	1	3	0	0	1	3	0	3	2	1	19	1,5
	Suma	14	13	13	17	12	14	14	17	11	18	17	12	13	185
Promedio	2,3	2,2	2,2	2,8	2,0	2,3	2,3	2,8	1,8	3,0	2,8	2,0	2,2		

Leyenda:

Potencialidades de la empresa:

1. Características de la fuerza de trabajo.
2. Capacidad en bodegas añejamiento.
3. Capacidad de innovación.
4. Capacidades productivas no utilizadas al máximo.
5. Reservas de eficiencia.
6. Potencial para la logística inversa.

Potencialidades de la localidad:

1. Reservas en la industria láctea.
2. Potencial de envases recuperados.
3. Potencialidades productivas en el MINAGRI.
4. Conocimientos que vinculan producciones naturales a industria de bebidas.
5. Infraestructura y disponibilidad de agua.
6. Demanda insatisfecha en alimentos.
7. Historia de la ciudad de Bayamo.
8. Infraestructura comercial.
9. Política de sustitución de importaciones y generación de exportaciones.
10. Voluntad política en la administración pública.
11. Incremento en la actividad del trabajo por cuenta propia.
12. Infraestructura de la industria local.
13. Disponibilidad de fuerza de trabajo calificada.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Índice de contribución de cada producto en la empresa (ICEi).

PRODUCTOS	VIABLES	NO VIABLES	ICEi
Crema al ron sabores varios	X	-	3
Sirope envase de vidrio 250 ml	X	-	3
Vino de marañón	X	-	3
Vino de flor de Jamaica	X	-	2
Vino de pétalos de rosa	X	-	1
Vino seco condimentado	X	-	2
Licor de jengibre	X	-	2
Licor azul	X	-	1
Aliño embotellado	X	-	2
Pru oriental industrial	X	-	3
Agua segura a granel (agua sin riesgos)	X	-	3
Ron Añejo 500 Aniversario	x	-	2

Escala utilizada: (-1) negativo, (0) Nulo, (1) Bajo, (2) Medio, (3) Alto

Fuente: elaboración propia.

Paso 2.1. Viabilidad preliminar de las propuestas de productos contribuyentes

Al grupo de trabajo constituido se le incorporaron especialistas internos y externos. Se le explicó que como la gestión era desde la empresa se necesitaba determinar si los posibles productos contribuyentes eran viables, pues no tendría sentido ejecutar algún producto que aunque tuviera un impacto social positivo no fuera viable para quien lo ejecutara.

En el caso de la viabilidad técnica, se consideró que es posible la fabricación con la tecnología instalada en la empresa. Específicamente para la crema al ron se podrían utilizar los tachos al vacío de la industria láctea. No se requería la inversión en ningún activo fijo; además de que los proveedores garantizaban las materias primas requeridas para cada producto.

De acuerdo con los conocimientos y experiencia de fabricantes, tecnólogos y especialistas de calidad de la Empresa de Bebidas, se determinó que no existían razones para rechazar las propuestas de los productos.

Desde visiones de actividades específicas de la empresa se aportaron elementos que fundamentaron las posibilidades de dichos productos, referidos principalmente a la posibilidad de asimilación por el mercado en CUP y CUC. Además se podía ofertar un precio competitivo que influyera en el incremento del nivel de demanda por parte

de la población. Por este motivo, las propuestas se consideraron viables desde el punto de vista comercial. Adicionalmente, se consideró la no existencia de contradicción de carácter legal que sugiriera rechazar alguna de estas; que además se podía obtener la licencia sanitaria del Centro Nacional de Higiene y Nutrición de los Alimentos, al igual que se cumpliría con la normativa de precios establecidas por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP).

En cuanto al estudio organizacional, se argumentó la existencia de las condiciones mínimas necesarias para garantizar la implementación, ya que tanto en lo estructural como en lo funcional, no existieron incongruencias referidas a la falta de capacidad de gestión.

Los productos no implicaban impactos negativos desde el punto de vista medioambiental, ya que no generarían riesgos de accidentes o enfermedades ni a los trabajadores ni al entorno.

Se previó que el saldo de ingresos y egresos de efectivo anuales generados por los productos sería positivo; además, se consideró que en la medida que incrementaran los niveles de producción –según el ciclo de vida del producto– se alcanzarían mayores habilidades que contribuirían a un mayor aprovechamiento de las materias primas y los portadores energéticos y su influencia en la disminución de los costos. Se decidió utilizar financiamiento propio y el uso de crédito para capital de trabajo si fuese necesario. Finalmente la implementación de estos productos no conllevaría a la construcción de infraestructura de edificios ni de líneas de proceso.

Por último, desde la relación con los proveedores –aprovisionamiento–, la producción, la distribución y la logística inversa se garantizaba y estaba implementado el sistema de control interno.

Paso 2.2. Evaluación integrada de los productos

Acorde con el objetivo del procedimiento, se requirió conocer no solo los productos viables para la empresa, sino además para la localidad. Este paso demandó la búsqueda de información y la consulta a especialistas que evaluaran los impactos esperados sobre el desarrollo local de las propuestas de nuevos productos.

En este sentido se aplicó la técnica Delphi, para lo cual se seleccionaron 14 expertos con coeficiente de competencia por encima de 0,80.

Una vez seleccionados se les solicitó llenar de manera individual la tabla de los posibles impactos de las propuestas en la localidad, y se les facilitaron los criterios de valoración de los posibles impactos en cada una de las dimensiones previstas. Se solicitó fundamentar la intensidad del posible impacto de cada propuesta en cada una de las dimensiones de la localidad, así como, de ser posible, acciones que pudieran ejecutarse para revertir el impacto negativo en los casos correspondientes. Se calculó el nivel de concordancia en las valoraciones de los expertos y se concluyó que tras la primera ronda existió concordancia mayor de 0,60 en todos los ítems.

Posteriormente, se calculó el índice de contribución integral a la localidad (ICLi) de cada producto. Los resultados obtenidos hasta este paso mostraron que todos los productos podrían influir positivamente en la localidad y en la empresa con un índice de contribución para la empresa (ICEi) y la localidad (ICLi). A partir de los resultados por productos de los ICLi y en la ICEi, se representó gráficamente en un eje cartesiano el impacto integrado empresa-localidad de cada una de las propuestas.

Se identificó la intensidad del impacto para la empresa y la localidad:

- Alto en la empresa y medio en la localidad: las cremas al ron, el sirope de 250 mL, el vino de marañón, el pru oriental y el agua.
- Medio para ambas: el aliño.
- Medio en la empresa y bajo en la localidad: vino seco condimentado, vino de flor de Jamaica, licor de jengibre y ron añejo 500 Aniversario.
- Bajo para ambas: vino de pétalos de rosa y licor azul.

En el intercambio de los resultados con los decisores se consideró la necesidad de realizar una evaluación financiera (empresa) a nivel de prefactibilidad o factibilidad, según correspondiera, para todos los productos, específicamente para el caso de los estudios de viabilidad técnica, comercial

y financiera, pues se consideró que para el caso de los estudios organizacional, legal y medioambiental era suficiente con los elementos de juicio obtenidos a nivel de perfil.

Por otra parte, no se consideró pertinente el estudio de evaluación social, al aceptar como suficiente la valoración de los expertos, por no detectar ningún impacto negativo desde el punto de vista del desarrollo local, sino promover el incremento de la producción local por externalidades positivas.

Paso 2.3. Estudio de viabilidad a nivel de prefactibilidad o factibilidad

Luego de identificada la necesidad de realizar una evaluación financiera a nivel de prefactibilidad o factibilidad, según sus requerimientos para todos los productos, se procedió su ejecución con un equipo de trabajo de la empresa integrado por especialistas en diversas áreas y temáticas.

En el caso de la viabilidad técnica, se realizaron estudios de análisis y diseño a escala de laboratorio para todas las propuestas –pruebas piloto.

En ningún caso se requirió de inversión en activos fijos; el equipamiento existente garantizaba el proceso logístico, de producción y de distribución, incluyendo el transporte y almacenamiento de materias primas y productos terminados.

Se diseñaron y/o actualizaron, según correspondió, las normas de proceso y de especificaciones de calidad de cada producto y se aseguró no entrar en contradicción con la legislación vigente aplicable.

Todas las propuestas resultaron viables desde el punto de vista técnico que se sustentó fundamentalmente en el expediente técnico aprobado y el certificado del Centro Nacional de Higiene, Microbiología y Epidemiología, lo cual validó su aptitud para el uso y consumo humano.

Para cada caso, a partir del análisis del aprovechamiento de las capacidades disponibles –tecnológicas y de materias primas, fuerza de trabajo, capital de trabajo y otros– así como de la posible demanda, se estimó el volumen de producción posible a ejecutar, lo que permitiría además incrementar el rendimiento de los costos fijos al aumentar de manera general los volúmenes de producción que tributarían en el mayor

aprovechamiento de las capacidades instaladas disponibles.

Las ventas, en el caso de las cremas al ron, estarían dirigidas fundamentalmente a las TRD y al turismo; en el caso de los licores, el aliño, los vinos, el ron 500 Aniversario, mayoritariamente a la cadena de mercados especiales financiados en divisa; el pru, a las unidades de gastronomía para ampliar su oferta; y el agua, a través de un punto de venta de comercio, estaría dirigida fundamentalmente a los consejos populares cercanos a la empresa: San Juan, El Cristo y Jesús Menéndez.

Los productos se clasificaron de acuerdo con el enfoque establecido para el estudio de mercado (Kotler, 1993):

- Productos existentes en el mercado meta y nuevos para la empresa: cremas al ron, licor azul, aliño y pru oriental.
- Productos nuevos para el mercado meta y para la empresa: licor de jengibre, vino seco condimentado, vino de pétalos de rosa, vino de flor de Jamaica, vino de marañón y sirope en envases de cristal de 250 mL.
- Productos existentes en el mercado y en la empresa: agua y ron añejo.

Para cada producto se realizó el análisis y la proyección de la demanda, a partir de los métodos identificados teóricamente (Rodríguez Mesa, 2012) de la información disponible y la clasificación antes mencionada. El horizonte del pronóstico fue de cinco años, a partir de considerar que las propuestas estarían enfocadas fundamentalmente a dar respuesta, en un corto y mediano plazos, al desaprovechamiento de las capacidades instaladas, a la generación de ingresos en CUP y CUC, así como a contribuir al progreso y bienestar de la localidad.

El anexo 1 fue confeccionada luego de realizar un análisis exploratorio de datos con la utilización del software SPSS V.20. En todos los casos, los modelos resultan satisfactorios por su bondad de ajuste y precisión, y cumplen con los supuestos del método de los Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) relativos a los residuos: normalidad, no autocorrelación y homocedasticidad.

La promoción se sustentaría principalmente a través de la exposición y degustación de productos en las rondas de negocios mensuales que se realizan en las provincias orientales, las que han demostrado su viabilidad comercial.

Se diseñó un precio mayorista para cada producto teniendo en cuenta la ficha de costo sobre la base de las distintas materias primas y materiales, y otros elementos establecidos para esto. Así, se consideró en el análisis de la proyección de la demanda y las ventas, el precio minorista y mayorista según las regulaciones del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), así como el análisis de los costos.

A partir de las estimaciones de los ingresos y gastos se obtuvieron flujos de caja positivos, además de estimar que las cuentas por cobrar y pagar se ejecutarían en un término no mayor de 30 días; y que se incrementaría la adquisición de materias primas a proveedores locales, lo cual permitiría disminuir los niveles de inventario. Se previó como fuente de financiamiento el crédito para capital de trabajo.

Para todos los productos se consideró como inversión inicial el incremento del capital de trabajo, los costos de investigación y desarrollo, los costos de capacitación, así como otros costos previos para la producción. No se requerirían inversiones en activos fijos, ya que el objetivo fundamental es aprovechar las capacidades subutilizadas. Los resultados proyectados se muestran en el anexo 2.

De esta manera quedó demostrada la viabilidad técnica, comercial y financiera a estos niveles de análisis que, conjuntamente con los resultados aceptados de viabilidad a nivel de perfil para los estudios legal, organizacional y medioambiental, permitió recomendar a los decisores la ejecución de estos.

Pasos 2.1 y 2.2. Estructuración de las propuestas de productos contribuyentes a través de la matriz de marco lógico y la descripción de la estrategia con orientación al desarrollo local

Con el objetivo de contribuir a una mejor planificación se estructuraron las propuestas de productos a implementar a través de la matriz de Marco

Lógico y, en correspondencia con sus exigencias, se diseñaron las dos matrices siguientes:

1. Una específica para las cremas al ron Arecha, sobre la base de dar respuesta al problema de los bajos niveles de ingresos en CUC y que a su vez impacten positivamente en la localidad.
2. Otra para el resto de los productos, cuyo propósito se enfocó en resolver el problema del desaprovechamiento de las capacidades instaladas en la empresa sustentado en la introducción de nuevos productos que a la vez tengan impactos positivos en la empresa y la localidad.

Una vez obtenidas las matrices de marco lógico –en las cuales quedaron estructuradas las diferentes propuestas de productos contribuyentes– se realizó el análisis según establece el procedimiento y se llegó a la conclusión de incluir nuevos elementos en el mapa estratégico, los cuales fueron los siguientes:

- Perspectivas de aprendizaje y crecimiento: incremento de las habilidades y competencias estratégicas sustentado en la formación y capacitación de los aspectos que se refieren a continuación:
 - ♦ Procesos logísticos, de fabricación y distribución de cremas al ron con el uso de materias primas lácteas combinadas con materias primas añejadas.
 - ♦ Procesos de macerado de nuevas materias primas como la flor de Jamaica, el marañón, rizomas de jengibre y condimentos.
 - ♦ Cultura del enfoque de empresa con una orientación dirigida al desarrollo local y al estándar de los productos contribuyentes.
 - ♦ Acceso a información estratégica relacionada con potencialidades y prioridades de la localidad.
- Perspectivas de procesos internos: inclusión de nuevos procesos que respondan a los procesos siguientes:

- ♦ Procesos de investigación y desarrollo para crear nuevos productos con enfoque local, los cuales descubren nuevas oportunidades sustentadas en la colaboración e interrelación de las potencialidades locales y de la empresa.
- ♦ Procesos que producen y entregan productos y servicios: proceso de maceración de flor de Jamaica, rizomas de jengibre, pétalos de rosa y condimentos; proceso de fabricación de la crema al ron con leche condensada azucarada al 1 % de grasa.
- ♦ Procesos de gestión de aprovisionamientos a partir de proveedores locales.

- Perspectiva de grupos de interés: propuesta de valor por inclusión de productos contribuyentes que propician los siguientes beneficios:

- ♦ Mayor disponibilidad y accesibilidad de bienes y servicios en cuanto a calidad y valor económico mejorado, incluida la localidad.
- ♦ Propuesta de valor a clientes y a proveedores locales, relacionadas con el desempeño responsable de la empresa, que puede generar progreso y bienestar local.

- Perspectiva de sostenibilidad: inclusión de una nueva propuesta de valor sobre la base de una triple cuenta de resultados que considera los siguientes aportes:

- ♦ Generar valor sostenible para la empresa.
- ♦ Generar valor sostenible para la localidad sustentado en el enfoque de empresa con orientación al desarrollo local.
- ♦ Generar valor sostenible para el Estado, al tener en cuenta el valor sostenible integrado empresa-localidad-país.

El procedimiento se implementó durante el periodo 2010-2013, no de manera simultánea en todos los

productos y continúa en la actualidad. Se demostró la posibilidad de la empresa de desempeñar un papel proactivo en el desarrollo local.

Por último, se mostrará el impacto en los resultados económicos en la empresa y en la localidad. Aparecen los resultados generados por estos productos, en el periodo que se analiza (2011-2013) con respecto a los niveles totales alcanzados por la empresa –incluye las provincias de Granma y Holguín:

- 3,3 % del valor agregado total de la empresa y el 7,6 % del total del territorio Granma.
- 2,7 % de la producción mercantil total de la empresa y el 6,2 % del territorio Granma.
- 1,0 % de las ventas totales de la empresa y el 2,8 % del territorio Granma.
- 21 % de las ventas al turismo y TRD a nivel de empresa y el 42,6 % de Granma.
- 0,6 % del total de la utilidad de la empresa y el 1,6 % de Granma.
- Disminución del 65,3 % de las interrupciones laborales en UEB Refrescos Bayamo y el 34 % en la UEB Vinos Bayamo.

El enfoque de empresa con orientación al desarrollo local se manifiesta en una reducción de los costos operacionales en aproximadamente 180 municipios –originado por la disminución del costo de adquisición de las materias primas, de los gastos por concepto de fletes, de los niveles de los ciclos de inventario, y de los riesgos y las pérdidas por concepto de almacenamiento, manipulación, transportación y mermas durante el proceso de aprovisionamiento–. Además, se pone de manifiesto la disminución de las pérdidas por afectaciones de la calidad al presentarse la posibilidad de verificar más directamente a los productores y proveedores locales de materias primas.

La producción en unidades físicas incrementó el aprovechamiento de las capacidades de produc-

ción instaladas: en UEB Vinos Bayamo, incrementado en un 6,3 % y área de fabricación de cremas y licores en un 10,09 %; en la UEB Refrescos Bayamo, incrementado en el área de tratamiento de agua en un 13,5 % y área de lavado de botellas a vapor en un 4,7 %.

Por otra parte, para la localidad se generaron los resultados siguientes:

- 24 empleos por concepto de la introducción de la producción de pru.
- Apertura de cinco puntos para la venta de pru oriental.
- Incremento de la oferta de nueve cocteles en las unidades gastronómicas.
- Incremento de ocho productos en la oferta de los mercados especiales de Bayamo.
- Transferencia de conocimientos, habilidades y modos de hacer a la comunidad –sector estatal y no estatal.
- Uso racional de los recursos naturales de la localidad.

4. Consideraciones finales

El procedimiento aplicado posibilitó el diseño de nuevos productos con la particularidad de ser contribuyentes al desarrollo local y tener resultados ventajosos para su empresa productora. Estas características fueron consideradas con diferentes tipos de productos que dieron respuesta a las potencialidades y prioridades existentes en la empresa y la localidad; la sustitución de importaciones y la generación de fondos exportables, los que dan respuesta a situaciones emergentes de carácter social, aunque en sus inicios no generen un impacto económico individualmente. Luego de identificados, estos productos se incluyeron en el plan de producción de la empresa a partir de 2011, y los cálculos realizados evidencian las ventajas para la empresa y la localidad, y tributan a la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Anexo 1. Resumen de los modelos para el pronóstico de la demanda en los diferentes productos similares (= 0,05), a partir de la tendencia histórica.

PRODUCTO	ECUACIÓN DE LA TENDENCIA	EVALUACIÓN DE LA ECUACIÓN DE LA TENDENCIA				EVALUACIÓN DE LOS SUPUESTOS		
		R ²	PRECISIÓN DE LA ECUACIÓN	SIGNIFICACIÓN DEL TÉRMINO INDEPENDIENTE	SIGNIFICACIÓN DEL COEFICIENTE DE LA VARIABLE	NORMALIDAD	NO AUTOCORRELACIÓN	HOMOCEDASTICIDAD
Crema al ron importada	$CR_t = 2625,143 + 232,857t$	0,734	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Sirope embotellado en 2 litros	$SIR_t = 89333,357 + 361,643t$	0,489	Sí	Sí	Sí*	Sí	Sí	Sí
Vinos dulce sabores varios	$Vin_t = 44724,857 + 6725,893t$	0,918	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Vino seco natural	$VSec_t = 8281,714 - 164,367t$	0,490	Sí	Sí	Sí*	Sí	Sí	Sí
Licor Triple Sec	$TSec_t = 3612,800 + 79,914t$	0,735	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Licor Curazo Azul	$Cuz_t = 806,571 + 11,993t$	0,769	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Aliño MINAZ	$Alñ_t = 34757,286 + 54,571t$	0,567	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Leyenda:
 CR_t: Tendencia crema al ron importada
 Vin_t: Tendencia vino dulce sabores varios
 TSec_t: Tendencia licor triple seco
 Alñ_t: Tendencia aliño
 R²: Coeficiente de determinación

SIR_t: Tendencia sirope embotellado en 2 litros
 VSec_t: Tendencia vino seco natural
 Cuz_t: Tendencia licor curazao azul
 α: Nivel de significación

* Para α=0,10

Fuente: cálculos realizados con SPSS V.20 a partir de las direcciones provinciales de ONEI, MINCIN, MINTUR y EMBER en Granma.

Anexo 2. Principales resultados del estudio financiero por producto.

PRODUCTOS	VAN (PESOS)	TIR (%)	PR DESCONTADO	ÍNDICE DE RENTABILIDAD (IR)
Crema al ron sabores varios (1x6)	53 905,58	107	1 año y 5 meses	8,93
Sirope envase de vidrio 250 ml (1x12)	75 471,35	159	11 meses	14,53
Vino de marañón (1x12)	16 059,19	48	2 años y 11 meses	3,55
Vino de flor de Jamaica (1x12)	3 255,46	89	1 año y 6 meses	6,09
Vino de pétalos de rosa (1x12)	3 412,27	101	1 año y 5 meses	7,90
Vino seco condimentado (1x12)	3 513,82	144	1 año	10,58
Licor de jengibre (1x12)	1 961,90	38	3 años y 4 meses	2,56
Licor azul (1x12)	434,96	38	3 años y 3 meses	2,45
Aliño embotellado (1x12)	2 006,11	100	1 año y 3 meses	6,31
Pru oriental industrial (1x24)	76 780,87	398	3 meses	25,19
Agua segura a granel (agua sin riesgos) (litros)	10 215,70	75	1 año y 7 meses	4,55
Ron añejo 500 Aniversario (1x12)	2 152,51	36	1 año y 4 meses	1,28

Fuente: elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBURQUERQUE, F. (2008): «Innovación, transferencia de conocimiento y desarrollo económico territorial: una política pendiente», *Revista ARBOR* Madrid, <http://www.proyectolocal.org/files/publicaciones/pdf_33bb.pdf> [23/9/2013].
- BORRERO, O. e I. GONZÁLEZ: (2014): «Procedimiento metodológico para orientar la estrategia de la empresa al desarrollo local», *Retos de la Dirección*, vol. 8, n.º 2, pp. 26-40.
- CARVAJAL, M. R. (2012): «Cooperación e innovación en el sistema productivo local de estepa», *Revista de Ciencias Sociales*, n.º 54, <<http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/rcarvajal.pdf>> [23/9/2013].
- CARRIÓN, J. y D. LLISTAR (2007): «La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), ¿oportunidad o trampa para la cooperación catalana?», en *Relacions Sud-Nord 2006*, Federación Catalana de ONGs para el Desarrollo, Observatorio de la Deuda en la Globalización, <http://fcong.org/NOVETATS/Relaciones%2520S%2520N%25202006_CAST.pdf&sa=U&ei=iAyzVMT2KJL_yQTO7IDIBw&ved=0CB0QFjAC&usg=AFQjCNHjUKIioUc442Hqpl4y_E5PKgR2MA> [23/9/2013].
- CARVAJAL, A. (2011): *Desarrollo local. Manual básico para agentes del desarrollo local y otros actores*, Biblioteca Virtual en Responsabilidad Social y temas relacionados, <<http://www.bibliotecavirtual.info/2011/06/desarrollo-local-manual-basico-para-agentes-desarrollo-local-y-otros-actores>> [23/9/2013].
- KOTLER, P. (1993): *Dirección de la mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*, 7^{ma}. Edición, Prentice-Hall, Inc., México, D. F.
- RODRÍGUEZ, G. (2012): *Formulación y evaluación financiera y social de proyectos de inversión*, Editorial Félix Varela, La Habana.
- ROFMAN, A. (2012): «Los actores del desarrollo local. Notas teórico metodológicas para el análisis del sistema de actores», <<http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/46-Losactores.pdf&sa=U&ei=mp6yVOalJsaYyASfwlKoAw&ved=0CBMQFjAA&usg=AFQjCNHMcX4E7B7TjCIwDi8UeT3P1P-hxw>> [23/9/2013].
- VARELA DE UGARTE, F. y C. MATAIX (2012): *Los enfoques pro-desarrollo en la empresa internacional. Fortaleciendo el éxito empresarial en los países en desarrollo a través de la mejora del impacto en el entorno local*, Gráficas Mirasierra, Madrid, <www.masocial.org; <http://www.eptisa.com/ficheros/los-enfoques-pro-desarrollo-en.pdf>> [23/9/13].
- VIVES, A. y E. PEINADO (eds.) (2011): *La responsabilidad social empresarial en América Latina*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), New York.

