























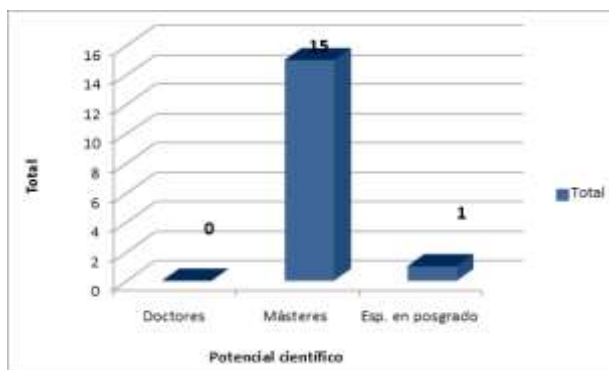


De los 640 trabajadores que cubren la plantilla los profesionales universitarios representan el 39,2%. De ellos 90 están vinculados a actividades de ciencia, tecnología e innovación.

La Empresa de Cigarros “Lázaro Peña” cuenta con una fuerza de trabajo de alta calificación. Destaca significativamente que del potencial científico de la entidad ninguno participa en proyectos de I+D+i. La entidad objeto de estudio no tiene definida alianzas estratégicas con otras entidades, sin embargo, se puede asumir que trabaja en una red de colaboración con otras empresas al ser parte del Polo Productivo Zona Oriente como parte del Programa Agroindustrial Tabacalero.

**Figura 3:**

Distribución del potencial científico.



Los productos generados por la organización no son innovadores pues las características propias de los mismos no le ofrecen esa oportunidad, por otra parte, la introducción de sus productos en el mercado se limita al interno. Los resultados de las actividades de innovación se han obtenido dentro de sus procesos que han sido beneficiados con mejoras tecnológicas propiciando disminución en los gastos.

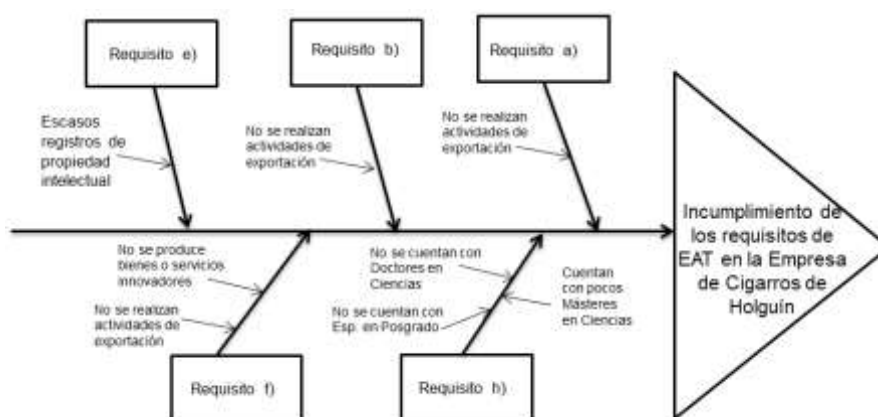
La organización cuenta con la titularidad de la marca “Criollos” que le fue otorgada en el año 2013. En el año 2017 la Oficina Cubana de Propiedad Industrial le otorgó un certificado de renovación de marca vigente hasta el 2027 en correspondencia a la marca “Criollos”. Posee la titularidad del Nombre Comercial “Turei” y el Emblema empresarial correspondiente al mismo como signos distintivos de la actividad comercial que realizan.

La Empresa de Cigarros Lázaro Peña no realiza exportaciones de ningún tipo, sin embargo, la entidad ha comenzado a crear las premisas para desarrollar la actividad exportadora para recibir los permisos de la misma. Para la producción de cigarrillos, parte de la materia prima es importada. Las ventas netas a partir de las exportaciones no proceden en la entidad.

A partir de la identificación de los requisitos con los que la empresa no cumple, fueron identificadas las deficiencias que presentan cada uno de ellos, las mismas fueron analizadas mediante un diagrama causa efecto.

**Figura 4:**

Análisis de las deficiencias por requisitos



Dado a que los requisitos de las EAT están enfocados a la gestión del conocimiento, la innovación y a la actividad de exportación; las acciones de mejoras que se proponen responden a dichos enfoques en correspondencia con las necesidades de la organización.

1. Incrementar la planificación de cursos de formación académica para los próximos diez años.
2. Contratar por tiempo determinado a especialistas de alta calificación de la Universidad de Holguín.
3. Realizar convenios de colaboración con otras entidades, universidades y centros de investigación.
4. Incrementar las actividades de la I+D+i.
5. Vincular a los doctores, másteres en Ciencia y especialistas de posgrado de la organización a proyectos de innovación.
6. Realizar un estudio de mercado para identificar potenciales clientes en el mercado internacional de cigarrillos “Criollos”.
7. Realizar un estudio de mercado para identificar potenciales clientes de las mejoras tecnológicas desarrolladas en la empresa.
8. Identificar las necesidades y expectativas actuales de los clientes (Utilizar propuesta de García Delgado, 2012)

9. Desarrollar nuevos productos o servicios para posteriormente transferir al mercado exterior (Utilizar propuesta de González Hernández, 2015).

Los resultados obtenidos durante la evaluación de los requisitos de EAT demostraron un bajo desempeño y derivaron (matriz de priorización de mejoras) en las propuestas que se muestran a continuación a partir del análisis de las variables costo y tiempo de realización.

Mejoras priorizadas:

1. Incrementar la planificación de cursos de formación académica para los próximos diez años.
2. Contratar por tiempo determinado a especialistas de alta calificación de la Universidad de Holguín.
3. Realizar convenios de colaboración con otras entidades, universidades y centros de investigación.
4. Identificar las necesidades y expectativas actuales de los clientes (Utilizar propuesta de García Delgado, 2012)

El equipo de trabajo documentó las mejoras a ejecutar para poder evaluarlas en el tiempo y las institucionalizó. La Dirección Técnica de la entidad implementó una instrucción técnica para desplegar las acciones de mejoras aprobadas.

## **Conclusiones**

A partir del trabajo realizado en esta investigación se pudo concluir que:

1. El diseño de la metodología para la evaluación de la condición de Empresa de Alta Tecnología dota a los directivos de la empresa estatal socialista de todos los sectores de la economía cubana de una herramienta que facilita la evaluación de los requisitos establecidos en el Decreto No.2/2020 de las Empresas de Alta Tecnología, y le permite adoptar acciones de mejora para alcanzar el cumplimiento de sus indicadores.
2. La inclusión en la metodología de la lista de chequeo contribuye a la adquisición de datos de información correspondiente a los requisitos de EAT y el diagrama de radar permite visualizar los gaps existentes entre el estado actual y el ideal de los requisitos.
3. La aplicación de la metodología permitió evaluar y analizar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Decreto No.2/2020 de las Empresas de Alta Tecnología (uno cumplido, cinco sin cumplir y dos no fueron evaluados) en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña.
4. Las mejoras priorizadas propuestas le permitirán a la Empresa de Cigarros Lázaro Peña un acercamiento a la condición de Empresa de Alta Tecnología en menor tiempo,

ya que para su selección se tuvieron en cuenta las variables costo y tiempo de realización.

### Referencias bibliográficas

- Lage Dávila, A. (2013). La Economía del Conocimiento y el Socialismo. LaHabana, Cuba.
- Castillo Vitloch, Adolfo y col. (2012). Modelo de gestión económica de la empresa estatal socialista de alta tecnología a la luz de los Lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541206006>.
- Calzado Díaz, Y. y col. (2019). Regularidades de la gestión del capital humano en empresas de alta tecnología del sector biotecnológico farmacéutico cubano. <http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/RCCF/article/view/334/324.14>.
- Ledón Naranjo, N. y col. (2017). Gestión del desarrollo de productos en el Centro de Inmunología Molecular. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1094590>.
- Espinosa Valdés, M. y col. (2018). El Centro de Inmunología Molecular: crecimiento y desafíos de la empresa de alta tecnología en el contexto cubano de desarrollo socialista. [https://www.researchgate.net/publication/328542598\\_El\\_Centro\\_de\\_Inmunologia\\_Molecularcrecimiento\\_y\\_desafios\\_de\\_la\\_empresa\\_de\\_alta\\_tecnologia\\_en\\_el\\_contexto\\_cubano\\_de\\_desarrollo\\_socialista\\_The\\_Center\\_for\\_Molecular\\_Immunology\\_Growth\\_and\\_Challenges\\_of\\_t](https://www.researchgate.net/publication/328542598_El_Centro_de_Inmunologia_Molecularcrecimiento_y_desafios_de_la_empresa_de_alta_tecnologia_en_el_contexto_cubano_de_desarrollo_socialista_The_Center_for_Molecular_Immunology_Growth_and_Challenges_of_t).
- García Delgado, B. (2012). Gestión y Generación de Conocimientos a partir de la Información de Patentes. Metodología. Tesis en opción del grado científico de Máster en Gestión de la Propiedad Intelectual. Oficina Cubana de la Propiedad Industrial.
- González Hernández, M. (2015). Procedimiento para la Gestión del Emprendimiento y la Innovación. Aplicación en la Empresa Desarrolladora de Software de Holguín (DESOFT). Tesis en opción del título Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.
- Decreto No. 2. (2020). Consejo de Ministros de la República de Cuba. De las Empresas de Alta Tecnología. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 16 Ordinaria, de 26 de febrero de 2020. Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gacetaoficial-no-16-ordinaria-de-2020>.
- Procedimiento para el Desarrollo de la Gestión del Conocimiento en Empresas Cubanas de Alta Tecnología. Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

Zhurbenko, R. (2021). Hacia un proceso de categorización tecnológica desde la perspectiva de una empresa de alta tecnología.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S230691552021000300001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S230691552021000300001).