

Los encadenamientos productivos: un análisis para Cuba

Dra. Ileana Díaz Fernández¹

MSc. Ricardo Torres Pérez²

Introducción

La economía cubana es y seguirá siendo un objeto de estudio necesario no solo con fines académicos, sino sobre todo con el propósito de brindar a los decisores análisis estructurados y propuestas de soluciones.

Una parte considerable del interés en los procesos de transformación estructural radica en sus implicaciones para la formulación de la política económica, especialmente aquella relacionada con la conducción de este proceso. El rol del Estado en la economía es uno de los temas más controvertidos dentro de la teoría económica, específicamente en las economías de mercado, pues en los sistemas basados en la planificación central, esta se da por descontada. Las definiciones de política industrial son a menudo confusas y controversiales, en muchos países, por ejemplo Estados Unidos, el término es un tabú debido a que recuerda la organización económica típica de países con orientación socialista.

De forma general se puede entender la política industrial como los esfuerzos del gobierno dirigidos a alterar la estructura productiva en favor de sectores percibidos como favorecedores del crecimiento a largo plazo, en contraposición a la estructura que resultaría como resultado de la evolución de ventajas comparativas estáticas. Más recientemente, se habla de políticas de desarrollo productivo, las que contienen aspectos que van más allá de la denominación tradicional de políticas industriales³ en el sentido de que integran elementos a nivel global, meso y microeconómico y utilizan instrumentos más complejos para la selección.

¹ Profesora Titular. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana. ilediaz@rect.uh.cu

² Profesor Asistente. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana. ricardo@uh.cu

³ La discusión sobre políticas industriales es añeja y no ha alcanzado consenso en la literatura económica. En la década pasada y bajo los efectos de la crisis económica parece haber un resurgir del debate aunque sobre nuevas bases.

Generalmente al estudiar la economía cubana se enfoca mucho en lo macro y meso y menos en lo micro económico, entre otros factores por ser mucho más complicado lograr consideraciones que sean generalizables, al ser muy difícil lograr la información necesaria para ello. Sin embargo lo anterior en ocasiones ha conducido a olvidar el marco de análisis empresarial como un factor de insoslayable importancia para el logro de los objetivos macro y meso económicos. Es donde se crea la riqueza de la sociedad y es donde se muestran las incongruencias de políticas, modelo y mecanismo económico.

La intención de este trabajo es partir de un marco analítico-conceptual que vincula los tres niveles (macro, meso y micro) y mostrar mediante casos, las insuficiencias de la economía cubana en términos de los desencadenamientos productivos.

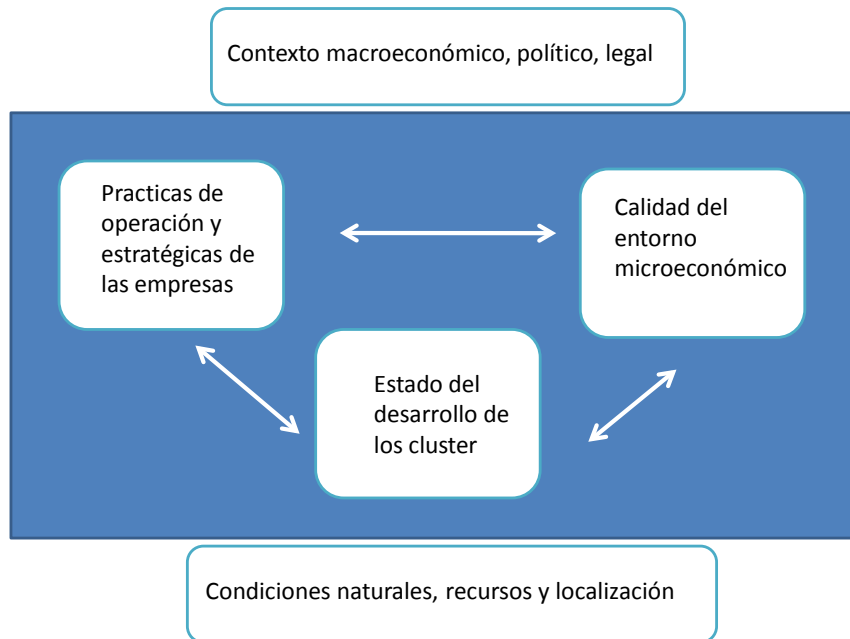
Todo país busca ser competitivo, es decir, crear las condiciones para que sus empresas, en determinados sectores sean competitivas. No es nuestro interés entrar en el debate sobre este concepto y mucho menos para las condiciones y características de Cuba, pues rebasa los propósitos de este trabajo, sin embargo lo que nadie discutirá es que un objetivo supremo de cualquier economía es incrementar la productividad, aspecto que Lenin señalaba vital para que el socialismo superara al capitalismo.

En la figura No 1 se presenta una propuesta de Porter referida a los determinantes de la competitividad y que en este trabajo se tomaran como determinantes para incrementar la productividad.

El análisis de la figura nos invita a una reflexión de conjunto para poder comprender las interrelaciones entre los diferentes determinantes, así como las especificidades de cada uno de ellos.

El entorno microeconómico al que se refiere son aquellos aspectos relacionados con la cantidad y calidad de los factores de producción y recursos en general, de la demanda, etc. y por supuesto que la calidad del mismo influye positiva o negativamente en la gestión de las empresas, ya que la provee de las condiciones favorables o desfavorables para desarrollar sus actividades. Por otra parte unas estrategias empresariales en función de un “quehacer” eficiente y eficaz, aporta valor a la sociedad e influye en las condiciones del entorno

Figura 1 Determinantes de la productividad



Elaborado a partir de: Porter, M. y otros: The microeconomics foundations of prosperity: finding from de business competitiveness index. Chapter 1,2 . Figura No 2, p.51

La existencia de clústers significa un fuerte tejido alrededor de determinadas áreas productivas, todo lo cual consolida las condiciones del entorno y apoya a las empresas en la búsqueda de productividad, convirtiéndose en un posible eje de desarrollo del país.

La estabilidad macroeconómica y las acertadas políticas gubernamentales deben ser el soporte para que los determinantes antes planteados funcionen como un todo sistémico, al mismo tiempo que las condiciones naturales y geográficas pueden ser fuente de ventaja comparativa y también de tensiones y presiones de países vecinos.

Analicemos cada determinante:

Calidad del entorno microeconómico: Para el análisis del entorno microeconómico tomaremos en consideración el llamado diamante de Porter (Figura No 2, Porter;1990:111), que incluye el estudio de los factores de producción, la demanda, las estrategias y estructura, así como los sectores conexos y de apoyo.

Condiciones de los factores: Las condiciones de los factores considera aspectos tales como: recursos físicos, humanos, de conocimiento, de capital, infraestructura, etc.; que posee una nación y que le ponen en condiciones ventajosas a determinados sectores en relación con otros países. Estos no tienen el mismo nivel de importancia a los efectos de la competitividad, por lo que es necesario hablar de jerarquía de los factores: básicos, avanzados y especializados, donde los últimos son los que ofrecen mayor ventaja, por ser más difíciles de imitar.

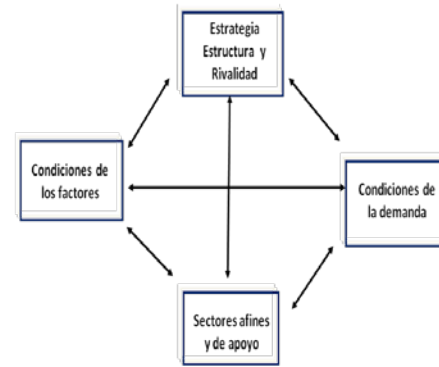


Figura No 2: Diamante de Porter

Condiciones de la demanda: este determinante se analiza mediante tres elementos fundamentales: la composición de la demanda: estructura segmentada, compradores entendidos y necesidades precursoras la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior: tamaño y tasa de crecimiento de la demanda, temprana demanda y saturación la internacionalización de la demanda: difusión de los valores nacionales.

Estrategia, estructura y rivalidad: La estrategia y estructura de las empresas se refiere a la forma de organización y gestión de las empresas en dicho sector. No existe una forma única y universal de dirigir las empresas, ya que la misma está influida por el sistema educativo, la historia social y religiosa, las estructuras familiares, la relación estado-empresa, etc. Sin embargo la estrategia y estructura de las empresas favorecen o no la competitividad en tanto en cuanto estén orientadas hacia el exterior, sean proclives a la innovación y coadyuven a compartir metas y objetivos entre todos los trabajadores de la organización.

Sectores conexos y de apoyo: estimulan la productividad cuando se posean proveedores de elevado nivel de competencia que imponga exigencias y por tanto rete las capacidades interna de las organizaciones en la búsqueda de la eficacia de sus producciones y servicios y los haga competitivos. También existen un conjunto de sectores que sin ser proveedores, apoyan y complementan y de esta forma tributan a la competitividad del sector. Este determinante es muy importante porque el mismo representa la existencia de un tejido industrial, a partir de sistemas de valor propios en el país, que permita las necesarias

complementaciones y relaciones reciprocas para que un sector pueda gozar de condiciones para ser competitivo. Por lo general se presentan en cluster, los cuales en su desarrollo o bien pueden formar parte de encadenamientos productivos globales, ya bien sea como proveedores o especializados en alguna actividad de la cadena de valor.

Estado y desarrollo de los cluster:

Los países con un tejido industrial fuerte por lo general presentan agrupamientos industriales y cluster ubicados en ciertas zonas geográficas favorables, ya bien sea por historia, cultura, recursos, etc.

La Figura No 3 (Ayoshioka, 2005) muestra una representación genérica del cluster de prendas de vestir, donde se puede observar las interrelaciones entre los sectores proveedores, de apoyo y los canales de distribución. La lógica del cluster indica fuertes interacciones entre ellos que provocan derrames de conocimiento, tecnología, etc., y sugiere que la cercanía geográfica ayuda a la cooperación y desarrollo de los cluster.

El cluster puede ser parte de encadenamientos productivos globales ya bien sea como proveedor o especializándose en alguna actividad de la cadena de valor, lo cual se explicará mejor a continuación.



Figura No 3 Cluster de las prendas de vestir

Prácticas de operación y estratégicas de las empresas:

Las empresas operan insertas en al menos un sistema de valor, aunque pueden poseer negocios de más de un sector y por tanto moverse en diferentes sistemas de valor simultáneamente, como se muestra en la figura No 4⁴.

⁴ La figura fue elaborada a partir de la planteada en Porter, 1985:53

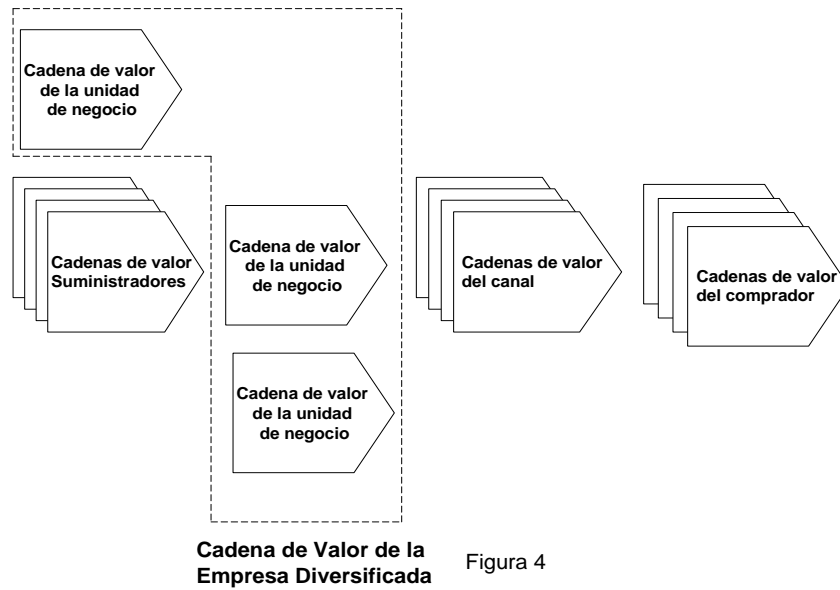


Figura 4

La intensa competencia y la conducta estratégica adoptada por las empresas, especialmente aquellas que compiten en el mercado internacional ha determinado que cada vez en mayor medida, cada firma tiende a concentrarse en sus procesos claves, contratando a terceros un volumen creciente de actividades de soporte. Al mismo tiempo, un núcleo de servicios transables con elevada complejidad y especialización está emergiendo como un sector relevante para muchas economías, incluso del mundo desarrollado; a lo que habría que sumar el impacto del turismo.

El sistema de valor donde opera la empresa puede ser global o local. La empresa puede o no ser parte de un cluster y/o pudiera especializarse en alguna actividad de la cadena de valor que le permita insertarse en las cadenas productivas globales o cadenas globales de valor o que el negocio en sí mismo sea parte de un encadenamiento productivo internacional.

La cadena de valor de una empresa, que se muestra en la figura No 5 (Porter, 1985:55), es el marco analítico, planteado por Porter, para estudiar la gestión operacional y estratégica, permite evaluar hasta qué punto la empresa tiene enfocado sus negocios en función de las necesidades del cliente al que va dirigido o hacia los factores clave de éxito del sector.



Figura No 5: Cadena de Valor

La cadena de valor desagrega los negocios en sus actividades, pero tomando solo aquellas a partir de las cuales se pueden reducir costos o alcanzar alguna diferenciación, en definitiva las que agregan valor para el cliente o la sociedad.

Condiciones naturales, recursos y localización:

Las ventajas comparativas en muchas ocasiones se relacionan con los recursos naturales o de localización que posee el país, que en medio de una calidad del entorno micro económico que priorice potenciar dichas ventajas creando fuentes de competitividad, podrían hasta conducir a conformación de clusters o inserción en sistemas globales de valor.

Todo lo analizado hasta este punto debe estar dentro de un contexto que favorezca los equilibrios macro económicos, por lo que el ambiente político-legal debe ser transparente y facilitando el aprovechamiento por parte de las organizaciones de sus recursos para la creación de riquezas.

Contexto macroeconómico, político y legal:

En el marco de la política industrial, las intervenciones por parte del Estado se agrupan generalmente en dos clases: genéricas y específicas o selectivas (Kaplinsky and Morris,2001). Las primeras tienen dos dimensiones básicas que se desglosan en aquellas que van dirigidas a mantener un entorno macroeconómico estable (baja inflación, tipo de

cambio estable, déficit fiscal y externo en niveles manejables) y las que a nivel de sectores y ramas procuran la remoción de obstáculos inmediatos a su desarrollo como puede ser la provisión de infraestructura y financiamiento, planes de recalificación o entrenamiento en habilidades básicas o el replanteamiento del marco legal relevante para el área, de forma que se levanten progresivamente las barreras regulatorias que impiden un mejor desempeño. También se incluyen aquí algunas medidas que promueven la mejora de los vínculos horizontales entre empresas como el establecimiento de cámaras industriales, la realización de ferias comerciales, la libre contratación entre firmas con diferentes estructuras de propiedad, entre otras.

En el ámbito de las acciones específicas se ubican aquellas que tienen como objetivo modificar la estructura productiva de un sector o más generalmente de un país. A nivel de ramas estas toman forma en políticas que promueven el ascenso en las cadenas de valor a través de la mejora de productos y procesos (mejoría de la eficiencia interna de los procesos o la introducción de nuevos productos); aumentar el valor agregado de la rama mediante un cambio sustancial en la mezcla de productos que se fabrican (el paso de procesos de ensamblaje hacia manufactura de componentes y eventualmente el diseño), y la incursión en actividades completamente nuevas para una economía dada como el tránsito desde monitores de televisión hasta monitores de computadoras.

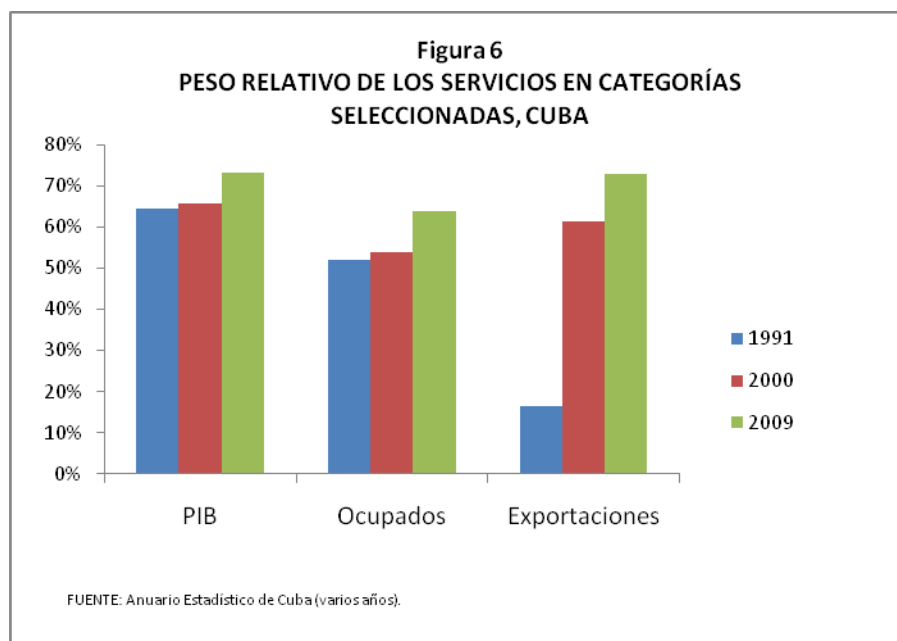
Estas acciones se basan en extensos estudios del potencial económico de las ramas y subramas de un país, atendiendo a elementos como las características del mercado (tamaño crecimiento, acceso a los mercados internacionales), rentabilidad (internacional, doméstica), tecnología (propia, adquirida), insumos (costo, disponibilidad), empleo (tendencias, perspectivas), y equidad (racial, género, dispersión regional y local, PYMES). Este último elemento tiene cada vez un mayor peso a la luz de las más recientes tendencias en las teorías del desarrollo, que proponen un enfoque más microeconómico del progreso de las sociedades.

Junto a esto, se integran los elementos institucionales que afectan las acciones anteriores como la capacidad institucional efectiva de parte del Estado junto a los intereses del sector empresarial. Ellas se expresan en las rigideces de las estructuras y las actitudes que

favorecen u obstaculizan el cambio, lo que debe ser tenido en cuenta a la hora de establecer una estrategia.

Análisis de Cuba

El desempeño de la economía ha sido variable en estos años, con una tasa de crecimiento promedio insuficiente para dar respuesta a los problemas estructurales acumulados ni rescatar los niveles de bienestar humano que alcanzó el país a finales de los ochenta. Al mismo tiempo, la recuperación ha tenido lugar en un contexto de mayor desigualdad social, territorial y sectorial. Con la crisis económica, el reacomodo de las posibilidades de desarrollo y la política económica llevada adelante para garantizar la vitalidad del país, el centro de gravedad de la economía se ha desplazado continuamente hacia los servicios (Figura 6). En general, salvo en contadas excepciones, la dinámica de crecimiento fundamental se ha concentrado en este sector, mientras que el comportamiento del sector productor de bienes ha sido muy heterogéneo, con un balance global desfavorable.



Sin embargo, la estructura del sector terciario refleja carencias y debilidades esenciales que limitan enormemente el crecimiento prospectivo del país. En particular resalta el constante incremento de la fuerza de trabajo empleada en servicios sociales y personales,

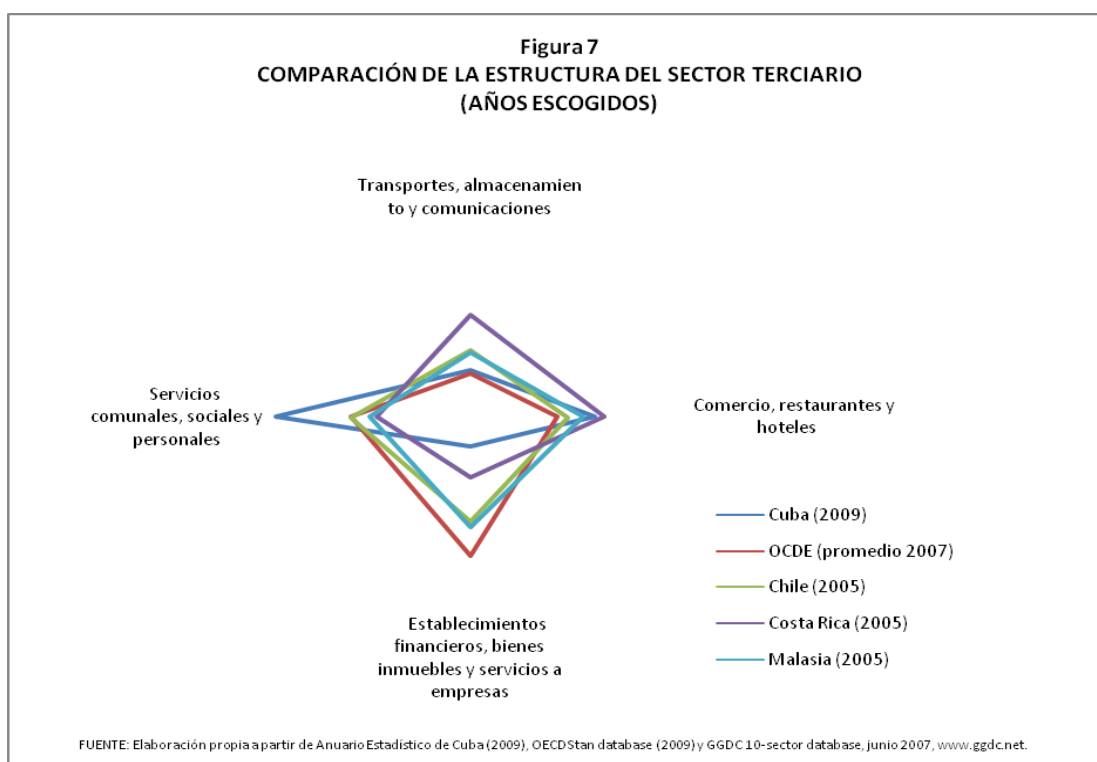
generalmente con pocas conexiones con el tejido productivo interno. A su vez, el bajo perfil de los servicios productivos da cuenta de una estructura productiva donde prima la baja especialización y eficiencia.

Algunos trabajos anteriores (Torres, 2009), hacen referencia al efecto negativo que han tenido en el crecimiento los cambios en la estructura del empleo. El escaso poder de arrastre de los sectores dinámicos, especialmente la imposibilidad de generar suficientes empleos productivos para sostener el ritmo de incremento del número de ocupados, ha contribuido a una alta concentración de fuerza de trabajo en sectores desconectados de las cadenas productivas de la economía. Las estimaciones del trabajo citado muestran que el efecto negativo en la productividad global está alrededor de un 20% de la variación total. Estas ramas ofrecen pocas oportunidades para un incremento sostenido de la productividad debido a las escasas posibilidades de capitalización y la débil influencia de los avances científico-técnicos.

No obstante, es especialmente significativo el papel que desempeñan las ventas externas de servicios, las cuales han experimentado un incremento sostenido en el período impulsadas primeramente por el turismo internacional y luego por los servicios profesionales, fundamentalmente los servicios médicos. En la actualidad, el delicado equilibrio externo del país depende en grado sumo del comportamiento de este último segmento, cuyos ingresos mantienen una alta concentración en el mercado venezolano. Sin embargo, son aún escasas las conexiones de estos servicios con el sistema productivo, excepción hecha del turismo. Esto conspira contra la sostenibilidad de este patrón de crecimiento y profundiza la heterogeneidad estructural al interior de la economía. De hecho, el impacto de este intercambio se refleja fundamentalmente como un cambio en el nivel de la serie de las exportaciones y el PIB, mientras que la dinámica se mantiene prácticamente inalterada, lo que obedece a los factores antes mencionados y la evolución más probable del mercado de destino⁵.

⁵ Es conocido que Cuba contribuye también a la formación de médicos en Venezuela, mientras que la cobertura sanitaria en ese país se ha aproximado a niveles casi universales. Todo ello conduce a pronosticar, bajo criterios estrictamente comerciales, que la demanda de servicios médicos en ese país se halla a niveles máximos, y su tendencia es a disminuir y no a crecer en el futuro.

Contrario a las tendencias mundiales, los servicios productivos tienen un perfil muy bajo en la economía cubana (Figura 7). Esto muestra el bajo nivel de especialización en que opera la mayoría de las empresas del país, lo que frena sustancialmente sus resultados productivos, especialmente frente al mercado exterior. Esta situación responde en parte a la propia concepción del mecanismo económico, caracterizado por una alta verticalidad y rigidez en la estructuración de las cadenas de valor en la economía. La presencia de múltiples factores que imponen segmentaciones en el mercado interno, reduce artificialmente su capacidad de arrastre y debilita notablemente los derrames que se derivan de una actividad económica determinada.



En la práctica, las relaciones horizontales entre las entidades responden en gran medida a la estructura institucional, determinada por un número de ministerios productivos y sus respectivas representaciones territoriales. Todo ello se acompaña de la escasa autonomía en que se desenvuelve la toma de decisiones en las empresas y la débil integración de las diferentes formas de propiedad, lo que explica una parte de la desarticulación interna de la economía. Esto tiene repercusiones negativas en la difusión del conocimiento, la acción de economías dinámicas de escala y en la propensión marginal a importar.

Dentro de la producción de bienes, la agricultura ha tenido un comportamiento que no beneficia ni las necesidades internas ni la generación de excedentes para financiar el desarrollo de otros factores. La dependencia de alimentos importados es alta, aproximándose al 80% medido en calorías. Contradictoriamente, el desaprovechamiento de recursos existentes en el sector es elevada, como lo demuestran el porcentaje de tierras ociosas, los bajos rendimientos en la casi totalidad de los cultivos y la baja productividad⁶.

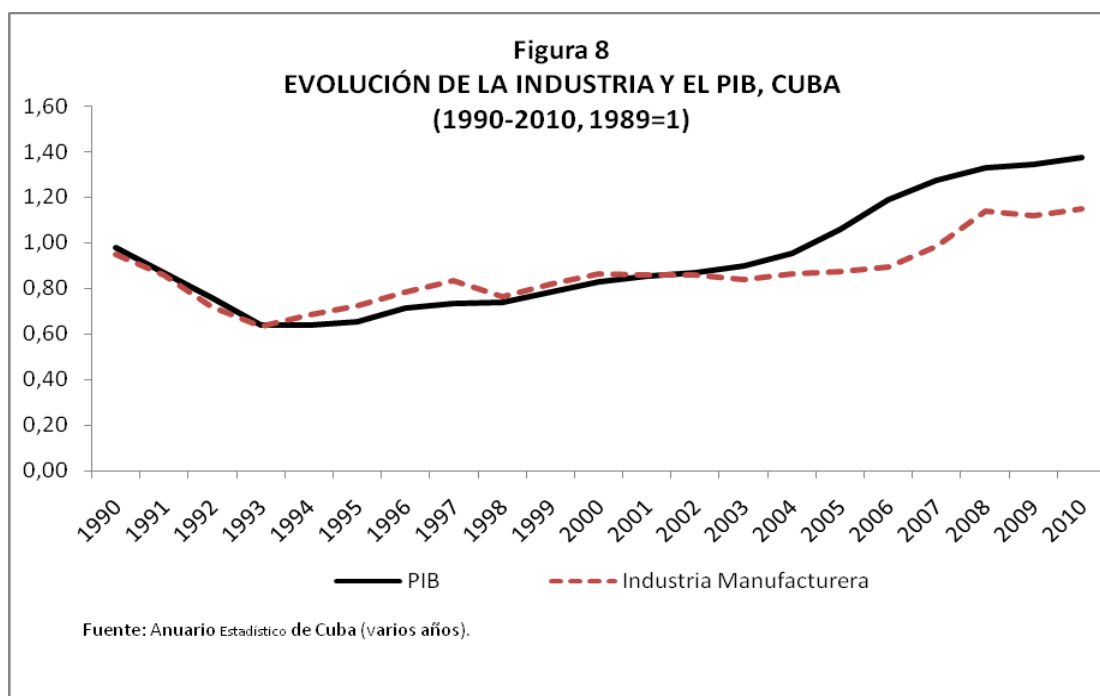
El papel de la industria en estos años ha sido discreto, con una gran heterogeneidad en el comportamiento de sus diferentes ramas (Figura 8). De manera global, entre 1994 y el 2001, la recuperación fue más fuerte en el sector que en el resto de la economía, contribuyendo positivamente al dinamismo general. Un mayor acceso al mercado en frontera generado por el desarrollo del turismo, las cadenas de tiendas que comercializan en divisas y el buen comportamiento de la producción de níquel fueron suficientes para sostener un buen desempeño a mediano plazo, aunque sin nuevos impulsos esta dinámica comenzó a desvanecerse a finales de la década.

A partir de 2002 se invierte la tendencia pues se observa un preocupante desacoplamiento entre sus dinámicas respectivas y esta diferencia tiende a ampliarse⁷. Esto es consecuencia de varios factores negativos que se han combinado en el período. Primeramente, la reconversión de la industria azucarera se tradujo en una disminución del aporte económico de esta rama, que representaba una parte importante del valor de la producción manufacturera. Además, la propia medida tuvo un efecto negativo sobre las ramas vinculadas directamente al azúcar, como la producción mecánica y segmentos de los

⁶ Dado que existe una notoria desproporción entre la cantidad de tierras que emplean las formas no estatales y su aporte al balance alimentario, es muy probable que estos problemas sean muy agudos en el sector estatal. Otro problema que afecta la estimación de los valores de productividad es el sistema de precios, extremadamente rígido y arcaico, el cual refleja en última instancia un viejo patrón de reproducción que establece un sistema de relaciones intersectoriales que favorece la extracción de recursos desde este sector hacia el resto de la economía en la forma de alimentos e insumos baratos.

⁷ Es preciso recordar que el tipo de trayectoria es importante para entender los efectos de este desempeño. La participación decreciente de la industria en el PIB es una tendencia bien descrita para las economías desarrolladas. Hasta se ha acuñado el término “desindustrialización” para referirse a este proceso. Sin embargo, la comparación con lo que está ocurriendo en algunos países en desarrollo puede traer ciertas confusiones. El decreciente papel de la industria en varios de estos últimos refleja en primer lugar un estancamiento de la productividad e incluso un decrecimiento de la producción absoluta, mientras que este no es el caso de los países ricos.

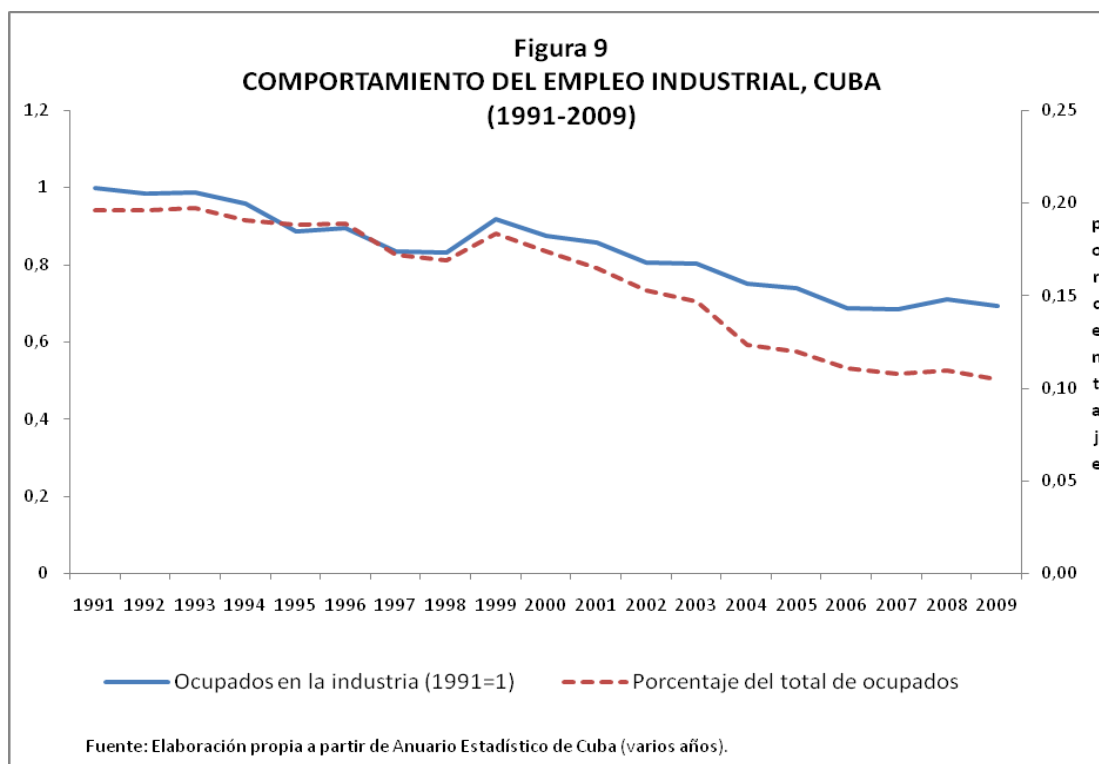
sectores textil y químico. Finalmente, las industrias procesadoras dependientes de materia primas y derivados azucareros también vieron afectada su producción, como la alimentaria.



El segundo elemento tiene que ver con el estancamiento del turismo en la década actual. Los acontecimientos de las Torres Gemelas en Estados Unidos y las limitaciones al sistema empresarial provenientes de la centralización del país a partir de 2003 jugaron en contra de los resultados del sector, que exhibió tasas de crecimiento de dos dígitos en los arribos hasta principios de la década. Un menor crecimiento del turismo debilita el efecto multiplicador hacia el resto de la economía, particularmente hacia la producción industrial. Este proceso ha traído como consecuencia el debilitamiento progresivo de las bases materiales de la acumulación, pues tanto la producción de bienes de equipo como los materiales de construcción exhiben un pobre desempeño, lo cual deberá atenderse en el futuro.

En términos de empleo, la situación es similar (Figura 9). La mayor parte de los empleos destruidos en la etapa provienen del sector industrial y su participación en la estructura de la ocupación tiende a reducirse continuamente. El empleo creciente de una parte de la fuerza de trabajo en estas ramas tiene un efecto positivo de carácter cualitativo muy importante. Las habilidades y competencia técnica requeridas para el diseño, fabricación y

mantenimiento de una maquinaria y equipo constituyen la mejor escuela para la calificación de la mano de obra requerida por el conjunto de la economía. Esto se debe a la diversidad y complejidad intrínsecas a la mayoría de las actividades manufactureras, lo que constituye una importante fuente de aprendizaje no solo en capacidades técnicas o ingenieriles sino también gerenciales.



Esto explica el hecho de que se considere a este sector como un mecanismo privilegiado de capacitación para el resto de los sectores de la sociedad (Cepal, 2006). En el caso de Cuba y a diferencia de otros países más avanzados, el declive en términos relativos viene acompañado de un retroceso en valores absolutos de la mayoría de los indicadores de actividad industrial, incluido el empleo. Esto tiene implicaciones a largo plazo para la trayectoria de desarrollo del país por cuanto este déficit en la formación de competencias claves puede incidir negativamente en la acumulación de conocimientos imprescindibles para impulsar la innovación a nivel de toda la economía⁸. Esto es particularmente

⁸ Aunque hay experiencias internacionales de crecimiento sostenido basado en servicios, estos han tenido un sostén fundamental en la industria. En el caso de la India se habla de "industrialización liderada por los servicios" para referirse a la peculiar evolución de aquel país (Singh, 2007).

preocupante cuando no se observan otros sectores con la capacidad de generar empleos de una calidad similar.

La industria no solo ha perdido peso en la economía, sino que su estructura interna refleja un nuevo balance a favor de ramas que reflejan nítidamente las ventajas comparativas estáticas tradicionales del país. Atendiendo al comportamiento de las distintas ramas respecto a la media del sector y los factores claves que determinan su dinámica se puede establecer una clasificación en cinco grandes grupos.

En un primer grupo estarían las actividades de mejor desempeño y cuya fuente de ventaja competitiva fundamental es la explotación de un recurso natural abundante y que operan con tecnologías relativamente maduras. Entre ellas, la producción de níquel, la mayor parte de la industria alimentaria, bebidas y tabaco y la refinación de petróleo que ha recibido un gran impulso a partir de la puesta en explotación de la refinería de Cienfuegos. Excepto este último caso, estos sectores constituyen ramas tradicionales del país y tienen una presencia importante en los mercados internacionales.

En el segundo segmento se incluyen aquellas ramas con buen desempeño pero cuyo crecimiento depende en gran medida del aprovechamiento de ventajas adquiridas sobre la base del uso intensivo de recursos laborales muy calificados, capital físico muy moderno y otros factores intangibles muy sofisticados. En este caso solo se encuentra la industria medico-farmacéutica y biotecnológica que ha funcionado sobre la base de un esquema de gestión especial a ciclo cerrado, dirigido y controlado directamente por el gobierno central, lo que le ha posibilitado escapar de los excesivos controles burocráticos, disfrutando de una cierta autonomía en la toma de decisiones. Este sector tiene una creciente presencia comercial en los mercados internacionales y ejecuta varias asociaciones económicas internacionales fuera del país como en China, Malasia y la India, lo que indica que marcha muy cerca de la frontera tecnológica.

En el tercer apartado se encuentran un grupo de actividades en declive, cuya característica común fundamental es que se distinguen por su alto consumo energético y la elevada obsolescencia tecnológica de sus plantas. Aquí se ubica la industria de la madera, materiales de construcción, caucho y plásticos, papel y otros minerales no metálicos. En

general, el coeficiente exportador es bajo y la inversión externa ha sido muy reducida con un impacto menor en la modificación de las condiciones básicas de operación.

Un cuarto grupo contiene algunas actividades con escasa dinámica y relativamente intensivas en fuerza de trabajo con niveles de calificación medios como los textiles, confecciones, calzado y cueros. La actividad comercial internacional es muy reducida y las inversiones extranjeras también son escasas.

Finalmente, en el quinto tramo tenemos un grupo de ramas con pobre desempeño y que incluye la mayor parte de las actividades de alta y media-alta tecnología. Esta evolución ha determinado una reducción del peso relativo de estos sectores complejos como la construcción de maquinaria, equipos de transporte, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y otros. A esto se suma que en la mayoría de estos casos, se trata de procesos que en la escala de complejidad de la actividad manufacturera clasifican como básicos como el ensamblaje⁹.

La Tabla 1 confirma que los peores desempeños se corresponden con aquellas ramas clasificadas como de alta y media alta tecnología, donde en estos últimos veinte años se ha concentrado el progreso técnico en el mundo. Como consecuencia de lo anterior, en la actualidad, más del 60% de la producción industrial se concentra en actividades de bajo y medio-bajo nivel tecnológico¹⁰.

El comportamiento de las exportaciones después de 1990 revela en gran medida las verdaderas ventajas comparativas del país, una vez que se eliminó el efecto distorsionador del comercio con los países del extinto campo socialista. La estructura de las ventas muestra un predominio de sectores tradicionales. Globalmente, su crecimiento promedio ha sido muy bajo, lo que también explica la mayor dependencia de los servicios.

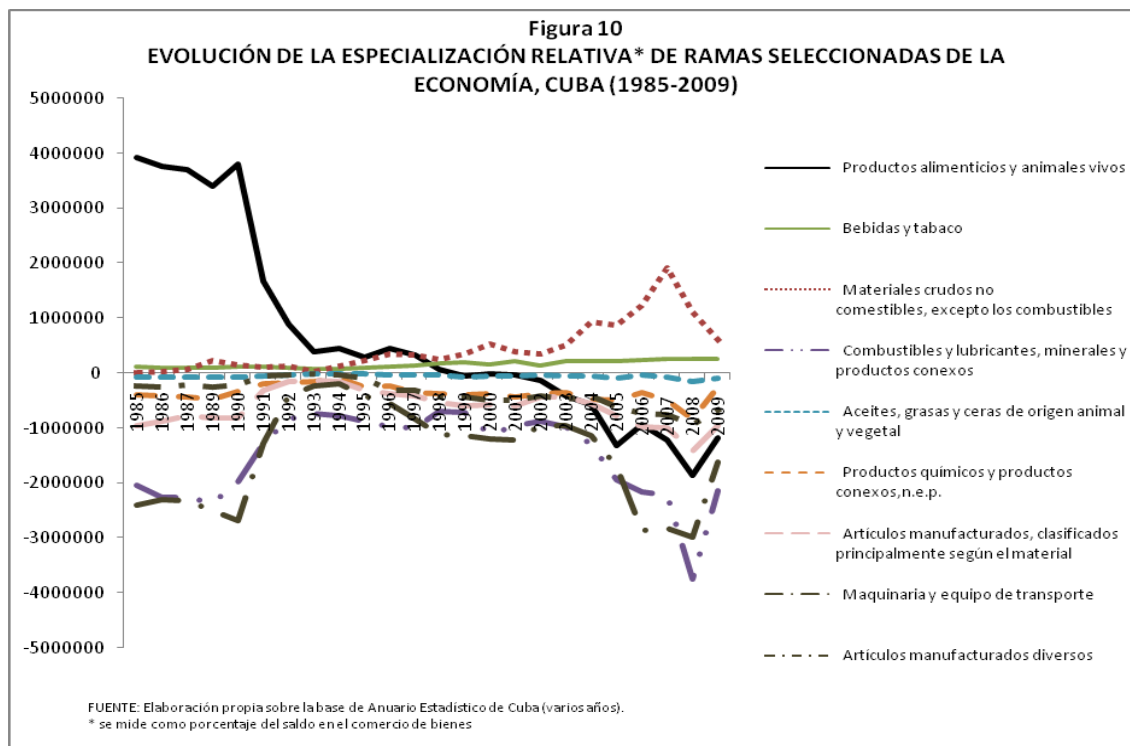
⁹ Por ejemplo, el ensamblaje de ómnibus con carrocerías y chasis importados, la remotorización de vehículos, la fabricación de bicicletas o el montaje de televisores y otros electrodomésticos. En todos ellos la fabricación de partes nacionales es baja y se concentra en los segmentos más simples.

¹⁰ Aunque estas son taxonomías estáticas y originadas en contextos diferentes, son útiles en tanto nos permiten evaluar las trayectorias de un sector en términos de la distancia a la frontera tecnológica.

Tabla 1						
Volumen físico de producciones industriales seleccionadas (1989=100)						
				1990	2000	2009
Índice general (excepto Industria Azucarera)				88.6	44.8	50.6
Industria Azucarera (B)				111.0	52.8	18.1
Alimentos (B)				90.4	52.4	67.1
Bebidas (B)				97.2	81.1	105.0
Tabaco (B)				98.3	86.9	96.4
Textiles (B)				90.1	14.8	7.8
Prendas de vestir (B)				81.9	22.7	23.2
Cuero y derivados (B)				86.8	46.6	15.6
Madera y derivados (B)				91.0	18.6	23.8
Papel y derivados (B)				78.5	10.8	6.4
Edición, impresión y reproducción de grabaciones (MA)				83.8	18.6	19.5
Fertilizantes y otros (MB)				95.8	13.8	3.3
Refinación del petróleo (MB)				-	30.6	53.4
Medicamentos y otros (A)				-	233.4*	865.1
Otros productos químicos (MA)				97.7	104.4	81.6
Caucho y plástico (MB)				103.5	31.7	11.4
Minerales no metálicos (MB)				79.9	23.8	10.5
Materiales construcción (MB)				93.2	26.0	26.8
Metales comunes (MB)				85.1	105.1	99.6
Productos metálicos (MB)				81.6	24.7	22.7
Maquinarias y equipos (MA)				99.6	15.9	0.5
Maquinaria eléctrica (MA)				80.0	32	23.2
Equipos de radio, TV y comunicaciones (A)				112.6	53.6	56.8
Instrumentos médicos, ópticos y de precisión (A)				94.2	4.5	32.8
Equipos de transporte (MA)				79.1	19.9	7.6
Muebles y otros (B)				81.0	60.8	124.3

Fuente: Anuario Estadístico de Cuba (varios años). A=alta tecnología, MA= media alta, MB=media baja, B=baja
*corresponde a 2002.

La Figura 10 muestra que solo dos secciones realizan una contribución positiva al balance externo de bienes. Los resultados en ambos casos están muy influidos por un número reducido de productos, como es el caso del níquel o el tabaco. También se aprecia como el declive de la producción de azúcar ha transformado un balance superavitario en el comercio de alimentos al inicio del período en un déficit importante en los años finales. La evolución del resto de los sectores transita hacia déficits cada vez mayores, mientras que los peores resultados se obtienen en las ramas de mayor contenido tecnológico, reflejando la evolución de las ramas industriales y las ventajas competitivas del país.



Estos datos también muestran que la especialización del país está confinada a sectores primarios, lo que pone de manifiesto las debilidades del aparato productivo para aprovechar adecuadamente las nuevas ventajas competitivas, particularmente las que se asientan en una mayor calificación de su fuerza de trabajo. Es de esperar que una mejor formación de los recursos humanos de un país redunde en mejores condiciones para introducir los adelantos de la ciencia y la técnica y ponerlos en función de dar respuesta a los desafíos de la producción. En la práctica, el único sector portador de nuevas ventajas competitivas que ha mostrado buenos resultados fue la industria biotecnológica y farmacéutica.

El análisis de algunos datos revela que existen notables reservas por aprovechar en este campo. En primer lugar, la competitividad del país se ha deteriorado en este período dado que su cuota de mercado se ha reducido casi a la mitad (Tabla 2).

	1995	2009	Crecimiento medio anual (%)
Exportaciones (miles de dólares corrientes)	1492	2879	4.8
Cuota de mercado (%)	0.022	0.013	-3.9
Número de productos exportados	627	697	-
Número de productos exportados con RCA>1	120	129	-

FUENTE: Elaboración propia a partir de Anuario Estadístico de Cuba y BACI (CEPII). Los adstos relativos a cuota de mercado, número de productos y RCA están calculados sobre la base del Sistema Armonizado a 6 dígitos. RCA se refiere al índice de ventajas comparativas reveladas, el cual adquiere un valor mayor a la unidad cuando un bien representa una proporción mayor en la canasta exportadora de un país que su parte en el mercado internacional, lo que hace que este país sea considerado especializado en dicho bien.

Asimismo, se verifica una progresión muy lenta en cuanto al número de productos exportados, lo que denota una escasa diversificación y elevada concentración de riesgo de afectación por shocks externos negativos. Tampoco el número de productos en los que el país exhibe ventajas competitivas probadas se incrementa sustancialmente y su parte dentro del total exportado se reduce. Se destaca además que la cuota de mercado se reduce con mayor rapidez después de 2004, lo que coincide con el boom de las exportaciones de servicios a los países del ALBA. Esto podría indicar una variante del "síndrome holandés" en tanto una mayor afluencia de ingresos en un sector implica un deterioro de las condiciones en que compiten las ramas transables.

En este período hubo una apreciación del tipo de cambio nominal junto a un endurecimiento de las condiciones de operación de las empresas cubanas a partir del funcionamiento de un mecanismo extremo de asignación central de divisas lo que afectaría la competitividad de las ventas externas sujetas a este mecanismo. También se puede aducir que la relajación aparente de la restricción externa puede haber provocado una falsa concepción en los planificadores de que habría que realizar un menor esfuerzo exportador en otros sectores dado que los servicios son una fuente más segura y rentable de ingresos. Finalmente, esto es una confirmación de que en el caso cubano, lo que ha primado es la sustitución por sobre la complementariedad cuando se analiza la relación dinámica entre exportaciones de bienes y servicios, quizá con la excepción del turismo.

Si se tienen en cuenta los factores que han provocado el desenvolvimiento sectorial de la economía, antes descrito, ello permite mostrar algunas regularidades en las condiciones nacionales para cada uno de sus determinantes.

Condiciones de los factores:

Baja calidad de la enseñanza media, deterioro de la infraestructura física, obsolescencia tecnológica, existencia de más de 200 centros de investigación y 5000 investigadores, 8000 doctores en ciencias específicas, 68 centros de educación superior, con 62 000 profesores universitarios de ellos 3000 doctores, de hecho existen 1,9 científicos e ingenieros por cada 1000 habitantes, 8,1% de la población es universitarias y el 15% de los trabajadores son universitarios, se mantiene e incrementa el déficit presupuestario, es de señalar que la productividad total de los factores no ha tenido un comportamiento significativo salvo en los primeros años de la revolución, desde 1990 ha sido muy reducida la participación del capital al crecimiento del PIB 1990-2000: -1,77; 2001-2006: -0,51 (Galtés2009:90), al mismo tiempo pareciera que la fuerza de trabajo, que aporta al crecimiento del PIB, no lo hace en la proporción de su calificación.

Condiciones de la demanda:

Cientes no educados para recibir calidad, demanda poco exigente, demanda afectada por la dualidad monetaria e insatisfacción de la demanda, tanto industrial como de consumo. El decreto 281 en sus artículos 649, 650 y 654 enfatizan en la necesidad de que las organizaciones tengan en cuenta las necesidades del cliente y la sociedad, sin embargo ni el sistema de planificación, ni el de producción y organización de bienes y servicios, ni el de gestión de la innovación lo toman en consideración. En estudios realizados sobre los derechos de los consumidores, se evidencia que los cubanos no ejercen sus derechos, por desconocimiento o exceso de burocracia en el proceso que genera desconfianza en el mismo.

Estrategia, estructura y rivalidad:

La empresa no ha estado en el centro de la estrategia, pobre conocimiento del mercado y competidores, enfoque centrado en el producto o las ventas, concepción de monopolio y

estrategias empresariales bastante rudimentarias, se ha incrementado en los últimos años el subsidio por pérdidas del sector empresarial. El estudio de 60 misiones de empresas cubanas arroja que solo un 4% de las mismas posee la formulación del negocio desde el punto de vista del cliente.

Sectores conexos y de apoyo:

Existe una pobre red de apoyo y desconfianza en la misma, separación entre productores y clientes, pobre cooperación entre productores, la empresa ha necesitado muy poco de la ciencia. La mayoría de los proveedores de bienes de capital e intermedios no operan en el país, esto se muestra en la proporción de bienes intermedios y de capital importados, cuya proporción en el total asciende al 80% en los últimos cinco años. Al propio tiempo en la Tabla 1 se puede apreciar como se han deprimido estas ramas dentro del sector industrial. También como se observa en la figura 7 los servicios productivos en el país no han tenido el desarrollo necesario para lograr una alta densidad en el tejido productivo.

Los niveles de acumulación actuales (10-15% del PIB) se encuentran cerca del límite inferior para la reposición y distan de las necesidades de una economía que aspira a crecer a tasas más elevadas (para lo que se requiere 25% o más del PIB). Asimismo su estructura refleja una gran concentración en pocas actividades (turismo, minería) y predominio de los gastos en construcción y montaje por sobre la instalación de bienes de equipo.

A continuación se mostraran algunos ejemplos de desarticulación en sectores importantes para la economía cubana y se señala además como ello se refleja en la cadena de valor y por tanto en la gestión.

TURISMO¹¹

Al analizar el turismo, ante todo se comparte la consideración de P. Monreal (2003) respecto a que este es un tipo de cluster empujado por el consumo que manipulan los tour operadores. En realidad el montaje estratégico del turismo y donde queda la parte más sustantiva del valor, lo realizan las agencias de viaje, las líneas aéreas y los ya mencionados

¹¹ Las cifras que aparecen sobre el turismo han sido extraídas de: ONE: Turismo indicadores seleccionados por territorios Enero-Diciembre 2010. Marzo 2011 y Anuario estadístico 2009

tour operadores. Ellos son los que diseñan los paquetes, coordinan a los diferentes actores y realizan el marketing y promoción de venta fundamental.

El resto de los elementos necesarios para garantizar la estadía del turista radica en los hoteles, la red extra hotelera de restaurantes, tiendas, transporte, redes de comunicaciones, así como excursiones y todas las atracciones posibles, los cuales arman la estructura operativa del servicio, al decir de Monreal realizan el ensamblaje in situ y se queda con una proporción menor de valor, pareciera ser esa la razón por la cual existe el interés por el turismo masivo, que al garantizar volúmenes de ingreso, crea la presunción de que se obtiene una mayor proporción del valor creado¹².

Si se analiza el turismo en Cuba se observará que el énfasis se ha realizado en el turismo de sol y playa, donde los ingresos en el 2010 representan el 57% del total (la mayoría de los hoteles construidos y que aún se construyen en cayos y playas, en el 2008 representaban más del 30% de los establecimientos y más de la mitad de las habitaciones), con un marcado enfoque de venta de habitaciones donde las ventas por paquetes, en los polos de sol y playa representan un volumen apreciable

Aunque gradualmente se ha ido promoviendo otras formas de turismo, aún quedan muchas potencialidades por explotar en el turismo de cultural y ecológico, que en el 2010 representaron el 34 y 8% respectivamente, estando muy concentrados en la ciudad de La Habana el primero y Guamá en el ecológico. Sin embargo aún el tratamiento de marketing en el turismo está enfocado a los atributos “más tangibles” y menos a la experiencia. Al mismo tiempo todo lo anterior conspira con la extracción de ingresos del turista, pues aunque en los motivos de viaje el ocio y las vacaciones está en un marcado primer lugar, sin embargo solo el 1% de los ingresos del turismo viene dado por la recreación, entre otras razones porque se venden paquetes y esto hace que no se desarrolle una infraestructura recreativa o no se aproveche al máximo la existente. Ciertamente el turismo puede ser un sector integrador de la economía, hasta el 68% de sus insumos eran nacionales, pero padece

¹² Monreal, P.: Capítulo para el Primer Resultado Parcial: Monografía “Relaciones Económicas Internacionales y Desarrollo: un balance de teorías, métodos de estudio y temas de debate”. (PNCT-CIEI, 2003)

de los mismos males que otros en términos de una supuesta autosuficiencia, ya que las empresas como ABATUR, TRANSTUR, etc., solo pueden darle servicio al turismo, en ocasiones en suministros que o tienen ningún grado de especialización para el sector.

Sin embargo lo más importante es que el 80% de los turistas que entran al país provienen de agencias o tour operadores que no son nacionales y otro tanto sucede con el transporte aéreo, éste último ha representado solo el 12% en años como 2007 y 2008 y ha caído su participación a un 8% en el 2009 de los ingresos por turismo, por tanto ¿dónde se queda el valor fundamental? fuera del país. Más allá de que el desarrollo del turismo no se concibió en su gestación y desarrollo con un enfoque de cluster, lo cierto es que las actividades sustantivas de creación de valor están fuera de Cuba y en más de 10 años continuamos dependiendo de ellas, por lo que las condiciones para la creación de un cluster sería a partir de un escalón muy primario.

AZÚCAR

Si se analiza el sistema de valor de la industria azucarera, desde la agricultura hasta la comercialización como se muestra en la Figura No 11 se observa que es un imperativo garantizar los vínculos y la integración de todo el sistema, pero donde cada sector se enfoque en las actividades de su cadena que crean valor y no distraiga su atención en otras que podrían ser subcontratadas.

Habría mucho para decir de este sector que siendo durante años el más importante de la economía, hubo siempre desvinculación entre las cadenas de valor de la agricultura y la industria y de ésta con la comercial, que incluso pertenecía a otro organismo. Fue siempre una actividad super autosuficiente, al poseer empresas de transporte, suministros, talleres de reparación, empresas constructivas, etc.

Solo a modo de ejemplo TECNOAZÚCAR es hoy la única empresa comercializadora del azúcar y sus derivados, incluye en su estructura actividades productivas y de logística de apoyo a la industria, transportación y los talleres de reparación de dicha transportación, en todas esas actividades que no son directas de la comercialización trabajan aproximadamente el 50% de la fuerza de trabajo, es decir más de mil trabajadores.

Figura No 11 Sistema de valor de los derivados de la caña



A continuación se analiza solo el negocio de la comercialización de azúcar.

El azúcar al ser un producto de bolsa, lo importante para el mercado (ya sea la bolsa o un país en particular), es que exista disponibilidad del producto, que se encuentre a tiempo y con calidad, amén del precio. Por tanto, si se tiene en cuenta que éste no es un sector oligopólico, sino donde existen bastantes oferentes, los factores clave de éxito del sector se concentran en:

- Logística comercial, que garantice tiempo (rapidez), disponibilidad en el mercado (siempre y cuando exista el producto) y calidad (en tanto preserve la calidad obtenida en la industria) que busca el cliente
- Competencia de los recursos humanos en aspectos comerciales, lo cual también actúa en función de los atributos que busca el cliente en los términos antes mencionados
- Costos, directamente relacionado con el precio, que busca el cliente
- Financiamiento, este tipo de empresas maneja volúmenes muy altos de dinero en riesgo y requiere de una solidez financiera, que le permita desarrollar sus operaciones con la eficacia necesaria

La Tabla No 3 muestra la relación entre los factores clave de éxito y los atributos de valor percibido para los clientes, sobre tal base es que la empresa debe dirigir esfuerzos y realizar gastos de coordinación en las diferentes actividades.

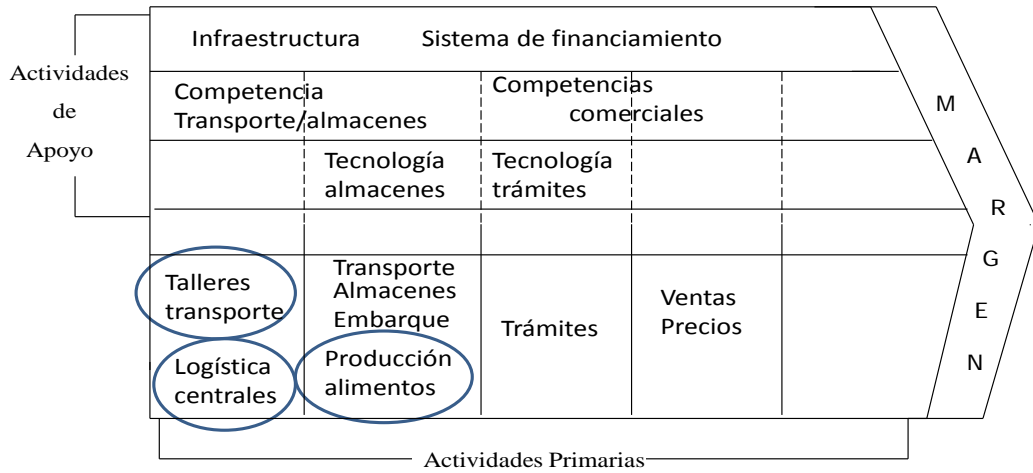
Tabla No 3: Relación de los factores clave de éxito y los atributos para el cliente

Factores Clave de Éxito	Atributo de valor para el cliente
Logística comercial	Disponibilidad Calidad
Competencia de los recursos humanos	Rapidez
Financiamiento	Solvencia
Costos	Precio

En la Figura 12 se observa la cadena de valor y en ella las actividades hacia las cuales la empresa debe gestionar sus recursos de modo de crear valor para el cliente, sin embargo aquella que se encuentran circuladas, son actividades que la empresa debe soportar y que no se corresponden con los factores clave de éxito del sector comercial del azúcar, ni aportan valor para el cliente, sino más bien generan gastos, por ejemplo solo en términos de fuerza de trabajo más del 50% están dedicadas a tales actividades.

¿Por qué tales actividades no forman parte de las cadenas de valor de los centrales?, ¿por que no es posible que existe una empresa especializada en la logística para la industria? ¿por qué los talleres de transporte son actividades a gestionar por una empresa comercial?, puede que exista un factor común como respuesta a todo ello: la ineficiencia de otros “obliga” a tener esas actividades, que sin el grado de especialización necesario se realizan con baja eficiencia, pero se garantiza la actividad principal, léase el azúcar llega al destino final, aunque se hayan podido ahorrar costos.

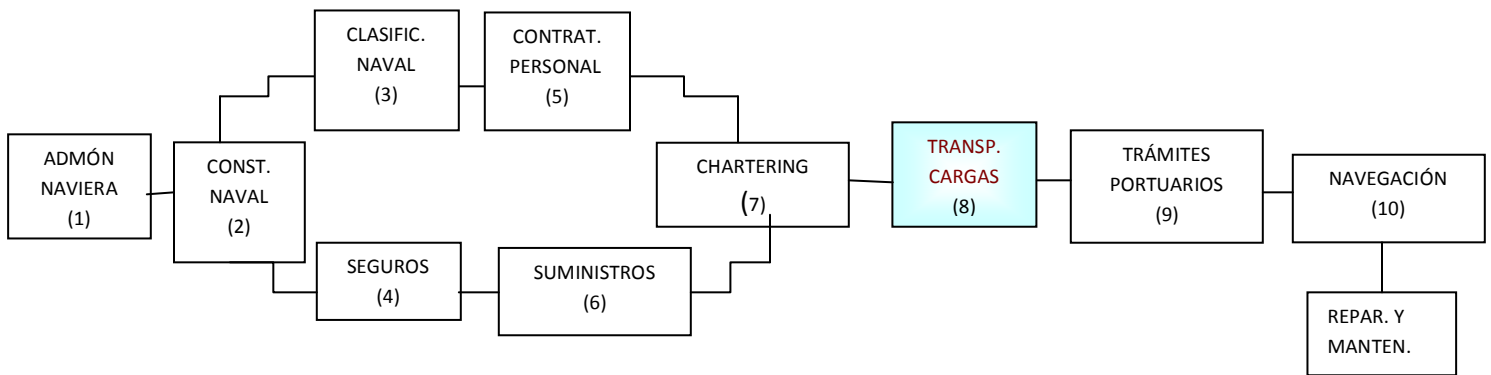
Figura 12: Cadena de valor TECNOAZÚCAR



ACTIVIDAD NAVIERA¹³

En la Figura 13 se observa la cadena productiva de la actividad naviera, en el estudio referido se aplica la Matriz de Ernst (especialización-potencial de avance) y las actividades mejor ubicadas son 2, 3, 4, 5, 10 y 11.

Figura 13: Actividades de la cadena productiva



¹³ Tomadas las ideas centrales de una Tesis tutorada por P. Monreal y entregada como material de estudio en el curso sobre Cadenas productivas del Diplomado de Globalización y competitividad de la ANEC 2009

Por supuesto la construcción naval de todas las actividades es la que mayor valor agrega y posee las mayores posibilidades de diferenciación tecnológica, sin embargo es la que menores posibilidades tiene de poder ser desarrollada en el país debido a los montos de inversión que se requieren. De las restantes pareciera que seguros, navegación y reparación se deberían potenciar más, sobre todo la última donde existieron capacidades muy solidas y aún existen competencias que podrían llevarlo a una especialización en esta área, claro que se requeriría de inversiones, y de acuerdo al estudio realizado establecer alianzas con Asticar.

Si bien el resto de las actividades no quedaron bien ubicadas en la matriz, no es menos cierto que una buena, por no decir excelente administración naviera es indispensable, incluso por las mismas razones de alto riesgo, complejidad de mercado y requerimiento de conocimientos que plantea la matriz, por lo que esta actividad debería conducir a una mejor gestión que redundaría en trámites más ágiles y ello en menores costos. Por otra parte los suministros y la transportación de cargas deberían ser actividades subcontratadas a terceros. No se debe perder de vista que la ubicación geográfica de Cuba, es una ventaja comparativa ideal para el desarrollo de servicios aeroportuarios y portuarios.

Lo expuesto hasta aquí es solo una muestra de casos de desencadenamiento en algunos sectores que son importantes para el país, muchos de ellos de gran tradición e historia, los cuales se han utilizado para hacer frente a la supervivencia y se les ha otorgado no toda la importancia en lo estratégico.

En realidad no existen sectores propiamente regresivos desde el punto de vista tecnológico, sino que una cuidadosa aproximación revela que en lugar de escoger ex-ante ciertas ramas como pivote del desarrollo por su identificación con la alta tecnología, se debe prestar una mayor atención a ciertos sectores que están más en línea con la experiencia histórica de los países (Tunzelmann y Acha, 2004:410).

Esto tiene el valor agregado de ser consecuente desde el punto de vista económico con las tradiciones y la formación de la fuerza laboral del país, evitando rupturas bruscas en las trayectorias de aprendizaje. No obstante, esto no niega la posibilidad de que en

determinados momentos sea oportuno discontinuar ramas tradicionales debido a que las nuevas condiciones del mercado hacen muy difícil mantener eficientemente la producción.

Las experiencias a nivel internacional muestran que las transformaciones estructurales exitosas requieren:

- La explotación de ventajas comparativas tradicionales junto a la progresiva incorporación de sectores que dependen de ventajas adquiridas.
- Mejoramiento continuo en actividades aparentemente tradicionales, como demuestran los casos de Chile (salmón, vino, maderas, frutales), Argentina (soya), Australia, Nueva Zelanda y Dinamarca (alimentos), Japón y Corea del Sur (textiles), Malasia (aceite de palma) y Brasil (azúcar y agricultura en general).
- El desarrollo adecuado de sectores productores de bienes de capital, particularmente en las áreas de especialización tradicional.
- La consolidación de la industria como núcleo del progreso técnico y generadora de encadenamientos con el resto de las ramas de la economía.
- El incremento paulatino de la eficiencia y la especialización de la economía mediante el desarrollo de ramas como las infraestructuras y los servicios productivos.

En el caso de Cuba el sector tabacalero, que si bien no es significativo lo que representa en el PIB y es un producto que admite la diferenciación, lo cierto es que muestra una estrategia acertada.

Ciertamente en este sector se poseen ventajas comparativas a partir de suelos que permiten la cosecha de la hoja de tabaco con características particulares, sin embargo esta es una ventaja heredada, y durante muchos años posteriores al 59, no fue especialmente aprovechada, mas allá que la venta de los habanos. Sin embargo en los finales de la década de los 80 e inicios de los 90, se comienzan a realizar acciones encaminadas a recuperar el poder de negociación por parte de Cuba sobre el Habano, para lo cual era indispensable crear ventajas competitivas.

Entre las acciones realizadas a lo largo de estos años se pueden destacar:

- En el año 2000 se concentra en TABACUBA de toda la actividad agrícola, industrial y comercial, incluyendo el abastecimiento y transporte (el que quizás podría ser terciarizado) y pertenece al MINAGRI (este fue un proceso de reestructuraciones empresariales diseminados en varios organismos, etc.)
- El mayor por ciento de la tierra es cultivada por privados o cooperativas, debido a lo delicado del cultivo.
- Sistema de incentivo y estímulo al productor mediante los precios diferenciados según el tipo de producto y sus rendimientos.
- Se aprovecha la cultura en el cultivo y elaboración manual del tabaco para dirigirlo hacia segmentos de mercado de altos ingresos, en un posicionamiento de estatus
- Empresa mixta Habanos S.A., entre ALTADIS y TABACUBA, para la comercialización del habano Premium, que es el de mayor precio y calidad. Ha permitido un posicionamiento élite del habano Premium.
- Existen grandes riesgos para el desarrollo de este producto, ante un mercado que no debe crecer (mas allá de una posible apertura del mercado norteamericano) por diversos factores, por lo que se apunta a los mini tabacos, a la creación de *habano atmospher*, que hace énfasis en el servicio de calidad extra, en torno al habano, pero como servicio, etc.
- Sin embargo este es un sector que no ofrece muchas posibilidades en cuanto a producción de bienes de capital o de desarrollo de innovaciones tecnológicas que provoquen derrames hacia otras ramas.

Por supuesto que en cuanto a sectores basados en ventajas comparativas sobre el turismo y el azúcar se debe continuar accionando para lograr la integración de la economía, pero también avanzar en la especialización y de hecho en mejorar la posición en las cadenas productivas globales y en la creación de bienes de capital o asesoría especializada.

La biotecnología y la industria médico-farmacéutica, se ha basado en la creación de ventajas competitivas que parten del prestigio y desarrollo histórico de la medicina, unido a la acertada especialización de profesionales. En general se puede señalar que:

- El polo en términos generales tiene características de ciclo cerrado, es decir investigación-producción y comercialización.
- Muy beneficioso ha sido el carácter prioritario otorgado durante mucho tiempo por el estado a este sector, que le ha reducido el impacto de las trabas burocráticas que afectan al mundo empresarial.
- Se han obtenido resultados importantes, pero han sufrido por las particularidades oligopólicas del sector y las presiones del bloqueo.
- El polo científico está constituido con características de cluster, al menos atendiendo a los factores críticos que la literatura destaca, según el trabajo de Tato y Milian 2005.
- Es muy positiva la interrelación o vínculo con el sistema de salud cubano, que se convierte en un cliente exigente nacional.
- Es una industria que a pesar del desarrollo alcanzado, ha tenido un bajo efecto integrador con otras ramas, incluidas las proveedoras especializadas a pesar del desarrollo alcanzado. Igualmente su efecto de derrame ha sido hacia su interior.

Muchas otras pueden ser las ramas alrededor de las cuales se debe integrar la economía, quizás sectores relacionados con servicios productivos como la actividad portuaria y aeroportuaria, telecomunicaciones, servicios energéticos, etc. donde no podemos competir en generación de tecnología dura, pero si debemos desatar la creatividad para otros tipos de servicios y tecnología.

Sin embargo lo anterior implica la necesidad de flexibilizar las políticas y el modelo de gestión establecido y por tanto es conveniente analizar lo discutido en el Congreso del PCC con vistas a tener una perspectiva de futuro.

Lineamientos y su direccionamiento

A los efectos del trabajo que nos ocupa todo lo relativo a las diferentes formas de propiedad y la intención de una descentralización de la empresa estatal, es lo más significativo, ya que ambos aspectos imprimen flexibilidad al modelo económico y por tanto a la toma de decisiones, no obstante queda un trecho por andar, toda vez que muchos aspectos debe ser recogidos en documentos, regulaciones y leyes aún no establecidas.

Por supuesto todo lo relativo a intenciones de política en cuanto a las exportaciones e importaciones y el mejoramiento de la eficacia y eficiencia de las mismas, es de vital importancia para que las empresas se estimulen a tales actividades, más allá de que no queda claramente expresado los instrumentos a utilizar que promuevan las exportaciones más que una cifra directiva.

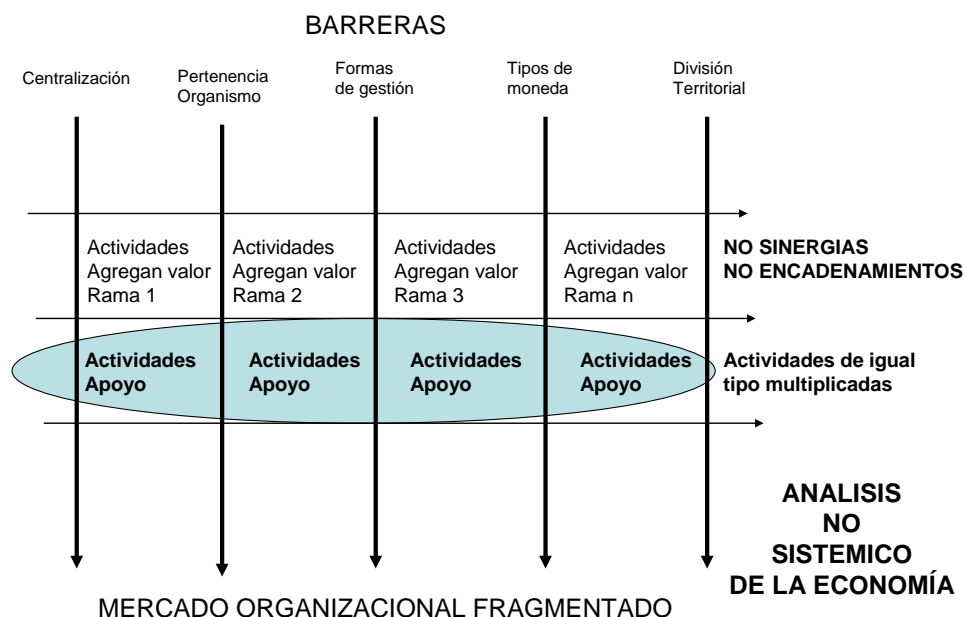
En varios momentos se plantean aspectos relativos a cadena de valor y cadenas productivas, sobre todo con mucho énfasis en la agricultura. Además se señalan otras ramas a priorizar y modernizar o diversificar para el desarrollo del país y se hace mención a nuevas formas de organización que integren la ciencia-producción-comercialización, vinculado a capacidades de diseño, de servicios técnicos o la exportación.

Sin embargo si bien queda claro que se busca incrementar las exportaciones, sustituir importaciones, aumentar la eficiencia y una mayor descentralización, no queda precisa una estrategia de desarrollo productivo que permita lograr los propósitos que se desean. De manera general, cualquier diseño de políticas requiere una estrategia de largo plazo que defina el núcleo y los objetivos principales. En cualquier escenario este conjunto de instrumentos debe contener acciones que garanticen un adecuado equilibrio macroeconómico junto a propuestas que tiendan a modificar la estructura económica actual sobre la base de la acumulación interna de conocimientos, la promoción de las exportaciones, la profundización de la especialización y el fortalecimiento de los encadenamientos productivos de los sectores exportadores con la economía interna.

Lecciones aprendidas

El marco conceptual utilizado de los determinantes de Porter ha sido válido para el estudio de la economía cubana integrando los niveles macro, meso y micro, permitiendo mostrar regularidades presentes en el país y que impactan a los diferentes sectores.

Figura 14. Relación de causas y efectos



El estudio sectorial y los casos analizados nos reafirman que el mercado organizacional cubano, pequeño por naturaleza, se encuentra fraccionado institucional y territorialmente, por lo que la economía se desempeña en estancos, dentro de organismos o territorios los cuales se convierten en feudos que abarcan todas las actividades que requieren, multiplicándose las mismas (como transporte, imprentas, empresas de abastecimiento, etc.) a lo largo y ancho del país con bajos niveles de eficiencia y al mismo tiempo gastos innecesarios.

Razones para esta actitud son muchas, la ineficiencia del plan, la precariedad jurídica, del país y en particular de las relaciones contractuales, en general la desconfianza por el mal

funcionamiento de las relaciones horizontales y porque la centralización privilegia y estimula las relaciones verticales y jerarquizadas.

Lo anterior no promueve, ni tampoco se hace al más alto nivel, las alianzas entre organizaciones nacionales que genere sinergias y propicie más eficiencia y eficacia, pues cada organismo superior lo desea todo para sí.

Todo lo expuesto provoca una cultura centrado en sí mismo, en lo institucional o territorial, que se refuerza por la mirada de corto plazo que ha prevalecido en la economía cubana, por lo que nadie observa el todo, solo se analizan las partes sin integrarlas. La economía cubana es una sumatoria de ramas sin un enfoque de encadenamientos productivos.

No obstante se considera que el funcionamiento a futuro de las diversas formas de propiedad y las regulaciones aún por elaborar permitan a los entes productivos tomar las decisiones sustantivas y por tanto establecer los vínculos con aquellas organizaciones (sin importar organismo, territorio, si es nacional o extranjera, etc.), que mayor eficiencia, eficacia y productividad promuevan, lo que coadyuvará a la formación de los encadenamientos productivos necesarios.

Bibliografía

Ayoshioka, A (2005): REDES. Articulación e integración productiva y comercial. CIECI. Pontificia Universidad Javeriana Cali. Colombia. Presentación power point.

Cepa (2006): Ferando Fanzylber. Una visión renovadora del desarrollo de América Latina. Santiago de Chile: Naciones Unidas,.

Companiononi, H. (2011): Relación estrategia-estructura en TECNOAZUCAR única comercializadora del MINAZ. CETED.

Gala, Paulo, y Gilberto Libanio (2010): «Exchange rate policies, patterns of specialization and economic development: theory and evidence in developing countries.» Textos para discusión. Escuela de Economía de Sao Paulo.

Galtés, I. (2009): Contribución de la fuerza de trabajo cualificada al crecimiento económico en Cuba (1961-2006). Tesis de Maestría. Facultad de Economía.

Garrido, B. (2010): Evolución del modelo de gestión del sector tabacalero cubano.

VI Congreso PCC (2011): Información sobre el resultado del Debate de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Mayo.

Monreal, P. (2003): Capítulo para el Primer Resultado Parcial: Monografía “Relaciones Económicas Internacionales y Desarrollo: un balance de teorías, métodos de estudio y temas de debate”.

Monreal, P. (2009): Material de estudio en el curso sobre Cadenas productivas del Diplomado de Globalización y competitividad de la ANEC

ONE (2011): Turismo indicadores seleccionados por territorios Enero-Diciembre 2010.

ONE: Anuario estadístico (varios años).

Peña, L.: La agroindustria tabacalera cubana en la década del noventa y su inserción internacional. CIEI.

Porter, M. et.al (2009): The microeconomics foundations of prosperity: finding from de business competitiveness index. Chapter 1,2 . The global competitiveness report.

Porter, M. E. (1997) : La estrategia Competitiva, Editorial Continental. México.

------(1985): Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. Diana, México. Pág.29.

------(1990): ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? Harvard-Deusto Business Review, 4to trimestre.

------(1991): Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal, Vol. 12, Pág: 95-117.

------(1991): La ventaja competitiva de las naciones Ed. Plaza & Janes. España, Pág. 238.

Rodrik, Dani (2007): “The Real Exchange Rate and Economic Growth: Theory and Evidence”. John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

Singh, N. (2007). Services-led industrialization in India: prospects and challenges. En Industrial Development for the 21st Century. Sustainable development perspectives. New York: United Nations. Department of Economic and Social Affairs.

Tato A., J. Milián (2005): Cluster de alta tecnología: Análisis del caso del polo científico del oeste. Trabajo Diploma. Facultad Economía.

Torres, R. (2009): “Algunas condiciones para una transformación estructural exitosa. Productividad y sus fuentes en Cuba”. Seminario Anual del Centro de Estudios de la Economía Cubana. La Habana: Centro de Estudios de la Economía Cubana.

Vidal, P. (2010): “Política Monetaria”. En Miradas a la Economía Cubana II, de Colectivo de Autores, 29-38. La Habana: Editorial Caminos.