

## **Mirada a los encadenamientos productivos en Cuba desde la ciencia de la dirección**

*An Executive Approach at the Productive Chains Analysis in Cuba*

Vivian Isabel Antúnez Saiz<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0744-1584>

Marta Ferrer Castañedo<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0532-3090>

<sup>1</sup> Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana, Cuba.

\* Autor para la correspondencia: [vivian@ceted.uh.cu](mailto:vivian@ceted.uh.cu)

### **RESUMEN**

El contexto económico actual del país requiere modelos de dirección y articulación que den respuesta a las demandas de la sociedad y en los que se establezcan relaciones armónicas, de confianza y credibilidad entre los actores que conforman las formas de organización de producción. En este sentido, el artículo aborda los aspectos teórico-conceptuales para la caracterización de los resultados de su articulación en Cuba y aporta elementos desde la ciencia de la dirección. Se presenta una metodología de análisis de cadenas productivas estructurada en tres fases fundamentales, con una propuesta de herramientas y técnicas en las que se combina el enfoque analítico con el participativo. Se ofrecen, además, elementos que permiten la toma de decisiones eficaces y las sinergias entre los actores que las conforman.

**Palabras clave:** articulación productiva, cadenas productivas, metodología.

### **ABSTRACT**

*The current economic context of the country requires models of management and articulation that respond to the demands of society and in which harmonious relationships of trust and credibility are established among the actors that make up the forms of production organization. In this sense, the article addresses the theoretical-conceptual*

*aspects for the characterization of the results of its articulation in Cuba and contributes elements from the science of management. It presents a methodology for analyzing production chains structured in three fundamental phases with a proposal of tools and techniques that combine the analytical and participatory approaches. It also offers elements for effective decision-making and synergies among the actors involved.*

**Keywords:** *productive articulation, productive chains, methodology.*

Código JEL: M11

Recibido: 30/9/2020

Aceptado: 23/12/2020

## INTRODUCCIÓN

El enfoque de cadenas productivas refleja la realidad de las relaciones entre actores en un sistema de producción, comercialización y acceso al mercado (Van Der Heyden y Camacho, 2006), en el que se profundiza en la optimización de los flujos materiales, financieros, de valor, informacionales, de conocimientos y decisionales para lograr productos y servicios competitivos.

En los documentos programáticos de Cuba se plantea que se deben propiciar los encadenamientos productivos (Partido Comunista de Cuba [PCC], 2017; Ministerio de Economía y Planificación, 2020a). Precisamente, bajo el enfoque de esta forma de articulación, se potencia la interrelación entre actores de diversa naturaleza, enfocada en la satisfacción de las demandas de la sociedad y del mercado a partir del perfeccionamiento de sus propuestas de valor.

El enfoque de cadenas de producción permite mejorar la calidad del análisis y contribuir a la competitividad de diversos productos a partir de la promoción de políticas consensuadas entre los diferentes actores. Asimismo, posibilita la creación de un tejido articulado de organizaciones de producción, comercialización y distribución para dar respuesta a las demandas desde todos los niveles: local, territorial, nacional y global.

Cuba transita por un proceso de actualización de su modelo económico. Debido a ello se

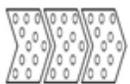
llevan a cabo profundas transformaciones en todos los sectores de la economía. Un elemento esencial a tener en cuenta en él es la necesidad de que los directivos tengan claridad para analizar las potencialidades de este enfoque e identificar los puntos críticos que frenan la competitividad.

A continuación se presenta la caracterización de las formas de articulación productivas en Cuba y una propuesta metodológica para el análisis de las cadenas desde la ciencia de la dirección. Se incluyen instrumentos y herramientas a partir de la combinación del enfoque analítico y el participativo, la identificación de competencias directivas y aspectos relacionados con las funciones del ciclo de dirección.

## **METODOLOGÍA**

Fueron utilizados diferentes enfoques como el sistémico, el de proceso y el participativo, que permitieron definir las herramientas a utilizar y su integración. La Tabla 1 muestra un resumen con las diferentes formas de articulación productiva abordadas bajo estos enfoques.

**Tabla 1.** Diferencias conceptuales entre cadenas, clúster y parques científico-tecnológicos

<b>Criterios</b>	<b>Cadenas productivas</b>	<b>Clúster</b>	<b>Parques científico-tecnológicos</b>
Representación			Puede variar su representación.
Membresía	Proveedor-cliente	No requiere ninguno / Basado en localización/proximidad.	Concentración de empresas, instituciones de investigación y universidades con fuertes interrelaciones y con base en conocimientos y tecnologías.
Relaciones	De negocio con base en la confianza y credibilidad de los actores.	Cooperativa y competitiva con base en la confianza y credibilidad de los actores.	Competitiva y de alianzas estratégicas con base en la confianza y credibilidad de los actores.
Bases para acuerdos	Tácitas	Normas sociales y reciprocidad.	Capacidad de gestión orientada al cumplimiento de políticas y compromiso de autoridades locales. Relaciones éticas y contractuales.
Valor agregado	Focalización en el negocio. Central / especialización	Economías externas / externalidades	Economías externas / externalidades / dinámica interna de desarrollo endógeno
Mayores resultados	Oportunidad / integración	Acceso a proveedores, servicios, mercado de trabajo e innovación. Inteligencia competitiva.	Mayor cooperación e integración. Enfoque de innovación social / ecosistema de innovación.
Bases de economías externas	Concentración local y global	Localización / proximidad	Intereses colectivos alineados con los intereses locales, regionales y nacionales.
Objetivos compartidos	Negocios a largo plazo	Competitividad del sector y del territorio a largo plazo. Incluye elementos meta y meso.	Competitividad del sector y del territorio a largo plazo. Incluye elementos meta, macro, meso y micro.
Capacidades directivas necesarias para la gestión de esta forma de articulación.	Trabajo en equipo Comunicación efectiva Liderazgo Motivación	Compromiso Enfoque a resultados Enfoque hacia la investigación, desarrollo e innovación Liderazgo Visión estratégica	Enfoque estratégico Gestión de las relaciones Enfoque de riesgos Enfoque de gestión del conocimiento y la innovación

Fuente: Elaboración a partir de Rosenfeld (2001).

Esta caracterización fue enriquecida y atemperada al contexto actual y en ella se destacan las capacidades directivas necesarias para la gestión bajo las diferentes formas de organización. En el caso de las cadenas productivas, se debe potenciar el trabajo en equipo de los grupos que se creen para su desarrollo; de igual forma, la comunicación entre los actores debe ser efectiva y basada en relaciones de confianza y credibilidad, que fortalezcan los vínculos entre los eslabones y el desarrollo de sinergias para la creación de valor.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Fue realizado un diagnóstico estratégico a través de la Matriz DAFO, donde se identifican factores externos e internos del desarrollo de las formas de articulación productiva en Cuba:

### 1. Amenazas

- La existencia de limitaciones del sistema empresarial cubano en el acceso al financiamiento, insumos, tecnología, información, conocimiento e infraestructuras que permitan mejorar los productos y servicios, así como la capacidad de negociación de los actores económicos.
- La carencia de un enfoque integral y sistémico en la implementación de las medidas económico-financieras para estimular a determinados actores, pues no se visualizan todos los subsistemas que inciden.
- El ámbito legislativo amplio, disperso y no sistémico que se manifiesta en las limitaciones en el acceso, la divulgación y la aplicación de las normas jurídicas que influyen en la organización, gestión y regulación de los procesos en diversas cadenas de producción, como las agroalimentarias. Esto incide también en la toma de decisiones de los actores cuando se presentan varios niveles de dirección y diferentes formas de gestión.

## 2. Oportunidades

- La aprobación e implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (PCC, 2017).
- La potenciación de la aplicación del enfoque de cadenas productivas.
- Los procesos relacionados con el desarrollo e implementación de la inversión extranjera promueven los encadenamientos productivos y el apoyo a diversos sectores, por ejemplo, el agrícola, el biotecnológico y el farmacéutico.
- Implementación de medidas económico-financieras que favorecen al eslabón productivo, lo que constituye un incentivo en función de balancear el aporte de los actores en cuanto al valor y su retribución económica.

## 3. Fortalezas

- La voluntad política en los territorios para la adopción y desarrollo del enfoque de encadenamientos productivos en Cuba.
- El diseño y la implementación de la política para impulsar el desarrollo territorial (Ministerio de Economía y Planificación, 2020b) que entre sus principios promueve la integración de los actores estatales y no estatales

sobre la base de los encadenamientos productivos con énfasis en sectores estratégicos y las prioridades territoriales.

- La experiencia en la gestión de proyectos nacionales y de cooperación en sectores estratégicos para el desarrollo del país.
- La existencia de capital humano con conocimiento en los territorios que favorecen la adopción del enfoque.
- La aplicación en los municipios del Plan de Desarrollo Integral (PDI) como herramienta de planificación que rompe el enfoque sectorial.

#### 4. Debilidades

- La carencia de cultura contractual, fundamentalmente por parte del eslabón productivo, que se manifiesta en el poco entendimiento del contrato como mecanismo económico legal para establecer relaciones entre los actores.
- La falta de orientación al mercado. Esta situación predomina en las organizaciones que cumplen funciones reguladoras y empresariales.
- La complejidad en el proceso de toma de decisiones y de coordinación de acciones desde lo local. No tiene un enfoque sistémico debido a la estructura diversa de las empresas y las instituciones representativas que tienen diversos grados de subordinación a las instancias nacionales, provinciales y municipales existentes.
- La poca fortaleza de los vínculos horizontales entre los actores de las formas de articulación.
- Las insuficiencias en la gestión de los gobiernos locales para facilitar de forma más proactiva los encadenamientos productivos y la formalización de este enfoque como alternativa de gestión y dirección dentro de sus planes de desarrollo.
- La insuficiente infraestructura física, tecnológica y de equipamiento que limita la función interna de cada uno de los eslabones de las formas de articulación.
- Las deficiencias en la capacitación en temas técnicos y de gestión. Se deben potenciar las siguientes áreas de conocimientos: planificación, dirección,

contratación, gestión integrada de proyectos, análisis de mercado, sistemas de gestión y enfoque de riesgos.

- El incumplimiento de los términos contractuales por parte de entidades estatales con las formas de gestión no estatal.

En muchos países desarrollados la explotación de su base de recursos naturales desempeñó un importante papel movilizador en su desarrollo. Equivocadamente se culpa por el estancamiento y el subdesarrollo al desarrollo económico basado en la explotación de los recursos naturales, cuando el problema radica en la falta de encadenamientos hacia delante de sectores que agreguen valor de forma directa o indirecta a la base natural o a la dotación de recursos. Una estrategia de desarrollo nacional que impulse la consolidación aún incipiente de formas de articulación productivas brindaría un evidente potencial de desarrollo.

La Tabla 2 muestra un análisis de los resultados de la articulación productiva en Cuba a partir de diversos aspectos relacionados con la ciencia de la dirección.

**Tabla 2.** Resultados de la articulación productiva en Cuba

<b>Forma de articulación productiva</b>	<b>Elementos constitutivos</b>	<b>Bases para su desarrollo sostenible</b>	<b>Sectores de apoyo y conexos</b>	<b>Nivel de desarrollo de las capacidades directivas</b>
Turismo (polos de desarrollo turísticos)	Integración hacia atrás con turoperadores, agencias de viajes, líneas aéreas y marítimas. Integración hacia delante con actividades extrahoteleras, cultura, salud, deportes, eventos e incentivos.	Protección de los ecosistemas costeros. Diseño de edificios inteligentes. Gestión integrada de desechos. Utilización eficiente de energía y uso de otras formas de energía renovable. Formación de un tejido industrial orgánico y sostenible, que potencie vínculos con sectores como: alimentación, decoración, mobiliario, climatización, confecciones textiles, jabonería y perfumería refrigeración, industria mecánica, cultura y eventos.	Suministro de equipamiento e insumos. Potenciar los vínculos con la producción agropecuaria, con la salud, el deporte, el comercio y la restauración.	Nivel medio-alto con énfasis en alianzas estratégicas con cadenas internacionales. Se potencia el enfoque sistémico y de sostenibilidad.

Forma de articulación productiva	Elementos constitutivos	Bases para su desarrollo sostenible	Sector de apoyo y conexos	Nivel de desarrollo de las capacidades directivas
Clúster biofarmacéutico y biotecnológico	Investigación, desarrollo, producción y comercialización de biofármacos y productos biotecnológicos.	Mayor integración entre las instituciones que componen el clúster. Desarrollo de productos, tecnologías, patentes y <i>Know How</i> (sector intensivo en conocimiento). Diseño y aplicación de sistemas de gestión normalizados. Certificación de productos y procesos. Acreditación de laboratorios.	Transportación, envases y embalajes (cajas térmicas). Suministro de equipamientos y de insumos críticos para la producción. Potenciar los vínculos con el sistema de salud y de servicios médicos.	Nivel alto con énfasis en la gestión del conocimiento e innovación en cada una de las fases del ciclo de investigación, desarrollo, producción y comercialización. Se desarrollan fuertes vínculos con el Sistema Nacional de Salud.
Cadena agroindustrial azucarera	Producción agrícola, industria azucarera, industria de derivados de la caña de azúcar (ron, alimento animal, energía) y comercialización.	Formación de un tejido industrial orgánico y sostenible que potencie el valor agregado de los productos finales. Eleva la eficiencia energética. Producción de variedades resistentes a las condiciones climatológicas. Potenciar la innovación agraria.	Industria mecánica, productora de equipos, de partes y piezas. Industria del <i>software</i> (sistemas y servicios informáticos). Logística y transportación. Producción de biofertilizantes y bioplaguicidas.	Nivel medio con énfasis en el sector productivo. Se debe potenciar el desarrollo de la industria de derivados y de la producción bioenergética.
Clúster del tabaco. Se produce en zonas como Vuelta Abajo y Vuelta Arriba, Remedios, etc.)	Producción agrícola, secado y beneficio, industria manufacturera y comercialización.	Mayor integración entre los elementos componentes del clúster como proveedores de insumos, envases y embalajes a la producción. Desarrollo de productos y marcas. Realización de ferias y eventos internacionales.	Servicios medioambientales. Servicios de suelos, fitosanitarios (sanidad vegetal) y meteorológicos. Industria textil (tapado del tabaco), gráfica, envases y embalajes.	Nivel alto con énfasis en el <i>marketing</i> . Se potencia la escala global del negocio y las alianzas estratégicas.
Clúster del níquel	Extracción, industria y comercialización	Tecnologías para separación de minerales. Tecnologías para la producción de productos de mayor valor agregado. Diseñar e implantar sistemas de gestión ambiental.	Servicios medioambientales.	Nivel alto con énfasis en la innovación para la utilización integral de los recursos. Se potencia la dimensión ambiental en todo el ciclo.

<b>Forma de articulación productiva</b>	<b>Elementos constitutivos</b>	<b>Bases para su desarrollo sostenible</b>	<b>Sectores de apoyo y conexos</b>	<b>Nivel de desarrollo de las capacidades directivas</b>
Cadena de producción de bebidas espirituosas	Producción agrícola, maestros roneros, producción, <i>marketing</i> y comercialización.	Producciones limpias. Diseños de sistemas de gestión integrados. Desarrollo de productos y marcas. Alianzas estratégicas con productos complementarios y con firmas internacionales.	Vínculo con la industria azucarera. Logística y cadena de suministro. Envase y embalajes.	Nivel alto con énfasis en la estrategia marcaría. Se potencia la escala global del negocio y las alianzas estratégicas.

Existen un conjunto de elementos que se deben proyectar para lograr el desarrollo de las formas de articulación productivas en el país, bajo la lógica de las funciones de dirección. Desde el punto de vista de la planificación todo proyecto de desarrollo de formas de articulación debe contar con una proyección estratégica y el aseguramiento desde el corto, mediano y largo plazo. Debe tenerse en cuenta el contexto donde convergen disímiles partes interesadas a las que hay que determinarle sus requisitos y exigencias. Luego se debe realizar un profundo análisis de los factores externos, dígame: los requisitos legales y reglamentarios, los requisitos y acuerdos específicos del sector, la competencia, la globalización, los factores sociales, económicos, demográficos, políticos y culturales, las innovaciones y avances en la tecnología, así como el entorno natural.

Desde el punto de vista interno hay que considerar las actividades y procesos asociados a cada uno de los eslabones, las estrategias definidas, la tipología de productos y servicios, el desempeño alcanzado por cada uno de los eslabones o actores, los flujos establecidos, específicamente los de creación de valor, y su distribución en función del aporte al resultado final.

Su análisis abarca desde el pasado, su situación actual y su proyección a futuro. Tomando como base esta información, se deben formular los objetivos estratégicos a nivel de las formas de articulación. Estos son:

- La diversificación de productos y de mercados de exportación.
- La medida en que se eleva el nivel de integración nacional y se reduce la dependencia a las importaciones.
- La contribución al empleo.

- La contribución al desarrollo social y de los territorios.
- La contribución al desempeño ambiental sostenible.

En la función de organización resaltan elementos como el reconocimiento de las formas de articulación en tanto figuras económicas, el perfeccionamiento de la gestión organizacional e institucional en función del logro de la integración sistémica entre los actores, la potenciación del desarrollo de estructuras colaborativas donde se fomenten los flujos materiales, informacionales, decisionales, de valor, financieros y que tienen un impacto en el proceso de toma de decisiones. Se debe fortalecer la autonomía, así como la participación efectiva de los trabajadores en los procesos.

Con respecto al liderazgo, se debe promover la adopción de la misión, visión y valores compartidos para lograr la unidad de propósito, así como la creación de un ambiente interno en el que las personas estén comprometidas con el logro de los objetivos. Es muy importante que se establezca la identidad de la forma de articulación, se fomente una cultura de confianza e integridad y se potencie el trabajo en equipo. Todo esto debe estar soportado por un sistema de comunicación efectivo, así como por el establecimiento de una estrategia de relaciones.

En la planificación se fijan los criterios y puntos de referencia con los que se evalúan posteriormente los resultados en la función de control. Se sugieren como dimensiones a tener en cuenta:

- Las partes interesadas: clientes, proveedores, comunidades, actores reguladores y la forma en que la organización a través de su propuesta de valor incide en su satisfacción.
- Procesos: las formas de articulación entregan valor mediante actividades conectadas en una red de procesos. Esta lógica de funcionamiento rebasa los límites funcionales y se trabaja con un sistema coherente donde se analizan las actividades que más aportan valor.
- Recursos: apoyan la operación de todos los procesos de las formas de articulación y son críticos para asegurar su desempeño. Ejemplo de ellos son los materiales, los

recursos financieros y humanos, la información, el conocimiento organizacional, la tecnología, los soportes y la infraestructura, así como los recursos naturales.

- Mejora, aprendizaje e innovación: mejorar los procesos de las formas de articulación puede conducir a un incremento de la eficacia y de la eficiencia y conducir a resultados beneficios tales como el ahorro de costos, tiempo, energía y la reducción de residuos. Esto permite identificar los conocimientos, las habilidades y las condiciones que se necesitan para perfeccionar la propuesta de valor.
- Financiera: en esta dimensión deben tenerse en cuenta los resultados económicos alcanzados a nivel de forma de articulación y en cada uno de los eslabones que la integran, lo que permite el aseguramiento de la estrategia planificada.

El control, visto bajo esta lógica, debe comprender como dimensión de salida los resultados económico-financieros, la creación de valor y riqueza y el desarrollo integral, a partir del uso de la innovación para lograr procesos más eficientes que conduzcan al incremento de la productividad y propuestas de valor que satisfagan las demandas económicas y sociales. De esta manera se contribuye al aumento de los ingresos y a la reducción de los niveles de gasto.

### **Propuesta metodológica para el análisis de cadenas productivas en Cuba**

Se propone una metodología para el análisis de cadenas productivas que tiene como bases conceptuales el enfoque sistémico, el desarrollo de relaciones provechosas entre los actores que intervienen, así como la gestión del conocimiento y la innovación. Se tuvieron en cuenta para su diseño:

- Metodología para el análisis prospectivo de cadenas productivas (Gomes de Castro, 2012).
- Metodología para la promoción de alianzas productivas en agrocadenas en América Latina (Kobrich, 2012).
- Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas (Van Der Heyden y Camacho, 2006).
- Procedimiento de análisis y diseño de las cadenas agroalimentarias Laboratorio de

Logística y Gestión de la Producción (LOGESPRO, 2012).

- Guía metodológica para estudios sobre cadenas productivas (García, 2012).

Su valoración crítica proporcionó directrices para diseñar y enriquecer la metodología, tales como:

- Visión prospectiva.
- El establecimiento de todo un sistema de relaciones efectivas.
- La gestión por proyectos.
- Una visión más integral basada en las dimensiones micro, meso, macro y meta.
- Una herramienta que dota de un saber hacer mediante el desarrollo de capacidades a actores con diferentes niveles de conocimientos y habilidades.

Su objetivo es lograr una herramienta integral de fácil asimilación para los actores, que permita construir y desarrollar vínculos de cooperación e integración entre empresas estatales y otras formas de propiedad para el incremento de su capacidad de producción, productividad y de satisfacción de las demandas, mediante la realización de acciones colectivas para el desarrollo de cadenas. Además, permite la formulación e implantación de estrategias concertadas y se sustenta en el uso de diversas herramientas y técnicas que facilitan la toma de decisiones de forma eficiente.

La metodología se orienta al desarrollo de relaciones de confianza y credibilidad entre las diferentes formas de propiedad y gestión al conducir las en un proceso de construcción colectiva de estrategias. Se potencia el carácter empresarial de la formación y desarrollo de la cadena y el ajuste a las condiciones locales y/o territoriales.

### **Fases de la propuesta metodológica**

Las fases de la propuesta metodológica son:

1. Preparatoria: todo proceso de desarrollo de formas de articulación productiva debe comenzar con la constitución del Grupo de Análisis de Cadenas, encargado de llevar a cabo todas las actividades y acciones desde la fase preparatoria hasta la del

análisis del desarrollo de relaciones socioeconómicas. Puede conformarse por productores, prestadores de servicios, unidades de base, empresas y entes interesados en desarrollar un proceso de creación de formas de articulación. Se debe designar un representante que posea una visión global de la cadena y sea su motor impulsor.

La determinación del objetivo de análisis de la cadena se orienta a las necesidades locales y/o territoriales, así como sectoriales, que exigen una forma de articulación productiva para garantizar y potenciar los resultados que de forma aislada se obtienen. Las herramientas propuestas son las tormentas de ideas y las dinámicas grupales.

Con respecto a la selección de la cadena y los productos objeto de estudio, con la utilización del método Delphi se debe determinar el potencial de mercado, el papel que esta desempeña en el territorio, en el sector y su potencial de integración. Otros criterios importantes a tener en cuenta son los relacionados con el desarrollo sostenible de la cadena y su impacto en la utilización de recursos naturales.

Como todo estudio, debe definirse su alcance con la identificación del eslabón inicial y final de la cadena. Los actores pueden emplear técnicas para el mapeo inicial, como diagramas de flujos y de relaciones apoyados en tormentas de ideas y entrevistas. El eslabón inicial se corresponde con los suministradores y el final está representado por el tipo de mercado al que está dirigida la producción o los servicios.

Esta información sirve de punto de partida para el diseño de instrumentos, como encuestas y listas de chequeo. Su diseño debe orientarse a la determinación del nivel de desarrollo de los factores de la producción, comercialización, infraestructura, así como de las condiciones y tendencias del entorno organizacional e institucional, en función de determinar el banco de problemas y las causas asociadas a estos.

2. La cadena productiva: comienza con la aplicación de todo el instrumental para recopilar la información con vistas al análisis integral de la cadena. Luego se pasa a su procesamiento a través de herramientas estadísticas, el análisis exploratorio de datos, las medidas descriptivas y los diagramas de caja. Todo esto debe

sistematizarse y consolidarse en función de lograr la triangulación de la información obtenida.

Esto permite detectar los principales problemas asociados a la producción, las finanzas, la tecnología, el comercio, la economía, la logística, la disponibilidad de factores, los recursos humanos, la infraestructura, el marco legal regulatorio, institucional y administrativo que afecta el desarrollo de la cadena. Es importante el análisis de las bases para la competitividad: factores y recursos, sectores relacionados y conexos, demanda, sostenibilidad, denominación de origen, calidad, infraestructura, medios de transporte, etc. Entre las herramientas a utilizar en esta fase están los talleres participativos, los instrumentos de determinación de la competitividad y las ventajas competitivas.

El diseño de estrategias define el desarrollo futuro de la actividad y crea competencias para elevar las capacidades de negociación y establecimiento de alianzas. Para ello, se deben identificar las tendencias del mercado y de la competencia, el modelo de negocio, el poder de negociación, las funciones logísticas y la innovación en productos y procesos. Luego se determinarán los objetivos estratégicos a lograr que tributan al modelo de dirección de la cadena de producción. En ellos se debe considerar la tipología de sector, si es intensivo en conocimiento, capital, fuerza de trabajo, recursos naturales, así como tener en cuenta si se caracteriza por ser una industria de volumen, tecnológica, de concentración por la base de materia prima, por la demanda y la especialización. Es esencial, además, determinar el nivel de desarrollo tecnológico, el tipo de mercado y su poder, el nivel de centralización y descentralización (autonomía) y el de integración (sectores que lo integran, relaciones y poder de los actores, distribución de las utilidades).

Un elemento clave a promover en este modelo de dirección es la autonomía y el despliegue de las capacidades y competencias de la cadena mediante la dirección estratégica integrada, a partir de la planificación de la cadena como sistema y sus relaciones. Es importante también determinar la gestión financiera de la cadena como sistema y de cada componente que la integra, teniendo en cuenta las necesidades de capital de inversión y de trabajo, así como las fuentes de

financiamiento internas y externas. Debe hacerse énfasis en las actividades de investigación y desarrollo y el fortalecimiento de las competencias esenciales. Por ejemplo, en el caso de la cadena del frijol, debe atenderse la gestión de la estrategia varietal, las tecnologías de producción y extensionismo de las mejores prácticas, mientras que en el clúster biofarmacéutico se deben potenciar los sistemas integrados de gestión y la negociación de los intangibles.

En el modelo de dirección se deben tener en cuenta la logística integrada y la gobernanza ya que puede presentarse el caso de una cadena liderada por el productor o por el comercializador. Las herramientas que se proponen utilizar son la Matriz DAFO, el análisis de cartera, el campo de batalla, el plan de negocio, además del análisis de sensibilidad y los riesgos asociados.

3. Análisis del desarrollo de relaciones socioeconómicas: cada cadena productiva debe ser gestionada en forma de proyecto, por lo que se recomienda aplicar la herramienta de gestión integrada de proyectos. Considera la planificación, organización, seguimiento y control todos los procesos, incluida la toma de las acciones correctivas. El trabajo de monitoreo y evaluación de resultados e impacto se debe realizar durante todo el proceso de desarrollo de la cadena. Generalmente, integra los elementos siguientes:

- Construcción y definición de una línea de base.
- Monitoreo de indicadores cuantitativos y cualitativos tanto para resultados como impactos.
- Identificación de los momentos de aplicación de los instrumentos para la evaluación y análisis.

Las tres fases de la metodología se desarrollan bajo un enfoque participativo y de capacitación a partir de la aplicación del Aprendizaje Mediante la Acción (AMA). Asimismo, conducen a la creación de un tejido articulado de organizaciones de investigación, producción y distribución, para elevar la capacidad de respuesta a las demandas del mercado a nivel local, territorial, nacional y global, con el desarrollo de las capacidades de innovación, difusión y asimilación de tecnologías.

## CONCLUSIONES

El tema de las cadenas productivas ha tenido un desarrollo acelerado en las últimas décadas como consecuencia de los procesos de integración y globalización. A partir del estudio de la literatura especializada y de la experiencia práctica se considera que todo proceso de desarrollo de formas de articulación debe tener como base el enfoque sistémico, de planificación, de mercado y social y la visión prospectiva.

La caracterización de los resultados de la articulación productiva en Cuba permite tener un panorama actualizado y determinar los niveles de desarrollo de las capacidades directivas como herramientas para la toma de decisiones en cada uno de los niveles de dirección. Este enfoque es abordado desde las funciones del ciclo directivo que permiten su análisis integral.

La propuesta metodológica para el estudio de cadenas productivas en Cuba constituye una herramienta de fácil asimilación para construir y desarrollar vínculos de cooperación e integración entre empresas estatales y otras formas de propiedad, con vistas al incremento de su capacidad de producción, productividad y de satisfacción de las demandas mediante la realización de acciones colectivas para el desarrollo de cadenas. Para el logro eficaz de los proyectos se requiere la integración de las iniciativas locales y territoriales de manera que se potencie el uso de los factores y los recursos y la atención a los intereses de diversos actores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- García, A. (2012). *Guía metodológica para estudios sobre cadenas productivas* (Inédito). INIE.
- Gomes de Castro, A. M. (2012). Metodología para el análisis prospectivo de cadenas productivas (Ponencia). *Taller Internacional sobre cadenas productivas en el marco del Proyecto PALMA*.

- Kobrich, C. (2012). Metodología para la promoción de alianzas productivas en Agrocadenas en América Latina (Ponencia). *Taller Internacional sobre cadenas productivas en el marco del Proyecto PALMA*.
- Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción (LOGESPRO). (2012). Procedimiento de análisis y diseño de las cadenas agroalimentarias (Ponencia). *Taller Internacional sobre cadenas productivas en el marco del Proyecto PALMA*.
- Ministerio de Economía y Planificación. (2020a). Tabloide especial Cuba y su desafío económico y social. Síntesis de la estrategia económico-social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19. Recuperado el 19 de septiembre de 2020 de [https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/tabloide\\_estrategia.pdf](https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/tabloide_estrategia.pdf)
- Ministerio de Economía y Planificación. (2020b). Política para impulsar el desarrollo territorial. Recuperado el 19 de septiembre de 2020 de <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/POLITICA%20PARA%20IMPULSAR%20EL%20DESARROLLO%20TERRITORIAL.pdf>
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2017). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Recuperado el 19 de septiembre de 2020 de <http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2017/07/PDF-321.pdf>
- Rosenfeld, S. (2001). *Networks and Clusters: The Yin and Yang of Rural Development*. Recuperado el 19 de septiembre de 2020 de [https://www.researchgate.net/publication/5044933\\_Networks\\_and\\_clusters\\_The\\_yin\\_and\\_yang\\_of\\_rural\\_development](https://www.researchgate.net/publication/5044933_Networks_and_clusters_The_yin_and_yang_of_rural_development)
- Van Der Heyden, D., y Camacho, P. (2006). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Plataforma RURALTER.

### **Conflictos de intereses**

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

### **Contribución de los autores**

Vivian Isabel Antúnez Saiz: responsable de la integridad del trabajo. Aportó con el estudio y análisis de los elementos conceptuales relacionados con la introducción y la metodología. Participó en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.

Vivian Isabel Antúnez Saiz: contribuyó con la evaluación y discusión de los resultados de la investigación, así como en la elaboración de las conclusiones y la revisión de las referencias bibliográficas. Participó en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.