

# UN RETORNO REFLEXIVO ACERCA DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA EN CUBA<sup>1</sup>

José Guillermo Benítez Riech<sup>2</sup>  
Víctor Cruz González<sup>3</sup>

Recibido: 04-10-2006

Revisado: 07-07-2006

Aceptado: 12-12-2006

## RESUMEN

Con base en los términos y concepciones aceptados internacionalmente sobre la competitividad, este estudio pretende examinar algunas líneas o políticas a implementar a todos los niveles (micro, meso, macro y meta económico), para lograr un mejoramiento continuo de la competitividad en el sector de los Bienes de Consumo Alimenticios Industrializados (BCAI) en Cuba. Pretende ser el capítulo que quedó pendiente en un trabajo previo que sobre este mismo tema se realizara en el año 2004 (Benítez y Cruz, 2004). Con esta nueva incursión se confirman y amplían algunas ideas allí expuestas, al tiempo que se desarrollan otras nuevas que, o no aparecían o estaban solamente esbozadas, con la intención de completar el análisis que permitan ayudar a los gestores de políticas en el diseño de directrices de desarrollo productivo para esta actividad en el país.

**Palabras clave:** competitividad internacional, competitividad sistémica, políticas, industria alimenticia, Cuba.

## ABSTRACT

Based on terminology and concepts internationally accepted concerning competition, this study attempts to examine some lines or policies for implementing at all levels (micro, meso, macro and meta economic) for achieving the continual improvement of competition in the Industrialized Consumer Industrial Food Goods (CIFG) in Cuba. It attempts to be the chapter pending in a previous work concerning this same theme carried out in the year 2004 (Benitez and Cruz, 2004). With this new entry, some ideas put forth there are confirmed and broadened, while other new ones that were not present or were simply sketched are developed, in order to complete the analysis that permits helping those who carry out policy in the design of productive development guidelines for this activity in the country.

**Key word:** international competitiveness, systemic competition, policies, food industry, Cuba.

---

1 Este trabajo obtuvo una nominación al premio «Raúl León Torras» en su edición del año 2005, que otorga el Consejo Ejecutivo Provincial de la Asociación de Economistas y Contadores de Cuba en Ciudad de la Habana, Cuba.

2 Licenciado en Economía (Universidad de La Habana, UH); Diplomado en Economía Global, funcionario de la Dirección de Agroindustria del Ministerio de Economía y Planificación (MEP). **Dirección postal:** 20 de mayo entre Ayestarán y Territorial Plaza, código postal 11 600, zona postal 6. Ciudad de La Habana, Cuba. **Teléfono:** 882 05 79; **e-mail:** guilleb@mep.gov.cu

3 Ingeniero Mecánico (Academia Agrícola de Ucrania), Investigador auxiliar del Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE); Profesor titular adjunto de la UH. **Dirección postal:** Calle 82, número 313 entre Tercera A y Quinta Avenidas, Miramar, Playa. Código postal 11 300; **e-mail:** victor@inie.cu

## RÉSUMÉ

Faire l'usage donne les termes et conceptions acceptées au sujet de la compétitivité internationalement, cette étude cherche pour suggérer l'examen donne quelque ligne ou politique rendre effectif à tous les niveaux, accomplir une amélioration continue de la compétitivité du secteur dans les Marchandises la Consommation des Nourritures ont Industrialisé (MCNI) au Cuba.

Le présent article est comme le chapitre qui était en qu'il de l'antérieur du labour du l'un du suspens un sujet du même du ce du qu'assez du signe plus un dans du dehors du porté de l'été l'année 2004 (Benítez et Cruz, 2004). Cette nouvelle incursion au sujet nous permettra de confirmer et agrandir quelques idées qui là ont été exposées et développer des autres nouveaux qui n'ont pas paru ou ils ont été tracés uniquement, avec l'intention de compléter l'analyse que les autorisent les agents de politique, dans le dessin les directives de développement productif pour cette activité.

**Mots clés:** compétitivité internationale, compétitivité systémique, politique, industrie de la nourriture, Cuba.

### 1. INTRODUCCIÓN

El debate sobre el concepto de competitividad desde su surgimiento ha generado un gran cúmulo de literatura, teorías y definiciones que han enriquecido el propio concepto y la manera de enfocarlo. Y, aunque está sujeto a múltiples interpretaciones y formas de medición, resulta esencial a los fines de la evaluación del desempeño económico de todo agregado productivo en todos los niveles, a saber: meta, macro, meso y microeconómico.

La especialización comercial asociada al creciente progreso científico técnico y tecnológico, la rápida renovación de este proceso, la reducción del tiempo de desarrollo de los productos y las novedosas y activas formas de competencia en los mercados internacionales en un mundo cada vez más interrelacionado y globalizado, han hecho que este término conlleve a la necesidad de captar cada vez mejor en sus múltiples facetas los fenómenos que vienen ocurriendo en los mercados mundiales sobre todo en los últimos veinte años (Benítez y Cruz, 2004).

Este artículo no pretende revisar los conceptos específicos del término. Utilizando las posibilidades analíticas de la teoría actual de la competitividad aceptada internacionalmente, propone el examen de algunas líneas o políticas a implementar en todos los niveles con el objetivo de mejorar el desempeño competitivo en Cuba de los Bienes de Consumo Alimenticios Industrializados (BCAI). La determinación de las prioridades estratégicas del desarrollo sectorial, teniendo en cuenta las condiciones de serias limitaciones de recursos a los que Cuba enfrenta, está firmemente ligada a la elaboración, con totalidad y profundidad, del análisis de competitividad.

El presente artículo constituye de hecho la continuidad de una investigación que sobre este mismo tema se realizara en el año 2003<sup>4</sup> y cuyos resultados fueron publi-

cados, en los que se abordaban el análisis de la competitividad estructural de un grupo importante de productos de la industria alimenticia en Cuba. Allí también se realizó una propuesta para llevar a cabo políticas que mejoraran e incrementarían el desempeño competitivo de esas producciones.

Esta nueva incursión al tema permitirá confirmar y ampliar algunas ideas que entonces se exponían, así como desarrollar otras nuevas que no aparecían o que solamente estaban esbozadas. Con ello se pretende proponer algunas medidas dirigidas a brindar un impulso al desarrollo de la competitividad y completar el análisis que coadyuve a los gestores de políticas en el diseño de directrices de desarrollo productivo para esta actividad.

### 2. LA COMPETITIVIDAD: ASPECTOS CONCEPTUALES

Como se expresaba en la introducción no es la finalidad de este artículo adentrarse en las discusiones teóricas conceptuales de la competitividad, término que se ha ido modificando derivado de un conjunto de eventos internacionales, asociados al impetuoso dinamismo tecnológico y económico predominantemente mundial que se ha venido desarrollando en los últimos 30 años. Ese comportamiento se ha debido a un conjunto de factores entre los que figuran la creciente variedad y diferenciación de productos, la mayor especialización, el comercio dentro de las empresas transnacionales y multinacionales, la globalización de la producción y los procesos de liberación comercial, tanto unilaterales como concertados. De ahí que para los países sea importante lograr una mayor competitividad y así aprovechar plenamente su inserción internacional.

Según estas consideraciones, el país con mayor competitividad se favorecerá relativamente más del comercio internacional. No sólo es importante conseguir mayor eficiencia que los competidores en un producto o renglón determinado, sino que es además necesario estar situado -dentro de lo posible- en las ramas de más rápida expansión del comercio mundial. Si así acontece, el comercio potenciará íntegramente el desarrollo económico.

Los factores determinantes de la competitividad son múltiples. Dependen, entre otras variables importantes,

4 Se refiere al trabajo «Un análisis de competitividad estructural de los bienes de consumo alimenticios industrializados en el mercado interno en divisas», que obtuvo Diploma por haber sido nominado al premio «Raúl León Torras» 2003, premio auspiciado por la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC) de Ciudad de la Habana, y publicado en «Cuba: Revista Investigación Económica» (revista del Instituto Nacional de Investigaciones Económicas -INIE-, No. 1 y 2, 2004).

de la dotación de recursos productivos tanto naturales como de fuerza de trabajo calificada; de la productividad y eficiencia al nivel de la planta; de la eficiencia del entorno de la empresa -tanto en términos de infraestructura física, científica y tecnológica y de su interrelación con el sistema productivo-, como del desarrollo de proveedores e industrias de apoyo; depende, además, del desarrollo de los mercados del resto de factores, de la política macroeconómica y del mantenimiento de los precios clave en torno de sus valores de equilibrio de largo plazo.

Es conveniente también señalar que cualquier resultado de una forma u otra siempre estará supeditado a factores exógenos que inciden en la competitividad de un país, industria o empresa, o sea que el fenómeno de la competitividad tiene un carácter sistémico<sup>5</sup>. Puede que una empresa o industria sea «competitiva», pero si no existe una infraestructura adecuada, si su sistema comercial es lento, si existen dificultades con la fuerza de trabajo calificada, si su sistema innovativo no es eficiente, entre otras limitantes, su posición se resentirá en el tiempo. De allí que una estrategia de desarrollo sostenible a largo plazo de la competitividad, que redunde en beneficios para la población, tiene que considerar necesariamente la competitividad en su sentido sistémico.

Para lograr una sostenida competitividad sistémica se requiere además tomar enérgicas acciones en los eslabones más cercanos a la frontera tecnológica, impulsando la creatividad en el acceso, la difusión y la innovación en materia de ciencia y tecnología. En esta esfera el objetivo es crear estrechos vínculos entre las actividades productivas y de investigación, con vista a adquirir, adaptar y usar eficientemente tecnología extranjera y a utilizar y difundir la tecnología en forma eficaz para reducir la diferencia entre las mejores prácticas internacionales y locales, disminuir la dispersión de la eficiencia económica entre empresas de distintos sectores y tamaños, contribuir a la creación de nuevo conocimiento científico y tecnológico, y formar los recursos humanos capaces de llevar a cabo todo lo anterior (CEPAL, 2000). Además este concepto parte de tratar la globalización como una realidad, de tal manera que la inserción en ese proceso no sea sólo a través del

5 La visión de la CEPAL sobre la competitividad es sistémica: reconoce que la suma de los esfuerzos de competitividad en los diferentes niveles es necesaria para articular una estrategia de desarrollo sostenible en el largo plazo, que redunde en beneficios para la población. En tal sentido, la CEPAL enfatiza que la competitividad auténtica debe basarse en la incorporación de progreso técnico y conocimiento y no, como en el pasado, en la ventaja comparativa que otorga la abundante mano de obra y recursos naturales y el tipo de cambio barato (de aquí parte la propuesta de Transformación Productiva con Equidad, lanzada por la CEPAL a principios de la década de 1990) y reforzada en el 2000 (véanse CEPAL, «El desarrollo sustentable: transformación productiva, equidad y medio ambiente», Santiago de Chile, 1991; y CEPAL, 2001).

mercado y la apertura externa, si no se acompañe de una articulación productiva interna y una cohesión social (Benítez y Cruz, 2004).

En relación con los indicadores que miden de diversas formas la competitividad, tanto para el ámbito microeconómico como macroeconómico, se utilizan internacionalmente varios enfoques: están los relacionados con los costos, los precios y la tasa de cambio que tienen que ver con la evaluación comparativa de los precios y/o los costos unitarios de un producto o país con respecto a un determinado entorno internacional de referencia; se encuentran también los llamados estructurales, referidos a las prácticas de diferenciación técnica y comercial del producto, el desempeño exportador, la calidad, factores organizativos e institucionales, etc., factores que en la economía internacional vienen ganando cada día más peso.

Otra característica de la medición consiste en que para obtener buenos resultados se utiliza, no un indicador determinado, sino un sistema de indicadores donde se incluyen tanto los de precios como los estructurales y su relación entre sí. De esta manera se puede arribar a conclusiones más puntuales, que permitan diseñar las estrategias y las políticas óptimas que deberán aplicarse.

Toda esta multiplicidad de condiciones hace que se utilicen variadas formas de medir la competitividad. Éstas van desde las más simples, como el cálculo del tipo de cambio real efectivo, hasta las más complejas, donde se pretenden analizar el conjunto de las variables que inciden en la competitividad; pero cuya heterogeneidad las hace muy costosas.

En suma no sólo las ventajas absolutas sino también y más importante las comparativas y sus efectos en el comercio internacional, es lo que han tratado de captar los distintos conceptos de competitividad y su medición. No obstante el hecho de que están aún en un intenso debate, reflejan de algún modo el esfuerzo teórico realizado por encontrar explicaciones a la dinámica económica en un mundo cada vez más cambiante y crecientemente abierto.

### 3. DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA Y DEL MERCADO DE ALIMENTOS INDUSTRIALIZADOS EN EL MUNDO Y EN CUBA<sup>6</sup>

En el sistema agroalimentario, especialmente en la industria transformadora y la distribución, vienen ocurriendo

6 La intención de esta sección no es desarrollar en profundidad estos temas, ya que en el trabajo publicado por Benítez y Cruz (2004) se resumen los aspectos explicativos más relevantes sobre los mismos. Aquí sólo se señalarán algunas cuestiones de suma importancia, que no pueden soslayarse para entender el desenvolvimiento (sobre todo futuro) de la industria y de la comercialización de los alimentos industrializados, tanto al nivel mundial como en el caso de Cuba.

fuertes cambios como efecto de la globalización y el desarrollo impetuoso del conocimiento y la innovación<sup>7</sup>. Los productos alimentarios tienen cada vez un mayor grado de diferenciación, con incremento del valor añadido, donde las políticas de producto, promoción, precio y logística de distribución tienen un papel predominante.

La tecnología ha permitido a la industria en las últimas décadas realizar innumerables cambios en favor de la demanda, tales como el comercio de productos congelados o liofilizados, la continuidad de la cadena de frío, el microondas, entre otras. Todos estos cambios afectan a la cadena alimentaria.

En la distribución la utilización de visores ópticos y ordenadores, los códigos de barras, el control de almacén, la rapidez de entrega, el adecuado conocimiento de productos y de marcas han permitido grandes cambios en la logística comercial. Además han ocurrido cambios en las estructuras comerciales, a partir de los cuales el pequeño comercio, supermercado e hipermercado están llamados a revolucionar el sistema de abastecimiento, especialmente a las grandes cadenas comerciales, con el sistema «en tiempo y momento adecuados». Del sistema de ventas por catálogos o por teléfono se ha pasado a la venta por vídeo y mercados virtuales a través de Internet. Ello supone una verdadera globalización (Briz y de Felipe, 2003). Los cambios que se esperan van a ir a un ritmo más acelerado, consecuencia de la revolución en la informática, la ingeniería genética y otras ciencias.

Debe señalarse que estos planteamientos se refieren a países desarrollados, donde las estrategias comerciales se enfocan hacia mercados con buen nivel adquisitivo, oferta abundante y con niveles de saturación. El mundo desarrollado exige calidad, regularidad en el abastecimiento, variedad de productos y todo ello con las debidas garantías higiénico-sanitarias. Los países menos desarrollados requieren unas acciones comerciales muy diferentes y, con frecuencia, predomina en muchos de ellos el autoconsumo, siendo el mercado de carácter residual.

Las empresas abastecedoras de factores productivos (maquinaria, agroquímicos) están cada vez más integradas en acciones de integración multinacional, aprovechando economías de escala y servicios de asistencia técnica compartidos. En el caso de la producción agraria la globalización se da especialmente a través de la investigación y transferencia tecnológica. Los gobiernos a través de instituciones oficiales estimulan las nuevas tecnologías y descubrimientos, que en la actualidad son adoptadas con gran rapidez. A título de ejemplo se pueden men-

cionar los casos de la revolución verde y, más recientemente, de la ingeniería genética mediante los productos transgénicos (Briz y de Felipe, 2003).

Sin embargo, entre otras razones por intereses económicos y para limitar la competencia, la globalización de la producción no se está manifestando paralelamente en los mercados. Muchos países, principalmente los más desarrollados, imponen estrictas barreras comerciales, en ocasiones pretextando posibles efectos negativos en la salud. Este fenómeno se centra en el poder dominante de ciertos grupos de fabricantes o grandes cadenas de distribución en posición monopolística o de oligopolio. La tendencia debe ser tratar de lograr un ambiente de competencia viable.

Además, la conservación del medio ambiente y los recursos naturales es común denominador en todos los países con mayor o menor intensidad. Con frecuencia surgen conflictos entre el crecimiento económico y la adecuada utilización de los recursos. En los alimentos se identifican los problemas a lo largo de la cadena comercial, desde el agricultor a los industriales o los consumidores, tratando de aminorar los impactos negativos en el medio (Briz y de Felipe, 2003). La decisión de qué tipo de productos se va a obtener, los métodos de cultivo, la ubicación de áreas productivas, la dimensión de las explotaciones, entre otros, tienen una repercusión muy directa en el medio ambiente. El empleo de agroquímicos, conservación o erosión del suelo, eliminación de residuos, son acciones a tener en consideración. La elevada exigencia en calidad por parte de los consumidores puede llevar a elevar el empleo intensivo de agroquímicos, a una mala conservación o erosión del suelo, a métodos de cultivos no adecuados, así como a la utilización en la industria de tratamientos específicos de hormonas, finalizadores o aditivos que perjudican la salud y alteran los procesos naturales de producción. Es por todo ello necesario definir y aplicar determinadas normas para regular el uso más eficiente de los recursos y la utilización de menos contaminantes. Actualmente estos desequilibrios en el mercado se resuelven con la existencia de ventas de productos ecológicos, procedentes de la agricultura sostenible y programas de productos con etiquetas específicas (verdes, reutilizables).

Se puede concluir que las acciones de globalización se enfrentan a un mercado con estructuras deficientes y falta de transparencia, tendencias a economías de escala y diferenciación de productos. Las empresas desarrollan redes de abastecimiento de materias primas, ingeniería y servicios de construcción de fábricas, equipamiento para elaboración, envasado y empaquetamiento de productos, así como servicios de logística y auxiliares. La multinacionalización de las empresas alimentarias se lle-

<sup>7</sup> Las innovaciones consisten en el descubrimiento y puesta en práctica de un proceso, un nuevo producto o servicio en función del consumidor.

va a cabo a través de varias modalidades: alianzas estratégicas, empresas mixtas y licencias.

Todas las tendencias apuntan hacia una mayor competitividad. El proceso global de liberalización iniciado en la Ronda Uruguay, continuado por la Organización Mundial de Comercio, la ampliación de la Unión Europea hacia los PECOS (Países de Europa Central y Oriental), los pactos internacionales de integración en diversas regiones del mundo (TLC, MERCOSUR, Pacto Andino, ACP, etc.), los distintos acuerdos bilaterales de libre comercio entre diferentes países y pactos, entre otros, que hacen que las empresas industriales agroalimentarias encuentren un mayor potencial de mercado pero al mismo tiempo una irrupción de productos sustitutos. El adaptar sus maniobras comerciales a esta nueva situación e identificar las posibles tácticas de inserción en los mercados o afianzar sus posiciones en los ya establecidos, es una condición necesaria para su propia perennidad económica.

Para Cuba la inserción en mercados más competitivos que sus mercados tradicionales es mucho más complejo que para el resto de otros países. Esta situación se deriva de las causas siguientes: i) su principal obstáculo al desarrollo, un excesivo y desmedido bloqueo económico, comercial y financiero de Estados Unidos, que incluye leyes extra territoriales que restringen significativamente su comercio y la obtención de financiamiento externo; ii) la fuerte contracción sufrida en su economía a inicios de la década de 1990, por los cambios acaecidos en sus relaciones externas como consecuencia de la desaparición del bloque socialista y la U.R.S.S., dónde accedía a importantes recursos para el desarrollo; iii) la aplicación de un conjunto de medidas económicas condicionadas a la preservación de determinadas conquistas sociales; y, iv) la falta de experiencia en los mecanismos de funcionamiento de una economía mixta. Todo ello ha traído serios problemas estructurales y tecnológicos en la producción y en el mercado, que han restringido la existencia de un mayor dinamismo de la competitividad en este sector.

Se hace necesario entonces priorizar la promoción de políticas dirigidas a dinamizar la competitividad en este sector (en el cual existen experiencias, capacidades productivas subutilizadas, innovaciones tecnológicas y disponibilidad de factores), no sólo dirigidas hacia las exportaciones y ventas internas en divisas, sino también a la sustitución de importaciones. Esta última representa una alternativa recomendable para mejorar sustancialmente la balanza comercial y de pagos del país, que actualmente es deficitaria.

La actual política estatal trata de evitar incrementos en las erogaciones de divisas para la importación de alimentos (lo que se controla eficazmente a través del Plan

de la Economía), dado el nivel relativamente aceptable de consumo alcanzado en esta categoría (el consumo calórico y proteico por habitante era en el año 2000 alrededor de un 90% del de 1989), las dificultades financieras del país, así como la existencia de considerables reservas productivas y de eficiencia en el sector agrícola. La política trazada es que la producción nacional debe asumir el incremento del consumo (García *et al.*, 2001). Para alcanzarla debe otorgarse una preferencia especial a la sustitución de importaciones de alimentos, mediante el diseño e implementación de una política más activa para este subsector. Debe ser diferente a la aplicada actualmente, que tiende a la segmentación de la cadena productiva agroalimentaria y a la no existencia -en general- de fórmulas que aprovechen el efecto de ahorro en divisas por concepto de sustitución de importaciones, a partir de mecanismos que activen el empleo de bienes nacionales para su transformación provechosa en divisas. En la actualidad la doble monetización existente estimula la búsqueda de ingresos en la moneda convertible por parte de las empresas, llegando incluso a desviarse la atención de la producción esencial hacia actividades secundarias que generen dicha moneda convertible. Esto les otorga las mejores ventajas a aquellas que funcionan plenamente con base en el ciclo de esa moneda, discriminando a las restantes.

Como parte de esta política más activa pudieran tener un mayor impacto las asociaciones económicas con capital extranjero y los esquemas especiales de financiamiento que integren la cadena productiva desde el sector agrícola<sup>8</sup>. No obstante hay que señalar que según estudios realizados sobre los niveles de desempeño competitivo en el sector manufacturero cubano en la última década, el sector alimentario se sitúa en el primer escalón de competitividad<sup>9</sup>.

Desde la perspectiva del desarrollo productivo este sector ha continuado cobrando preeminencia en la economía, i) en virtud de su redimensionamiento productivo,

8 El gobierno cubano ha orientado la elaboración de Programas Estratégicos dirigidos al desarrollo de las exportaciones y a la sustitución de importaciones que serán coordinados al más alto nivel y controlados periódicamente por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, previo arbitraje realizado por el Ministerio de Economía y Planificación. Se centrará el análisis en la elevación de la competitividad de la cadena productiva vista de manera íntegra, para lo cual se está creando un esquema de trabajo interinstitucional, incluyendo los aspectos territoriales, designando en cada caso a un organismo responsable. También se crea un programa global dedicado al desarrollo de fuentes externas e internas de financiamiento en divisas (García *et al.*, 2001). Las políticas de apoyo al desarrollo productivo deberán entrar en una etapa superior, donde los problemas más sistémicos de la competitividad serán atendidos con mayor profundidad.

9 Ver Cuadro No. 52, en García *et al.* (2003: 266).

gerencial y su modernización parcial que ha repercutido en la elevación de la eficiencia económica y calidad de su producción (en esto ha tenido un papel importante la inversión extranjera directa); ii) por su fuerte articulación de manera competitiva a demandas dinámicas, como el turismo y el mercado interno en divisas<sup>10</sup>, iii) se ha ido revirtiendo la falta de vocación exportadora que esta industria mostró anterior a la década de 1990 aumentando la competitividad de las exportaciones tradicionales (Ron Havana Club) y un incipiente despegue de exportaciones no tradicionales; y, iv) se ha ido materializando, aunque débil, una política de sustitución de importaciones.

Al parecer el dinamismo futuro de la manufactura agroalimentaria cubana tendrá que depender tanto de la sustitución de importaciones como de las exportaciones, constituyéndose ambas en tareas estratégicas del sector, todo lo cual requerirá potenciar los elementos internos de integración de las empresas alimentarias con el sector agrícola, innovación tecnológica, competitividad y capacidad tecnológica dentro de la ejecución de la estrategia diseñada para el país de competitividad, desarrollo productivo y tecnológico.

#### 4. COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA

Aunque no ha sido razón de este trabajo profundizar en los aspectos teóricos de una problemática tan compleja como es el concepto de competitividad y su medición, se tratará no obstante de reflexionar en torno a algunas ideas sobre que medidas y políticas pudieran emplearse o reconceptualizarse más inmediatamente a todos los niveles económicos, micro, meso, macro y meta<sup>11</sup>, vinculados

10 En particular para el mercado asociado a la demanda del turismo los productos nacionales pasaron de tener una participación del 12% en 1990 al 70% en el 2003. Por su parte, en el mercado de las tiendas en divisa cuya creación fue mucho más reciente a la del mercado turístico, la participación pasó del 29 % en 1996 al 48% en el 2003.

11 Se refiere a los 4 niveles de la «Competitividad Sistémica». El correspondiente enfoque se originó en las aportaciones de autores del Instituto Alemán de Desarrollo y del Instituto para el Desarrollo y la Paz, quienes formularon que la competitividad industrial es el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional: el **nivel micro**, de las empresas, las que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua; el **nivel meso**, correspondiente al Estado y los actores sociales que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad; el **nivel macro**, que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño a través de la coordinación de diferentes políticas económicas como la fiscal, la monetaria, la comercial, la impositiva, etc.; y, por último, el llamado **nivel meta** que se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y ética, suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica (García *et al.*, 2001).

con la competitividad del sector industrial agroalimentario en Cuba.

Cuba, una economía pequeña sin gran dotación de recursos naturales y energéticos y bloqueada comercial y financieramente, tiene como aspecto restrictivo más relevante en su economía -actual y en la perspectiva-, la escasez de recursos financieros externos, que le permitan fortalecer la inversión tanto tecnológica, organizacional, institucional como en investigación y desarrollo. Por esta razón se impone la ejecución de *acciones internas* que aseguren un mayor dinamismo en el incremento de los ingresos en divisas, ya sea por la vía de una inserción exitosa en los mercados internacionales y/o por la sustitución de importaciones, con el objetivo de respaldar el futuro crecimiento de la economía que posibilite simultáneamente incrementar el nivel de vida de su población así como el de sus metas sociales.

Dentro de estas *acciones* la elevación de la competitividad de los productos hacia esos mercados y de políticas que generen un ambiente de competitividad sistémica sostenible en el tiempo, son vital para la materialización de ese objetivo. El desarrollo de la competitividad, sobre todo en economías pequeñas como las de Cuba, requiere el convencimiento por parte de los actores políticos, económicos y sociales de la necesidad de una aproximación sistémica del fenómeno. Para que las empresas revelen competitividad en los mercados se requiere también competitividad en los niveles meso, macro y meta, que actualmente se encuentran rezagados.

Las políticas públicas y el papel del Estado son fundamentales en el desarrollo de la competitividad sistémica por el colosal esfuerzo que hay que hacer en inversiones y en novedosas actitudes.

- Un aspecto básico para desarrollarse en un mundo caracterizado por el dinamismo del avance tecnológico es la necesidad obligada que tienen las empresas industriales agroalimentarias de gestionar lo mejor posible los recursos tecnológicos -además del conjunto de recursos financieros, humanos y comerciales-, ya que la tecnología se ha convertido en un componente básico de la competitividad de la empresa. Esta rama posee un potencial en su capital humano no aprovechado totalmente, bajos niveles de divulgación de nuevas tecnologías y realiza aún pocas innovaciones, cuestión a revertir radicalmente, sobre todo teniendo en cuenta que en esta industria los productos son en general muy homogéneos y suelen ser de tecnología madura.

Es por tanto crítico integrar en la planificación estratégica de la empresa la gestión de la tecnología, permitiendo a la misma desarrollar, adquirir y asimilar tecnología de avanzada, incorporarla de forma eficaz a sus nuevos productos, anticiparse a sus clientes, ofrecer óptima

calidad y dominar los plazos de lanzamiento al mercado.

La capacidad y la velocidad de la empresa para aprender a innovar<sup>12</sup> productos y procesos con mayor celeridad que la competencia internacional, sustentadas en la calidad de sus trabajadores del conocimiento (capital humano), es la forma más segura de garantizar la competitividad a largo plazo. En la materialización de este empeño la implantación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial (SPE) aprobado en el Decreto-ley 187/98, juega un papel fundamental. Como se señala entre sus objetivos centrales está la modernización de la gestión administrativa para lograr la eficiencia económica y la competitividad de las empresas, dándole a éstas el liderazgo indispensable para el cambio de visión estratégica que necesita la economía hacia los nuevos paradigmas<sup>13</sup>.

Es necesario avanzar en una etapa de la industrialización exportadora y de ventas internas en divisas, teniendo en cuenta promover un proceso de rearticulación productiva, orientada a la integración de cadenas productivas (sobre todo con el sector agropecuario), que generen un nuevo proceso de sustitución competitiva de importaciones. Éste no debe estar sujeto solamente a la recuperación de la entrega con calidad de productos agropecuarios, sobre todo de leche, carne y frutas que oferten el Ministerio de la Agricultura (MINAGRI) y el resto de los productores nacionales. Debe en su lugar implementar formas más dinámicas de relación donde primen los mecanismos económicos y jurídicos y no administrativos, desde contractuales hasta integradores, que propendan al desarrollo de una mayor eficiencia en la cadena agroindustrial (el incremento en la participación de los beneficios en divi-

12 El desarrollo productivo de las economías que se proponen reducir la brecha de productividad con las más avanzadas exige la adopción de políticas públicas destinadas a crear y desarrollar **capacidades de innovación** que permitan aprovechar las ventajas de la aceleración del cambio tecnológico y de la apertura económica. Es crucial que el estado y la política pública adopten un papel de liderazgo para llevar adelante la estrategia de innovación. La **estrategia de promoción de la innovación** implica, de parte de la política pública, establecer incentivos y el contexto adecuado para que aumente considerablemente el esfuerzo endógeno en actividades de innovación, sobre todo en aquellas destinadas a crear empleos calificados, ganar nuevos mercados de exportación y a desarrollar redes de proveedores locales. La estrategia requiere también que aumente sustancialmente el número de empresas que hagan esfuerzos endógenos sistemáticos de innovación y que redoblen los esfuerzos aquellas que ya lo están haciendo. Implica a su vez el impulso a la creación de nuevas empresas de base tecnológica (CEPAL, 2004).

13 Se requiere superar el déficit de capacidad empresarial que hoy limita una mayor descentralización de las decisiones y un mayor otorgamiento de facultades a la empresa, condición básica para el funcionamiento en un esquema regulatorio de tal tipo. El «proceso de perfeccionamiento empresarial» es por tanto la tarea que marca el paso del avance competitivo y de la reformulación más a fondo de la política industrial en Cuba (García *et al.*, 2001).

sas de las empresas agropecuarias integrantes de la cadena, puede ser un estímulo para el desenvolvimiento eficaz de la misma) (Benítez y Cruz, 2001).

En lo anteriormente planteado debe influir la política macroeconómica gubernamental marcando las pautas que procuren una mejor coordinación y concertación de intereses interindustriales e interempresariales, para el logro de una adecuada especialización, un perfeccionamiento de la producción, una reducción de los efectos no deseados de la descentralización y una elevación de los niveles de eficiencia y competitividad. Es necesario destacar aquí que el mecanismo de empleo de la divisa trajo mejores oportunidades a aquellas producciones que funcionan plenamente con base en el ciclo de esa moneda. El resultado satisfactorio obtenido en las producciones con destino a la exportación y al mercado interno en divisas así lo corroboran, pero diferenció al resto de sectores.

Considerando que esta industria sólo destina a la comercialización en divisa alrededor de un 20% de su producción total, atendiendo al mayor nivel de aseguramiento de las necesidades alimentarias que garantiza el Estado en moneda nacional, la dualidad monetaria aplicada en un esquema de compartimentos separados al no existir un mecanismo similar para reactivar las producciones con destino a la moneda nacional, impide desarrollar todo el potencial productivo existente en el sector agropecuario, donde radican los verdaderos obstáculos para dinamizar el subsector industrial agroalimentario (García *et al.*, 2001).

Esta situación establece un modelo productivo en el sector agropecuario con una excesiva especialización empresarial que limita la integración de cadenas de agregación de valor (obtención de nuevos productos manufacturados fortaleciendo sus capacidades tecnológicas en acopio, beneficio, procesamiento primario, conservación, utilización de servicios técnicos, control de calidad, formas avanzadas de comercialización, uso integral de subproductos, etc.). Además está condicionado en parte porque el productor tiene poca influencia en vincular el insumo en divisa con la producción, al depender de una decisión externa de asignación de dicha divisa (García, 2001). Sería recomendable que dentro del uso de instrumentos dirigidos a materializar políticas generadoras de competitividad en términos sistémicos, se deben priorizar aquellos que solucionen los problemas de segmentación que provoca la dualidad monetaria.

- Resulta insuficiente el arsenal de instrumentos de política existente y débil la capacidad institucional en lograr las dinámicas de colaboración necesarias para desarrollar una competitividad sólida y sustentable, aprovechando convenientemente las complementariedades estratégicas al nivel local y empresarial. La articulación de

las políticas y su instrumentación constituyen un reto de coordinación y asignación eficaz de recursos ante la cantidad de instituciones y agentes que intervienen en la multiplicidad de asuntos a abordar.

Debe otorgársele prioridad a la ejecución de un estudio a fondo de los vínculos más adecuados entre los sectores agrícolas, industriales y de servicios, diseñando las medidas más apropiadas a implementar para actuar en los eslabones que limitan la competitividad de la cadena.

Todo ello supone examinar con profundidad las actuales funciones de los organismos centrales y los gobiernos locales en la promoción y regulación de la actividad económica y empresarial y sus vínculos así como la necesidad de un nuevo tipo de intervencionismo estatal (las intervenciones deben apuntar al desarrollo de los elementos que favorezcan un superior aprovechamiento de los factores de crecimiento endógenos con vista a sustentar o concebir las bases de una competitividad sostenible) en estrecha conexión con los agentes de la producción y de los mercados. Se requiere por tanto instrumentar una intervención pública con el objetivo de lograr la debida cooperación intraempresarial<sup>14</sup>. En este aspecto es necesario señalar la importancia de incorporar los enfoques de cadenas productivas y clusters<sup>15</sup>.

14 Se hace imprescindible crear nuevos roles e instituciones al nivel de Estado y al nivel local (se hace cada vez más claro en la actualidad cómo el territorio se convierte en fuente y eje vertebrador de competitividad, pues es allí dónde se da de manera más definida la posibilidad del aprovechamiento de economías de ámbito, de diversificación y de aglomeración) para lograr un mayor compromiso con la revitalización de cadenas productivas desarticuladas. Hay que desarrollar una trama más compleja y sofisticada s de integraciones en torno a lo tecnológico e innovativo (García *et al.*, 2003).

15 *Hipótesis*: existe madurez y masa crítica de conocimiento y experiencia (teórica y práctica) que permite iniciar su implementación en los ámbitos institucional y empresarial. *Aplicación*: i) forma más efectiva de combinar las políticas de reestructuración con políticas de innovación (importancia especial para Cuba; condición de desarrollo por limitaciones financieras, etc.); ii) permite aprovechar, con pocos costos económicos adicionales, una fortaleza de la Economía Socialista Planificada insuficientemente explotada: la capacidad de coordinación de acciones estratégicas; iii) permite a corto plazo mitigar efectos negativos de la dolarización (segmentación, exclusión) y de la centralización en el manejo de los recursos, existiendo complementariedad con medidas recientes de reordenamiento en la circulación y empleo de la divisa; iv) puede contribuir desde el corto plazo a potenciar la capacidad exportadora y la competitividad de la economía; v) brindan forma efectiva de articular las diferentes políticas sectoriales en torno a una concepción más sistémica de la competitividad, y contribuyen notablemente a la coherencia entre la política industrial, la comercial y la tecnológica; vi) aportan un enfoque más integral para la promoción de los procesos de desverticalización, terciarización, subcontratación; vii) permiten incorporar de manera más activa al territorio como fuente tributante a la competitividad y aportador de nuevos campos de actividad económica y de empleo calificado de bajo costo para el Estado, potenciando el aprovechamiento del capital humano y otros recursos localmente disponibles. Favorecen especialmente la promoción

Para el caso específico de esta industria resulta esencial garantizar que los alimentos sean inocuos y apropiados para el consumo humano, cumpliendo con los principios generales de higiene de los alimentos según la Comisión del Codex Alimentarius. Para ello es recomendable la aplicación del Sistema de «Análisis de Riesgos y de los Puntos Críticos de Control», identificado internacionalmente con las siglas HACCP, en todas las fábricas productoras de alimentos y bebidas del país, ya que el mismo permite identificar riesgos y medidas preventivas para controlar los puntos críticos en la manipulación de los alimentos, trae consigo una utilización más efectiva de los recursos y facilita la inspección por parte de las autoridades encargadas de regular el control de los alimentos (Whitehead, 1995). Tales son las ventajas del sistema HACCP, cuyos principios han sido ya introducidos como requerimientos por parte de la Comisión del Codex Alimentarius, la Unión Europea y en países desarrollados y en vías de desarrollo como Canadá, EE.UU., Japón, Brasil y otros. Por lo que las normas de la Comisión del Codex Alimentarius que incluyen las directivas para la aplicación del sistema HACCP se han convertido en requisitos con respecto a la protección del consumidor y al comercio internacional. Además la aplicación del sistema HACCP es compatible con la gestión de la calidad de la serie ISO-9000 y se integran armónicamente al sistema de gestión y aseguramiento de la calidad en este sector (Pérez y Sosa, 1997).

De lo anterior se concluye la importancia de impulsar la realización de este sistema de aseguramiento y control de la calidad, en todas las fábricas productoras de alimentos y bebidas del país en un mediano plazo. Para ello se sugiere implementar al nivel de país un mínimo de regulaciones que garanticen la realización de los procesos de calidad y de inocuidad de los alimentos, de seguridad de los consumidores, así como la necesidad que tienen las diferentes entidades y organismos involucrados de establecer las responsabilidades correspondientes en el cumplimiento de tales regulaciones. Esto contempla a su vez todos los aspectos que se deben medir a lo largo del con-

de la competitividad mediante intangibles y la organización competitiva de los servicios en el territorio (García *et al.*, 2004). Además cuando existen redes locales se facilita la inserción en redes internacionales, la canalización más ágil de apoyos gubernamentales, la organización en la prestación de los servicios, mayor flexibilidad y diversidad a las formas de intervención pública, las soluciones a problemas tiene un carácter más participativo, se establece un proceso de trabajo que eleva la calidad de las soluciones y permita la incorporación de más conocimientos, innovación y reducción de costos.

En el sector agroalimentario en Cuba se identifican las producciones de frutas y vegetales con potencialidades para incorporar políticas de cadenas productivas y clusters.

junto de la cadena alimentaria, desde la producción primaria hasta el consumo.

Con la ayuda de un programa integrado con la ONUDI el MINAL viene avanzando en la implantación de este sistema a empresas seleccionadas (25% del total), así como en la capacitación de especialistas. También en el año 2001 recibió un reconocimiento, por parte de la Oficina Nacional de Normalización, como el organismo de mejor trabajo al nivel nacional en el movimiento de Comités de Calidad.

- Los esfuerzos de Investigación y Desarrollo (I+D) con base en el sector primario, fortaleciendo su capacidad tecnológica de beneficio y conservación, con la introducción de la biotecnología y la ingeniería genética u otras formas de preparación funcional para el consumo final, constituyen un área de trabajo cuya expansión no está en general asociada a grandes volúmenes inversionistas, ni a elevados insumos importados. Por esta razón se entiende que este es un segmento de fortaleza en el futuro, en cuanto a posible dominio tecnológico por parte del país y que debe contar con la máxima prioridad por parte del MINAL y del Instituto de Investigaciones de la Industria Alimenticia (IIIA), el MINAGRI y sus instituciones científicas, así como del resto de los organismos científicos y productivos involucrados en esta esfera (González, 1995).

Debe aquí señalarse la necesidad de ir eliminando las serias limitaciones existentes en la producción nacional de envases (de diferentes tecnologías), tapas, embalajes, etiquetas, etc., que pudieran conspirar contra este concepto. Asimismo los recursos de I+D deben además orientarse en potenciar los servicios de apoyo a la empresa, servicios al valor añadido, de información tecnológica y de mercados. Hay que tener en cuenta que la actividad de I+D tiene que ser tratada como una inversión y no como un costo. Tal como señala la literatura especializada, la actividad de I+D tiene dos grandes objetivos, a saber: un nuevo conocimiento tecnológico y un incremento en la capacidad discriminatoria de asimilar tecnología externa.

- La necesaria expansión del comercio exterior en esta industria lleva implícita como estrategia el potenciar las exportaciones tradicionales (básicamente las bebidas alcohólicas), consolidando su posición competitiva sobre la base de aumentar el surtido, la calidad, la productividad, así como de reducir costos de productos importados y consumos energéticos y generar nuevos fondos exportables no tradicionales pero con un mayor valor agregado (como aguas, cervezas, pastas alimenticias, productos cárnicos, etc.). Así mismo lleva implícito el rescate de otras (conservas de frutas, jugos, caramelos, productos de confitería), sobre la base de reducir importaciones, profundizar en el proceso de adecuación tecnológica y diversificar los mercados de destino.

En este esfuerzo exportador el papel de líderes lo representan las Asociaciones Económicas Internacionales (AEI), por su capacidad de elaborar productos competitivos internacionalmente, experiencia que puede ser aprovechada por el resto de las empresas estatales del MINAL mediante una más estrecha relación entre ambas, así mismo las AEI deben de intensificar sus relaciones con los proveedores nacionales de materias primas, servicios y otros recursos generando un encadenamiento técnico productivo hacia adentro que resulte en una efectiva sustitución de importaciones, en una reducción de costos y una mayor eficiencia económica en su conjunto (Benítez y Cruz, 2001).

Por otra parte, para lograr resultados satisfactorios en un mediano plazo, se hace imprescindible que las entidades -sobre todo las estatales-, cumplan con las condiciones siguientes: i) que tengan diseñadas sus estrategias de exportación, de las cuales carecen en muchos casos; y, ii) que organicen, modernicen, flexibilicen; en resumen, fortalezcan sus actuales infraestructuras de exportación (Benítez y Cruz, 2001).

En cuanto al mercado interno en divisas debe continuarse aumentando las ventas con un mayor surtido de productos, orientado a satisfacer los requerimientos de la demanda, fundamentalmente los insumos para el turismo que constituye el sector más dinámico de la economía cubana en la actualidad. Esto daría la posibilidad, además de sustituir importaciones, de ser un paso importante para posibles exportaciones en aquellos productos que mejor reflejen la aceptación extranjera.

En otro orden de ideas debe mencionarse que la venta de los productos alimenticios industrializados en divisas al turismo se mide por su competitividad contra los importados. Sin embargo muchas de las materias primas nacionales utilizadas en la elaboración de estos productos se rigen por un precio oficial que no necesariamente es competitivo con respecto al mercado internacional. A su vez deben revisarse dentro de esta problemática los precios minoristas de los productos alimenticios industrializados ofertados en la red de tiendas en divisas, teniendo en cuenta la elasticidad precio para cada género de productos, ya que los altos precios vigentes pudieran estar limitando la competencia y la obtención de mayores ingresos (Benítez y Cruz, 2001).

Es por eso que sería conveniente una revisión de las disposiciones oficiales que regulan las políticas de precios, arancelarias (deben aplicarse políticas arancelarias racionales y no simplificar el problema bajando los aranceles o adoptando niveles planos *-flat-*). Los países desarrollados utilizan todos los medios a su alcance para proteger su industria, especialmente los pararancelarios o no arancelarios, la restricción de las importaciones y otras

medidas para asegurar que la política comercial sea más coherente en aras de propiciarle a la producción doméstica un espacio competitivo más transparente en el mercado interno de divisas a los BCAI nacionales. En el caso de Cuba el papel competitivo de las empresas no puede estar desvinculado del papel competitivo que asume el gobierno por el peso decisivo que tiene la empresa pública en todas las esferas.

Un aspecto que el gobierno debe mejorar en su accionar competitivo es, precisamente, el implantar una mejor gestión de la competencia entre las empresas públicas y un desarrollo más transparente del mercado<sup>16</sup>. Cuando hay competencia se obtienen mejores resultados, una considerable conciencia del costo y la prestación de un servicio de elevada calidad. Debe entonces fomentarse la competencia interna<sup>17</sup>, no la de estilo salvaje ni la individual que divide, sino la competencia entre grupos o áreas que eleven la creatividad, premiando el ahorro y la renovación, estimulando el orgullo de pertenencia a la dependencia o institución. Si esto se asocia con un sistema de estímulos y recompensas, entonces podrá cerrarse el círculo virtuoso hacia una mayor competitividad.

Una organización protegida contra ataques, competencias, críticas e influencias del exterior, comienza a degenerar en su función sustantiva; toda empresa o dependencia pública o privada necesita de competencia, que es la única manera de desarrollar la capacidad necesaria para demostrar su utilidad. La apertura por sí sola no asegura competitividad, productividad y calidad, sino que requiere de la aplicación de medidas adecuadas que aseguren, en el futuro próximo, que esa apertura sea una certidumbre en provecho de todos.

En Cuba la realidad de su entorno económico obliga, casi sin tener otra opción, a mejorar sustancialmente la competitividad. En particular deben mejorarse sus facto-

res más relevantes: la calidad y cantidad de conocimientos, innovaciones y habilidades de todos los que participan en el proceso productivo, crear la infraestructura adecuada para la producción, las comunicaciones y el transporte y establecer reglas claras para la gestión económica. El gobierno debe concentrarse, sin perjuicio de la soberanía y la gobernabilidad o del cumplimiento de sus programas primordiales, en habilitar la infraestructura más completa y moderna posible a todos los niveles, para cumplir cabalmente con las concepciones de competitividad, tanto interna como externa.

La capacidad de competir y lograr un resultado exitoso no es una cualidad exclusiva de la iniciativa privada, como se pudiera pensar. En algunas ocasiones se ha demostrado que el gobierno es más eficiente. El gobierno cubano debe ser el principal promotor de la competitividad en el país. Acrecentar la competitividad es uno de sus desafíos más importantes, pues sólo así se podrán lograr beneficios permanentes en la búsqueda de integración a otros mercados.

- El desarrollo de imagen del país de origen puede proporcionar notables y duraderas ventajas competitivas a sus marcas nacionales con proyección internacional. El país de origen estimula el interés de los clientes por las empresas y marcas e influye en la evaluación de los atributos del producto/servicio, especialmente cuando están poco familiarizados con los productos y servicios de esa procedencia. Los consumidores, debido a experiencias personales, información adquirida o creencia sobre países, generan imágenes de marca-país. Si las valoraciones son positivas pueden propiciar una percepción favorable de las marcas producidas en el país, estando en consecuencia en disposición de acceder a pagar precios más elevados (González y Casilda, 2002).

Por lo tanto es importante la percepción que se tenga del país. Cuba posee altos valores morales, humanos, simbólicos y emocionales compartidos en el mundo entero por muchas personas eventuales consumidores. Si se transfiere la identidad nacional para ciertas marcas el resultado puede ser un vínculo emocional intenso, donde la calidad del producto se entremezcle con los sentimientos de solidaridad hacia el país. Es necesaria la reconducción de la imagen marca *Cuba*, que sin perder los valores idiosincráticos, pasa a construir percepciones de mayor calidad, confianza, innovación y valor.

La marca no es un logotipo: es una idea, un conjunto de diversas propuestas, que relaciona al consumidor con sus productos y servicios. La marca país no trata sólo de atrapar consumidores, sino también a posibles aliados, líderes de opinión y mercados financieros (González y

16 La restricción impuesta al ejercicio pleno de las fuerzas del mercado en este sector hacen indispensable la implantación de políticas públicas apropiadas y específicas que dispongan y fomenten un mejor funcionamiento del mercado. La cuestión no es dejar al libre accionar del mercado los designios de las reestructuraciones; los países desarrollados no lo hicieron en pasadas décadas y en la actualidad tampoco han dejado, al mero juego del mercado, la forma en que sus sociedades se acomodan al nuevo paradigma. Dejar la elección a las libres reglas del mercado tiene graves consecuencias en términos de segmentación social, ineficiencia micro y menoscabo de la equidad.

17 La competencia interna radica en adquirir más y mejores conocimientos, destrezas, aptitudes, idoneidad, experiencias, etc. Es decir, se trata de cumplir metas cada vez más ambiciosas con un enfoque moderno de mejoramiento continuo, convirtiéndose todo esto en una competencia consigo mismo, desarrollando entonces organizaciones de aprendizaje continuo.

Casilda, 2002). Existen numerosas marcas globales que para incrementar su valor diseñan su estrategia añadiendo a su nombre el país de origen, además de emplear otras opciones como incluir en el diseño y la publicidad el vínculo a su origen. Se sugiere explorar vincular la imagen marca país de los BCAI a uno de los principales activos del país: la salud y la cultura. Ya se han dado pasos, a entender de los autores con bastante acierto, como el caso de los vinos de Bodegas San Cristóbal S.A. (en el diseño de las etiquetas de cada tipo de vino hay reflejada una obra pictórica de los más afamados pintores cubanos contemporáneos). La creación de una marca país es posiblemente una de las estrategias más importantes para lograr la internacionalización, no sólo de los productos de la industria alimenticia, sino potenciar la de Cuba.

- Encadenado con la imagen del producto está el concepto de Denominaciones de Origen (DO), muy importante en la actualidad en el desarrollo de estrategias de diferenciación dirigidas a mejorar y consolidar la posición de las empresas agroalimentarias y sus productos en el mercado. Ello facilita la integración en un sólo concepto de diferentes aspectos relativos al producto, su calidad y la tradición, la experiencia productiva de las empresas y de la zona geográfica de procedencia. Se ha constatado en diversos estudios que la principal fuente de asociaciones de la imagen de la DO es la procedencia u origen geográfico del producto (Jiménez, 2002).

Debe considerarse además que la DO puede a modo de *marca paraguas* puede ser usada para comercializar diferentes productos en diversas marcas (Ej: los productos de Río Zaza). Las marcas recogidas bajo este concepto no sólo incorporan el origen geográfico, sino también la tradición y especialización a la hora de elaborar un producto de alta calidad y características diferenciadas, buscando facilitar al consumidor el reconocimiento del producto y la percepción sobre todo de una calidad y un grado de diferenciación superior.

También el apoyo de un identificador de procedencia, que a forma de marca certificada de manera oficial avale la procedencia de los productos, reforzará la ventaja concedida por el origen a las empresas. Su efecto sobre los productos o marcas bajo ella acogida así como contrarrestar cualquier acto de piratería sobre el origen de las marcas (Ej: el ron).

Urge también, en el ámbito de la política cambiaria, diseñar una tasa de cambio más real que propicie la estabilidad del tipo de cambio. Esto permitiría que los productores y exportadores dispongan de cierto grado de seguridad sobre los resultados económicos de su gestión, en

lugar de actual tasa sobrevalorada (1x1)<sup>18</sup>, donde se privilegia la importación en detrimento de la exportación y la sustitución de importaciones. Debe alcanzarse un mayor dominio en su manejo y en la evaluación de los efectos que sus variaciones pueden provocar en los niveles de competitividad del país.

- Otro mecanismo que debe ser más explotado por su incidencia positiva en la recuperación y desarrollo competitivo de la industria alimenticia, es la comercialización en moneda nacional de sus producciones -con similar calidad a las que se venden en divisas- en el llamado mercado diferenciado de precios -mercado liberado a precios altos-, financiándose en divisas por el comercializador (Ministerio del Comercio Interior) con una convertibilidad

---

18 El 24 de marzo del 2005 el Comité de Política Monetaria del Banco Central de Cuba adoptó el Acuerdo 15, que entre sus disposiciones expresa: «En nuestro país, se ha mantenido hasta el presente la paridad entre el dólar estadounidense y el peso convertible, principalmente sobre la base de los criterios que originalmente fueron valorados para arribar a esa determinación. Sin embargo, varios factores han determinado la necesidad ineludible de revisar esa política:

1. El creciente papel del peso convertible como unidad de cuenta y medio de pago en nuestra economía, como resultado de la política de la Revolución expresada con claridad en las Resoluciones 65 y 80 del Banco Central de Cuba sobre la sustitución del dólar estadounidense por el peso convertible en las relaciones inter-empresariales y para transacciones en efectivo, respectivamente.
2. La mayor fortaleza de la economía cubana por razones ampliamente conocidas, mencionadas en el Acuerdo No. 13 del Comité de Política Monetaria del Banco Central de Cuba.
3. El constante recrudecimiento del bloqueo y de la guerra económica de los EE.UU. contra Cuba y muy especialmente la actitud de máxima hostilidad del Presidente Bush hacia nuestro país, que ha llegado recientemente al extremo de tratar de impedir las ventas de productos alimenticios de los agricultores norteamericanos a Cuba.
4. De acuerdo con todos los cálculos realizados, la capacidad del poder adquisitivo de un dólar estadounidense en las condiciones de la economía cubana, vista en términos de la paridad 1 a 1 con el peso convertible, es artificial y no refleja una relación real de valor entre ambas monedas, lo cual crea un efecto distorsionador en la formulación de una sana política monetaria.
6. El incremento con relación al dólar estadounidense de las tasas de cambio de otras monedas utilizadas en el comercio internacional, resulta desventajoso para nuestra economía, que debe adquirir parte sustancial de sus productos de importación en esas monedas fuertemente apreciadas respecto al dólar estadounidense y por tanto, al peso convertible, actualmente a la par con esa devaluada divisa.

El análisis de todos estos factores ha determinado que el Comité de Política Monetaria del Banco Central de Cuba adopte el siguiente acuerdo: 1. Revaluar la tasa de cambio del peso convertible con relación al dólar estadounidense y demás monedas extranjeras a partir del día 9 de abril del 2005. Esta revaluación será, por el momento, del 8%. 2. Fijar una tasa de cambio para la venta y otra para la compra del dólar estadounidense al igual que se hace con el resto de las divisas. 3). Igualmente, desde el 9 de abril, el peso cubano, que mantendrá su tasa de cambio con el peso convertible establecida en el Acuerdo No. 13 del Comité de Política Monetaria del Banco Central de Cuba, incrementará, por ello, en la misma medida su valor con respecto al dólar estadounidense (Banco Central de Cuba, 2005).

pesos/pesos convertibles favorable (Benítez y Cruz, 2001). Esto permitirá ampliar la oferta y el surtido de productos con calidad al mercado en moneda nacional, cambiando el sentido de este mercado hoy muy deprimido y limitado; también permitirá un mayor nivel de producción y el aseguramiento y aprovechamiento de las capacidades. Además contribuiría al aumento de la recaudación de circulante, coadyuvando a la apreciación del valor del peso cubano, fortaleciendo así su capacidad adquisitiva.

- Otro propósito será continuar atrayendo inversión extranjera directa, sobre todo en la creación de nuevos activos, por tratarse del mecanismo que ha demostrado en el tiempo ser más eficiente para la economía nacional. Sin embargo deberá concentrarse en aquellas producciones que aporten más posibilidades de mercado externo en desarrollo, en el mediano y largo plazo y además concertar alianzas o cooperaciones estratégicas con empresas líderes en los mercados internacionales, como forma de conectarse a las cadenas más dinámicas del comercio mundial.

- Otro asunto de interés sería el asentamiento de futuras asociaciones económicas en el exterior, lo que sería un paso firme hacia la ampliación de mercados, asimilación de nuevas tecnologías y aumento de ingresos en divisas frescas (Benítez y Cruz, 2001).

- También destaca la necesidad de metodizar el enfoque prospectivo -pues los problemas estructurales de competitividad requieren de un enfoque a largo plazo-, conjuntamente con una acción en el corto plazo, que evalúe anualmente los cambios discontinuos de una economía global y también nacional aún en transición. Se requiere contar con un conjunto de planes y programas en los que se recojan las prioridades y los proyectos con acciones concretas, que permitan resolver las deformaciones estructurales derivadas de los continuos cambios del entorno, para contrarrestar los posibles obstáculos en el cumplimiento de los objetivos de competitividad previstos.

- Esto constituiría un elemento importante de reducción de incertidumbre, que impida el predominio de lo coyuntural sobre lo estratégico y que evite significativamente la existencia de fisuras entre el diseño y la implementación de las políticas a partir de las mismas definiciones de prioridades. Además ayudaría a potenciar la difusión tecnológica y a extender las mejores experiencias.

## 5. REFLEXIONES FINALES

Si el presente trabajo logra motivar el examen y la discusión en torno a algunas de las medidas planteadas en el mismo y se logran validar y cumplimentar junto con otras que se vienen ejecutando por las autoridades e institucio-

nes gubernamentales competentes (tanto en la micro, la meso, la meta, como en la macroeconomía), sin lugar a dudas que esto permitirá enriquecer las propuestas aquí realizadas. Se precisan de esta manera las condiciones para su posible implementación, apuntando hacia la solución de los desafíos competitivos que enfrenta la economía cubana y, en específico, la industria alimentaria en las circunstancias actuales. Esto puede constituirse en punto de referencia en la búsqueda de alternativas más viables dentro del vigente modelo de gestión económica.

Los autores no aspiran a que las proposiciones planteadas sean interpretadas como las únicas posibles, ni piensan que las mismas puedan abarcar todo el espectro de posibles soluciones capaz de transformar el escenario actual, que impulse a esta sub-rama económica como vector de desarrollo para la economía nacional. Pero están convencidos que hasta que algunas de las ideas repasadas anteriormente no sean consideradas, junto con otras que se vienen realizando o se realizarán, al tiempo que se vayan consolidando paralelamente con una mayor reanimación de la economía -particularmente del sector agropecuario- y actúen de manera sinérgica para sostener un ambiente de competitividad sistémica, los BCAI nacionales no estarán en el camino de mantener una dinámica y sólida posición competitiva en los mercados internacionales o nacionales en divisas.

Se espera que estas reflexiones ayuden de algún modo a completar el estudio que se ha venido abordando sobre el tema de la competitividad en general y en especial relacionado con la industria alimenticia, con la intención de incentivar el debate y el intercambio entre especialistas y entre las entidades involucradas alrededor de estos temas. La idea es buscar las soluciones más idóneas en el contexto en que se desenvuelve la economía cubana en la actualidad, para así perfeccionar el análisis que permita asistir a los gestores de políticas en el diseño de directrices de desarrollo productivo para esta actividad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANCO CENTRAL DE CUBA. 2005. *Acuerdo No. 15 del Comité de Política Monetaria del Banco Central de Cuba*. La Habana: BCC.
- BENÍTEZ, José Guillermo y CRUZ, Víctor. 2001. «Análisis de la Actividad Económica de los Bienes de Consumo Alimenticios Industrializados». En: *Cuba: Investigación Económica*, N° 3, INIE.
- BENÍTEZ, José Guillermo; CRUZ, Víctor. 2004. «Análisis de la competitividad estructural de los productos de la Industria Alimenticia en Cuba». En: *Agroalimentaria*, N° 19 (julio-diciembre): 35-59.
- BRIZ, Julián; DE FELIPE, Isabel. 2003. *La comercialización agraria en la Unión Europea: Retos y tendencias*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- CEPAL. 2004. *Desarrollo productivo en Economías Abiertas*. LC/G. San Juan de Puerto Rico, SES. 30/3.
- CEPAL. 2000. *Equidad, Desarrollo y Ciudadanía*. Santiago de Chile: CEPAL.
- GARCÍA, Adriano *et al.* 2004. «Cadenas productivas, clusters y políticas de competitividad. Importancia, oportunidades y desafíos para Cuba». Investigación del INIE (en prensa, en revista *Cuba: Investigación Económica*).
- GARCÍA, Adriano *et al.* 2003. *Política industrial, reconversión productiva y competitividad: la experiencia cubana de los noventa*. La Habana: INIE, MEP y Fundación Friedrich Ebert (Alemania), Publisime.
- GARCÍA, Adriano *et al.* 2001. *Política Industrial y Reconversión Productiva en Cuba*. La Habana: INIE.
- GONZÁLEZ Alfredo. 1995. «Modelos Económicos Socialistas: Escenarios para Cuba en los años noventa». En: *Cuba: Investigación Económica*, Año 1, No. 3 (Octubre).
- GONZÁLEZ SILVESTRE, Eduardo; CASILDA BÉJAR, Ramón. 2002. «La marca país como ventaja competitiva. El valor de la marca España». En: *Revista ICE*, N° 799 (abril-mayo).
- JIMÉNEZ, Ana Isabel. 2002. «La percepción de las denominaciones de origen Mancha y Valdepeñas de España». En: *Agroalimentaria*, 14 (enero-junio): 51-68.
- PÉREZ ACOSTA, Magali; SOSA VERA, Rita. 2001. «Tendencias actuales en el aseguramiento de la calidad de los alimentos». En: *Revista de Normalización Cubana*, No. 2.
- WHITEHEAD, A. J. G. 1995. *Food, Nutrition and Agriculture*, No. 15: 25-28.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ALBISU, L. M. 1997. «International marketing in the midst of competition and partnership». En: D. I. Padberg, C. Ritson y L. M. Albisu (Eds.), *Agro food marketing*, London: Cab internacional, capítulo 18.
- ALONSO, José Antonio. 1992. «Ventajas Comerciales y Competitividad: Aspectos Conceptuales y Empíricos». En: *Información Comercial Española (ICE)*, N° 705 (mayo).
- BENÍTEZ, José Guillermo; CRUZ, Víctor. 2004. «Un análisis de competitividad estructural de los bienes de consumo alimenticios industrializados en el mercado interno en divisas». En: *Cuba: Revista Investigación Económica*, N° 1-2.
- BOUGRINE, Hassan. 2001a. *Crecimiento y competitividad: Una evaluación crítica*. Material Básico del Curso de Competitividad País en la Economía Global. La Habana: Centro de Estudios de Economía y Planificación (CEEP).
- BOUGRINE, Hassan. 2001b. «Competitividad y Comercio Exterior». En: *Comercio Exterior* (Banco Nacional de Comercio Exterior), Volumen 51 (9), septiembre.
- CEPAL/ONUDI. 1989. *Intensidad tecnológica del comercio latinoamericano de manufactura*. Informe N° 5 de Industrialización y desarrollo tecnológico de la dirección conjunta CEPAL/ONUDI de Industria y Tecnología (mayo). Santiago de Chile: CEPAL/ONUDI.
- CEPAL. 2001. «La competitividad internacional y el desarrollo nacional: implicaciones para la política de inversión extranjera directa en América Latina». En: *Revista Desarrollo productivo*, N° 107. CONSULTA y entrevistas con técnicos y expertos del MINAL, del INIE y del MEP. La Habana.
- CEPAL. 1995. «Indicadores de competitividad y productividad, revisión analítica y propuesta sobre su utilización». En: *Revista Desarrollo productivo*, N° 27.
- CEPAL. 1991. *El desarrollo sustentable: transformación productiva, equidad y medio ambiente*. Santiago de Chile: CEPAL.
- FERNÁNDEZ DE BULNES, Carlos. 1994. «Contenido tecnológico y competitividad: Elementos para la Reconversión de la Industria Cubana». En: *Información Comercial Española (ICE)* No. 2.433 (noviembre).
- FIGUEROA, Isabel. 1991. *Factores determinantes de la competitividad internacional e indicadores de ventajas comparativas estáticas y dinámicas*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES).
- FIGUEROA, Isabel. 1990. *Las ventajas comparativas: marco conceptual*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES).
- JIMÉNEZ, Fernando. 2002. «Las corporaciones internacionales y el estado en el contexto de la globalización». En: *Cuba: Investigación Económica*, No. 1, INIE.
- MAÑALICH, Isis. 2001. *Competitividad Internacional: Un análisis para el sector pesquero cubano*. La Habana: INIE.
- MÁTTAR, Jorge. 2001. *Competitividad Internacional y desempeño exportador*. Notas para el Taller sobre *Competitive Analysis of Nations (CAN)* (agosto). La Habana: INIE.
- MINAL (varios años). *Informes del balance anual de trabajo del Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL)*. La Habana: MINAL.

MINAL. 2002. *Planeación estratégica del Ministerio de la Industria Alimenticia hasta el año 2005*. La Habana: MINAL.

MORTIMORE, Michael;  
PERES, Wilson. «La competitividad empresarial en América Latina». En: *Revista de la CEPAL*, No.74

OMC (varios años). *Annual report of World Trade Organization (WTO)*. Washington: WTO.

ONE. (varios años). *Anuario estadístico de Cuba*. La Habana: Oficina Nacional de Estadísticas (ONE).

ONE. 2001. *Ventas de la producción nacional con destino a tiendas y turismo*. La Habana: Oficina Nacional de Estadísticas (ONE).

PORTER, Michael E. 1990. *The competitive advantage of nations*. Harvard: Free Press.

REPÚBLICA DE CUBA. s/f. *Bases para el Perfeccionamiento Empresarial*. Decreto ley 187/89, La Habana.

TORRES, Felipe. 1997. *Dinámica económica de la industria alimentaria*. México: Universidad Autónoma de México.