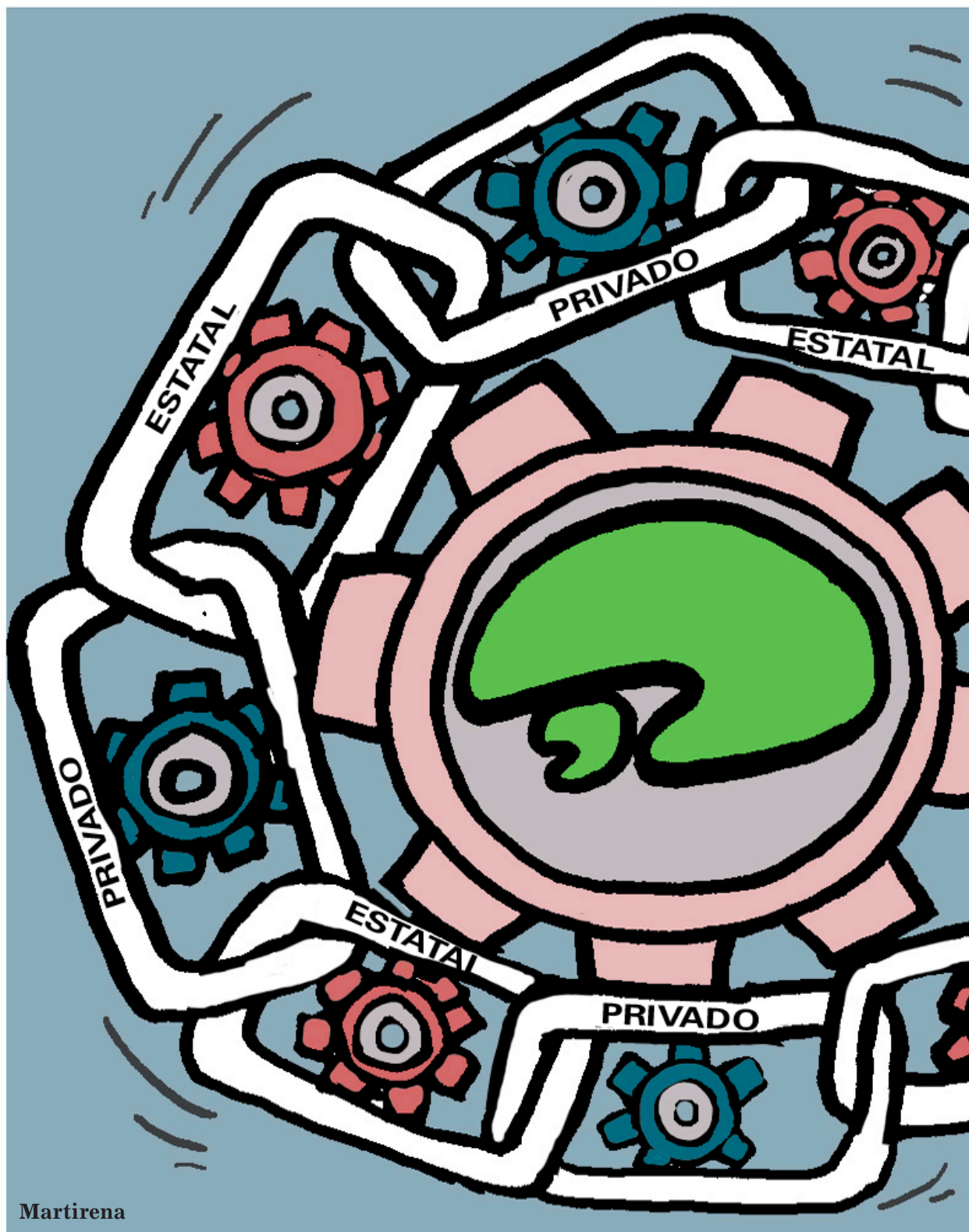


# EconoMía

Separata de Trabajadores / Año 64 de la Revolución  
No. 1 / economia@trabajadores.cu

| Encadenamientos productivos

## Eslabón a eslabón se llega a la eficiencia



Martirena

UN IMPORTANTE potencial para el desarrollo son los encadenamientos productivos entre los diferentes actores de la economía.

No se trata de una forma nueva de hacer, pero sí la que imponen cada vez más las circunstancias. Y es así porque se ha estado aprobando un conjunto de resoluciones que flexibilizan la labor y le otorgan mayores atribuciones a la empresa estatal socialista, se ha ampliado el trabajo no estatal; se han creado micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes); potenciado las cooperativas no agropecuarias y generado un importante paquete de disposiciones para impulsar la agricultura, calificadas como luces en el camino que debemos recorrer hacia adelante.

Cada uno de esos actores responden al modelo económico y social que se ha propuesto impulsar el país, y si todos se concatenan se logrará que las medidas aprobadas tengan un impacto en el bienestar de la población.

En el logro de un eficaz encadenamiento productivo influyen diversos factores de carácter objetivo y subjetivo. Nos referiremos solo a dos: necesidad del cambio de mentalidad y la capacitación.

El primer aspecto es fundamental en el caso de la empresa estatal socialista que, como la principal forma de propiedad de nuestro modelo, está llamada a ejercer un papel protagónico. En una de las conferencias que conforman el libro *Cambiando la mentalidad... comenzando por los jefes*, el popular psicólogo Manuel Calviño señalaba, hablando de la empresa estatal, que uno de los grandes retos que suponen los procesos de autonomía, autogestión, dirección participativa, entre otros, se relaciona con el paso de ser cumplidor de decisiones a ser creador de decisiones, y dentro de estas últimas se encuentra la capacidad de descubrir y poner en práctica los vínculos con otros actores económicos que redunden en un mayor impulso al objeto social de ambos, de lo cual existen ya numerosos ejemplos positivos en la nación.

La capacitación se convierte en un tema estratégico, como refirió Oscar Hung Pentón, presidente de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores (Anec). No basta, alertó, con conocer el marco legal de las muchas medidas y políticas aprobadas, sino de entender cada una de sus particularidades y estar en condiciones de aplicarlas por cada uno de los actores económicos; de una manera sensible y con un enfoque innovador.

Hace algún tiempo un colega calificó los encadenamientos como cadenas que paradójicamente resultan liberadoras, porque permiten cerrar ciclos productivos mediante la complementación de recursos; contribuyen a la sustitución de importaciones e incentivan los esfuerzos propios para obtener beneficios conjuntos.

El camino no es fácil y tampoco se halla exento de escollos, pero la mejor manera de enfrentar los desafíos es unir fuerzas con un mismo fin para beneficio de cada uno y de todos. | Alina Martínez Triay





Luis del Castillo Sánchez \*

## ¿Cómo fomentar los encadenamientos productivos?

# a debate

## Los ejes de mi carreta los quiero siempre engrasados



Ana Margarita González

El encadenamiento productivo constituye una cuestión esencial para cualquier economía, pues supone tanto la integración interna entre sectores, ramas y el sistema empresarial nacional y local, como la inserción en la economía internacional, de manera que se garanticen los objetivos del desarrollo socioeconómico.

La falta de integración interna de nuestra economía ha provocado excesiva dependencia de las importaciones, serias limitaciones para el funcionamiento de las inversiones realizadas en uno u otro sector, la imposibilidad de cerrar ciclos productivos que permitan elevar la competitividad, más el insuficiente aprovechamiento de las potencialidades del desarrollo económico local.

Con el reconocimiento tardío de los diversos actores económicos, y en particular de las mipymes, se han puesto de manifiesto con mayor envergadura las limitaciones estructurales que se han acumulado en la economía cubana.

Por ello no es suficiente con pedir cambios de mentalidad a los que toman decisiones en el país, para que avancen el sistema empresarial y los encadenamientos productivos. Se requiere un marco institucional coherente que establezca las reglas de juego, las cuales deben brindar solución a las contradicciones que se generan entre los decretos y resoluciones que se aprueban, con respecto a su aplicación y la evaluación oportuna por entidades independientes; la concepción integral del desarrollo, el enfoque sectorial y territorial.

Igualmente ese entramado tiene que conciliar posibles asperezas entre los intereses y el poder de las grandes empresas y las mipymes, así como los obstáculos por relaciones monopólicas que restringen las relaciones con proveedores, o en cuanto a la importación y la exportación, las alternativas de financiamiento, la contratación de los recursos humanos, el acceso a la inversión extranjera y la socialización de la innovación.

El Estado en la transición socialista, además de ser un instrumento de regulación y control, debe contribuir a

la coordinación interinstitucional, la promoción, el fomento e implementación de las políticas económicas; como a la integración de la diversidad de tipos de propiedad y de gestión.

En la medida que son funciones y roles diferentes, para evitar conflictos de intereses entre las entidades es necesario crear agencias, asociaciones, fundaciones o institutos, que permitan desarrollar con mayor eficiencia y flexibilidad que en el ámbito ministerial-estatal, los encadenamientos productivos, las alianzas pública-privada, la creación de empresas, las exportaciones y la atracción de inversión extranjera.

Dichas entidades deben acompañar y apoyar a los actores económicos en el proceso de implementación de los decretos y resoluciones que se aprueban para el sistema empresarial y que no es posible dejarlo solo a un encargo ministerial.

Estas entidades públicas funcionan con autonomía operativa y de gestión. Garantizan un enfoque democrático-participativo en la toma de decisiones. Deben facilitar la integración de actores (gobierno, empresa, academia, centros de investigación, cooperación internacional); rompen con el enfoque sectorial y sus acciones son transversales a todos los sectores. Van a estar sometidas a un doble control: estatal y social. Se aseguran la flexibilidad y racionalización de su estructura organizativa, pues puede contratar y subcontratar servicios.

Por otra parte, para que la empresa estatal sea el sujeto principal de la economía debe generar modelos de negocios que integre a los demás actores. Ejemplo de ello son las redes empresariales, a través de acuerdos entre empresas que mantienen relaciones basadas en la coordinación y cooperación; los clústeres y polos productivos; la formación de cadenas de valor, los contratos de administración, las franquicias, el arrendamiento y la subcontratación, entre otros.

**\*Profesor de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana y miembro de la Sociedad Científica de Desarrollo Local de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (Anec)**

El encadenamiento productivo en la agricultura cubana anda más bien en estudio, adecuaciones y acciones de buena voluntad, o al menos es muy precario, como afirma una productora del Cotorro, aunque quienes lo ejecutan hablan de forma positiva, sobre todo porque tienen mercado seguro.

La empresa agropecuaria Arnaldo Ramírez, de Ciego de Ávila, que logró afianzar eslabones con la Agroindustrial Ceballos y las plantas de granos de Ruta Invasora, de Camagüey, y de Iguará, en Yaguajay, vende las cosechas y cobran en tiempo, lo que es un mérito, pues al asunto le cuelgan muchas críticas, cuentas por cobrar fuera de término y hasta vencidas.

La experiencia, valorada como magnífica por el director de la empresa, se arraiga igualmente en los productores y cooperativas de allí, quienes ponen pie firme a esta medida, implícita entre las 63 aprobadas para quitarle trabas a la producción agropecuaria.

No obstante, un diagnóstico a la base productiva adscripta al Grupo Agrícola (60 empresas y mil 316 cooperativas), responsable de una parte muy significativa del abasto de alimentos a la población, al turismo y la exportación evidencia deterioro en los resultados y el desarrollo de la mayoría de las cooperativas.

Y si las cadenas productivas se empujan desde la oferta, pero el mencionado monitoreo detectó insuficiente producción, bajos rendimientos agrícolas e industriales y pocas ventas de productos con valor agregado; a lo que suma escasas inversiones, insumos tecnológicos; fuerza de trabajo, incluida la técnica y profesional, y hasta carente vinculación con la ciencia y la actividad de I+D+i, quién y qué incita el movimiento de los eslabones.

La agricultura siempre ha tenido productores y empresas líderes, sabios de la tierra y rescatado-

res de prácticas ancestrales, pero nunca ha podido multiplicarlos. Con los ojos cerrados y los dedos de las manos algún avezado puede nombrarlos, y sobrarían cinco para citar a los que se han sumado a esas categorías.

Una de las características del encadenamiento es la competitividad; bastaría con producir-vender al mejor licitador; comprar-pagar al buen productor, sin que medien tantos compromisos y trámites burocráticos. Otra limitante, según escuché en una reciente reunión, es que los beneficios o mayores beneficios financieros no retornan al campesino, a quien cultiva la tierra o al ganadero.

Todavía la empresa sigue obteniendo los principales frutos de estos vínculos y coartando la autonomía a la base productiva, por lo que es una sobrecarga el exceso de plantillas, más en las áreas de regulación y control. La proclamada autonomía de los principios básicos con que se crearon las UBPC allá por 1993 sigue pidiendo vía en el escenario agropecuario.

Los productores fustigan a las sucursales bancarias en diversos escenarios; pensé que los trámites se reducirían después de una última reunión en la que participé, pero no ha sido así.

Cuando redactaba esta nota me contó el hijo de un productor de Cienfuegos que fue al Banco cinco veces para cobrar el dinero por la venta de unos toros que había hecho su padre, y otras tantas para que le aprobaran un crédito destinado a la producción de dos caballerías ociosas otorgadas a su viejo.

Si aún no existen mercados de insumos con acceso a los productores, continúa la dependencia para adquirir combustibles, y el proceso inversionista no los considera directamente, además de otros problemas, el encadenamiento productivo nace trabado, aunque le apliquen lubricantes para engrasarlo.

## Tira-fondo





# Dame la mano y avanzaremos

Francisco Rodríguez Cruz  
foto: José Raúl Rodríguez Robleda

“SIN EL vínculo con la empresa estatal no habríamos sobrevivido”, afirmó categórico el presidente de la cooperativa no agropecuaria (CNA) de Producción y reparación Muebles Güines, de Mayabeque, mientras que para el líder de la pequeña empresa privada habanera Ingenius (mipyme), su par Softel “siempre los ha atendido con toda la seriedad y la profesionalidad que lleva, en una relación sólida que nos beneficia a ambas partes”.

Así reaccionan representantes de dos emprendimientos diferentes del sector no estatal, uno de la industria y el otro de servicios informáticos, en relación con los beneficios que les reporta sus respectivos encadenamientos productivos con sendas empresas socialistas, en una experiencia que ya exhibe valiosos aprendizajes y también algunos obstáculos.

## Muebles: una relación cómoda

“Claro que estoy mejor como socia, uno ve la mejoría, el cambio, y mientras más haces, más ganas”, expresó la experimentada tapicera Maritza Sardiñas, quien desde hace alrededor de 30 años trabaja en la hoy CNA de Güines, cuando todavía aquel taller era una dependencia de la Empresa de Muebles Signo, de Batabanó.

La antigua carpintería Venancio Núñez se convirtió así en cooperativa en el 2013, como parte de los experimentos iniciales con esa forma de organización en el país.

“Desde el primer momento hubo un encadenamiento con la entidad a la cual perteneció antes, sobre todo para el suministro de las materias primas y la asignación de pedidos”, aclaró José Antonio Hernández Gasca, presidente de la CNA, quien apuntó que en ocho años ellos le han facturado unos 60 millones de pesos a la ahora unidad empresarial de base (UEB) Muebles Signo.

El hecho de que alrededor del 90 % de las ventas de la fábrica de Güines sea a través de esa UEB de la Industria del Mueble Dujo, argumentó lo beneficioso e imprescindible de tal vínculo para los 33 socios de la CNA, cuyos empleos e ingresos dependen de lo que Hernández Gasca calificó como “una decisión sabia”: la política de producir en Cuba todo el mobiliario que demanda el turismo.

“Nuestra relación con las formas de producción no estatal es anterior a las actuales medidas para fortalecer el sistema em-



“Uno ve la mejoría, el cambio, y mientras más haces, más ganas”, expresó Maritza Sardiñas.

presarial”, aseveró Roselio Rafael Margolles Zamora, director adjunto de la empresa Dujo, al abundar sobre los encadenamientos existentes con trabajadores por cuenta propia, creadores o artesanos, cooperativas y las nacientes mipymes.

El nexo fundamental es la subcontratación de las formas no estatales que producen muebles para contribuir a cumplir los cronogramas de entrega, cuando existen pedidos simultáneos de diversas instalaciones hoteleras que rebasan las capacidades de la planta industrial estatal, de acuerdo también con la especialización y calidad de cada productor privado o cooperativo.

“Esa CNA de Mayabeque, por ejemplo, todos los meses tiene pedidos nuestros. Se lo han ganado y también los necesitamos”, apuntó el directivo de la empresa nacional.

A partir de este año, explicó además el presidente de Muebles Güines, la contratación ya no solo con la UEB Signo, sino con la propia empresa Dujo, les permitiría producir para dependencias de otras provincias, en un encadenamiento más abarcador, donde las formas no estatales se destacan por su mayor flexibilidad y rapidez de respuesta ante encargos más pequeños o específicos.

En la actualidad está en trámite la venta a la CNA de los activos o equipamientos que allí explotan en calidad de arrendamiento —también la empresa los apoya a menudo con útiles y herramientas—, tecnología que los socios sueñan con poder modernizar, desde las nuevas oportunidades que ofrece el sistema bancario para otorgar microcréditos en divisas convertibles.

“Podríamos producir más si hubiera forma de financiar materia prima mediante nuestras ventas en pesos cubanos, porque

hay mucha demanda de muebles en la población”, admitió insatisfecho el presidente de la cooperativa, quien valoró la importancia de las producciones secundarias con la recortería, incluidas las modestas soluciones para familias vulnerables, a solicitud del gobierno local.

La Industria del Mueble también establece vínculos con otras formas no estatales para contratar servicios de aseguramiento a la producción, que pueden ir desde la reparación del transporte, hasta el mantenimiento tecnológico de sus máquinas herramientas.

“Tenemos un comité de contratación para velar porque se cumplan los procedimientos adecuados, como las licitaciones, la factibilidad económica, la licitud de los recursos y otros requisitos que podrían parecer formalidades, pero son garantías para el éxito de esas relaciones”, valoró Margolles Zamora.

## Exportar y producir para el país

Tal vez pocos sepan o recuerden que la aplicación E-Firma, que ya la Administración Tributaria pone a prueba para facilitar a sus contribuyentes el empleo de la firma digital en los trámites con el fisco, es el resultado del encadenamiento de la hoy mipyme Ingenius con la Empresa Productora de Software para la Técnica Electrónica (Softel).

A Bernardo Romero González, líder de la naciente pequeña empresa para la programación de softwares, le entrevistamos en septiembre del 2020, cuando todavía eran solo un grupo de jóvenes ingenieros trabajadores por cuenta propia (TCP) que se acercaron a esa empresa estatal para que les facilitara su gestión exportadora.

“Fuimos de las primeras micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) aprobadas y el tránsito fue rápido y muy efecti-

vo. Ya después inscrita, si apreciamos desconocimiento y demoras de varios proveedores de servicios, como el Banco, la oficina de Estadísticas, Etecsa. Todavía las entidades con las que tienen que interactuar las mipymes no están al ritmo que necesitamos”, precisó.

“Para nosotros no fue un problema que Ingenius pasara de TCP a mipymes. Ya veníamos con una relación de trabajo, y desde el punto de vista de las regulaciones y las prestaciones de servicios que pueden dar ahora, se trata de un vínculo empresa-empresa, lo cual se consolida de una mejor manera”, valoró por su parte Ailenis Macías Hernández, directora de Comercialización de Softel.

Cuatro contratos de exportación de servicio ya consiguieron cerrar Softel e Ingenius con empresas extranjeras, un camino no exento de obstáculos, fundamentalmente en el aprendizaje inicial de la parte contractual. “Pero lo sobrepasamos muy pronto, y a partir de ahí todo ha sido beneficios y facilidades de trabajo”, enfatizó la directiva, al encomiar la evolución favorable de la experiencia, tanto en la comunicación como en la confianza entre las partes.

Luego ambas organizaciones pasaron a colaborar en el desarrollo de soluciones propias de Softel, como es el caso de la APK E-Firma, lo cual incluye su futuro mantenimiento y ampliación en el tiempo, también para otros sistemas operativos y plataformas.

“Hemos confiado en ellos por el trabajo precedente y ha sido una experiencia maravillosa”, evaluó Macías Hernández, quien añadió que Softel tiene el propósito de negociar con otras mipymes la ampliación de sus servicios a otros territorios donde hoy no pueden llegar, para lo cual ya exploran opciones en Artemisa y Mayabeque.

Romero González está satisfecho con el doble lazo de Ingenius con su representante para las exportaciones y a la vez su cliente en varios proyectos, tanto que prevén explotar más el mercado que ofrecerían otras entidades estatales, para expandirse y ampliarse.

“Nos lo hemos ido ganando, no obstante, hace falta que el sector estatal confíe en la seriedad, profesionalidad y potencial de los privados en los servicios, no solo para ayudar a que se haga un producto, sino también en la otra dirección, que colaboren con nosotros en el desarrollo de softwares, para lo cual necesitamos información, apoyo o tecnología desde la parte estatal. El encadenamiento puede ser en los dos sentidos”, sugirió.



del lector

La burocracia no puede ser un freno

Sobre las relaciones entre los diversos actores económicos y su necesario encadenamiento opina un internauta que se identifica como RT PCR, quien expresa:

Mientras que la estructura económica productiva del país mantenga esa verticalidad que existe en la actualidad, el funcionamiento de estos actores va a ser una odisea y los encadenamientos productivos con otros actores les van a resultar casi imposibles.

Ya un colega lo está sufriendo: un hotel le solicita un servicio que él ejecuta como mipyme, el hotel tiene que pedir permiso a su Osde para ejecutarlo y esta le está poniendo trabas burocráticas y papelería innecesaria. Si esto continúa así, las instalaciones se derrumbarán y serán cubiertas de malas hierbas.

Hoy prima el jefe y el subordinado, esto tiene que eliminarse, tiene que predominar el jefe y el

colaborador, y para ello las estructuras tienen que ser más horizontales y colaborativas, en especial con prioridad en los municipios; que yo, como entidad, negocio y contrato al que mejor lo ejecute y que la relación calidad-precio sea la mejor, no importa si sea estatal o privado, lo importante es que se haga el trabajo con calidad y *just on time*; hay que acabar con el proteccionismo sobre los actores, y con esa burocracia que no estimula el desarrollo de las fuerzas productivas. Lo que hace falta es producir con calidad y eficiencia.

Otro aspecto para que la estructura sea más horizontal hay que eliminar las Osde, que no son productivas, y convertirlas en empresas, las que aporten valor agregado; todo el sistema económico productivo debe estar integrado solo por empresas en todas sus categorías,



desde la megaempresa —mipymes, CPA, UBPC, CPNA y TPCP— priorizando las municipales. ¿Para qué hace falta otro actor burocrático? Es necesario que se pro-

mulgue la ley de empresas para que organice esta telaraña y todo pueda funcionar mejor con mayor eficiencia y productividad. | Selección: Arturo Chang

con la ley

Alianzas para la prosperidad

En las diferentes normas legales que el país ha ido adoptando en relación con los actores económicos se plasma la complementación entre cada uno de ellos para perfeccionar su desempeño.

Así, en la Resolución no. 34 del Sistema Empresarial Estatal se plantea en el artículo 10.1 que las entidades pueden constituir asociaciones contractuales, a los efectos de lograr alianzas estratégicas, encadenamientos productivos y acceso a tecnologías, entre otros fines. Y el 10.2 recoge que pueden además asociarse con otros sujetos estatales o no estatales, a los efectos de crear una nueva persona jurídica.

Al valorar el grupo de medidas para lograr el perfeccionamiento continuo del trabajo por cuenta propia en el país, el vice titular primero del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), René Hernández Castellanos, indicó que permitirá avanzar en la mejoría de este sector, a la vez que da “mayor capacidad de integración e interrelación entre los diferentes actores de la economía”.

Comentó que con estos pasos se eliminarán las trabas que dificultan el encadenamiento productivo entre los diversos entes, y elimi-



na las limitaciones en las relaciones de las empresas con las formas de gestión no estatal. “Siempre empleando cuentas bancarias, solo el efectivo para pagos menores”, puntualizó. El Decreto 35 referido a la comercialización de productos agropecuarios menciona en uno de sus apartados intencionar encadenamientos productivos con industrias, minindustrias y mercados que benefician financieramente a los productores primarios; evaluar los productores que se encadenan, solucionar las trabas que se presenten y velar por el establecimiento, desde la contratación, de los beneficios que recibirán los productores que se encadenan y los precios de entregas.

Vale recordar lo analizado durante la primera Jornada Económico Productiva Cuba 2021 efectuada en octubre pasado, cuyo objetivo fue socializar las mejores prácticas por empresas con buenos resultados e intercambiar entre los actores estatales, y otros temas.

Allí se dio a conocer una plataforma digital encaminada a propi-

ciar los vínculos entre los distintos actores de la economía denominada Para crecer juntos, consistente en una guía de negocios a la que se puede acceder mediante una apk con un celular, y encontrar información y datos de todas las formas de gestión que permitirá establecer entre estos convenios, encadenamientos productivos, licitaciones, vender inventarios ociosos, y exponer o buscar ofertas de trabajo.

Como se informó oportunamente se trata de una especie de mapa para localizar a todos los actores por territorio, tipo de actividad e intereses, que además ayudará a la toma de decisiones por quienes dirigen, y propiciará el encadenamiento productivo y el desarrollo local. Al propósito de sumar la ciencia y la innovación a estos procesos contribuirá la reciente creación del Observatorio Cubano de Ciencias Económicas, un sistema de gestión de información científica que posibilitará el acceso a resultados científicos, a innovaciones y a diversos materiales sobre la economía cubana y mundial.

Son fórmulas a las que se irán sumando otras muchas, para unir voluntades y acciones, pues como señaló nuestro Presidente Miguel Díaz-Canel: “La suma de todos los esfuerzos hará el milagro de la prosperidad sostenible a la que no hemos renunciado”.

portafolio

Encadenamiento beneficioso

**Cadena productiva:** abarca desde la extracción y proceso de manufacturado de la materia prima hasta el consumo final. Algunos actores intervienen directamente en la producción, transformación y venta del producto, mientras otros proporcionan bienes y servicios que se requieren dentro de este proceso. Las diversas formas de ver una cadena productiva obedecen, mayormente, al contexto en el que se aplican y a los sectores económicos que se analizan.

**Encadenamiento:** debe ser entendido como una relación a largo plazo que se establece entre unidades empresariales con el propósito de obtener beneficios conjuntos. Debe sustentarse en los beneficios económico-sociales que se derivan y no en el encadenamiento por sí mismo.

**Encadenamiento productivo-valor:** se puede definir, en términos generales, como el conjunto de actividades involucradas en el diseño, la producción y la comercialización de un producto o servicio. Una definición más abarcadora del encadenamiento puede ser aquella que se refiere a una amplia interrelación sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas. El vínculo puede desarrollarse tanto “hacia atrás” (hacia los proveedores de insumos y equipos, entre otros) como “hacia delante” (actividades desarrolladas de forma conjunta o conectadas, acopio de productos, transportación, almacenamiento, comercialización, beneficio, procesamiento industrial). En ocasiones algunos autores identifican estas últimas como “hacia los lados” (industrias procesadoras y usuarias, así como a servicios y actividades estrechamente relacionados).

**/ fuente:** Tomado de El encadenamiento productivo-valor en Cuba. Antecedentes y actualidad. Armando Nova González. Universidad de La Habana; Juan Carlos Prego Regalado, Asociación Nacional de Economistas y Contadores (Anec), y Lisset Robaina Echevarría, Instituto Nacional de Investigaciones Económicas