

CUBA: UN ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

GUILLERMO BENÍTEZ RIECH¹
VÍCTOR CRUZ GONZÁLEZ²

Recibido: 15-03-2002

Aceptado: 30-03-2002

RESUMEN

Este artículo analiza el comportamiento de la actividad económica de los bienes de consumo alimenticios industrializados (BCAI) del Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL) durante el período 1965-2000. Se tomó como base un diagnóstico realizado al MINAL como parte de los estudios de Escenarios Económicos y Sociales hasta el año 2000, así como un examen del financiamiento en divisas de dicho organismo. Se utilizaron además métodos de consulta con expertos del ramo, se revisó un considerable volumen de información primaria del MINAL, del Ministerio de la Agricultura y de la Oficina Nacional de Estadísticas y se examinaron los resultados económicos de la actividad aplicando diferentes análisis de eficiencia económica y de correlación. La intención del trabajo es reflejar las particularidades fundamentales de la actividad económica de la industria alimentaria del MINAL, las tendencias del desarrollo actual de esta industria y sugerir recomendaciones útiles para el proceso de recuperación y desarrollo de la industria alimenticia.

Palabras clave: Industria alimentaria, Bienes de consumo, Cuba, Recuperación, Inversiones

ABSTRACT

This article contains a behavioral analysis of the economic activity of industrialized food consumption goods (BCAI) of the Food Industry Ministry (MINAL) during the 1965-2000 period. A MINAL diagnosis, part of the Economic and Social Scenarios study to the year 2002, was used as the basis for the study. Similarly, we utilize a review of exchange currency financing of the organization considered in our present economic context, of great transcendence at the time of defining any future strategy. In addition, consultation with area experts were carried out, a considerable volume of primary information from MINAL, the Agricultural Ministry and the National Statistic Office was reviewed, and the results of the economic activity applying different economic efficiency analysis and of correlation. The objective of this work is to succinctly reflect the fundamental aspects of the economic activity of the food industry in the period analyzed the tendencies of present development of the industry and suggests a series of recommendations (some already implemented) that could be useful to give continuity and coherence to the recuperation and development process of the food industry.

Key Words: Food and Agriculture Industry, Consumer goods, Cuba, Recuperation, Investments

RESUMÉ

Dans cet article nous exposons une analyse du comportement de l'activité économique des produits agro-alimentaires du Ministère de l'Industrie Alimentaire (MINAL) de Cuba, pour la période 1965-2000. Pour mener l'étude nous avons employé des informations provenant d'un diagnostic élaboré par le MINAL sur les scénarios économiques et sociaux du pays. Nous avons réalisé également un examen des informations sur le financement en devises étrangères du MINAL, étant donné l'importance de ce genre d'information pour l'établissement de stratégies diverses dans le domaine agro-industriel. D'ailleurs, nous avons réalisé des entrevues auprès de fonctionnaires du Ministère et nous avons ramassé d'autres informations statistiques du Ministère et l'Agriculture afin d'effectuer des analyses de corrélation et d'efficacité économique. La finalité du travail est d'analyser l'évolution et les caractéristiques fondamentales de l'activité économique de l'industrie alimentaire afin de proposer de recommandations alternatives pour promouvoir la récupération et le développement de cette activité.

Mots clés: Industrie agro-alimentaire, Cuba, Biens de consommation, Récupération, Investissement

¹ Ingeniero Mecánico (Academia Agrícola de Ucrania); especialista en mecanización agropecuaria de la Dirección Nacional de Mecanización del INRA; jefe técnico de mecanización agropecuaria de la provincia de La Habana. Investigador agregado del Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE). Miembro del grupo de expertos del Programa Científico Técnico Desarrollo de la Combinada Cañera. **E-mail:** victor@inie.get.tur.cu

² Licenciado en Economía (Universidad de la Habana); funcionario de la Dirección de Industria Alimenticia en el Departamento de Bebidas y Tabaco de la Junta Central de Planificación; funcionario de la Dirección Agroalimentaria en el Departamento Agroindustrial no Cañero. Integrante de la Comisión Nacional de Expertos de café. Colaborador de la CEPAL en estudios sobre economía cubana. **E-mail:** guilleb@mep.gov.cu

INTRODUCCIÓN

Como parte de los estudios de los escenarios económicos y sociales hasta el año 2000, orientados por el gobierno en 1996, se realizó un diagnóstico del comportamiento de la producción de los bienes de consumo alimenticios industrializados (BCAI) elaborados por unidades de producción pertenecientes al Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL) para varios quinquenios (comprendidos entre 1965 y 1993). Allí se utilizaron fundamentalmente métodos de consulta con expertos y especialistas del ramo, e igualmente se examinó un considerable volumen de información obtenida de documentos primarios del MINAL, del Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), del Ministerio del Azúcar (MINAZ) y de la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE). También se analizaron los resultados económicos de esa actividad, así como la bibliografía afin al tema del consumo de bienes agroindustrializados. El presente trabajo intenta resumir toda las investigaciones desarrolladas en el tema, si bien se ha añadido para actualizarlo la evolución de la actividad entre los años 1994 y 2000, así como un análisis del financiamiento en divisas del MINAL. Esto último se justifica por la gran trascendencia que tiene en el contexto económico actual de Cuba, a la hora de definir cualquier futura estrategia que desee emprenderse. La intención del artículo es establecer las características generales de la industria alimentaria y de bebidas y licores del MINAL durante el periodo en cuestión, así como las tendencias en su desarrollo actual y prospectivo, las que servirán de referencia a los investigadores del tema y a futuros estudios prospectivos sobre esta industria.

Con este fin se incorpora a lo largo de todo el trabajo y en las consideraciones finales un conjunto de sugerencias y recomendaciones, cuya puesta en práctica pudiera ser de vital importancia para dar continuidad y coherencia al proceso de recuperación y desarrollo futuro de la industria alimentaria y de las producciones de BCAI del MINAL. No se pretende sentar pautas en los aspectos examinados, si bien sería satisfactorio poder contribuir modestamente a la comprensión de las complejidades propias y a las que se enfrenta esta industria, así como a estimular la reflexión y el debate en la búsqueda de las soluciones más adecuadas a las condiciones económicas cubanas.

1. CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN EL MUNDO

La industria alimentaria está integrada por una serie de industrias que se basan en diferentes procesos tecnológicos, donde se utilizan maquinarias y equipos para producir BCAI con un considerable valor agregado. Entre las más importantes se encuentran la cárnica, la láctea, la de conservas de frutas y vegetales, la de bebidas y licores, la molinera, la confitera y la azucarera.

El proceso de globalización que tiene lugar en el mundo está influyendo sobre el consumo alimentario de las distintas naciones; y aunque éstas mantengan en buena parte sus características propias, se va desarrollando un segmento de consumo alimentario que muestra un comportamiento globalizador, con claras tendencias hacia la homogeneización de la dieta, en la cual está presentándose un mayor componente industrializado, con independencia de la situación económica de los países y de sus diferencias en la distribución del ingreso según sean desarrollados o subdesarrollados (Torres, 1997).

En los países desarrollados la industria alimentaria se caracteriza por formas de distribución en las que se aplican nuevas técnicas de gestión de ventas, la adaptación permanente al mercado y la modernización de las técnicas de producción, embalaje, rotación de inventarios y circulación espacial de los BCAI a partir del óptimo funcionamiento de las cadenas logísticas de transporte y abastecimiento. El consumo de alimentos en las naciones desarrolladas presenta las siguientes tendencias (Torres, 1997):

- Sustitución de muchas comidas caseras por industrializadas (sopas deshidratadas, puré de papas instantáneo, comidas preparadas y precocidas, jugos y néctares de frutas en conserva, etc.).
- Crecimiento del consumo de frutas y hortalizas frescas en cualquier estación del año.
- Reducción del consumo de azúcar y de carne de vacuno, así como aumento de carnes blancas, especialmente de pollo. Recuperación del consumo de pescados y mariscos.
- Disminución de la leche fluida (excepto la desnatada). Aumento de los derivados lácteos (distintos tipos de yogures, quesos, helados, etc.). Sustitución de la mantequilla por la margarina. En los países subdesarrollados, sobre todo de las grandes ciudades, también se producen estas tendencias (en particular en los estratos de mayores ingresos). En los suburbios y barrios marginales de las urbes, así como en las zonas rurales, la situación alimentaria es otra; no se puede hablar aquí de tendencias alimentarias sino de subsistencia sobre la base del modo de vida tradicional.

En la actualidad, el cuidado de la salud personal demanda el consumo de productos más ligeros y naturales que se inscriben en una forma de vida más sana. El consumidor de la era globalizada está mejor informado e incrementa sus exigencias al momento de decidirse por un determinado producto o marca.

La industria alimentaria mundial se enfrenta a nuevos paradigmas. Formas diferentes de organización del consumo, apertura de los mercados mundiales que interactúan e influyen de manera más rápida y amplia en los patrones de consumo local. En el proceso de modernización económica y social, las empresas de la industria alimentaria han de-

finido estrategias para atender una demanda que resulta de la reorganización del trabajo, la concentración de la población en las ciudades y las presiones que ella provoca en la formulación de un modelo de alimentación más pragmático (Torres, 1997).

La industria alimentaria en el mundo ha diversificado mucho su producción. Este rasgo se corresponde con demandas cada vez más específicas y la adecuación de un proceso de asignación de valor con el que se busca satisfacer necesidades según criterios de gusto, edad, nivel de ingresos, salud y modo de vida. Se abandona el sistema de producción masiva fordista y se desarrolla uno diferenciado, orientado a un consumidor motivado por el deseo de personalizar su consumo. El creciente valor agregado en la producción, con base en productos diferenciados, es la respuesta a la diversificación de la demanda. La distancia entre el productor de la materia prima y el consumidor de BCAI tiende a ampliarse y la industria incorpora un valor servicio además del valor agregado productivo.

En perspectiva, la industria alimentaria tendrá que diversificar la producción buscando la individualización de la ingesta, aunque corresponda a un patrón homogéneo mundial en el que sólo participan algunos países y, en ellos, ciertos grupos selectos de la población. Tales grupos componen un mercado que demanda productos cada vez más sofisticados, pero que, sin embargo, también se muestran más alejados de la imagen muy industrial que caracteriza a los alimentos enlatados o preparados con determinados aditivos químicos. En realidad esto no significa que se esté configurando una nueva industria alimentaria, sino que la misma tiene ante sí el reto de la diversificación, donde se tendrá que incorporar a la presentación de los BCAI una apariencia más cercana a lo natural. Esto satisface mucho a los consumidores que, aunque estos BCAI son más caros, están dispuestos a sacrificar parte de su ingreso al considerar que ganan en calidad nutricional. También en perspectiva, la industria alimentaria mundial deberá aumentar la capacidad de adaptación a los nuevos intereses de los consumidores y, por otra parte, ante la diversificación de la demanda de BCAI, tendrá que garantizar la disminución de los costos de producción y la calidad del producto con vistas a asegurar una buena posición en el mercado.

2. LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN CUBA

La industria alimentaria en Cuba está integrada por las industrias cárnica, láctea, de aceite, de conservas de frutas y vegetales, molinera, confitera, de bebidas y licores así como por la distribución de esas producciones. En el país elaboran BCAI las unidades de producción pertenecientes a los organismos MINAL, MINAGRI, MINAZ, Ministerio de la Industria Pesquera (MIP), Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR), Ministerio del Interior (MININT), los

Órganos del Poder Popular (OPP) y algunas entidades o empresas de la denominada economía emergente, como CIMEX y Cubalse, entre otras. El Ministerio del Turismo (MINTUR), el Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), otros organismos y los trabajadores por cuenta propia, aunque elaboran algunos bienes de consumo alimenticios no se consideran productores como tales, sino que se nominalizan dentro de la actividad de la elaboración de alimentos. Esas instituciones, junto con otras, son mayormente comercializadoras de los BCAI.

El MINAL es el organismo rector de la actividad agroindustrial en el país y produce gran parte de estos bienes, entre los que se encuentran, principalmente, las carnes, de res deshuesada, de cerdo en bandas y en conservas, la leche fluida, evaporada y condensada, helados, quesos duros, blandos y crema, yogurt natural y de soja, conservas de frutas y vegetales, compotas y jugos, aceite vegetal refinado, harina de trigo, pan, galletas, caramelos y confituras, productos de chocolate, bebidas alcohólicas para el consumo nacional y la exportación, licores, cervezas, maltas, vinos, vinagre, aguas y refrescos. El MIP produce los BCAI de pescado, el MINAGRI los de carne fresca de aves, frutas cítricas, miel de abejas, café crudo beneficiado, arroz, y en forma minoritaria carne de res deshuesada, carne de cerdo en bandas y en conservas, leche fluida y conservas de frutas y vegetales. El MINAZ produce el azúcar crudo, refinado y parte de las bebidas alcohólicas; y de forma minoritaria produce también carne de cerdo en bandas, conservas de frutas y vegetales y caramelos. El MINFAR y el MININT producen una porción minoritaria de carne de res deshuesada, de cerdo en bandas, y en conserva; así mismo, conservas de frutas y vegetales, bebidas alcohólicas, vinos, licores, miel de abejas y café. Los OPP, un segmento mayoritario de pan y de café tostado y molido y una parte minoritaria de pastas alimenticias, conservas de frutas y vegetales, helados, bebidas alcohólicas, vinos y licores. Algunas entidades de la economía emergente producen fundamentalmente, en menor medida, pan y helados. El MINAZ y el MIP, aunque producen BCAI, no clasifican dentro de la industria alimentaria; por sus características e importancia dentro de la economía cubana, tanto la azucarera como la pesquera, se consideran industrias independientes. Como se puede deducir además, los BCAI de café y de arroz los produce el MINAGRI, por lo que industrias de importancia notable como la cafetalera y la arrocera no pertenecen al MINAL. La industria del pan tiene 99 % en los OPP y el resto entre el MINAL y la economía emergente.

En el cuadro 1 se muestra la participación productiva del MINAL dentro de la industria alimentaria total del país en el año 2000 expresado en unidades físicas.

Cuadro No. 1

Cuba: Participación productiva del MINAL En el año 2000	
Producto	Porcentaje del MINAL
Carne de res deshuesada	95,3
Carne de cerdo en bandas	66,6
Carnes en conserva	99,2
Leche fluida	97,1
Yogourt natural	96,2
Yogourt en soya	100,0
Helados	99,2
Conservas de frutas y vegetales	13,2
Conservas de tomate	75,0
Aceite vegetal refinado	100,0
Refrescos	99,0
Cervezas	100,0
Bebidas alcohólicas	84,0
Harina de trigo	100,0

Fuente: Cálculos propios.

3. LA INDUSTRIA ALIMENTARIA DEL MINAL

3.1. BREVE RECUENTO HISTÓRICO

Antes de 1959 la industria alimentaria nacional de Cuba presentaba en general poco desarrollo con tecnologías atrasadas y eminentemente artesanales, con la excepción de contadas empresas que operaban con capital norteamericano o de otro país, o bien de subsidiarias estadounidenses. La producción nacional de la industria alimentaria no llegaba a cubrir las necesidades de consumo de la población, por lo que el país se convirtió en un importador casi absoluto de BCAI. Con el proceso de nacionalización de la industria por el gobierno revolucionario se crearon las condiciones necesarias para comenzar un gran desarrollo de la industria alimentaria desde los primeros años de la Revolución, iniciándose la agrupación de las fábricas por sectores especializados, así como mejoras en las instalaciones existentes y el comienzo de algunas inversiones en el sector.

El 27 de octubre de 1965, mediante la Ley No. 1.185, se crea el MINAL, organismo que concentró la producción de BCAI tanto para el consumo nacional como para la exportación del país. Tuvo además este organismo la responsabilidad de dirigir y controlar la aplicación de las políticas gubernamentales a la actividad de la industria alimentaria de acuerdo con las exigencias del desarrollo integral de la economía y la sociedad. En 1972, con la incorporación de Cuba como miembro efectivo al sistema de integración económica de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (U.R.S.S.) y los países socialistas, conocido por Consejo

de Ayuda Mutua Económica (CAME), así como con la posibilidad de adquirir algunos créditos capitalistas, el MINAL experimentó notables transformaciones tecnológicas y organizativas. Estas transformaciones fueron notables sobre todo en el decenio comprendido entre 1976 y 1986, cuando se construyeron nuevas capacidades, se ampliaron otras y se generaron nuevas formas empresariales.

Lo anterior permitió realizar grandes cambios estructurales y multiplicar el nivel de las capacidades existentes antes de la Revolución, con incrementos notables de producción industrial hasta 1989. Esto, unido a los incrementos en las entregas a la industria por los aumentos de producción en los sectores agropecuario y azucarero y a los altos niveles de importación de alimentos (sobre todo en la década del ochenta), garantizó niveles de alimentación de los más altos entre los países subdesarrollados.

Sin embargo, los resultados logrados quedaron por debajo de las potencialidades, tanto por las cantidades producidas como en lo relativo a la eficiencia alcanzada, como consecuencia del uso de tecnologías atrasadas y de recursos mal aplicados. Ello confirma las debilidades del modelo económico de desarrollo adoptado, a pesar de que experimentó diversas modificaciones con el paso del tiempo, en las que primaba el crecimiento extensivo mediante la aplicación de los mecanismos administrativos de dirección por medio de la asignación de recursos materiales, y en las que los factores económicos, financieros y de eficiencia quedaban relegados a un plano más pasivo.

Con la revisión de la política económica vigente realizada en la segunda mitad de los años ochenta, en la búsqueda de un modelo adecuado a las características del país, se preveía que la situación imperante comenzara a revertirse favorablemente a partir de la adopción de un grupo de medidas surgidas en el seno de lo que se dio en llamar «Período de rectificación de errores y tendencias negativas». Sin embargo estas medidas no pudieron madurar plenamente, ante el brusco colapso económico que sobrevino en 1989 con la ruptura de los vínculos económicos y financieros con los países del CAME, ante la caída del socialismo como sistema en Europa centro-oriental y la desarticulación de la URSS, países con los cuales Cuba ejecutaba alrededor del 85% de su comercio exterior y recibía casi exclusivamente de dichas fuentes los créditos en condiciones ventajosas para su desarrollo (Rodríguez, 1996).

A partir de 1989, con la desaparición del campo socialista y la URSS y el recrudecimiento del bloqueo económico por parte de los EE.UU. (Ley Torricelli, promulgada en 1992), el gran déficit de recursos financieros que impactó desfavorablemente a toda la economía nacional afectó sensiblemente a los sectores agropecuario y azucarero. Debe tenerse presente que las producciones de estos dos secto-

res son la base de materias primas de la industria alimentaria, de las importaciones de alimentos, del suministro de combustibles, de las inversiones, y de otros recursos destinados a la industria alimentaria del MINAL. Esto trajo como consecuencia la peor crisis económica que se haya dado en toda la existencia de este sector en Cuba. Para tener una idea de la magnitud de la misma, debe mencionarse que la producción mercantil del MINAL en su peor momento cayó en más del 50%, i.e., un 15% por encima de la afectación que se dio en este indicador al nivel nacional. El proceso de descapitalización se aceleró, poniendo en riesgo la integridad de esta industria y los niveles de eficiencia económica e industrial se debilitaron hasta un punto casi insostenible.

Ante toda la situación descrita anteriormente la industria alimentaria se vio forzada a concretar estudios de redimensionamiento y racionalización industrial, de reordenamiento empresarial y laboral, y a comenzar una reconversión tecnológica. Estas medidas se unieron a algunos resultados científico-técnicos del Instituto de Investigaciones de la Industria Alimenticia (IIIA), consistentes en la creación de tecnologías, de aditivos, de sustitutos y de extensores alimenticios, y en el enriquecimiento mineral y vitamínico de los alimentos. Se realizaron cambios en el perfil productivo y se transformaron de forma cualitativa algunos productos. Muchas de estas medidas, tales como la distribución a granel de los productos, los extensores elaborados a partir de soya aplicados por encima de las normas establecidas por problemas tecnológicos y las rebajas en los índices de consumo por cambios en las formulaciones, disminuyeron ostensiblemente la calidad de los productos, agudizada (ante la falta de recursos) por serias deficiencias en la cadena de distribución. Pero debe señalarse, sin embargo, que tales medidas han constituido un paliativo importante para contrarrestar la afectación sensible que se produjo en la oferta, en las propiedades inherentes y en los nutrientes de los BCAI, teniendo en cuenta además su sentido económico. Incluso las tecnologías de extensores y aditivos con soya no deben obviarse, sino por el contrario perfeccionar las formulaciones elaboradas, siempre que se justifiquen económicamente, por las soluciones brindadas en cuanto al aporte de proteínas y grasas de mejor calidad para el consumo humano.

Por otra parte, la apertura económica orientada por el gobierno para adaptarse a la nueva coyuntura económica y reinsertarse en la economía mundial, en la cual venía trabajando seriamente años antes de la crisis pero obligado por las circunstancias a imprimirle un mayor ritmo y profundidad, abrió espacios para encaminar una posible recuperación. Esto fue posible mediante el acceso a fuentes de financiamiento en divisas, la descentralización del comercio exterior, la implementación de nuevas formas de orga-

nización de la producción y de la propiedad, la readecuación tecnológica, la mayor libertad de comercialización y de administración, la ampliación de las relaciones mercantiles, la aplicación de medidas de estimulación a los trabajadores y otros aspectos que deben revertir a mediano plazo la situación actual de esta industria, así como permitir la expansión de la producción (González, 1995).

A partir de 1995 se iniciaron los esquemas de autofinanciamiento en divisas, donde las uniones de empresas de esta industria acceden a determinadas cantidades de recursos en divisas, financiados por sus propios ingresos provenientes de la posibilidad de participar en el mercado interno en divisas y en la exportación. La confrontación en estos mercados con productos extranjeros de calidad ha obligado a aumentar la necesaria competitividad de los productos cubanos y a diversificar la producción en función de la demanda. La descentralización de la gestión productiva emprendida en el pasado le otorgará al mecanismo del mercado un papel más importante, donde la demanda con calidad tendrá mayor preponderancia en los futuros escenarios económicos (González, 1995).

Esto ha traído también como consecuencia que las empresas estimuladas por la venta en divisas se replanteen sus relaciones con el sector agropecuario, suscribiendo compromisos de entrega de materias primas de buena calidad a cambio de adelantos en insumos y financiamiento al productor agropecuario, con precios ventajosos para ambos (Fernández, 1999). Ese es uno de los aspectos que, en un futuro escenario, deberá desarrollarse más a fondo: **las relaciones agroindustriales y su integración hacia formas más dinámicas**, directas y de menos trámites administrativos, teniendo en cuenta además las nuevas formas de producción que han aparecido en el sector agropecuario (un 67% de la propiedad actual es no estatal). Se busca estimular así una mayor concertación interempresarial que propenda al desarrollo de la eficiencia en la cadena industrial.

Como parte integral de la recuperación de la industria en cuestión está también el rescate de los envases y embalajes como una vía mediata para aumentar la calidad de los productos, sus precios y su comercialización, sobre todo al mercado externo e interno en divisas. Por otra parte se ha propiciado la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento con capital extranjero, a través de préstamos, asociaciones o empresas mixtas, con acceso a tecnología y posibilidades de mercado para la exportación, que en esta industria ha sido un factor de reanimación importante. Los resultados en la aplicación y perfeccionamiento de todas las medidas tomadas y las que se adoptarán, tanto de carácter macroeconómico como microeconómico, unido a una discreta pero sostenida recuperación de la economía, han permitido detener la caída y emprender el camino de la reanimación de las producciones de los BCAI del MINAL.

Cuadro No. 2

Cuba: valor de las inversiones ejecutadas por el MINAL, 1962-1990 (en millones de pesos cubanos)						
Total	Subperíodo					
	1962-1965	1966-1970	1971-1975	1976-1980	1981-1985	1986-1990
925,8	5,7	18,7	193,2	263,3	190,2	254,7

Fuente: documentos primarios de la Dirección de Planificación del MINAL.

La ejecución en todos esos años del programa inversionista estuvo matizada por las mismas insuficiencias del proceso inversionista industrial cubano: inadecuada preparación de las inversiones, falta de estudios de factibilidad económica y de mercado, así como de todo el rigor necesario con los que se realizaban, carencia de una mayor integración con el resto de las actividades económicas y con los territorios, etc. Esto provocó en ocasiones la incompatibilidad con las posibilidades económicas de otros sectores; sobre todo con el agropecuario, base de esta industria, y con el constructivo, que a su vez adolecía de deficiencias propias (como por ejemplo, el retardo constructivo, provocando acumulación de inversiones en proceso, alargamiento de la puesta en marcha y la recuperación de las inversiones, pérdida de la actualidad tecnológica, no realización de las ventas proyectadas tanto internas como externas, desaprovechamiento de las capacidades creadas, baja rentabilidad de los fondos y otras).

Otro fenómeno distorsionador de la eficiencia de este proceso, que coexistió con los aspectos anteriores, fue la adquisición de plantas sobredimensionadas en su tamaño. Tal práctica tenía por fin aprovechar supuestas economías de escala que en la práctica no siempre eran las más eficientes, tales como los casos del complejo lácteo, el combinado cárnico de Camagüey, las panificadoras y otras. En toda esta insuficiencia mucho ha tenido que ver el férreo bloqueo financiero, comercial y tecnológico del gobierno de EE.UU., que obstaculizó en muchas ocasiones las posibilidades de obtener acceso a tecnologías más avanzadas y de menores consumos energéticos y de materias primas. Fue necesario acudir como única opción a las del área socialista, de menor desarrollo tecnológico y más consumidora sobre todo de energéticos. Pero esta última práctica implicaba entregas de cuantioso equipamiento y volúmenes crecientes de abastecimientos, amparados con créditos preferenciales a largo plazo dentro de los esquemas convenidos quinquenalmente en el entorno integracionista del CAME.

No obstante lo anterior, se logró el establecimiento de la infraestructura y la dotación del equipamiento técnico-productivo y de fuerza de trabajo capacitada y experimen-

tada requeridos para el procesamiento de los alimentos y de las bebidas en el país. Con ello se logró una integración mayor que la existente con el sector agropecuario y un mayor valor agregado.

Entre 1991 y 1994 se produjo una disminución del monto de las inversiones en el sector. Los promedios anuales de 45 millones de pesos entre 1971 y 1990 se redujeron a promedios anuales menores que 10 millones de pesos a partir de 1994 y 1995, cuando el monto de las inversiones resultó ser tan sólo de 8,3 y 7,7 millones de pesos, respectivamente. Desde 1996 viene ocurriendo una recuperación de las inversiones, al tener las uniones de empresas un mayor acceso a la administración de las divisas, así como a una reanimación de los préstamos de la banca nacional. Esta tendencia permitirá realizar las adecuaciones tecnológicas necesarias para reconvertir la industria técnica y energéticamente (cuadro 3).

Cuadro No. 3

Cuba: valor de las inversiones ejecutadas en el sector agroindustrial (en millones de pesos cubanos)							
Total 1994-2000	Subperíodo						
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
184,7	8,3	7,7	13,8	23,1	43,2	38,9	49,7

Fuente: documentos primarios de la Dirección de Planificación del MINAL.

Hay que resaltar también la inversión extranjera directa ejecutada por medio de las Asociaciones Económicas Internacionales (AEI), que en estos últimos años ha permitido modernizar algunas plantas y crear otras nuevas con acceso a tecnologías de avanzada, organización gerencial moderna y mercado externo.

3.3. PRODUCCIÓN

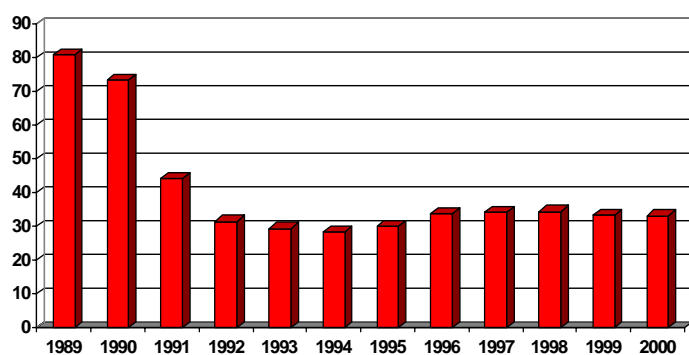
Desde 1963 hasta 1989 la producción de los principales rubros agroalimentarios creció de forma notable. Entre 1986 y 1989 se registraron récord históricos de carne de cerdo en bandas, carnes en conserva, leche fluida, yogurt natural, helados, conserva de frutas y vegetales, aceite vegetal refinado, cervezas y harina de trigo. En carne de res deshuesada, conservas de tomate y refrescos, si bien los

récord son anteriores, los niveles de 1989 no eran muy inferiores. Los récord de carne de res deshuesada, conservas de tomate y refrescos se lograron en 1970, 1981 y 1964, respectivamente. En bebidas alcohólicas el récord fue alcanzado en 1991. A partir de 1989, por las causas explicadas anteriormente, el gran déficit de recursos financieros que impactó desfavorablemente al nivel de toda la economía nacional, afectó sensiblemente a los sectores agropecuario y azucarero, cuyas producciones son la base de materias primas de la industria alimentaria.

Todo lo anterior, unido también al déficit de combustibles y de recursos destinados a la propia industria alimentaria del MINAL, produjo por consiguiente que **la mayoría de las producciones de esa industria disminuyeran de forma continuada y en magnitudes considerables desde 1989 hasta 1993 y 1994, comportamiento que se prolongó en algunos casos hasta 1995.** Las medidas que se fueron tomando, que tendrán que irse perfeccionando sobre la marcha, aunadas a una discreta reanimación de la economía nacional, han contribuido a detener la caída y, en otros casos, a ir recuperando las producciones de los BCAI del MINAL. El comportamiento de los niveles productivos de los principales BCAI del MINAL durante los años de la crisis y los de la recuperación se muestra en los gráficos del 1 al 8.

Gráfico No. 1

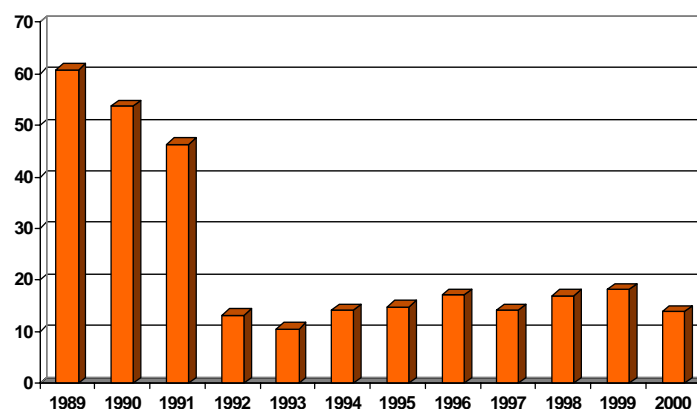
Producciones industriales seleccionadas del MINAL: carne de res deshuesada (incluye hígado) en miles de toneladas



La carne de res deshuesada (incluye hígado) disminuyó de 80.800 toneladas en 1989 a 28.300 t en 1994, lo que resultó ser la producción más baja del periodo analizado, no obstante el hecho de que después haya tenido una discreta recuperación manteniéndose entre 33 mil y 34 mil toneladas. Las entregas de carne de res en pie al MINAL han estado desde 1991 a la mitad o menos de los niveles de 1989 (gráfico 1).

Gráfico No. 2

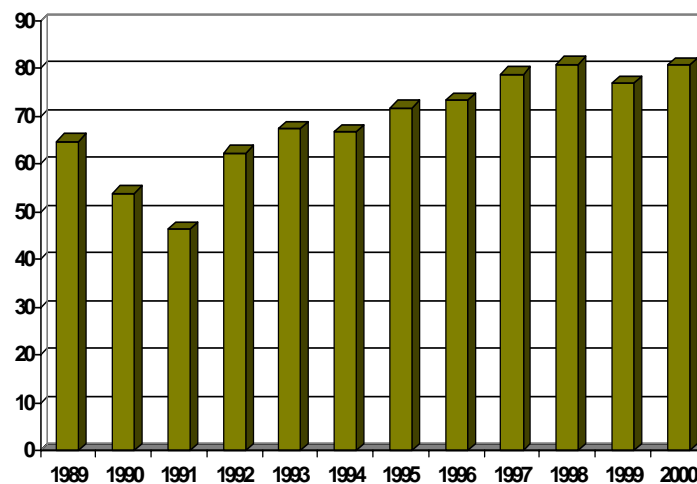
Producciones industriales seleccionadas del MINAL: carne de cerdo en bandas en miles de toneladas



La carne de cerdo en bandas disminuyó de 60.800 toneladas en 1989 a 10.500 t en 1993 que fue la producción más baja y después ha tenido una discreta recuperación manteniéndose entre 14 mil y 18 mil toneladas. Las entregas de carne de cerdo en pie al MINAL se han mantenido desde 1992 en alrededor de la cuarta parte o menos de los niveles de 1989, con altas y bajas (gráfico 2).

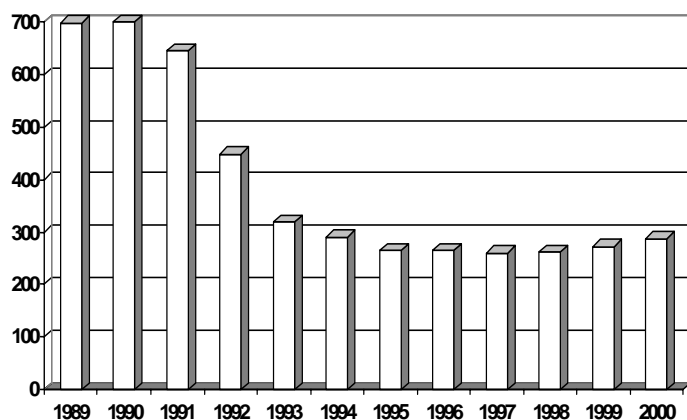
Gráfico No. 3

Producciones industriales seleccionadas del MINAL: carnes en conserva en miles de toneladas



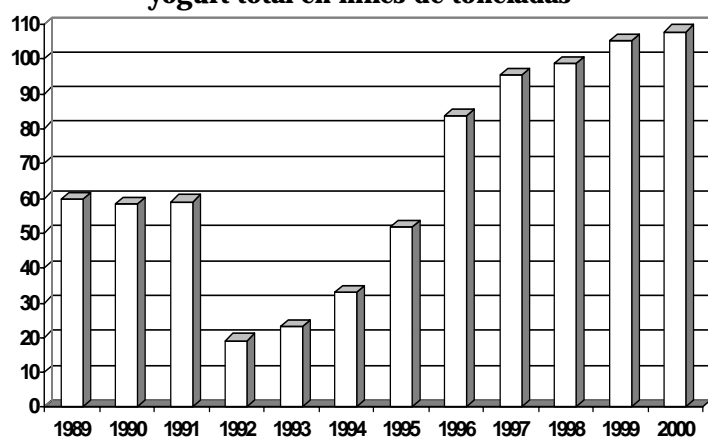
Las carnes en conserva sólo disminuyen hasta 1991, manteniendo una recuperación sostenida y notable desde 1992 debido a la aplicación de extensores. En el año 2000 se logró una producción de 80.700 toneladas, como se muestra en el gráfico 3.

Gráfico No. 4
Producciones industriales seleccionadas del MINAL:
leche fluida en miles de toneladas



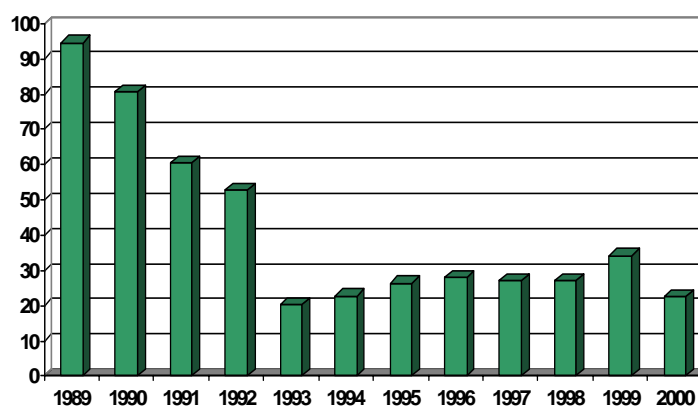
La producción de leche fluida disminuyó de 699.300 toneladas en 1989 a 259.500 t en 1997, que fue la producción más baja y después ha tenido una discreta recuperación, alcanzándose 287.400 t en el 2000. Además se ha incrementado la distribución directa de leche fresca. Las entregas de leche fresca al MINAL han estado desde 1993 a la tercera parte o menos de los niveles de 1989 (gráfico 4).

Gráfico No. 5
Producciones industriales seleccionadas del MINAL:
yogurt total en miles de toneladas



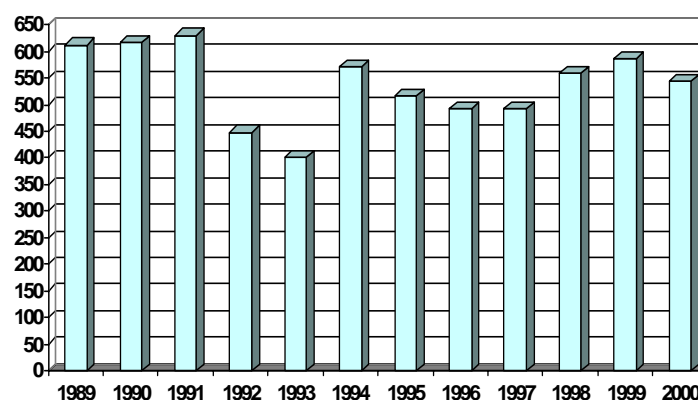
En el caso del yogurt, su producción disminuyó de 59.700 toneladas en 1989 a 19.200 t en 1992 que fue la producción más baja. A partir de 1994, con el inicio de la nueva producción de yogurt elaborado a partir de leche de soya, la producción total de yogurt crece de forma notable y sostenida alcanzando las 107 mil t en el 2000. De esta última cifra, el 81% corresponde a yogurt de soya (gráfico 5).

Gráfico No. 6
Producciones industriales seleccionadas del MINAL:
conservas de frutas y vegetales en miles de toneladas



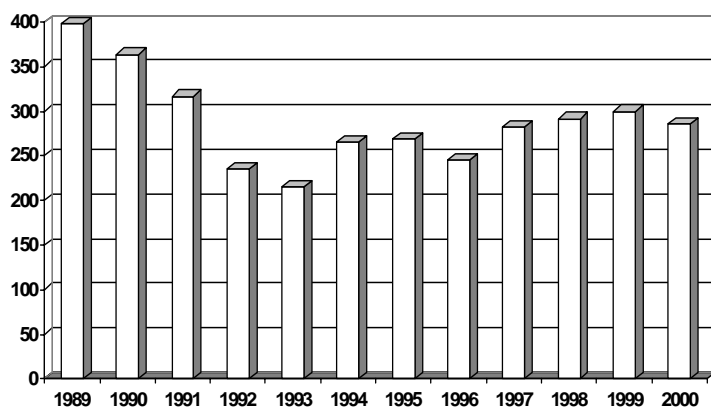
Con relación a las conservas de frutas y vegetales (excluidas las compotas), su producción disminuyó de 94.400 toneladas (66,5 t sin cítricos) en 1989 a 20.300 t en 1993, que fue la producción más baja y después ha tenido una discreta recuperación, manteniéndose en un promedio de 26.000 t. Las entregas de frutas no cítricas al MINAL se han mantenido desde 1993 en una tercera parte de los niveles de 1989, con altas y bajas (gráfico 6).

Gráfico No. 7
Producciones industriales seleccionadas del MINAL:
bebidas alcohólicas (excluye vinos) en miles de hectolitros



La producción de bebidas alcohólicas (excluyendo a los vinos) experimentó una disminución de 612.100 hectolitros en 1989 a 400.100 en 1993, que fue la producción más baja; después ha tenido una notable recuperación, alcanzándose valores de 543.300 hectolitros en el 2000, como se indica en el gráfico 7. A diferencia de otras entregas al MINAL, la de mieles finales ha estado, desde 1990, igual o ligeramente por encima de los niveles de 1989.

Gráfico No. 8
Producciones industriales seleccionadas del MINAL:
harina de trigo en miles de toneladas



La harina de trigo disminuyó de 398.000 toneladas en 1989 a 215.000 t en 1993 que fue la producción más baja, determinada por la reducción de las importaciones de trigo. Después ha tenido una discreta recuperación en la misma medida en que se han ido incrementando las importaciones, alcanzándose 285.900 t en el 2000 (gráfico 8).

3.4. INDICADORES ECONÓMICOS Y DE EFICIENCIA ECONÓMICA

A pesar de los saltos considerables observados hasta 1989 en la producción y en las inversiones realizadas en el sector, los resultados conseguidos estuvieron por debajo de las potencialidades existentes, tanto por las cantidades producidas como en lo relativo a la eficiencia. Esto fue principalmente consecuencia del uso de tecnologías atrasadas y altas en consumo energético, así como de la mala aplicación de recursos.

Los incrementos logrados se caracterizaron en su mayoría por ser de bajos rendimientos industriales y requerir de altos consumos energéticos (comparados internacionalmente), por la inestabilidad en la productividad y por altos crecimientos de trabajadores por nuevas inversiones. Así mismo se caracterizaron por presentar elevados porcentajes de mermas y desaprovechamiento de las capacidades, agudizado por la inestabilidad en los niveles de entrega de productos agropecuarios y azucareros con parámetros de calidad inferiores a los requeridos; por altos costos de producción, y por tener una demanda creciente de recursos complementarios importados en materias primas y para mantenimiento, sustentada en las favorables relaciones financieras y comerciales mantenidas con el antiguo campo socialista y la URSS (Fernández, 1999).

El crecimiento de la producción dependió principalmente del incremento de trabajadores y no de la producti-

vidad; del crecimiento de los fondos y no del rendimiento de ellos; así mismo, los elevados costos muestran resistencia a la baja, la rentabilidad de los fondos es poca o nula, debido a la alta dotación con relación a las exiguas ganancias o pérdidas obtenidas, y la intensidad energética mantenía un alza sostenida.

Con el advenimiento de la crisis económica y sus consecuencias los niveles de eficiencia económica e industrial se vieron severamente afectados entre 1989 y 1994. Los rendimientos industriales se afectaron seriamente debido a la drástica reducción en la cantidad y calidad de las entregas de productos agropecuarios y del azúcar (disminuyeron en 5 años lo que habían aumentado en 24). Se obtuvieron bajos volúmenes de producción unidos a una disminución del 50% de las importaciones de alimentos, con un proceso de descapitalización ante la continuada insuficiencia de recursos y una inadecuada política de mantenimiento, sostenida incluso años antes de la crisis. Todos estos aspectos trajeron como consecuencia un elevado desaprovechamiento de las capacidades industriales instaladas, reduciéndose como promedio de 75% a 30%. En su peor momento la producción mercantil cayó a más de la mitad; la productividad hizo lo propio en un 60%, los gastos de salario por peso se incrementaron, las pérdidas se elevaron y la intensidad energética siguió creciendo a pesar de que los consumos de portadores energéticos disminuyeron.

A partir de 1995, la incorporación de un conjunto de medidas económicas explicadas anteriormente y la discreta recuperación de la economía han revertido favorablemente la situación de los indicadores de eficiencia económica e industrial. El crecimiento de la producción mercantil se ha conseguido sobre la base del crecimiento de la productividad. El proceso inversionista se ha hecho más eficiente, por lo que se ha aumentado el rendimiento de los fondos. Los gastos materiales y de salario son inferiores tanto a los de 1994 como a los de 1989, redundando en menores costos de producción y mayores ganancias. La correlación entre el salario medio y la productividad mantiene valores crecientes y, a pesar de los aumentos en los consumos de combustibles por la recuperación paulatina de la producción, la intensidad energética disminuye.

En el cuadro 4 se muestra la dinámica de algunos indicadores económicos y de eficiencia económica del MINAL.

No obstante es preciso señalar como una de las limitaciones para continuar la recuperación de la eficiencia, sobre todo de los gastos y los rendimientos de esa industria, los altos costos de los insumos productivos agropecuarios y azucareros, así como el incumplimiento en los parámetros de calidad requeridos por ella. (García, 1997). La adquisición paulatina de tecnologías de bajos insumos de materia prima y de energía, el aprovechamiento óptimo de las ca-

Cuadro No. 3**Cuba: dinámica de algunos indicadores económicos y de eficiencia económica del MINAL**

Indicador	Unidad de medidas	1985	1989	1990	1994	2000
Producción mercantil	MM de pesos	1.451,10	1.507,40	1.354,10	822,60	1.609,1
Productividad	Peso	23.595	22.510	20.095	14.272	27.380
Promedio de trabajadores	No.	64.796	69.726	69.446	59.117	59.512
Gasto materia/peso de P.M.	Peso	0,814	0,832	0,848	0,748	0,652
Gasto salario/peso de P.M.	Peso	0,096	0,097	0,107	0,142	0,100
Costo por peso de P.M.	Peso	0,971	0,983	1,013	0,899	0,748
Ganancia o pérdida	MM de pesos	(4,2)	6,4	(63,2)	41,2	169,8
consumo de combustibles	Miles de t	273,0	308,5	287,7	163,4	191,8
Intensidad energética	kg/peso	0,190	0,204	0,212	0,184	0,116

Fuente: Boletines de Series Históricas. Principales indicadores económicos del MINAL.

pacidades instaladas, los rigurosos controles de los gastos y el surtido diferente de la producción y con un sentido competitivo, seguramente contribuirán a elevar incuestionablemente la eficiencia económica e industrial en esta industria.

4. CARACTERIZACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA DEL MINAL

En la actualidad la industria alimentaria y de bebidas y licores del MINAL dispone de más de 450 establecimientos productivos, organizados en más de 120 empresas, a su vez integradas en 9 uniones de empresas. Cuenta además con 2 corporaciones con carácter de sociedad mercantil cubana, una casa financiera (Alfi S.A.) y 17 AEI. Adscrito al MINAL está el IIIA, que dispone de plantas pilotos de leche, carne, conservas, molinera, confitera, bebidas, irradiación de alimentos y además, de laboratorios, un centro de documentación, talleres, almacenes y otras instalaciones; todas dedicadas a los fines de la investigación y el desarrollo de la producción, de la eficiencia y de nuevas tecnologías. También cuenta con un Centro Nacional de Inspección de la Calidad (CNICA), que tiene una red nacional de laboratorios, dedicados al control e inspección de la calidad.

Actualmente las producciones de la industria alimentaria del MINAL, a pesar de mantener desde 1994 una sostenida aunque discreta recuperación, no alcanzan todavía la mayoría de los niveles productivos del año 1989, expresado en unidades físicas (cuadro 4).

En carnes en conserva y en el yogurt natural y de soya, donde el 99,2 % de estas producciones corresponden al MINAL, estar por encima de los valores de 1989 se ha debido a la aplicación de extensores: en el primer caso con una formulación a partir de soya y de carne mecánicamente

Cuadro No. 4**Crecimiento de la producción del MINAL y del país; 2000/1989 (en porcentajes)**

Producto	MINAL	País
Carne de res deshuesada	40,9	42,5
Carne de cerdo en bandas	22,6	30,8
Carne en conserva	124,5	120,0
Leche fluída	41,0	38,8
Yogourt natural y de soya	180,4	176,1
Helados	54,9	55,4
Conservas de frutas y vegetales	23,8	118,6
Conservas de tomate	40,0	41,4
Aceite vegetal refinado	30,3	25,2
Refrescos	119,3	119,6
Cervezas	63,9	63,9
Bebidas alcohólicas	88,7	95,9
Harina de trigo	71,8	71,8

Fuente: cálculos propios.

te deshuesada (MDM), y en el segundo por el incremento del yogurt a partir de leche de soya. En conservas de frutas y vegetales, donde sólo el 13,2 % de la producción total está en el MINAL, superar los niveles de 1989 está dado por las conservas cítricas que se producen fundamentalmente por el MINAGRI. El panorama es bien distinto si se analiza únicamente al MINAL, donde la producción del año 2000 con relación a 1989 es tan sólo el 23,8 %, debido a la baja entrega de frutas no cítricas. En refrescos, donde el 99,0 % de la producción corresponde al MINAL, se superan los niveles de 1989 y los históricos, gracias a las inversiones realizadas sobre todo en empresas mixtas, la estabilización en la entrega a la industria de materias primas y portadores energéticos y la utilización con mayor eficiencia de estos recursos. En el año 2000, si se compara con 1994, se observó una recuperación del aprovechamiento

de las capacidades instaladas en el MINAL, influenciada positivamente por el proceso de redimensionamiento y de reconversión tecnológica. Sin embargo, en general se mantiene baja, sobre todo en cárnicos, lácteos y conservas de frutas y vegetales, debido a los bajos niveles de entrega mantenidos por la agricultura. Esto último impide obtener una mayor eficiencia (cuadro 5). Se puede aseverar que las producciones alimenticias industrializadas que dependen de las entregas nacionales de productos agropecuarios son las que menos recuperación han mostrado.

Cuadro No. 5

**Aprovechamiento de las capacidades instaladas del MINAL
(en porcentajes)**

Producto	1994	2000
Carne de res deshuesada	33,0	55,0
Carne de cerdo en bandas	19,0	13,0
Carne en conserva	74,0	97,0
Leche fluida	42,0	41,0
Yogourt natural y de soya	26,0	71,0
Helados	37,0	44,0
Conservas de frutas	10,0	12,0
Conservas de vegetales	8,0	2,0
Conservas de tomate	9,0	31,0
Aceite vegetal refinado	27,0	20,0
Refrescos	30,0	70,0
Cervezas	48,0	60,0
Bebidas alcohólicas	58,0	68,0
Harina de trigo	82,0	77,0

Fuente: cálculos propios.

Desde 1994 se manifiesta una recuperación gradual de las inversiones al tener las uniones de empresas un mayor acceso a la administración de las divisas, así como a una reanimación de los préstamos de la banca nacional. Tales circunstancias han permitido realizar algunas adecuaciones tecnológicas, para ir reconvirtiendo la industria técnica y energéticamente. Por otra parte, desde 1993 y con mayor fuerza desde 1996, la inversión extranjera directa ejecutada por medio de las AEI ha permitido modernizar algunas plantas y crear otras nuevas con acceso a tecnologías de avanzada, a la organización gerencial moderna y al mercado externo. En 1993 se constituyó la Corporación Cuba Ron SA, como resultado de la firma de un convenio con la empresa francesa Pernod Ricard, para la comercialización del ron Havana Club, con lo que se revitalizó la exportación de este rubro tradicional. Esta corporación es una sociedad mercantil cubana que cuenta con cuatro gerencias productivas, una empresa comercializadora interna, la Havana Rum and Liquors (HRL S.A.) y cuatro empresas mixtas.

En 1995 se constituyó la sociedad mercantil cubana Corporación Alimentaria S.A. (Coral S.A.). El objetivo era de-

sarrollar orgánicamente las posibilidades de asociarse con capital extranjero para la búsqueda de mercados, tecnología y financiamiento para el desarrollo del resto de las industrias del MINAL, excepto la referida a la producción de bebidas alcohólicas, así como a potenciar la captación de ingresos de las asociaciones que se crean. En la actualidad existen 13 AEI, entre empresas mixtas y asociaciones por contratos en diferentes actividades. Las mismas producen y comercializan embutidos, tasajo de res, confituras de chocolate, manteca de cacao, pastas alimenticias, bebidas instantáneas, vinos, aguas, refrescos, cervezas, maltas, aderezos, *snack*, *pellet*, caldos, leche evaporada, de soya, jugos y néctares, aceite de soya, y productos derivados de la soya, harina de trigo y otros surtidos.

A partir de 1996 comienzan a recuperarse favorablemente los indicadores de eficiencia económica. El aumento de la producción dependió principalmente del incremento de la productividad, mientras que el crecimiento del promedio de trabajadores de 1996 a 1999 fue muy moderado y en el año 2000 se redujo en comparación con 1999. Por otra parte, desde 1995, mientras la producción y la productividad han crecido de forma sostenida, los gastos en salario y material así como el costo, medidos en peso de producción mercantil, han venido disminuyendo.

Con relación al consumo de combustibles, aunque desde 1995 hasta 1999 se ha mantenido un crecimiento moderado, se ha manifestado por otra parte un descenso continuo de la intensidad energética. Esto es una demostración de la eficiencia con que se viene manejando el consumo energético. En el 2000 la eficiencia fue superior, pues además de seguir bajando la intensidad energética, disminuyó el consumo de combustibles con relación a 1999.

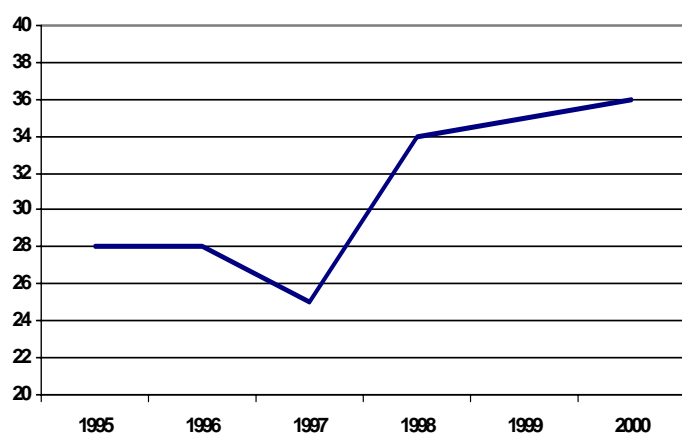
Todo lo anterior ha dado lugar a que de forma paulatina se haya ido transformando la situación de 1994. De lo que se trata es de continuar por el camino de las transformaciones económicas que propicien un desarrollo científico y tecnológico compatible con el medio ambiente. Este desarrollo deberá estar encaminado a la constante elevación de la eficiencia económica y a lograr producciones competitivas y de calidad que permitan satisfacer la demanda de BICAI tanto para el consumo nacional como para la exportación

5. FINANCIAMIENTO EN DIVISAS DEL MINAL

El aspecto restrictivo más relevante presente en la economía, actualmente y en la perspectiva inmediata, es **la escasez de recursos financieros externos**. Adicionalmente, en el caso de esta industria, la discreta recuperación de las entregas nacionales de insumos agropecuarios, carne y leche, en lo fundamental limita en el mediano plazo las posibilidades de una mayor expansión productiva. En particular los ingresos en divisas generados por el MINAL, en

conjunto con los créditos adquiridos mediante el mecanismo del Presupuesto de Ingresos y Gastos en Divisas, no llegan a cubrir los gastos totales en divisas de esa industria. Esto implica que el déficit tiene que ser financiado por el gobierno central. En el gráfico 9 se muestra el comportamiento del autofinanciamiento en divisas del MINAL desde 1995.

Gráfico No. 9
Autofinanciamiento en divisas del MINAL,
como porcentaje del total



Fuente: cálculos propios.

Es importante señalar que el MINAL viene realizando desde 1994 un esfuerzo creciente por incrementar anualmente el autofinanciamiento, mediante el aumento de las ventas en divisas y una racionalidad mayor de los gastos en esas monedas fuertes. Sin embargo, los resultados obtenidos no satisfacen los niveles requeridos. En ese sentido el mayor reto de esta industria reside en que la misma destina más del 80 % de su producción total al consumo normado y social, por lo que el porcentaje restante tendría que ser capaz de generar los medios para su propio financiamiento. Simultáneamente debería constituir el principal soporte financiero de las actividades dirigidas al referido consumo, hasta que se obtengan una integración mayor de la economía y una mayor perfección en los mecanismos que conduzcan a una convertibilidad interna (que hoy no existe). Esto último podría posibilitar a las producciones destinadas al consumo normado y social lograr una reproducción autónoma de sus recursos productivos. Por ello se impone, a juicio de los autores, la ejecución de acciones internas que aseguren un mayor dinamismo en el incremento de los ingresos, ya sea por la vía de las exportaciones, la sustitución de importaciones, una sistemática disminución de los gastos por peso o la obtención de otras fuentes de financiamiento que respalden económicamente el creci-

miento futuro de los niveles de actividad.

Es necesario por tanto que, junto con **potenciar las exportaciones tradicionales** (básicamente de las bebidas alcohólicas) se examine la posibilidad de **exportaciones no tradicionales**, como aguas, cervezas, refrescos, pastas alimenticias, productos cárnicos, etc., así como el rescate de otras (conservas de frutas, jugos, caramelos, productos de confitería). El sector exportador tradicional debe consolidar su posición competitiva incrementando los niveles de exportación actuales sobre la base de aumentar la calidad y la productividad, así como de reducir costos y consumos energéticos y una mayor utilización de materias primas nacionales. En resumen, se trata de aumentar la eficiencia económica productiva con miras a hacer posible mayores aportes de recursos financieros, tanto para las producciones destinadas al consumo nacional como para las nuevas producciones exportables no tradicionales.

La necesaria expansión del comercio exterior en esta industria lleva implícita como estrategia, la generación de **nuevos fondos exportables no tradicionales, pero con un mayor valor agregado** sobre la base de reducir importaciones y de profundizar en el proceso de adecuación tecnológica. La diversificación de exportaciones de BCAI no tradicionales 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, constituye un área cuya expansión no está en general asociada a grandes volúmenes inversionistas, ni a elevados insumos importados. Aquí se hace necesario eliminar paulatinamente las serias limitaciones existentes en la producción nacional de envases, que pudieran conspirar contra este concepto, por lo que se entiende que este es un segmento futuro de fortaleza en cuanto a posible dominio tecnológico por parte del país. Debe por tanto contar con la máxima prioridad por parte del MINAL, el IIIA, el MINAGRI, sus instituciones científicas y el resto de los organismos científicos y productivos involucrados en esta esfera (González, 1995).

En este esfuerzo exportador el liderazgo está representado por las AEI, dada su capacidad de elaborar productos competitivos internacionalmente, experiencia que puede ser aprovechada por el resto de las empresas estatales del MINAL. Esto podría conseguirse mediante una más estrecha relación entre ambas, permitiendo al mismo tiempo liberar espacios en el mercado interno en divisas para las estatales que actualmente controlan dichas asociaciones. Así mismo, las AEI deben 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

ción de importaciones, en una reducción de costos y en una mayor eficiencia económica en su conjunto. Por otra parte, se entiende que para lograr resultados satisfactorios en un mediano plazo se hace imprescindible que las entidades tengan, por un lado, diseñadas sus estrategias de exportación hasta hoy inexistentes; y, por el otro, que organicen, modernicen, flexibilicen y, en resumen, fortalezcan sus actuales infraestructuras de exportación.

Otra fuente de financiamiento en divisas estaría originada en **la sustitución de importaciones**, sustentadas en:

- **Aumentar las ventas con un mayor surtido de productos al mercado interno en divisas** orientado a satisfacer los requerimientos de la demanda, fundamentalmente, los insumos para el turismo. Con este fin el MINAL se ha propuesto cubrir en un mediano plazo más del 60% de la demanda global de alimentos industrializados del turismo y las cadenas de tiendas.

Admitiendo un espacio para algunas importaciones que sean oficialmente aprobadas, hay productos donde puede cubrirse de inmediato casi el 100% de su demanda, como las bebidas alcohólicas, la cerveza, los refrescos, las aguas minerales, el vinagre y el vino seco. En un corto plazo las pastas alimenticias, las galletas finas, los helados, el aceite vegetal refinado, la mayonesa, los *snacks* y *pellets* de cereales, los jugos y la harina de trigo. En un mediano plazo podrían tener crecimientos que cubrieran más del 50% de ese mercado los productos cárnicos, los lácteos, los vinos de mesa, los de confitería y los de conservas de frutas y vegetales.

- **Mayor entrega nacional de productos agropecuarios**, sobre todo de leche, carne y frutas. Dicha acción no sólo debe sujetarse a la recuperación de este sector, que obviamente no podrá ser inmediata, sino implementando medidas organizativas tanto productivas, comerciales, gerenciales como de otro tipo y de estímulo que incentiven en menor tiempo una mayor entrega a la industria. **Lograr 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.

Es obligado aquí expresar que, sin afectar el desarrollo adecuado de la competencia interempresarial, las relaciones actuales y las que se establezcan entre las empresas del MINAL, del MINAGRI y de otros organismos por el acceso al mercado interno en divisas de productos similares (por ejemplo, los productos cárnicos) deben estudiarse más a fondo. Tales relaciones pudieran ser contraproducentes en el logro de una mayor eficiencia económica global del sector agroindustrial. Se debe buscar con ello un fortalecimiento de los vínculos horizontales, que propicien una

mayor especialización de la producción evitando al mismo tiempo el fenómeno de la autarquía.

En lo anteriormente planteado debe influir la política gubernamental correspondiente, la cual marcará las pautas que procuren una mejor coordinación y concertación de intereses interindustriales e interempresariales. El objetivo sería lograr una adecuada especialización, perfeccionamiento de la producción y elevación de los niveles de eficiencia y competitividad; así mismo, es posible que en el futuro se reduzcan los efectos no deseados que pudieran introducir en la economía los mecanismos de descentralización. Otra arista de este mismo aspecto radica en que la venta de los productos alimenticios en divisas a los turistas se mide por su competitividad contra sus equivalentes importados. Sin embargo, muchas de las materias primas nacionales utilizadas en la elaboración de esos productos se rigen por un precio oficial, que no necesariamente es competitivo con respecto al mercado internacional. Ejemplo de ello es el azúcar, que se vende a precios superiores a los del mercado internacional, lo que influye negativamente en los precios de los BCAI que después compiten con similares importados que contienen en sus costos azúcar a precios menores. Esto se agrava en las empresas mixtas, donde todo el precio debe pagarse en divisas.

Por eso es recomendable una revisión de las disposiciones oficiales que regulan todo este proceso de los precios, la comercialización y los aranceles, en aras de propiciarles un espacio competitivo más transparente en el mercado interno de divisas a los BCAI nacionales. Dentro de esta problemática de precios deben revisarse los minoristas de los productos alimenticios 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 restringiendo un mayor consumo y por ende una mayor expansión de la producción, limitando a su vez la obtención de mayores ingresos por mayores ventas.

Como complemento de las acciones anteriores se impone orientar el desarrollo acelerado de la producción mediante el uso más eficiente de los combustibles y las materias primas, junto con un riguroso control de los gastos y un aprovechamiento óptimo de las capacidades que permitan realmente hacer más con menos. Otro aspecto de interés sería el asentamiento de futuras asociaciones económicas en el exterior, lo que sería un paso firme hacia la ampliación de mercados, la asimilación de nuevas tecnologías y aumento de ingresos en divisas frescas.

Otro propósito básico será continuar buscando financiamiento con capital extranjero. Sin embargo, los fondos así obtenidos deberán concentrarse en aquellas producciones que más posibilidades de mercado externo en desarrollo aporten en el mediano y largo plazo, además de la necesidad de concertar alianzas o cooperaciones estraté-

gicas con empresas líderes en los mercados internacionales.

Por anteriormente expuesto, hasta tanto algunas de las acciones mencionadas anteriormente ofrezcan resultados de consideración, el financiamiento en divisas de esta actividad continuará requiriendo, en magnitudes importantes, de los aportes del gobierno central y otras fuentes financieras (al menos en el mediano plazo). Paralelamente se requerirá de una mayor reanimación de las entregas a la industria por parte de la agricultura.

CONSIDERACIONES FINALES

Desde los primeros años de la Revolución hasta la década del ochenta se desarrolló un fuerte proceso inversionista que dotó a la industria alimentaria y de bebidas y licores de grandes instalaciones, mejores tecnologías y cuantioso equipamiento. Sin embargo, las nuevas capacidades industriales creadas, en muchas ocasiones, no respondían a la demanda tanto interna como externa de productos de esta industria. Además, se sobrestimaron las posibilidades de la economía en general, sobre todo de la agropecuaria, sin tener en cuenta una correcta vinculación territorial, ni tamaños adecuados de plantas ("gigantismo"), todo lo cual afectó la utilización óptima del plantel industrial.

No obstante, se alcanzaron importantes crecimientos productivos y una mayor diversidad de productos, algunos con calidad comparable a los estándares internacionales, pero producidos sin la debida eficiencia económica y con costos no competitivos. Surgieron grandes empresas ineficientes, que a su vez se operaban bajo principios administrativos y centralizados de dirección, con escasa utilización de mecanismos económicos y con pobres resultados financieros. Se imponían en muchas ocasiones metas productivas carentes de objetividad, respaldo material y organizacional, lo que unido a algunos aspectos negativos que venían acumulándose en el tiempo³, dieron lugar al desinterés de los productores, baja rentabilidad, deterioro tecnológico y producciones deficientes y poco competitivas.

A partir de las nuevas reformas descentralizadoras orientadas por el gobierno, las cuales hubo que acelerar y profundizar para enfrentar la recesión económica desatada en los años noventa (como resultado de la abrupta desaparición

de la URSS y del campo socialista junto a un recrudecimiento del bloqueo económico de los EE.UU. -Ley Torricelli de 1992 y Ley Helms-Burton de 1996-) es que se abre un camino a otra política industrial más a tono con la realidad económica nacional; una realidad que sea más flexible, dinámica y moderna, sobre la cual deberán desarrollarse los futuros escenarios económicos.

La discreta recuperación que se viene desarrollando desde 1994, así como el logro de una elevación de la eficiencia y la competitividad en esta industria necesitan la articulación de un conjunto de medidas para que esta recuperación sea sostenida. Tales medidas no sólo deberán ser aplicadas en el interior de la industria (medidas microeconómicas), sino también deberán estar referidas al entorno económico nacional (medidas macroeconómicas). Además, deberán ser complementadas con una adecuada recuperación de los sectores agropecuario y azucarero, junto a otros sectores de la economía en general, tales como los vinculados con las producciones de envases y embalajes.

En particular puede señalarse que dinamizar las fuerzas productivas en esta industria requerirá, en el mediano y largo plazo, entre otras medidas y objetivos generales, de los siguientes:

- Sistematización de la cuantía del potencial productivo disponible, valoración de los costos y la eficiencia energética.
- Redimensionamiento y racionalización de las capacidades, reordenamiento empresarial, laboral y salarial y aplicación de incentivos económicos; fomento de las pequeñas y medianas empresas (PyME).
- Mayor integración territorial y creación de complejos agroindustriales.
- Revisión de los vínculos y desarrollo de sinergias sólidamente estructuradas con los proveedores nacionales de materias primas en las nuevas condiciones, principalmente las empresas agropecuarias y de envases.
- Logro de mayor rigor y disciplina en el proceso de ejecución de las inversiones que permitan cumplimentar con los costos de inversión y los plazos previstos de recuperación.
- Perfeccionamiento del sistema de contabilidad vigente adecuándolo a las nuevas condiciones económicas, a fin de reforzar la calidad de la información y del control financiero.
- Implantación y sistematización de los procedimientos de control de la calidad e inocuidad de los alimentos en la totalidad de las instalaciones.
- Mayor incorporación a la producción de los logros de la ciencia y la técnica, con el establecimiento de nuevas relaciones entre las empresas y el IIIA.
- Reconversión tecnológica y energética.

³ Estos hechos se produjeron como consecuencia de determinadas insuficiencias en los mecanismos económicos y de eficiencia inherentes al modelo económico vigente. Los más importantes fueron: la falta de controles económicos y de parámetros de calidad; la escasa gestión comercializadora con el sector agropecuario; problemas de precios y subsidios; la falta de un mantenimiento tecnológico adecuado; la alta dependencia de las importaciones; dificultades con la introducción del progreso científico-técnico; los escasos incentivos al trabajo, entre otros.

- Acondicionamiento tecnológico dirigido a lograr la diversificación de los envases y embalajes.
- Mayor potenciación de las exportaciones tradicionales, principalmente de las bebidas alcohólicas, y de las no tradicionales con un mayor valor agregado, así como de las ventas al mercado interno en divisas.
- Diseño de nuevas formas de comercialización y ampliación del surtido de productos para el mercado en moneda nacional.
- Minimización del financiamiento en divisas asignado por el gobierno centralmente.
- Sistematización en las empresas de la planificación estratégica.

Muchas de esas medidas y objetivos han comenzado a ponerse en práctica, pero aún no logran transformar completamente las tendencias anteriores. De lo que se trata es de imprimir mayor celeridad a las mismas, profundizando, perfeccionando y sistematizando los mecanismos, sobre la base de una mayor descentralización de la gestión a favor de los productores y distribuidores. Esto requiere una eficaz supervisión, control y dirección del MINAL como organismo rector de la actividad para alcanzar producciones competitivas y una mayor rentabilidad económica, teniendo en cuenta la demanda y las nuevas condiciones económicas,

Con el fin de ayudar a revertir las actuales tendencias en un menor plazo, la utilización de cualquier mecanismo de decisión tendrá que tomar en consideración las particularidades y las condiciones tecnológicas de cada sub-rama, así como la interrelación de éstas con los sectores agropecuario y azucarero y con la importación de alimentos. La marcha de las sub-ramas cárnica, láctea y de conservas está muy vinculada a la reanimación del sector agropecuario. Por ello será necesario pensar en nuevas formas de relación más dinamizadoras, desde contractuales hasta integradoras con ese sector. Las bebidas y licores están vinculados a la reactivación del sector azucarero y muy ligados al comportamiento de la demanda en el mercado de estos productos, que son muy elásticos. En el caso de la molinera y confitera, se requiere alcanzar mayores rendimientos en la utilización de las materias primas importadas y una diversificación de productos.

Las acciones anteriores conducen a modificaciones importantes en la forma de gestión y elaboración del plan, y será necesario otorgarles un mayor protagonismo a las empresas y al mercado. Igualmente se necesitará facilitar el acceso a los insumos e incentivar más la producción, tanto de productos para la exportación y el mercado en divisas como de productos que sustituyan importaciones o sean para el consumo nacional.

El incremento de la producción de alimentos y bebidas en los futuros escenarios pasa por una mayor integración

con los proveedores nacionales de materias primas y los importadores, por su relación con la demanda a través del mercado, ya sea externo o interno; vinculación con tecnologías flexibles, donde los rendimientos industriales se vinculen a los costos y a la rentabilidad, y donde la cantidad y la diversidad de la producción se sustenten en la calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Consulta y entrevistas con técnicos y expertos del MINAL y del MEP (2001).

FERNÁNDEZ, Pablo. *et al.* 1997. *Escenarios del Sector Agroalimentario para el año 2000*. La Habana: MEP.

FERNÁNDEZ, Pablo. *et al.* 1999. *Ganadería vacuna, problemas y perspectivas*. La Habana: MEP.

GARCÍA, Adriano. *et al.* 1997. *Industria Manufacturera*. La Habana: INIE.

GONZÁLEZ, Alfredo. 1995. "Modelos Económicos Socialistas: Escenarios para Cuba en los años noventa", *Cuba: Investigación económica*, 3.

MINAL. 1996. *Informes del MINAL a los controles gubernamentales*. La Habana: MINAL

INIE. 1996. *Metodologías generales. Introducción a la prospectiva estratégica y al método de escenarios*. La Habana: INIE.

MINISTERIO DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA. 2000. *Boletines de producción y acopio*. La Habana: Ministerio de la Industria Alimenticia, Dirección de Planificación.

MINISTERIO DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA. 2000. *Boletines de series históricas. Principales indicadores económicos*. La Habana: Ministerio de la Industria Alimenticia.

OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Varios años. *Anuario Estadístico de Cuba*. La Habana: ONE.

RODRÍGUEZ, José Luis. 1996. Orientaciones para la elaboración de los escenarios económicos y sociales hasta el año 2000.

UNIVERSIDAD DE LA HABANA. 1996. *Serie de estudios de Estructura Económica, industria alimenticia*. La Habana: Universidad de La Habana.

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