

LA COORDINACIÓN, UNA CAPACIDAD NECESARIA EN LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS LOCALES.

MSc Félix Martínez Díaz*
Dr. C. Ramón González Fontes**
Lic. Danesa Martínez Ramos***

Resumen:

El presente trabajo es el resultado de una investigación desarrollada por los autores que toma como antecedente el entramado conceptual soportado esencialmente en el mecanismo que el mercado ha estructurado en determinados territorios, pero defiende como propuesta un punto intermedio que privilegie la preponderancia de la planificación sobre los determinantes del mercado en el marco en la realidad cubana actual. La propuesta que se plantea parte de la identificación de capacidades de coordinación, a partir de identificar un grupo de factores que las determinan, y que a través de su estimulación permiten la formación y desarrollo de los encadenamientos productivos en las localidades, contribuyendo con ello a la robustez de la capacidad empresarial y organizativa de un territorio, para lo cual se requiere la creación de mecanismos organizativos que la favorezca.

Palabras claves: Capacidad de Coordinación – encadenamientos – redes – capacidad empresarial y organizativa - negociación.

Summary:

This work is the result of research conducted by the authors that takes as antecedent essentially supported the conceptual framework in which the market mechanism was structured in certain territories, but defended as proposed a compromise that favors the preponderance of planning on determinants of the market under the current Cuban reality. The proposal arises from the identification of coordination skills, from identifying a set of factors that determine them, and through its stimulation allow the formation and development of production concatenation in the towns, contributing to the robustness of enterprise and organizational capacity of a territory, which is required for creating the conducive organizational mechanisms.

Keywords: Coordination Capacity - concatenation - networking - business and organizational capacity - negotiation.

1. Introducción:

La gestión del desarrollo local, a partir de una combinación de los enfoques centralizados, con una utilización creciente de las capacidades internas de los territorios para generar procesos de desarrollo, puede convertirse en una palanca para enriquecer las posibilidades de búsqueda de soluciones de los problemas que se enfrentan, y delinear las principales vías para, a partir de una participación activa de los gobiernos locales, gestionar el desarrollo también desde la endogeneidad de los territorios.

* Félix Martínez Díaz. Master en Administración Pública. Profesor Auxiliar de la Facultad de Ciencia Económicas de la Universidad de Guantánamo. E-mail: felix@cug.co.cu.

** Ramón González Fontes. Doctor en Ciencias Económicas, Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. E-mail: ramon.gonzalez@reduc.edu.cu.

*** Danesa Martínez Ramos. Licenciada en Comunicación Social, Profesora Asistente de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Guantánamo. E-mail: danesa@fcs.cug.co.cu.

En el orden teórico, son muy diversos los enfoques para el estudio del desarrollo a nivel local y en particular los modelos de organización de la producción en dicho nivel, los cuales han evolucionado a lo largo de la historia, pudiéndose reconocer que la búsqueda de alternativas al crecimiento económico y el proceso endógeno de cambio estructural¹, son uno de sus pilares.

Son inagotables los estudios referidos a los distritos industriales (Marshall, Becattini, Amin), clusters (Michael Porter), medio innovador (Groupe de Recherche Europeen sur le Milieu Innovateurs - GREMI), sistemas productivos locales (Vázquez Barquero), para expresar que la actividad empresarial se realiza en el marco de redes formales e informales, relaciones y determinados eslabonamientos productivos con proveedores, clientes y mercados, reflejando experiencias de endogenización del desarrollo (González, R. 2011), dentro del que se destaca:

- La prioridad a las acciones colectivas sobre las individuales, y la importancia del establecimiento de redes horizontales, como alternativas a las redes jerárquicas, que favorezcan la acumulación e interrelación más rápida de activos y destrezas especializados, faciliten una mejor información y percepción permanente de las señales del mercado, reduzcan los niveles de incertidumbre y los costos de transacción, presionen a las empresas para innovar, invertir y estimular la dinámica empresarial (Vázquez Barquero, 1999 a y Alburquerque, 2000).

En este sentido, es necesario reconocer que el modelo de gestión es uno de los aspectos esenciales en la transformación local, para garantizar una respuesta eficaz y eficiente a sus necesidades tradicionales y emergentes.

Por tanto, se requiere transitar a formas de gestión más eficaces y eficientes en las organizaciones locales, donde se ponga énfasis en la medición de los efectos del cambio, lo cual supone pasar a gobiernos “abiertos a las innovaciones” donde las formas organizativas tiendan a una mayor autonomía funcional, favoreciendo el trabajo en equipo, concibiéndolo como herramienta de gestión.

En la literatura consultada, se encuentran descripciones de temas de estrategias para condicionar la aparición de estas formaciones empresariales, tales como la esbozada por Vázquez Barquero (2003) que plantea la elaboración de una estrategia de transformación de estas formaciones empresariales que pueda transitar por tres posibles vías de perfeccionamiento: a) por la aplicación intensiva de procesos de innovación y/o b) por el enriquecimiento del volumen y la diversidad de empresas existentes en el territorio y/o c) por la combinación de ambas, conduciéndolas a la formación de entornos innovadores.

Sin embargo no se han reportado formas de hacer de alguna manera probada que estimulen aquellas capacidades necesarias para la formación y desarrollo de estas formas organizativas en las condiciones de la economía planificada. Sólo de manera teórica se han encontrado elementos que pudieran relacionarse con factores determinantes, pero esta vez vinculados a la economía de mercado.

Lo que evidencia la necesidad de que la formación de los encadenamientos productivos locales posea una dinámica propia asentada en los territorios, que le ofrezcan una identidad y una capacidad de desarrollo, en correspondencia con las estrategias asumidas, constituyendo un vehículo adecuado para su implementación.

Esta dinámica debe traducirse en un instrumento que cree en los territorios encadenamientos productivos locales con capacidades de coordinación que permita su sobrevivencia y desarrollo a partir de demostrar su ventaja competitiva.

¹ Sergio Boisier, REVISTA DE LA CEPAL No. 86 - AGOSTO 2005 ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?

Es por ello que el propósito del presente artículo es mostrar a las capacidades de coordinación como un elemento necesario de la formación y desarrollo de los encadenamientos productivos locales.

2 Desarrollo:

2.1 Consideraciones generales sobre la coordinación en las organizaciones.

A los efectos del presente trabajo se debe entender la coordinación como un proceso que se basa en la integración de las actividades de unidades organizativas independientes con el objetivo de alcanzar las metas de la organización con el máximo de eficacia. Por lo que, la ausencia de ella, provocaría la pérdida de sentido de los actores dentro de la organización, haciendo peligrar las metas organizacionales, bajo el argumento de perseguir los intereses de su unidad organizativa.

A su vez, el grado de coordinación estará en función de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre los actores de las unidades que las realizan. Es por ello que, cuando se enfrentan tareas que requieren una comunicación entre las unidades involucradas, es recomendable mayor grado de coordinación.

Por su parte, en aquellas tareas no rutinarias, ni pronosticable, o trabajos muy dependientes de factores ambientales con una fuerte dinámica de cambio y existe mucha interdependencia, se requerirá de un alto grado de coordinación.

Los postulados teóricos sustentan distintos criterios acerca de la coordinación; unos consideran como métodos de coordinación, los procesos de planificación, la creación de comisiones y la celebración de reuniones y conferencias. Otros consideran dos tipos de coordinación intrínsecamente relacionados:

- Por organización, es decir, por la interrelación de las distintas divisiones de trabajo dentro de una estructura, basada en la autoridad, de manera que el trabajo pueda ser coordinado por medio de órdenes e instrucciones que los superiores dan a sus subordinados y que extienden la coordinación desde el vértice hasta la base de la estructura.
- Por medio del dominio de una idea, es decir mediante la aparición y desarrollo de una unidad de propósitos, en las mentes de quienes emprenden algo mancomunadamente, de manera que cada trabajador adaptará sus tareas a las de otros, con la habilidad y el entusiasmo necesario.

Por otro lado, en la literatura consultada se reconoce la existencia de dos modos de coordinación².

La coordinación vertical que tiene por objetivo optimizar la utilización de los medios dedicados a cada función (objetivo de eficiencia), mediante una buena asignación de estos medios entre los diferentes productos. Se esfuerza por respetar las órdenes de prioridad; y la coordinación horizontal tiene por objetivo asegurar el buen encadenamiento de las diferentes funciones que se inscriben en un mismo flujo de operaciones (objetivo de eficacia). El esfuerzo se centra en gestionar las interfaces, aprovechando los márgenes de maniobra de unos y de otros.

Como se puede apreciar el tratamiento del tema de la coordinación en las empresas es muy diverso, multidimensional y especializado lo que sugiere una alta complejidad su abordaje, en tal sentido estos postulados teóricos permiten dar continuidad al propósito del presente trabajo.

2.2 Capacidad de coordinación.

La capacidad de coordinación, propuesta por los autores y para los propósitos del presente trabajo, tiene como objetivo el sostenimiento de un nivel de integración entre los eslabones de una cadena productiva local, y como desencadenante mantener la cohesión interna de sus integrantes como pauta de confianza, un nivel de activación que permita la promoción de nuevas

² Strategor, ISBN 84-458-0299-2 Versión Española 1995. InterEditions de París.

incorporaciones, (siempre que se cumpla el criterio de aceptación de la red), así como el desarrollo del poder combinatorio, dada la necesaria especialización y diversificación de los eslabones, para la obtención de resultados que respondan a las demandas del mercado y exigencias de la sociedad.

La definición de la capacidad de coordinación se puede entender como las rutinas en los procesos organizativos, a través de los cuales, los actores implicados, su cohesión, tamaño, diversificación y modos de activación promuevan nuevos intercambios y creación de nuevas conexiones, asegurando una relación costo – beneficio para el sostenimiento de ventaja competitiva y apego a su responsabilidad social.

2.3 Capacidad de coordinación en las localidades.

Estas rutinas se convierten en fuentes de competitividad sistemáticas de la estrategia de desarrollo de la localidad. En los momentos actuales crear capacidades (rutinas) significa preparar a la localidad, para responder a las exigencias del entorno, ya que son las fuentes de competitividad.

De lo anterior se desprende la necesidad de contar con un diseño de dichas capacidades (rutinas), a desplegar en las localidades, para las formas en que se ponen de manifiesto los factores críticos de éxito de la estrategia local y en función de las exigencias que las modificaciones del entorno (oportunidades y amenazas) le impongan a dichos factores, por lo que estas capacidades (rutinas) deben elaborarse alineadas con las estrategias que se estén implementando.

Sin embargo, al desarrollar el proceso de adaptación a lo que se necesita con la estrategia, se debe declarar el o los factores claves que se encuentran en riesgo de cumplirse, creando la capacidad (rutina), que responda a las causas que condicionan dichos riesgos, las que serán administradas como una función, no como una estructura, por la instancia de la organización que se decida.

En la actualidad es necesario crear una capacidad para la propuesta de encadenamiento productivo local, como respuesta a la estrategia de eficiencia y eficacia del sistema territorial.

A partir de una adaptación de los postulados de Strategor³(1995) relacionado con las dimensiones de una red se proponen los componentes y funciones de la capacidad de coordinación:

Tabla 1: Relaciones dimensión – componentes y funciones.

Dimensión	Componentes	Funciones
Cohesión	Intensidad	Objetividad o afectividad de los intercambios.
Poder combinatorio	Grado de agregación. Tamaño Diversidad	Número de conexiones internas. Mejora de la sinergia y capacidad de comunicación.
Modo de activación	Dirigida Controlada Distribuida	Se mantiene la cúspide estratégica. Control de resultados. Asignación de recursos a las unidades en función de los resultados. Reglas derivadas de acuerdos.

En este contexto se debe reconocer que una gestión organizativa supone la interacción de recursos y habilidades de sus miembros, en este caso una economía planificada, la interacción de recursos entraña como peculiaridades, que la asignación de estos, se realiza mayormente de forma centralizada a través del plan de la economía y el presupuesto, que dejan una brecha sin cubrir por el nivel de cobertura. En cuanto a las habilidades, van a depender de los conocimientos, destrezas, experiencias que están incorporadas de forma diferente en cada individuo.

³Ibidem.

Esta gestión demanda un nivel de coordinación que mejore el nivel de diversidad y enriquecimiento del sistema empresarial local (Vázquez Barquero, 2003). Por tanto, los mecanismos de coordinación (Mintzberg, 1999), es decir, a) ajunte mutuo; b) supervisión directa; c) normalización de los procesos; d) normalización de las habilidades; y e) normalización de los resultados, que proporcionan las acciones de integración y una deliberada cohesión, poder combinatorio y modo de activación de los encadenamientos productivos locales.

2.4 Detección de las capacidades de coordinación.

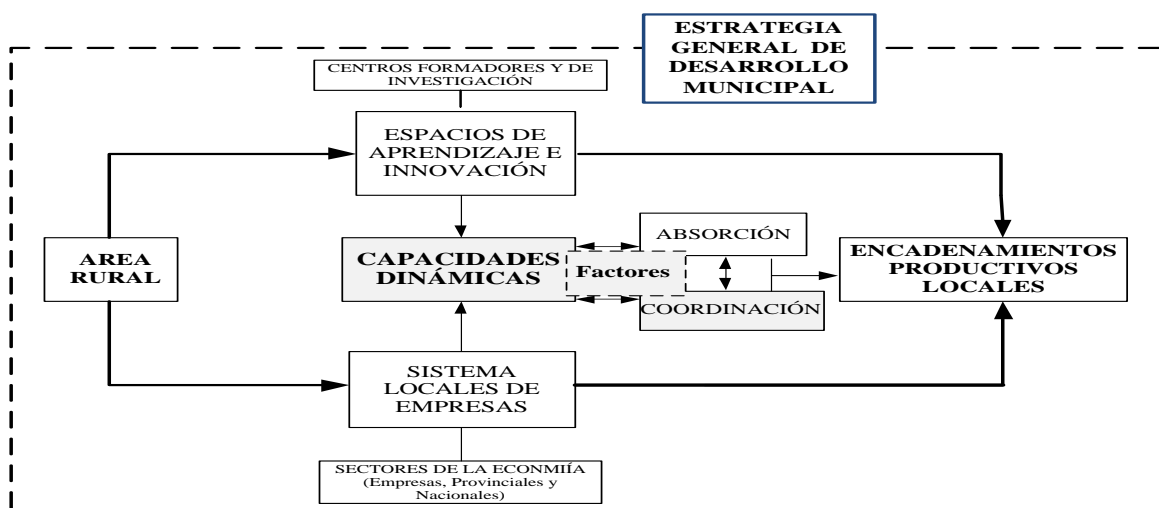
La aplicación del enfoque de recursos y capacidades en las localidades requiere mejorar su dotación de recursos y procesos organizativos que realcen su papel en el desarrollo.

Paralelamente las aglomeraciones territoriales de empresas han recibido una creciente atención desde diversas líneas de investigación y marcos teóricos. Una de las primeras aportaciones que pusieron de relieve sus beneficios fue ofrecida por Alfred Marshall (1890), incorporándose otros trabajos como la “economía urbana”.

Desde la dirección estratégica, algunas voces respaldan el valor añadido de desarrollar la perspectiva basada en los recursos y el enfoque de capacidades dinámicas (Wernerfelt, 1984; Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000) al estudio de las aglomeraciones geográficas⁴. En este contexto cabría preguntarse: ¿Cómo sería en el marco de los encadenamientos productivos locales?

Se ha reconocido que las capacidades dinámicas contribuyen a articular el vínculo entre el sistema empresarial local y el sectorial que, por un lado, permita transitar por la aplicación de procesos de aprendizaje e innovación y por el enriquecimiento del volumen y la diversidad de empresas existentes en el territorio, permitiendo transformar y explotar conocimiento al producir cambios en productos, servicios, procesos o formas organizativas, a partir del efecto positivo que produce el aprovechamiento del potencial de los encadenamientos.

Esquema de las interrelaciones hacia la formación de encadenamientos.



⁴ El tema de las economías de aglomeración ha sido estudiado por urbanistas, geólogos y economistas desde hace varias décadas. Tal como la definió William Strange (2005), “La aglomeración urbana es la concentración espacial de la actividad económica en las ciudades. También puede tomar la forma de concentración en grupos industriales o en centros de empleo en una ciudad”. Tomado de FUENTES DE LAS ECONOMÍAS DE AGLOMERACIÓN: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA de Olga Lucía Manrique Cuadernos de Economía, v. XXV, n. 45, Bogotá 2006, páginas 53-73

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Se parte de la existencia de una Estrategia General de Desarrollo Municipal⁵, que tiene como factores críticos de éxito a las Iniciativas de Desarrollo Local (IDL).

En estos años, en Cuba, se han elaborado e implementado proyectos cuyos objetivos se enmarcan en el desarrollo local, que parten de un financiamiento proveniente de organizaciones de la colaboración internacional y de programas y proyectos nacionales que tienen incidencia en las localidades. Los mismos se asientan en las organizaciones del municipio y son ejecutadas, en buena parte de ellos, por las bases productivas del sector estatal como del sector no estatal.

En realidad, en las evaluaciones realizadas se revela que los proyectos no crean espacios de cooperación entre las formas productivas objeto de los proyectos, lo que no contribuye a aprovechar los beneficios de la aglomeración de las organizaciones productivas, la reducción de costos en las transacciones, trayendo como consecuencia la baja de productividad.

Por otro lado al concluir el financiamiento de los proyectos se interrumpen los mismos y en el mejor de los casos se va debilitando su funcionamiento, lo que se traduce en una falta de sostenibilidad, por lo que no se estimula la sinergia que demanda del desarrollo económico y social de los territorios.

Todo lo cual lleva a la idea de que no se está superando el enfoque asistencialista, promoviéndose iniciativas en las comunidades hacia esfuerzos productivos cuya solución a los problemas no contribuye a elevar la eficacia en la gestión de la capacidad empresarial y organizativa del territorio.

La solución a esta problemática demanda detectar, qué capacidades necesita poner en funcionamiento la localidad, para ello, se requiere poner énfasis en los factores que estimulan los espacios de coordinación en busca de formas organizativas competitivas dotadas de habilidades para identificar información valiosa e incorporarla a sus rutinas organizacionales obteniendo nuevos y mejorados productos, servicios y procesos a través de innovaciones y con ello gestionar la necesaria flexibilidad estratégica.

Como se explica anteriormente, hay que establecer una relación entre la variable capacidad y su contribución a la implementación de las estrategias para la formación de los encadenamientos productivos. La formulación de esta variable se constituye en decisiva para los procesos de coordinación de dicho sistema, y con ello conseguir su evolución.

El éxito de esta relación es necesario conseguirlo a partir del estímulo a los factores que promueven las capacidades de coordinación en los encadenamientos productivos, con vista a asegurar el mejoramiento de la capacidad empresarial y organizativa del territorio.

De forma análoga al modelo de Zahra y George, (2002), en el que se establecen tres moderadores, dentro de los que se pueden identificar los factores que permiten estimular y/o desencadenar procesos de adquisición y asimilación de conocimientos valiosos para el encadenamiento, se pueden identificar y/o construir los factores determinantes de las capacidades de coordinación, para ello se debe responder a las siguientes interrogantes: ¿qué coordinar?, ¿cuál es el objetivo?, de ahí que se requiera de experiencia y conocimiento acumulado; y ¿cómo integrarlo?, desde aquí, identificar los actores y los espacios en los que se despliegan las rutinas, como una capacidad de coordinación.

En este contexto, un papel fundamental lo desempeñan los gobiernos locales en el fortalecimiento institucional local como parte de los procesos de descentralización, facilitando y estimulando la construcción de redes de colaboración entre actores locales, así como de coordinación entre distintos niveles de la administración pública, todo ello con una amplia participación y

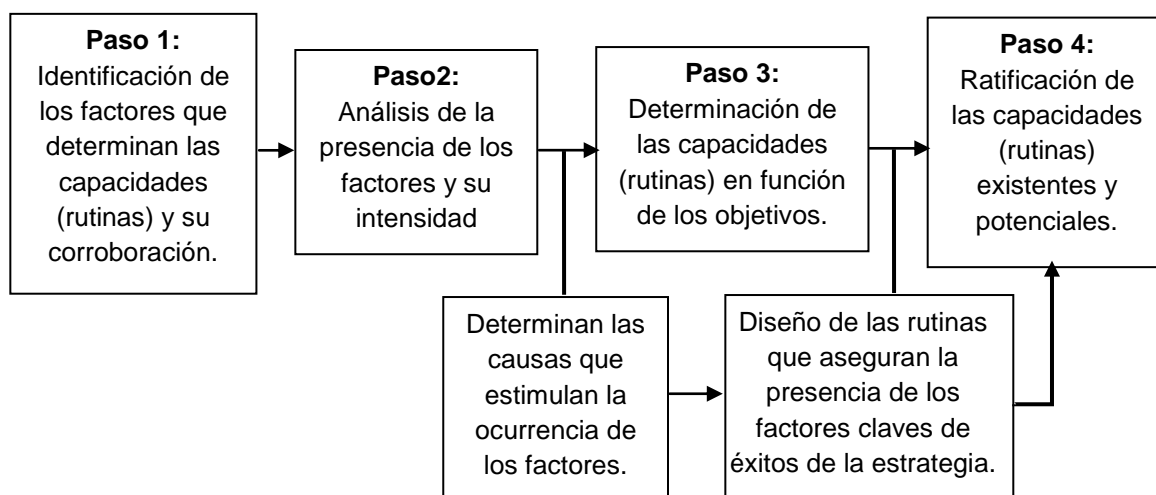
⁵ Esta estrategia fue aprobada por la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio El Salvador, Cuba, en marzo de 2013.

responsabilidad de los actores implicados, tomando como referencia la integración social y cultural de la localidad en cuestión.

De esta manera se crea un ambiente de gestión en el territorio que constituye una condición necesaria para la creación de capacidades de coordinación que contribuyan a la formación y desarrollo de encadenamientos productivos y para ello se precisan tener definidos los factores que estarán determinándolos.

A continuación se establece los pasos a seguir en el tratamiento de la detección de la capacidad de coordinación:

Pasos para la detección de capacidades de coordinación.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

En consecuencia, una vez identificado los factores (según estudios teóricos y la evidencia empírica, de los autores), se corrobora su presencia e intensidad, con el análisis y consulta de expertos.

El término “factor”, en economía, se asume según su significado como aquellos recursos, materiales o no, que al ser combinados en el proceso de producción agregan valor para la elaboración de bienes y servicios (Wikipedia, 2012).

Entre dichos factores se pudieron identificar los siguientes:

1. Estructura organizacional y productiva.

La estructura organizativa debe maximizar la instauración de redes formales e informales, creando espacios de concertación e integración que dinamizan los flujos comerciales, financieros, de información y conocimientos, que busque la elevación de la competitividad.

La forma organizativa vista como un tipo de infraestructura influye en el proceso de cambio y utilización de conocimientos de una forma específica.

Condición:

- A mayor tamaño mayor capacidad dado que aumenta la inversión en I+D y se acumula más conocimiento y desarrollan rutinas organizacionales.

- Sin embargo, empresas pequeñas pueden ser más capaces de responder a cambios y suelen ser más innovadoras.

2. Orientación estratégica del territorio.

Representa la existencia de una estrategia general de desarrollo del territorio que sirve de plataforma de integración al sistema de planes (Plan de Desarrollo Integral, Plan General de Ordenamiento Territorial, Programa de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local, Plan de la Economía Nacional y el Presupuesto) y cohesiona y orienta las acciones de los actores de forma proactiva.

Condición:

- A mayor proactividad estratégica, mayor tiempo dedicado a exploración de su entorno.
- La postura estratégica determina su capacidad dinámica, por lo que, mientras mayor sea la proactividad, mayor será su capacidad de coordinación y viceversa.
- A mayor proactividad el diseño organizativo será más flexible de manera que la capacidad de adaptación a condiciones cambiantes sea mayor y los espacios de concertación e integración responderán con eficacia a las dinámicas de cambio del entorno.

3. Recursos Financieros.

Determinan la inversión de recursos financieros del encadenamiento, contratación de empleados calificados en actividades, acuerdos de contratación, con otros actores e instituciones, ampliando su capacidad de respuesta a las demandas locales y mayores espacios de concertación.

Condición:

- Determinan la inversión del encadenamiento, contratación de empleados calificados en actividades de I+D concertación de contratos económico y creación de espacios para dinamizar las actividades comerciales, financieras e información.

4. Diseño organizacional.

Forma que tomará y la distribución espacial de los diferentes integrantes, su especialización y su encadenamiento “hacia delante y hacia atrás”, su cohesión. Se enfatiza en el diseño a partir de agrupaciones y la creación de redes.

Condición:

- La fuerza de las relaciones con otros miembros de la red es un importante determinante externo de la capacidad del encadenamiento.
- Mientras más espacios de concertación e integración se creen más diversificado y flexible será el encadenamiento.

5. Sistema de recompensa e incentivos.

Implica nuevas formas de pensar, ruptura de ciertas inercias, así como nuevos diseños que involucren a todos los actores económico, lo que requiere cierta intensidad y repetición en los procesos. Dicha intensidad está relacionada con la teoría de la motivación en el trabajo. Aunque los individuos en los encadenamientos posean las habilidades y condiciones necesarias para aprender y consolidar sus vínculos, su desempeño será pobre si la motivación es baja o inexistente.

Condición:

- La motivación es un intangible crucial para el éxito del proceso de coordinación.
- Aunque se posean las habilidades necesarias para la coordinación, sus espacios de concertación e integración serán pobres si la motivación es baja o inexistente.

6. Capacidad de relación.

La coordinación e integración de un encadenamiento para agregar las diferentes capacidades de sus actores y procesos viene determinada por la capacidad de relación. Existen tres tipos de estas: capacidad del sistema, que reflejan los procedimientos y políticas del encadenamiento que se encuentran formalizados; las capacidades de coordinación, se asocia a la capacidad de establecer relación entre las diferentes empresas; capacidad de socialización de habilidades del encadenamiento para producir una ideología compartida.

Condición:

Si el encadenamiento desea mejorar su capacidad de coordinación debe invertir en construir y reconstruir sus espacios de concertación e integración, a través, por ejemplo, del fomento de actividades de formación, fortalecimiento de la actividad contractual, espacios de participación y otras.

7. Cultura de aprendizaje e innovación.

El compromiso por parte de los actores con la innovación es crítico en el proceso de adaptación del encadenamiento al entorno. Por tanto es importante considerar los valores y actitudes de los miembros de la organización que pueden influir en este compromiso (Shein, 1998). Otro aspecto es la visión que se tiene sobre los procesos de cambio, como algo natural y deseable.

Condición:

- Mientras mayor sean las habilidades y estímulos de los actores locales para que sus empleados cuestionen constantemente la forma de realizar mejor sus tareas, resuelvan problemas y ofrezcan sugerencias, mayor será la capacidad de innovación y aprendizaje y mayor la capacidad de absorción de conocimientos. Cuanto mayor sean las similitudes de dos empresas en términos de sus habilidades, estructura organizativa, prácticas compensatorias y problemas de gestión, mayor será la transferencia de conocimiento entre ambas.

Estos factores favorecen la formación de encadenamientos productivos locales contribuyendo al impulso de iniciativas de desarrollo local (Albuquerque 2003).

Para ello se requiere implementar acciones dirigidas a estimular las causas que robustecen la presencia de dichos factores y que a su vez determinan las capacidades de coordinación definidas.

Con la aplicación de la técnica de Ishikawa o técnica de causa – efecto se obtienen que las principales causas cuyo estímulo condicionan la presencia de las capacidades necesarias para formar y desarrollar los encadenamientos productivos locales.

Los resultados de este estudio permitió establecer como capacidades de coordinación: capacidad “cohesión del encadenamiento”; la capacidad de “sostenibilidad”; y la capacidad “negociación”.

Factor: Estructura organizacional y productiva (determina la capacidad “cohesión del encadenamiento”).

- Confianza: Claridad de los objetivos, responsabilidad, (Ej. Cumplimiento de las metas y plazos).
- Gobernabilidad: Creación de un grupo coordinador del encadenamiento, (grupo ad hoc).
- Concertación: Creación de espacios con la comunidad y las instituciones del entorno.

Factor: Orientación estratégica y cultura de aprendizaje e innovación (determina la capacidad “sostenibilidad”).

- Estímulo y recompensa: Creación de mecanismos.
- Concertación: Con instituciones universitarias y de investigación del entorno.
- Confrontación: Creación de espacios favorecedores de soluciones e innovaciones.
- Especialización y diversificación de la producción,

Factor: Relación (determina la capacidad negociación).

- Procedimientos y políticas de encadenamiento.
- Habilidades: Papel del liderazgo y selección de los miembros del encadenamiento (condiciones de entrada).
- Concertación: Creación de espacios para la negociación.

Estas son las capacidades de coordinación que se pueden reconocer a la luz de la evidencia empírica, pero no son las únicas. Por otra parte es necesario evaluar su presencia en la actualidad y en el futuro.

Estas capacidades se encuentran interconectadas en su contenido y objetivos, formando un sistema de relaciones que muestran su complejidad e interdependencia, pues cuando hay que referirse a la capacidad de negociación el papel del liderazgo guarda relación con la gobernabilidad que constituye una de las causas del factor cohesión, lo cual resulta vital a la hora de seleccionar las partes y mantener el grupo de trabajo en red. Igualmente en los factores los espacios de concertación son indispensables teniendo en cuenta la intencionalidad que persigue.

Para dar continuidad a este análisis se requiere proceder al diseño de las capacidades en función del encadenamiento productivo en la localidad de que se trate y del producto y/o actividad productiva particular. Lo que sugiere que este es un proceso con una participación fundamental de los actores implicados directos, como del resto de actores sociales que forman parte de su entorno.

De la misma forma y para las condiciones de la economía planificada se requiere que dicha capacidad se diseñe en función de dar respuesta a las necesidades de articulación del encadenamiento con el resto de las estructuras sectoriales y nacionales radicadas en la localidad, así como, las relaciones con el plan de la economía y el presupuesto aprobado, de manera que se contribuya a dar respuesta a las brechas dejadas por los niveles de cobertura de los mismos.

Sin embargo, para el diseño de un instrumento que fortalezca la capacidad empresarial y organizativa local y su vínculo con el sectorial se deberá tener en cuenta los mecanismos de integración en el que se deben identificar un conjunto de condicionantes (estructural, conductual, cognitivo e institucional), que en sus relaciones respecto a los actores, proporcionan un conjunto de barreras a superar.

A continuación se señalan algunas situaciones a superar y que ilustran la complejidad de dicha integración:

Tabla 2: Condicionante de los mecanismos de integración.

Actores	Condicionantes			
	Estructural	Conductual	Cognitivo	Institucional
Gobierno	Formas flexibles	Relevancia a la	Entender el	Nuevas formas de

Local. Entidades de subordinación local.	de organización como entidades de desarrollo local. Encadenamientos productivos mucho más difusos ⁶ .	competitividad y la difusión de innovaciones. Trabajar con datos que muestren las capacidades de desarrollo existentes. Énfasis en el enfoque de impulsar las capacidades de desarrollo local en cada ámbito territorial. Reducción de las actuaciones compensatorias.	enfoque de la "competitividad sistémica territorial" ⁸ .	regulación. Desestimulo de la lógica del subsidio por el impulso de actuaciones emprendedoras locales. Tratamiento a ofrecer a la brecha que deja el nivel de "cobertura" ⁹ que proporciona el plan de la economía a las exigencias económicas y sociales particulares de cada localidad.
Direcciones Sectoriales. Empresas Nacionales. Gobiernos Provinciales	Encadenamientos productivos mucho más difusos.	Enfoque de la competitividad sistémica territorial. Reducción de las actuaciones compensatorias.	Entender el enfoque de la competitividad sistémica territorial	Nuevas formas de regulación. Desestimulo de la lógica del subsidio por el impulso de actuaciones emprendedoras locales.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Como resultado de este análisis, resalta el hecho de tener en cuenta los factores para crear acciones dirigidas a fortalecer los vínculos del sistema empresarial local, con el sectorial, ello llevará al planteamiento de una estrategia que asegure (Alburquerque. F, 2003): a) el acceso a la información empresarial sobre mercados, productos y tecnologías; b) potenciar las redes de comercialización de los productos locales; c) ampliar sus mercados; d) asegurar los servicios postventa a los clientes; e) fortalecer las redes de actores locales, públicos y privados; y f) alentar una cultura emprendedora local.

2.5 Diseño de la capacidad (rutina) para el encadenamiento.

El diseño de la rutina (capacidad de coordinación) para el encadenamiento, debe asegurar la presencia de los factores claves de éxito de la estrategia de desarrollo local, para ello se debe proponer: a) la conformación de una mesa de diálogo que permita la participación de todos los

⁶ Con capacidad mucho mayor para desplegarse territorialmente.

⁷ La complejidad de las diferencias estructurales en los distintos territorios no puede ser captada a través del clásico análisis de los datos estadísticos que muestran los resultados de la actividad regional o local a través de la medición del producto, el ingreso, el empleo o la pobreza, entre otras variables significativas. El análisis comparativo de esos datos estadísticos ex-post no permite identificar la situación concreta en cada territorio y, por consiguiente, no es posible elaborar directrices suficientes para la política de desarrollo.

⁸ Según Francisco Alburquerque 2003. Lo importante es entender el enfoque de la "competitividad sistémica territorial" ya que los territorios constituyen una matriz organizativa de las variables que deciden sobre la capacidad de enfrentar la reestructuración productiva y el desarrollo local, como son: la introducción de innovaciones en el sistema productivo local; la formación de recursos humanos según las necesidades detectadas en el sistema productivo local; la capacidad innovadora y emprendedora de las empresas locales; la flexibilidad de las organizaciones institucionales locales y el funcionamiento de redes locales de actores públicos y privados dentro de una estrategia de desarrollo territorial.

⁹ Según Ramón González 2012, se deben establecer mecanismos descentralizadores y sistemas informativos que eleven el protagonismo de los actores locales y sus líderes (Delegados de Circunscripción y Presidentes de Consejos Populares) en la eficacia de la ejecución del nivel de cobertura que establece el plan de la economía y en la armonización de la existencia y desarrollo de las distintas formas de propiedad y las diferentes formas de organización de la producción que puedan existir en las localidades.

eslabones que conforman la cadena, liderado por un grupo coordinador del encadenamiento, que posea: capacidad técnica y el liderazgo moral, así como poder de negociación; b) la elaboración de un plan de trabajo; y c) ejercer la capacidad de efectuar planteamientos al gobierno local.

Para delinear dichas capacidades, se requiere: definir el nombre de la capacidad, su objetivo, el contenido, método o metodología a utilizar, es decir, se tiene que establecer la regularidad que permita su aplicabilidad y generalización en los diferentes escenarios territoriales.

Un asunto muy importante que no debe pasar por alto en este proceso, es que dichas capacidades (rutinas) deberán ser diseñadas en función de las exigencias provocadas por los cambios en el entorno (oportunidades y amenazas) e impuestas a los factores claves de éxito, por lo que tendrán que elaborarse alineadas con la estrategia que se esté implementando. Cuando esto ocurre y logran modificarse en dependencia de las exigencias del entorno se pueden convertir en capacidades dinámicas, constituyéndose, como se plantea en su definición original, en una fuente de ventaja competitiva para la localidad.

A continuación se proponen tres objetivos que expresan el qué hacer, para garantizar la robustez de las capacidades de coordinación del encadenamiento y con ello su contribución a la efectividad de la capacidad empresarial y organizativa del territorio.

Por todo lo planteado y sobre la base de los argumentos dados, el autor propone como objetivos:

- Desarrollar procesos de negociación que reduzca el riesgo de incumplimiento de lo contratado entre las entidades del encadenamiento.
- Disponer de una estructura organizacional cohesionada que respondan a las necesidades y responsabilidades del encadenamiento.
- Asegurar modos de activación y poder combinatorio en la red que estimule la capacidad de agregar nuevos polos.

Para la evaluación del funcionamiento de este sistema de objetivos se proponen los criterios que deben tomarse en cuenta para su medición. Para ello se establecen los indicadores que evaluarán su cumplimiento, lo cual constituye una herramienta que permite la toma de decisiones por parte de los miembros del encadenamiento, en función de su mantenimiento de su política, procedimientos y resultados concertados, así como del gobierno local en cumplimiento de su papel regulador de la capacidad empresarial y organizativa del territorio.

A continuación se muestra en una tabla la asociación de los indicadores de eficiencia y eficacia que deberán ser tenidos en cuenta como respuesta a la medición de los resultados de la implementación en los encadenamientos productivos locales de las capacidades de coordinación en la gestión empresarial y organizativa del territorio.

Tabla 2: Indicadores a medir en los objetivos planteados.

Objetivos	Indicadores de eficiencia	Indicadores de eficacia
Desarrollar procesos de negociación que reduzca el riesgo de incumplimiento de lo contratado entre las entidades del encadenamiento	Punto de equilibrio Reducción de costos	Calidad de la producción
Disponer de una estructura organizacional cohesionada que respondan a las necesidades y responsabilidades del encadenamiento.	Punto de Equilibrio Resultados (Ganancia o Pérdida).	Ingresos
Asegurar modos de activación y poder combinatorio en la red que estimule la capacidad de agregar	Costo – Beneficio Rendimientos productivos	Creación de empleos

Por último, se debe reconocer que este proceso de evaluación de resultados de los objetivos a través de los indicadores se adecua de forma flexible a las características y condiciones que arroje el diagnóstico organizacional y productivo de la localidad en cuestión y al producto y actividad productiva local sujeta a la formación y desarrollo del encadenamiento. De forma análoga deberá ocurrir con las capacidades de coordinación y sus objetivos, para dar respuesta a la estrategia de desarrollo local aprobada en el período que se tome como referencia.

3 Conclusiones.

- El estudio de los modelos de organización de la producción a nivel local han evolucionado históricamente, pudiéndose registrar que la búsqueda de alternativas al crecimiento económico y el proceso endógeno de cambio estructural, son sus elementos principales, por lo cual es necesario reconocer que el modelo de gestión es uno de los aspectos de la transformación local y garantiza una respuesta eficaz y eficiente a las necesidades tradicionales y emergentes de las localidades.
- La detección de las capacidades de coordinación a partir de la presencia de los factores que las determinan constituye un aporte de mucho valor producto a que a través de ellas se asegura la creación de condiciones de supervivencia y viabilidad del encadenamiento en las condiciones actuales y futuras del desarrollo de las localidades, toda vez que, la observancia de estas rutinas asegura que se consolide el sistema de valores de los miembros del encadenamiento productivo local, convirtiéndose en ventajas competitivas hacia el futuro.
- La detección de las causas que condicionan la existencia de las capacidades de coordinación en los encadenamientos, constituyen elementos determinantes para su funcionamiento y desarrollo, contribuyendo a que dichas rutinas aseguran el progreso de la red en sus dimensiones y se conviertan en dinámicas, en la medida en que den respuesta sistemáticas ante los cambios del entorno.

4 Bibliografía.

1. ALBURQUERQUE, F (1997). Guía para agentes Desarrollo Económico Territorial. Instituto de Desarrollo Regional. Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla. España.
2. BECATTINI, Giacomo. (1992) "Vicisitudes y potencialidades de un concepto: el distrito industrial", Archivo digital en Adobe Acrobat.
3. BOISIER, SERGIO. 1985. "Un difícil equilibrio: Centralización y descentralización en la planeación regional". Revista: El Trimestre Económico. #205 México. Enero – Marzo.
4. Bravo Ibarra, Edna Rocío(2005) Tesis doctoral " Identificación y Caracterización de las Capacidades Dinámicas Que intervienen en el contexto de la Innovación de Producto: (Estudio de Casos)" UNIVERSIDAD POLITECNICA DE CATALUÑA. Departamento de Administración y Organización de Empresas.
5. Cohen, W. y Levinthal, D. (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", Administrative Science Quarterly, Vol. 35, N° 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, pp.128-152.
6. GONZALEZ FONTES, R. (2002). La Gestión del Desarrollo Regional en Cuba. Un enfoque desde la endogeneidad. Economía Sociedad y Territorio. Volumen III, núm 12. jul.-dic. El Colegio Mexiquense. México.

7. GONZÁLEZ Fontes, Ramón. (2011) "La Gestión Integrada del Desarrollo Local en Cuba. Una concepción Metodológica". Conferencia inaugural para el II Evento Nacional de la Asociación de Economistas y Contadores de Cuba, celebrado en la ciudad de Camagüey el 9 de junio.
8. GUZON CAMPORREDONDO, A. (Compiladora) (2007). Desarrollo Local en Cuba. Retos y Perspectivas. Editora Academia. La Habana.
9. GUZÓN, Ada. (2004) "Los municipios y sus potencialidades para el desarrollo local". En CIPS. Boletín electrónico. Año 1 no.3 nov. 2004. La Habana.
10. LAZO VENTO, CARLOS et al. (2007) "Concepciones sobre Desarrollo Local. Experiencias en el sistema de dirección en Pinar del Río". Revista Economía y Desarrollo. Facultad de Economía de la Universidad de La Habana/ANEC. N° 1/2007.
11. MARSHALL, ALFRED. (1920). Principles of Economics, London, MacMillan.
12. MAILLAT, D. (1995) Desarrollo territorial, milieu y política regional a A. Vázquez Barquero y G. Garofoli (eds.) Desarrollo Económico Local en Europa, Colegio de Economistas de Madrid.
13. MARX, et al. (1973) "El Capital". La Habana, Cuba. t. 1
14. Ministerio de Economía y Planificación (2010). Programa de Iniciativas Municipales de Desarrollo Local.
15. Mintzberg, Henry (1991) Diseño de organizaciones eficientes. Editorial El Ateneo, Argentina.
16. Mintzberg, Henry (1991). Mintzberg y la Dirección. Editorial Díaz de Santos S. A., España.
17. PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social el Partido y la Revolución. Aprobada en el VI Congreso del PCC el 18 de abril del 2011. La Habana.
18. STRATEGOR. (1995) Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa. ISBN 84-458-0299-2. Versión Española.
19. Sutz, J. (Ed.) (1997), Innovación y Desarrollo en América Latina, Nueva Sociedad.
20. Teece, D.J. (2007). "Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance". Strategic Management Journal, vol. 28, n° 13, pp. 1319-1350.
21. Van den Bosch, F.; Volberda, H. & de Boer, M. (1999), "Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities", Organization Science, Vol. 10, N° 5, p. 551-568.
22. V. BARQUERO, et al. (2006). "Surgimiento y transformación de clusters y milieus en los procesos de desarrollo". Revista EURE. Santiago de Chile, Chile. vol. XXXII, No.95: 75-92.
23. _____, A. (1999). Política Económica Local. Editora Pirámide S.A. Madrid.
24. _____, (2003) Desarrollo, Redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno. Editorial Pirámide. Madrid.
25. Winter, S.G. (2003). "Understanding Dynamic Capabilities". Strategic Management Journal, vol. 24, Special Issue, pp. 991-995.

26. Zahra, Sh. & George, G. (2002), "Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension", *Academy of Management Review*, Vol. 27, N° 2, p. 185-203.
27. Zollo, M.; Winter, S.G. (2002). "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, vol. 13, n° 3, pp. 339-351.