

*Universidad de La Habana
Facultad de Economía*

*“Logística: un enfoque de gestión en la administración y
desarrollo de las zonas francas y otros regímenes
especiales en Cuba”.*

*Tesis presentada en opción al grado de
Doctor en Ciencias Económicas.*

Autor: Lic. Eduardo Arias Castillo

Ciudad Habana, Junio del 2005.

SÌNTESIS

A partir del dilema que enfrentan las zonas francas a nivel mundial y en Cuba, referida a su imprescindible reorientación estratégica condicionada por las pérdida de los incentivos que históricamente ofrecía este tipo de instrumento, y que pueden suponer su desactivación, redimensionamiento o reorientación; en el estudio que se presenta se estudian los factores que han provocado esta necesidad y determina su origen multicausal. Así mismo se evalúan las tendencias internacionales en su reorientación, y las ventajas que Cuba posee para este tipo de negocio y en el desarrollo de otros regímenes especiales.

En el estudio realizado el autor fundamenta que la reorientación y las nuevas ventajas competitivas de las zonas francas y otros regímenes especiales de producción, servicio y comercio, se encuentran en el desarrollo logístico, y a tal fin fundamenta el rol integrador y sistémico de la Logística, e induce su tratamiento como un enfoque de gestión propio de este tipo de negocio.

La tesis presentada propone la aplicación de un modelo de gestión con enfoque logístico, al que se asocia un procedimiento de aplicación válido para la empresa contemporánea y en particular para los regímenes especiales, su diagnóstico y para la determinación de las estrategias que propicien el cumplimiento de su Misión y los objetivos trazados conducentes a la Visión de la organización. Al mismo se integran otros enfoques tradicionales y el uso de instrumentos y métodos cuantitativos.

El modelo y procedimiento diseñado ha sido validado por opinión de expertos de la organización y de los organismos competentes a partir de su aplicación a las tres zonas francas existentes en nuestro país, con resultados satisfactorios en el proceso de diagnóstico y en la definición de las estrategias competitivas de estas organizaciones.

INDICE

Introducción	Pág. i
CAPITULO I: Zonas francas: un instrumento universal en el desarrollo del comercio internacional.	Pág. 1
1.1 Antecedentes.	Pág. 2
1.2 Dos enfoques acerca del impacto de las zonas francas.	Pág. 4
1.2.1 La industria maquiladora.	Pág. 9
1.3 Zonas francas en tiempos de globalización.	Pág. 12
1.4 Los nuevos paradigmas de las zonas francas.	Pág. 14
1.5 Un enfoque contemporáneo para la gestión de zonas francas.	Pág. 17
1.6 Zonas francas en Cuba.	Pág. 20
1.6.1 Surgimiento y desarrollo de las zonas francas en Cuba.	Pág. 20
1.6.2 La posición de Cuba en la competencia dentro de la región centro- Caribe.	Pág. 25
1.7 Determinantes de la ventaja competitiva nacional.	Pág. 29
1.8 Perfil estratégico externo de las zonas francas en Cuba.	Pág. 31
1.9 Conclusiones del Capítulo 1.	Pág. 34
CAPITULO 2: La Logística como enfoque estratégico y factor de Competitividad en las zonas francas.	Pág. 36
2.1 Logística: Conceptualización, surgimiento y desarrollo.	Pág. 36
2.1.1 Una visión tradicional de las actividades logísticas.	Pág. 37
2.1.2 Evolución de la Logística Empresarial.	Pág. 38
2.2 Una visión contemporánea de la Logística.	Pág. 39
2.2.1 La tercerización, subcontratación o <u>outsourcing</u> de servicios logísticos.	Pág. 42
2.2.2 Operadores logísticos.	Pág. 43
2.2.3 El Intermodalismo.	Pág. 44
2.3 Contenido moderno del concepto de Logística	Pág. 45
2.3.1 El rol integrador de la Logística.	Pág. 46
2.3.2 El carácter de sistema y el rol integrador de la Logística.	Pág. 46
2.4 La logística como un enfoque en la gestión administrativa.	Pág. 49
2.4.1 El enfoque logístico en la gestión empresarial.	Pág. 52
2.4.2 Procedimiento de aplicación de enfoque logístico.	Pág. 54
2.5 La Logística en Cuba.	Pág. 61
2.6 Estrategia para el desarrollo de la logística en las empresas cubanas.	Pág. 63
2.7 Conclusiones del Capítulo 2.	Pág. 66
CAPITULO 3. Aplicación del enfoque logístico para el perfeccionamiento de las estrategias de desarrollo de las Zonas Francas cubanas.	Pág. 68
3.1 Caracterización de las empresas ZELCOM.SA, ZEDIM y ZEDAL.	Pág. 68
3.1.1 La Empresa "Zona Especializada de Logística y Comercio.SA.	Pág. 68
3.1.2 La Empresa "Zona Integral de Desarrollo Mariel".	Pág. 69
3.1.3 La empresa "Zona Especial de Desarrollo y Actividades Logísticas	Pág. 70
3.1.4 Evaluación del cumplimiento de los objetivos de las zonas francas en el período 1997- 2002.	Pág. 72
3.2. Estudio de la Red de Valor de las Zona Francas cubanas.	Pág. 74
3.3. Estudio de la calidad de los servicios percibida por los operadores	Pág. 79
3.4. Visión y evaluación de los principales procesos y flujos descritos en la actividad de zona franca en Cuba.	Pág. 86

3.4.1	Principales procesos observados en la actividad de operadores comerciales de zona franca.	Pág. 86
3.4.2	Principales procesos observados en la actividad de operadores de servicio en zona franca.	Pág. 87
3.4.3	Principales procesos observados en la actividad de operadores productivos en zona franca.	Pág. 87
3.5.	Representación y análisis de los flujos material, informativo y financiero en la actividad productiva en Zona Franca.	Pág. 88
3.6	Síntesis diagnóstico de las zonas francas cubanas con la aplicación del enfoque logístico.	Pág. 95
3.7	Validación de la aplicación del enfoque logístico al diagnóstico de las zonas francas cubanas.	Pág. 97
3.8	Estrategias de crecimiento para las Zonas Francas cubanas.	Pág. 98
3.8.1	Estrategias de crecimiento interno.	Pág. 98
3.8.2	Estrategias de crecimiento externo.	Pág. 99
3.9	Conclusiones del Capítulo 3.	Pág.101
CONCLUSIONES GENERALES.		Pág.102
RECOMENDACIONES.		Pág.106
BIBLIOGRAFÍA.		
ANEXOS		

INTRODUCCIÓN.

La necesidad de diversificación, crecimiento y dinamización de las exportaciones en la fase de recuperación de la economía cubana, promovió y dio lugar al desarrollo de importantes y nuevos sectores, y actividades en la economía nacional entre los que se encuentran las Zonas Francas y Parques industriales, actividades que corresponden a regímenes especiales de producción, servicio y comercio en tanto operan en condiciones en las cuales no se aplican, o no se aplican en su totalidad las regulaciones fiscales, monetarias, crediticias, bancarias, arancelarias y de otros ordenes que rigen la actividad económica de las empresas radicadas en el territorio nacional; con el fin, entre otros objetivos, de atraer la inversión extranjera y crear un entorno económico favorable para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, la cooperación con la industria nacional, y elevar las exportaciones.

La coyuntura en que estas figuras aparecen o reaparecen en el contexto de la economía cubana es particularmente coincidente con el recrudecimiento de la política de bloqueo de Estados Unidos hacia Cuba, la creciente apertura de la economía mundial, la existencia de nuevas regulaciones de la Organización Mundial de Comercio, con el auge vertiginoso de la ciencia de la información y las comunicaciones y en general con un momento trascendente del proceso de globalización; factores del entorno que hacen desaparecer, reducen, o modulan los incentivos históricamente propios de este tipo de actividad.

Al respecto en la Introducción al texto “Zonas Francas. La experiencia de América Latina y el Caribe”¹, el profesor Regino G. Boti León afirma que “la adecuada localización geográfica, la creación de la infraestructura material y la concesión de los incentivos tradicionalmente considerados en este tipo de actividad, constituyen hoy la condición necesaria pero no suficiente para atraer a los inversionistas foráneos...., y ante el cambio en sus paradigmas se hace imprescindible el perfeccionamiento de sus instrumentos y la elevación de la competitividad”.

Es opinión del autor de este trabajo que múltiples factores externos e internos, y en particular la ausencia de un enfoque adecuado a su diseño estratégico y gestión han condicionado bajos índices en el cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron creadas las zonas francas y otros regímenes especiales en Cuba, y en las expectativas que sobre este tipo de negocio se tenían, y hoy se debate su efectividad.

¹ Consultoría Jurídica Internacional. “Zonas Francas. La experiencia de América Latina y el Caribe”. Corporación CIMEX,SA, 1996.

Obtener mejoras drásticas en las medidas críticas como nivel de actividad, exportaciones, costos, calidad, rapidez e integralidad de los servicios a partir de la tecnología disponible, la experiencia acumulada y la existencia de un mercado potencial supone hoy día la reingeniería de las Zonas Francas y Parques Industriales en Cuba.

De este modo, el problema que se asocia a esta investigación considera el dilema de la conveniencia o no de liquidar la actividad de zonas francas en Cuba, redimensionar su actividad, ó reconvertirla, y en todo caso determinar cuáles resultan las estrategias más convenientes para desde cualquiera de estas decisiones aprovechar los recursos invertidos y contribuir al desarrollo de la economía nacional a partir de la potencialidades que este tipo de negocio brindan para promover las exportaciones y en general su inserción en la economía internacional.

El perfeccionamiento de las Zonas Francas y Parques industriales en Cuba, encuentra en la Resolución Económica al V Congreso del Partido Comunista (PCC) la plataforma político- jurídica que debe conducir al cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron creadas, en tanto promueve dar continuidad al “proceso de redimensionamiento como una vía para situar a las empresas cubanas en las condiciones imprescindibles de efectividad en el uso de los recursos, sanear su situación económico – financiera, aplicar sistemas salariales y de estimulación, implantar nuevos mecanismos financieros – tributarios e introducir los enfoques más modernos de la práctica internacional”².

Sin embargo la diversidad de actividades que concurren en este tipo de empresas, así como la especialidad de los servicios que en ella se prestan a sus operadores, su determinante papel en la cadena de valor y la alta sensibilidad a la influencia de factores externos e internos, requiere de un enfoque propio, más aún si se consideran las particularidades de la economía cubana.

Para ello resulta imprescindible estudiar el comportamiento de este fenómeno a nivel mundial, las principales tendencias, manifestaciones, y en general el entorno donde se desarrollan, para desde las particularidades de la nación establecer la estrategia genérica competitiva³ que más convenga a los fines y objetivos previstos.

Observando las tendencias internacionales para tomarlas como referencias en Cuba, no resulta ajeno a este estudio la polémicas posiciones, desde la teoría económica

² Editora Política, “Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba”, 1997

³ Michael Porter. Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior.

liberal hasta las posiciones marxistas, contentivas de críticas al papel del capital extranjero como factor de desarrollo. Sin embargo, en los últimos tiempos la apreciación sobre los flujos de Inversión Extranjera Directa y su papel en la dinamización de las economías subdesarrolladas ha evolucionado a partir del estudio de las experiencias positivas de diferentes países. El cambiante entorno internacional, así como el avance del proceso de globalización, y la observación de sus resultados han introducido elementos en esta temática, que permiten nuevos enfoques en su análisis.

La investigación que ha realizado el autor acerca del desarrollo y evolución de este tipo de negocio en el mundo y en las tres zonas existentes en Cuba; el estudio de las características de las actividades y operaciones que tradicionalmente se realizan en este tipo de empresas, sus estructuras, infraestructuras y geografías, así como la más modernas tendencias en la practicas del comercio internacional le ha permitido fundamentar que las nuevas ventajas competitivas de estas zonas se encuentran en el desarrollo de actividades logísticas integrales, con un enfoque propio y diferenciado de otros que no han mostrado efectividad en el diseño estratégico de este tipo de organización.

Así mismo la colaboración brindada a la Oficina Nacional de Zonas Francas en Cuba, y la participación en procesos de consultoría a las zonas francas establecidas en el país le ha permitido alcanzar una visión objetiva del desempeño de este régimen en nuestro país. Existen 11 informes que recogen los resultados de estos estudios.

HIPÓTESIS:

La adopción de un enfoque logístico en el diagnóstico, re-diseño y gestión de las zonas francas y otros regímenes especiales en Cuba permitirá perfeccionar las estrategias propias de estos tipos de negocios y conducir al cumplimiento con éxito de los objetivos para los cuales fueron creados.

OBJETIVO GENERAL:

Proponer las líneas estratégicas que a partir de la aplicación del enfoque logístico conduzcan al cumplimiento de los objetivos trazados para las zonas francas en Cuba y la creación de nuevas ventajas competitivas.

OBJETIVOS PARTICULARES:

1. Identificar las tendencias en el desarrollo de las Zonas Francas, y otras actividades que actúan en regimenes especiales a nivel internacional.

2. Determinar las limitaciones que enfrentan el desarrollo y la eficiencia de las zonas francas y parques industriales en Cuba y la pertinencia de su reconversión.
3. Caracterizar el desarrollo de la Logística y fundamentar su evolución hacia un enfoque aplicable al diseño y dirección estratégica de las zonas francas.
4. Diseñar un procedimiento para la aplicación del enfoque logístico en las zonas francas en Cuba.
5. Proponer vías para el perfeccionamiento de las estrategias de desarrollo de las zonas francas cubanas, que faciliten el cumplimiento con éxito de su Misión.

Estructura y Métodos utilizados.

Capítulo 1.

En este capítulo se caracteriza el surgimiento y desarrollo de las Zonas francas y otros regímenes especiales en el mundo y en Cuba, evaluando su carácter dinamizador en el comercio internacional. Describe la transformación en sus mecanismos e incentivos para la atracción de la inversión extranjera y la promoción de las exportaciones en el turbulento y dinámico escenario de la globalización. Se presenta un estudio de las ventajas comparativas de Cuba en la actividad de zonas francas y su perfil estratégico externo, así como los factores determinantes en su posición competitiva.

En él se argumenta porqué las zonas francas constituyen para Cuba, en las condiciones actuales y futuras, un instrumento pertinente para el desarrollo del comercio internacional, promover las exportaciones y contribuir al desarrollo de la industria nacional, y se establece la necesidad de perfeccionar sus mecanismos de funcionamiento y estrategia de desarrollo.

Para la elaboración de este capítulo fueron consultadas un número importante de obras, documentos y artículos y fueron visitados los sitios más importantes para América y el mundo que ofrecen información y estadísticas sobre el desarrollo de este tipo de actividad, y otros de carácter general como La Organización Mundial de Comercio, Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo y organizaciones no gubernamentales dedicadas al estudio de este tipo de negocio como la Organización de Zonas Francas para las Américas y la Organización Mundial de Zonas Francas.

Igualmente fueron utilizados los resultados de las investigaciones realizadas por el autor, la Oficina Nacional de Zona Franca y el Ministerio para la Inversión Extranjera en Cuba. Fueron entrevistados funcionarios del Ministerio de Economía y de los organismos antes citados, así como ex - directivos y directivos de la ONZF y las zonas francas establecidas en el país.

Capítulo 2.

En este capítulo se describe la evolución del concepto de Logística, se presentan sus principales concepciones y pensadores, así como las principales tendencias en la practica internacional, y caracteriza su desempeño en Cuba. El autor fundamenta y concluye la concepción del enfoque logístico como un enfoque de gestión que corresponde a la empresa contemporánea, y en particular pertinente a aquellas que funcionan en regímenes especiales como las Zonas Francas, y asegura que es necesario adaptar los principios y conceptos de las empresas logísticas a las zonas francas. Presenta el modelo asociado al enfoque definido y realiza una propuesta de procedimiento para su aplicación, en las que se destaca la aplicación de técnicas cuantitativas.

Para la elaboración de este capítulo fueron consultadas un número importante de obras, documentos y artículos y fueron visitados los sitios de Internet más importantes para América, Cuba y el mundo que ofrecen información sobre Logística, y otros de organizaciones no gubernamentales dedicadas a su estudio.

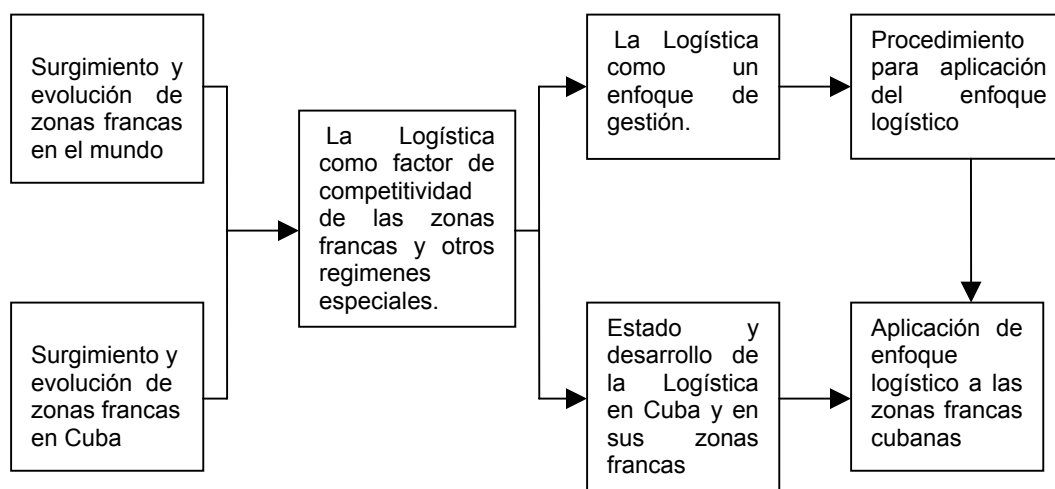
Igualmente fueron utilizados los resultados de las investigaciones realizadas por el autor, la Asociación cubana de Logística, e informes de entidades nacionales relacionadas con la actividad como Almacenes Universales, SA y otras Sociedades.

Capítulo 3.

En este capítulo se caracterizan las tres zonas francas establecidas en Cuba y se estudia su evolución y desempeño. En el mismo básicamente se aplica el modelo propio del enfoque logístico para el diagnóstico y en la definición de sus estrategias de desarrollo. Se analizan y valoran críticamente los procesos logísticos y se plantean las bases por su perfeccionamiento. Ello permite derivar las estrategias de carácter general aplicables para el país.

Para la elaboración de este capítulo fueron consultados un número importante de documentos e informes de las organizaciones estudiadas, reportes de la ONZF y los resultados de las investigaciones realizadas por el autor. Fue diseñada y procesada una encuesta aplicada a una muestra representativa de los operadores establecidos en las zonas sobre sus expectativas y calidad de los servicios, fue aplicada una encuesta a directivos y especialistas de la administración de la zona sobre el desempeño logístico de la organización, fueron descritos los principales procesos y flujos, y utilizados diferentes instrumentos del análisis estratégico y de los métodos cuantitativos.

En resumen el modelo de investigación utilizado y expuesto en estas páginas puede describirse sintéticamente del siguiente modo:



Para llevar a cabo este estudio se utilizaron los métodos propios de la investigación científica como el análisis y la síntesis, la deducción y la inducción y se aplicaron las técnicas propias de la profesión para la evaluación de factibilidad del negocio, de evaluación de calidad en los servicios y de la actividad logística en general y otras propias de la dirección estratégica. En su desarrollo fueron aplicadas técnicas de trabajo en grupo, entrevistas y encuestas. Fueron aplicadas técnicas modernas de procesamiento y presentación de la información entre las que se sitúa el paquete SPSS para el procesamiento estadístico, Excel, etc. El procedimiento propuesto para la aplicación del enfoque logístico utiliza fundamentalmente instrumentos de los métodos cuantitativos en particular, estadísticos, de la teoría de redes y el análisis matricial.

Novedad científica

La novedad científica del trabajo consiste en presentar la Logística, hasta el presente tratada como una actividad o grupo de técnicas aplicadas a la gestión de procesos de abastecimiento, producción, servicios y distribución, como un enfoque de gestión para la administración, que corresponde a las empresas contemporáneas, y en particular a aquellas que funcionan en regímenes especiales. Propone un modelo y procedimiento para la aplicación del enfoque en las zonas francas cubanas.

Principales aportes:

- Aunque existen numerosas publicaciones que tienen como objeto la promoción y estadísticas de este tipo de negocio en el mundo, no existen estudios integrales que describan la evolución y transformación que se operan en las Zonas Francas en el mundo. Esta investigación aporta una síntesis al desarrollo histórico, la transformación, y de la polémica evaluación sobre la efectividad de este tipo de instrumento, así como de las principales tendencias que se observan en el desarrollo de empresas que administran regímenes especiales, entre los que se encuentran las Zonas Francas.
- No existe un estudio integral (o no se ha divulgado) acerca de la efectividad de las Zonas Francas a partir de su reaparición en el contexto de la economía cubana. El estudio presentado evalúa las ventajas comparativas y competitivas de Cuba en el desarrollo de este tipo de actividad; y la efectividad en su gestión a partir del año 1997 hasta la actualidad.
- Aunque el desarrollo y evolución de la Logística ha sido presentado por un número importante número de autores y su descripción es obligada en múltiples documentos, en éste se argumenta e induce su tratamiento como un enfoque para el diseño y gestión y presenta un modelo y procedimiento de aplicación para las zonas francas en Cuba.
- El informe presenta sugerencias a los organismos competentes, referidas a la estrategia de desarrollo de las zonas francas en Cuba, y también relativas a la administración de este tipo de negocio.
- El documento puede constituir una referencia para investigadores y académicos en el estudio de la economía contemporánea, en particular sobre los temas relacionados con la Logística global y empresarial, y sobre el tema de regímenes especiales.

CAPÍTULO 1: ZONAS FRANCAS: UN INSTRUMENTO UNIVERSAL EN EL DESARROLLO DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Zona Franca, es un espacio dentro del territorio nacional, debidamente delimitado, sin población residente, de libre importación y exportación de bienes, desvinculados de la demarcación aduanera, en el que se realizan actividades comerciales, industriales, agropecuarias, tecnológicas y de servicios, con aplicación de un régimen especial en tanto operan en condiciones en las cuales no se aplican, o no se aplican en su totalidad las regulaciones arancelarias, fiscales, monetarias, crediticias, bancarias, migratorias y de otros ordenes que rigen la actividad económica de la empresas radicadas en el territorio nacional; con el fin, entre otros objetivos, de atraer la inversión extranjera y crear un entorno económico favorable para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, la cooperación con la industria nacional, y elevar las exportaciones.

Generalmente constituyen centros de alta competitividad internacional con una ubicación geográfica estratégica que facilita la distribución física y el comercio.

Muchos conceptos y términos han sido utilizados para denominar a las Zonas Francas y algunos de éstos, se han aplicado a fenómenos económicos y comerciales, que corresponden a actividades y regímenes muy diferentes. Existen por lo menos 19 términos que se utilizan para caracterizar y definir las Zonas Francas¹. Sin embargo, es preciso resaltar que cada término corresponde a una realidad histórica, cultural y económica muy particular.

El tipo de actividad que desarrolle, el carácter de la propiedad, las características tecnológicas, su ubicación geográfica y los objetivos del país sede de las Zonas Francas ha provocado que éstas también sean conocidas en el mundo con diferentes nombres, pues no solo se ha hablado de zonas especiales de comercio e industria, o parques industriales, sino también, de zonas de tratamiento especial, puertos francos, zonas especiales de desarrollo, áreas de libre comercio de exportación e importación, zona libre, franjas fronterizas, desarrollo portuario, zonas procesadoras para la exportación y áreas francas (Ver **Anexo 1**: Tipos de Zonas Francas). Sin embargo el nombre más conocido y utilizado es el de Zona Franca.

1.1 ANTECEDENTES.

El antecedente más remoto de las Zonas Francas puede situarse en los puertos francos desarrollados en la antigüedad, en las ciudades de Tiro y Cartago con el

¹ Informe de Comité de Zonas Francas para las Américas. 2000.

objetivo de facilitar el movimiento comercial de la región del Mediterráneo, como una necesidad del transporte marítimo de la época.

También, La Liga Hanseática, conformada por las ciudades de Hamburgo, Lubeck, y Bremen en 1241, (zona de libre circulación de mercancías que permitió el desarrollo vertiginoso del comercio) es un antecedente de este tipo de actividad, que se expandiría en el Siglo XVI con la creación de zonas portuarias de características similares en ciudades como Hamburgo, Trieste, Génova y Marsella.

Las primeras referencias de Zona Franca en América Latina se ubican en Montevideo, Uruguay en 1923, en la provincia Matanzas, Cuba en 1934, y en 1948 en la Zona Libre de Colón, en Panamá.

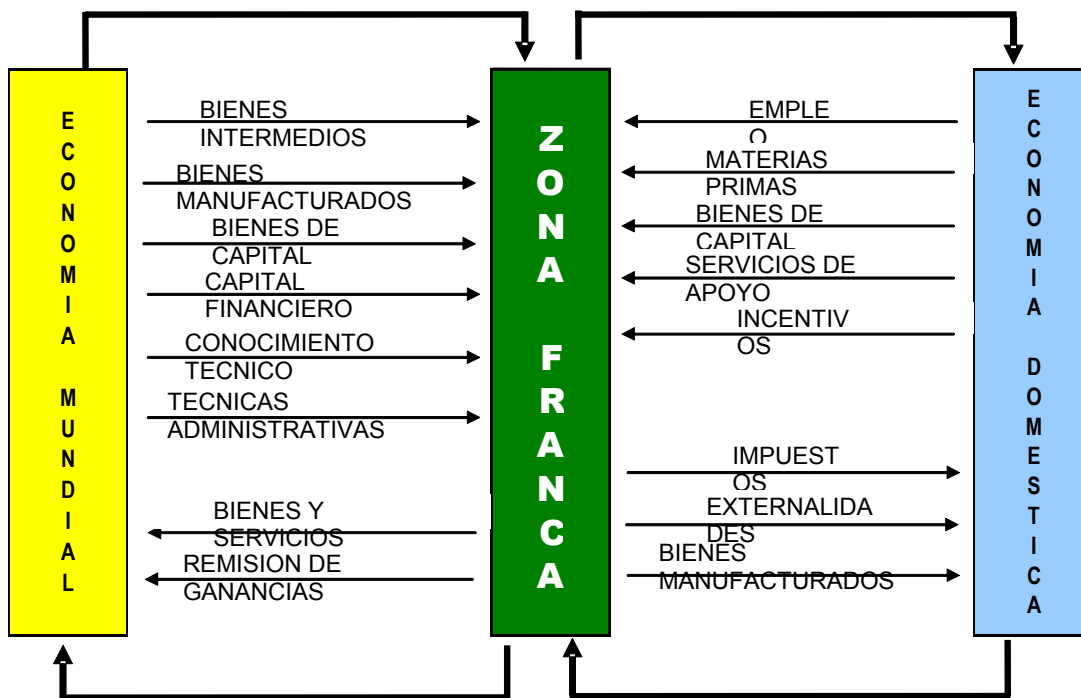
Las Zonas Francas, inicialmente limitadas a las actividades de almacenaje y re-exportación, adquirieron en el siglo XX una connotación diferente como instrumento eficaz en las economías de los países sedes al concebir además el desarrollo de actividades productivas y de servicios (Ver **Anexo 2**: Principales actividades que se desarrollan en una Zona Franca), que generan actualmente un total aproximado de 2000 000 de empleos directos en mas de 5000 zonas francas en el mundo.

La atracción de inversión extranjera, el desarrollo de la exportaciones, la elevación de la competitividad de la industria nacional, la asimilación de tecnologías de avanzada, la creación de nuevos puestos de trabajo directos e indirectos, entre otros, devienen en importantes objetivos en la creación y desarrollo de zonas francas en el mundo y constituyen a la vez los argumentos que promueven los promotores de este tipo de actividad.

Sin duda alguna, la Inversión Extranjera Directa (IED) encontró en el régimen de Zona Franca, las condiciones apropiadas para su instalación, considerado no solamente desde una perspectiva estrictamente fiscal, sino también, de la implementación de políticas que han propiciado un ambiente económico estable, el avance en la infraestructura vial y de servicios básicos, el acceso preferencial a los mercados internacionales de consumo, y en algunos casos la creación de una base educativa que facilita la capacitación y especialización del recurso humano. De este modo, las zonas francas se han erigido como un importante vehículo en la interacción entre la economía doméstica y la economía internacional. Los beneficios derivados de esta interacción han sido elementos definitorios en su desarrollo. En la Figura 1 se

muestra la interacción básica que se establece entre las Zonas Francas, las economías domésticas y la economía internacional.

Figura 1: Interacción entre las Zonas Francas y la economía doméstica e internacional.



Fuente: Elaboración propia.

Las Zonas Francas dentro del contexto internacional son un instrumento de aplicación universal que se ha constituido en un especial polo de desarrollo en los últimos 30 años. Hoy día esta figura aparece diseminada en todo el universo, sin distinción de área geográfica o régimen económico. Más de 300 en América del Norte, de 50 en el Caribe, 40 en Centroamérica, 39 en Medio Oriente, 124 en China, 47 en África y mas de 100 en Europa demuestran la expansión sostenida de este tipo de negocio. (Ver **Anexo 3:** Principales zonas francas por países y actividad). Informes recientes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) aseguran la existencia de 5 174 zonas francas al cierre del año 2004.²

1.2 DOS ENFOQUES ACERCA DEL IMPACTO DE LAS ZONAS FRANCAS.

Un enfoque positivo en el análisis histórico del desarrollo de las Zonas Francas les sitúa como un importante instrumento en la política comercial de mas de 200 países,

² Estadísticas de Empleo 2004. Informe de la OIT. <http://www.ilo.org>

como motor impulsor para la internacionalización de las economías nacionales de los países anfitriones, la reorganización del sector productivo nacional en el comercio internacional, la generación de importantes ingresos por concepto de exportaciones y empleo, el desarrollo de infraestructuras para el desarrollo de nuevas empresas y de la cooperación inter –empresarial, la activación o crecimiento de determinados sectores de la economía nacional, la inversión de capital extranjero y la transferencia tecnológica y de tecnología blanda (*know-how*) . Para algunos países, particularmente del Tercer Mundo, constituye este instrumento la fuente principal de ingresos.

Como un importante instrumento para la captación de inversores y capital foráneo, estos enfoques no se desmarcan de la importante polémica alrededor de los beneficios o del impacto negativo que puede producir la IED, en particular en los países subdesarrollados.

La IED se ha constituido en un elemento central del proceso de globalización que caracteriza a la economía internacional de finales del siglo veinte hasta estos días. Sin embargo, ha de tenerse en cuenta que la IED es sólo uno de los elementos de este proceso, quizás el más visible. Otros elementos importantes son la transferencia de tecnología, las alianzas estratégicas y las redes de proveedores, entre otros, en todos los cuales la participación de las empresas transnacionales desempeña un papel fundamental.³

Tradicionalmente el balance de los costos y beneficios de la IED ha sido objeto de grandes controversias, enfoques que han heredado las Zonas Francas. Por un lado, los partidarios de ella (IED) le atribuyen méritos porque transfiere tecnología a los países receptores, incrementa el comercio, genera puestos de trabajo y acelera el desarrollo económico y la integración en los mercados mundiales. Por otro, sus detractores la culpan de originar problemas de balanza de pagos, permitir la explotación del mercado del país receptor y reducir la capacidad de éste para administrar su economía.

La esencia del argumento de que una entrada de capital beneficia al país receptor es que el aumento de sus ingresos por la inversión supera al incremento de los ingresos

³ Pérez Villanueva, Omar Everleny.” El papel de la inversión extranjera directa en las economías subdesarrolladas: El caso cubano. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias económicas. CIEI. UH, 1998.

del inversionista; o sea, mientras la IED acreciente el producto nacional y este aumento no quede sólo en manos del inversionista, el país receptor saldrá favorecido. Tales beneficios pueden recaer en los trabajadores del país en forma de salarios reales más altos, en los consumidores que pagarían precios más bajos o recibirían productos de mejor calidad, y en el Estado, ya que se incrementa su disponibilidad de flujos financieros, tiene acceso a nuevas tecnologías, se incrementan los ingresos fiscales y tiene la posibilidad de incrementar las exportaciones de bienes y servicios.

El cambio de actitud de muchos países en desarrollo en lo tocante a la IED es la convicción de que ésta puede ser importante para la transferencia de tecnología, entendida en su sentido más amplio: no sólo los procesos científicos sino también las técnicas relacionadas con la organización, la administración y la comercialización.⁴ Datos empíricos recientes indican que los flujos de IED incorporan externalidades tecnológicas, siempre que el país receptor posea una masa umbral mínima de fuerza de trabajo.

Por disímiles razones la IED permanece en el centro de la atención económica mundial hasta nuestros días. Una de ellas es, sin duda, el espectacular aumento de los flujos de capital anuales, la tendencia hacia una mayor liberalización en las legislaciones de inversiones foráneas, y finalmente la orientación de los flujos internacionales en favor de los países en desarrollo especialmente hacia América Latina y el Caribe, todo lo cual incide de forma determinante en la evolución y desarrollo de la actividad de zonas francas en esta región.

Hay un consenso generalizado en cuanto a que este instrumento de política comercial, ha cumplido con el objetivo de crear un efecto positivo neto, a partir de la alta rentabilidad de sus inversiones, sobre el bienestar económico de las naciones.

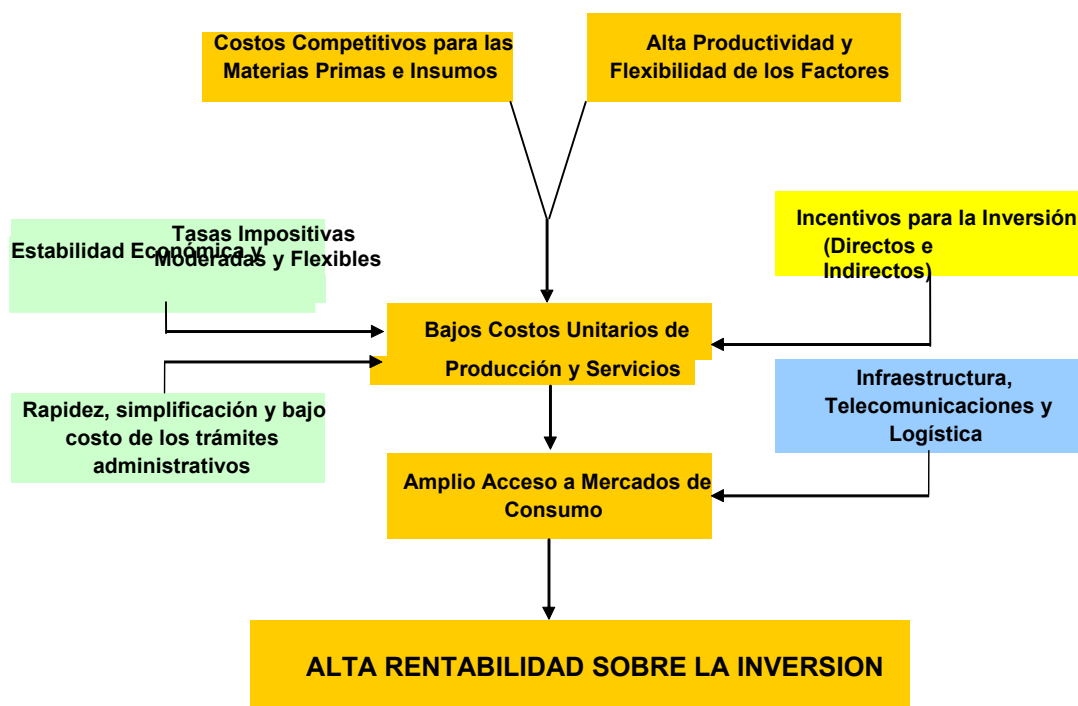
Tabla 1: Partidas determinantes de los pagos corrientes de las Zonas Francas a los países sedes y al extranjero

⁴ French-Davis, Ricardo y Reisen, Helmut. “ Los flujos de capital y el desempeño de la inversión: Una síntesis. Resultado de la investigación entre el Centro de Desarrollo de la OCDE y la CEPAL, 1997.

Partidas de ingreso para el país sede	Partidas de gasto para el país sede
Salarios de la fuerza de trabajo nacional	Sueldos de ejecutivos y funcionarios
Compra de insumos nacionales	Importación de insumos
Alquiler de terrenos y edificios industriales	Inversiones
Electricidad, agua y otros servicios	Fondo de amortización
Intereses y otras cargas financieras	Intereses y otras cargas financieras
Impuestos	Regalías

Fuente: Adaptado del V Manual "Balanza de Pagos". Fondo Monetario Internacional, 2002.

Figura 2 : Factores que explican las altas tasas de rentabilidad las inversiones en Zona Franca.



Fuente: Adaptada de Informe sobre la Rentabilidad de las Inversiones en Zonas Francas. Informe de Comité de Zonas Francas para las Américas, 2002.

Basta situar entre otros ejemplos en el desarrollo de esta actividad y su impacto, el de la República Popular China, donde se establecen actualmente 124 zonas francas con mas de 10 000 proyectos de inversión. Muchas de ellas, como la de Tainjin- Teda con 33 kilómetros cuadrados constituyen por sus dimensiones ciudades industriales

dotadas de todo tipo de infraestructura comunitaria. Se estima que en este país, este tipo de actividad genera alrededor de 120 millones de usd anuales, de los cuales se destina el 80% a la exportación.

Las zonas económicas especiales, las zonas francas y las zonas de desarrollo tecnológico en China, han colaborado en la inserción de este país en el comercio internacional y han permitido generar 45 millones de empleos indirectos, un crecimiento de 10 veces en su volumen de comercio con EE.UU. con lo cual desplazaron a México como el segundo socio comercial mas importante de ese país.

Otro importante polo de desarrollo de este tipo de instrumento es los Estados Unidos que genera por este concepto 150 millones de usd, monto del cual el 70% corresponde a la exportación.

Como se observa en las Tablas que a continuación se presentan, la actividad generada en las Zonas Francas puede constituir un importante aporte al desarrollo de las naciones, y de hecho en algunos países del Caribe constituye su principal actividad económica.

Tabla 2: Por ciento de Exportaciones desde Zonas Francas con relación al total de exportaciones en algunos países de América Latina.

País	Exportaciones Z.Franca/Exportaciones Totales
República Dominicana	81.1 %
Costa Rica	51.1 %
El Salvador	48.8 %
Bolivia	43.7 %
Nicaragua	21.8 %
Chile	8.0 %
Guatemala	6.5 %
Colombia	4.3 %
Brasil	1.4 %

Fuente: Informe del Comité De Zonas Francas para las Américas. Publicado en la Revista USUARIOS. Panamá. Marzo del 2002 .

Tabla3: Número de empresas, empleos y exportación promedio anual generadas por la activad de zonas francas en algunos países de América.

País	Zonas Francas	Empresas establecidas	Empleos directos generados	Exportaciones (Miles usd)

Estados Unidos	361	2420	340 000	150 000,0
Rep. Dominicana	46	481	195 262	4 700,6
Guatemala	18	73	12 220	195,0
Bolivia	15	1 349	*	537,0
Honduras	14	230	42 500	2 465,7
Costa Rica	11	229	34 000	2896,0
Colombia	10	289	13 419	601,1
El salvador	9	73	49 472	1452,2
Nicaragua	8	45	34 735	136,5
Ecuador	6	*	*	*
Peru	4	24	13 419	2 594,7
Puerto Rico	3	40	3538	*
Venezuela	3	*	*	*
Cuba	3	329	934	60,0
Chile	2	1 407	10 503	1 449,8
Panamá	2	1956	14 600	5 145,0
Brasil	1	302	48 879	772,7

* No se dispone de información.

Fuentes: Informe del Comité de Zonas Francas para las Américas. Publicado en la Revista USUARIOS. Panamá. Marzo del 2002 , y ONZF.

Sin embargo no puede asegurarse de forma absoluta que las Zonas Francas constituyan hoy día un instrumento en el desarrollo sostenido de las economías, al menos en las condiciones y formas en que éstas se desarrollan en los países del Tercer Mundo. Al enfoque positivo de su aplicación, antes expuesto, se oponen criterios como los reflejados en Informes de la Organización Internacional del Trabajo⁵ (OIT), donde se pone de manifiesto cómo en el contexto neoliberal contemporáneo quedan aniquiladas en la competencia las industrias de los países de menor desarrollo y como la subvención a las exportaciones dada en la exención de impuestos y otros incentivos en los regímenes de zona franca (Ver **Anexo 4**: Incentivos fiscales y exención de aranceles en la región del Caribe y Cuba) aseguran el mercado para los inversionistas extranjeros y las grandes transnacionales radicadas en ellas. En dicho informe se revela la explotación de mano de obra barata y de baja calificación, la ausencia de transferencia tecnológica, de la activación de la industria y de la calificación de los recursos humanos locales.

Al respecto en discurso pronunciado por el Comandante en Jefe de la República de Cuba, Dr. Fidel Castro Ruz⁶ con motivo de la IX Cumbre de jefes de Estado y de Gobierno, celebrado en la Habana, Cuba afirma : ... “ Hay países – los conozco- en tal situación de pobreza y desempleo que han tenido que establecer docenas de zonas francas como opción preferible dentro del orden económico mundial establecido, a la de no tener siquiera las fabricas de las zonas francas, que dan un empleo de determinada remuneración, aunque alcance solo el 7%, el 6%, el 5% o menos del salario que tendrían que pagar los propietarios de esas fábricas en sus países de origen.....Nos quieren convertir en una inmensa zona franca..... ¿Es ese el camino de desarrollo , como nos afirman millones de veces por todos los medios posibles?.”.....

Y es que el modelo predominante de zonas francas en Latinoamérica ha constituido en los últimos treinta años básicamente el de zonas especiales de procesamiento para la exportación y el de maquilas.

1.2.1. LA INDUSTRIA MAQUILADORA.

El término maquila para designar producción por cuenta ajena se introdujo al léxico económico por su sentido etimológico; y proviene del árabe makila (medida de capacidad), que designa la proporción de grano harina o aceite que corresponde al molinero por la molienda. Tal fue también la forma tradicional de producción de azúcar en los ingenios de las Antillas, que en el siglo XIX obtenían su caña de cultivadores llamados colonos; éstos cobraban en azúcar el valor de la caña entregada, de acuerdo con las normas establecidas por los mismos ingenios. La estirpe feudal y semifeudal del vocablo se remoja con el nuevo uso del término para denotar plantas de ensamblaje que se aprovechan de las míseras condiciones laborales existentes en los países dominados.

La maquila es un sistema de producción, en general bajo la forma de subcontratación, en el que se transforman insumos intermedios y materias primas importadas, por medio de procesos que en muchos casos (aunque no necesariamente) tienen escaso valor agregado, y cuyos productos finales se comercializan en el exterior. Para realizar estas operaciones, el estado exonera al productor de una serie de requisitos que debe

⁵ Labor and Social issues relating to export processing zones. OIT, Ginebra, 2000. ISBN 92-2-111357-4

⁶ Fidel Castro Ruz, Publicado en el Periódico Granma, 17 de Noviembre de 1999.

cumplir el resto de las empresas ubicadas en el país. Estas facilidades y exoneraciones son fundamentalmente de carácter aduanero y de manejo de divisas.

Las industrias beneficiarias de este régimen, radicadas en su inmensa mayoría en los países subdesarrollados, se caracterizan por su tecnología elemental, con frecuencia de simple ensamblaje de insumos importados, cuya producción final se destina casi con exclusividad a los proveedores foráneos de los insumos.

Las empresas maquiladoras se instalan muchas veces en las Zonas Francas Industriales para aprovechar su infraestructura y otros beneficios, pero un número significativo funciona en el territorio fiscal de los países anfitriones acogidas a beneficios similares a los de las empresas radicadas en ellas y amparadas por programas específicos de promoción de las exportaciones.

En rigor, la diferencia esencial entre las maquiladoras típicas y las modalidades offshore radica en que las primeras destinan la producción casi en su totalidad al proveedor de los insumos, mientras que las radicadas en Zonas Francas gozan de libertad para realizar sus ventas a compradores con los que no mantiene vínculos de otra naturaleza. El concepto de maquila se asocia con exclusividad a la prestación de servicios productivos.

Con la “Iniciativa Bush para las Américas”, hacia finales de la década de los años ochenta, Estados Unidos trató de impulsar las economías latinoamericanas hacia la “maquilización” continental, amenazando con reducir sus industrias nacionales a talleres de tercera categoría, salvo las empresas microscópicas o “microempresas”.

Al respecto el PhD. Raúl Fernández, Profesor de la Universidad de California expone: ... “ Dentro la política de globalización, las maquilas constituyen una de las modalidades preferidas por los países industrializados -especialmente Estados Unidos- para mejorar su competitividad internacional y aprovechar los menores salarios prevalecientes en las naciones menos desarrolladas. En éstas, los asalariados son sometidos a una mayor explotación, abusando especialmente de la mano de obra

femenina. Dado que no transfieren tecnología avanzada a los países donde funcionan, ensamblan insumos importados desde la metrópoli para reexportarlos y frecuentemente gozan de exenciones tributarias al localizarse en zonas especiales de exportación; tampoco significan una mejoría de las economías tercermundistas y aumentan el desempleo al incrementar la oferta laboral”⁷...

Es opinión del autor de este trabajo que independientemente de la manifestación y práctica que este tipo de actividad industrial tiene en las Zonas Francas de manera predominante en algunos países de América Latina, en modo alguno pueden confundirse los conceptos de Zona Franca con el de Maquila, porque aunque éste último se refiere a una modalidad que supone algunos de los incentivos propios del primero, e inclusive puede actuar bajo esa denominación, el concepto de Zona Franca⁸ se refiere a un instrumento mucho mas general y no a un fenómeno estático en función de los conceptos y condiciones a los que se ven sometidas, o en cuanto a las condiciones económicas en las que operan. Tampoco son un producto final, sino un proceso, mediante el cual a medida que pasa el tiempo y se modifican las condiciones económicas en las que operan, se transforman para adaptarse.

El marco regulatorio internacional, la política económica y social del país anfitrión y en particular de protección a la industria nacional, a la fuerza laboral, y la referida a la inversión extranjera, así como los objetivos para los cuales se establecen y los atractivos e incentivos que ofrecen constituyen elementos diferenciadores de cada país, y con ello la posibilidad de evitar o al menos regular el establecimiento de regímenes productivos que comprometan el desarrollo nacional. En modo alguno deben ser edificadas como copias irreflexivas de experiencias ajenas o resultado del traslado mecánico de iniciativas exitosas.

El desarrollo alcanzado en un número importante de zonas francas del centro del Caribe y Méjico se ha soportado a partir de la industria maquiladora. Modelo que si bien aporta la participación en las cuotas de importación de Estados Unidos, generan

⁷ El espejismo de las maquilas Raúl Fernández, PhD. Profesor de la Universidad de California. <http://www.deslinda.org.co>

⁸ Rafael Ramírez González. Director Ejecutivo del comité de Zonas Francas para las Américas. “Retos y futuro de las Zonas francas en América Latina”. [http:// www.zonasfrancas.net/publicación.php](http://www.zonasfrancas.net/publicación.php)

empleo y articulan de algún modo la industria nacional, no es el modelo que en nuestro país es interés desarrollar.

1.3 ZONAS FRANCAS EN TIEMPOS DE GLOBALIZACIÓN.

Las Zonas Francas en modo alguno han resultado inmunes a los cambios operados en el último decenio en el entorno de la economía internacional, espacio básicamente de acción de este tipo de actividad. Desde los años 80 las zonas francas se reinventan a sí mismas re-definiendo su espacio y objeto, y adaptando su estrategias y desarrollo hacia formas que permitan su crecimiento y expansión. Particular impacto han tenido en ellas las modificaciones en el marco regulatorio del comercio internacional, los procesos de integración regional, el desarrollo de las técnicas de información y las comunicaciones, el acelerado desarrollo tecnológico de actividades soporte para el comercio internacional como el transporte multimodal, el uso de modernas técnicas de gestión, la internacionalización del capital, y en general el proceso de globalización:

- Las obligaciones contenidas en el “Acuerdo de Subvenciones⁹ y Medidas compensatorias”¹⁰ establecidas por de la Organización Mundial de Comercio (OMC) han tenido una profunda incidencia sobre el régimen de incentivos que históricamente han brindado las zonas francas a la inversión extranjera, limitando o prohibiendo su aplicación toda vez que considera los mismos como específicos y como subvención a las exportaciones o de sustitución de importaciones. Dicho acuerdo rige para países en vías de desarrollo a partir del 1 de Enero del 2003, aunque tras revisar los programas aplicados, ha extendido el plazo hasta el 2007, particularmente para los países de Centroamérica y el Caribe, sujeto a revisiones anuales durante todo el período para asegurar que en ningún caso se amplie o modifique la cobertura de tales programas.

Sin embargo, no puede considerarse que tales obligaciones supongan el desmantelamiento del régimen de zonas francas, en todo caso supone eliminar la dependencia sobre la actividad exportadora de los beneficios otorgados en una zona.

- El crecimiento y desarrollo de los procesos y esquemas de integración regional como el Tratado de Libre Comercio (TLC), el Mercado Común de los países del Sur (MERCOSUR), el recién aprobado Mercado Único y Economía Caribeña (MUEC), la Unión Europea y el avocado Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (ALCA), en

⁹ Subvención: se refiere a apoyos realizados parte del estado o de un organismo público, y que considera la exención de impuestos.

¹⁰ OMC. “Acuerdo sobre subvenciones y medidas compensatorias”. 1991.

su proposición de escenarios de libre flujos de capitales y mercancías entre otros, constituyen una importante amenaza al desempeño de las zonas francas y sus incentivos, toda vez que de igual modo promueven la reducción de aranceles, y la supresión del uso de licencias y otras restricciones a la importación, reduciendo la eficacia de sus incentivos a la relación entre bloques económicos.

Un enfoque que puede atenuar esta amenaza resultaría del hecho que los modelos de integración están avanzando en el sentido del que se ha dado por llamar “regionalismo abierto”¹¹, es decir el aprovechamiento de los mercados regionales mas amplios, cuyas ganancias en escala y eficiencia potencian las capacidades competitivas respecto a los otros bloques comerciales, y dentro de los cuales las Zonas Francas cobran importancia estratégica. Igualmente, la posibilidad en el desarrollo de nuevos esquemas basados en la solidaridad y cooperación, como es la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA), ..”desmarcan a la integración de los conceptos que vaciaban su contenido”¹².

- Por otra parte el desarrollo tecnológico alcanzado en el ultimo decenio en materia de comunicación y de otros soportes al comercio internacional ha revolucionado cualitativa y cuantitativamente las características de la demanda, los sistemas productivos, la distribución y el servicio al cliente, enfrentando a las compañías a importantes retos en materia de inversiones en modernas tecnologías, en facilidades logísticas y a la aplicación de nuevos enfoques de gestión. Frente a estas nuevas exigencias y el costo del servicio, los históricos incentivos de las zonas francas quedan reducidos.

Todos los elementos anteriores, que de alguna manera caracterizan el proceso de globalización, junto al ininterrumpido crecimiento de la internacionalización del capital, y con él, el dominio creciente de las grandes transnacionales, ofrecen un nuevo y turbulento entorno para el desarrollo de las zonas francas.

¹¹ Revista Cuestión Logística. Año 3ro.21. Diciembre 1997. ISSN. 0328 – 5626.

¹² Dr. Osvaldo Martínez. Intervención en el IV Período Ordinario de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular. Republica de Cuba. Periódico Trabajadores.27 de Diciembre del 2004. Página 10

1.4 LOS NUEVOS PARADIGMAS DE LAS ZONAS FRANCAS.

En el ámbito internacional, las Zonas Francas se han transformado y seguirán transformándose para adaptarse a las variadas condiciones de comercio mundial, y ello supone el cambio de sus paradigmas.

Aunque el costo de la mano de obra pueda en alguna medida continuar siendo un incentivo a la inversión extranjera, las condiciones del mercado mundial exigen servicios altamente competitivos. La disponibilidad de mano de obra capacitada y versátil, el acceso preferencial a los mercados, la amplitud de opciones logísticas, sistemas de administración aduanera expeditos y de bajo costo y todos aquellos mecanismos e insumos que permitan operar mas rápido y mas eficientemente en los mercados internacionales, resultan hoy, mas que atractivos, requisitos mínimos, exigencias para los países y zonas receptoras.

La diversificación, o la especialización a partir de las actividades que han sido realizadas tradicionalmente en las zonas francas, así como la reconversión hacia nuevos negocios dibujan un amplio espectro de estrategias en las diferentes opciones que han seguido sus administraciones en la búsqueda de nuevas ventajas competitivas. En todo caso las zonas francas paulatinamente desaparecen en su forma tradicional de actuación.

Entre aquellas que aun conservan su denominación inicial, se observan en general nuevos desarrollo multiusos, de mayor tamaño y mucho más integrados, todo lo cual supone un cambio en sus paradigmas.

	ANTIGUO PARADIGMA	NUEVO PARADIGMA
OBJETIVO	Promover exportaciones	Exportaciones, empleo, integración productiva, y participación en cadenas de valor, transferencia tecnológica
CARACTERISTICAS FISICAS	Delimitada por una zona de seguridad y de pequeñas dimensiones	De mayor tamaño, multiusos, multifuncional, instalaciones propias de telecomunicaciones, eléctricas y de servicios generales, mayor valor agregado total.
MARCO LEGAL	Exoneración de impuestos, insumos libres de impuestos, procedimientos aduaneros simplificados	Créditos fiscales específicos, concesión de obra pública para infraestructura, tasas impositivas competitivas.

La reorientación en la estrategia de operaciones de las zonas francas ha supuesto en los últimos años el estímulo a la integración a nivel de parque o zona industrial (local)

o escala regional (integración) de forma que se facilite la complementariedad en los procesos productivos de la cadena de agregación de valor.

La integración permite economías de escala y una oferta integral con más calidad y mejores precios, y favorece la cooperación empresarial en tres sentidos:

Vertical: Permite a las empresas repartirse las diferentes etapas de producción de mercancías y por tanto una disminución de los costos de producción

Horizontal: Permite a las empresas productoras de un mismo bien, unirse para satisfacer pedidos por encima de sus posibilidades individuales

Diagonal: Favorece la cooperación entre empresas que no tienen el mismo mercado, pero que los bienes creados son complementarios para el funcionamiento de la otra.

De esta tendencia se han derivado importantes modalidades entre las que se destacan zonas incubadoras de empresas y de apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PYMES). La alta incidencia que en los últimos años tienen las PYMES en la actividad exportadora internacional soporta a su vez esta oportunidad.

De igual modo, el aprovechamiento de las ventajas comparativas, las capacidades instaladas y los niveles de especialización alcanzados ha supuesto potenciar las estrategias de servicios logísticos creando una base o plataforma de servicios de alto valor agregado. La especialización en esta actividad ha propiciado igualmente la reconversión de importantes zonas francas en plataformas, parques o zonas logísticas locales o regionales.

Otras importantes tendencias pretenden encontrar su diferenciación y competitividad a partir del aprovechamiento de los recursos financieros, el desarrollo técnico y el potencial científico dado en la capacidad de los recursos humanos, en la creación y desarrollo de nuevos productos a partir de novedosas tecnologías. Surgen así los denominados CLUSTERS¹³ y Parques Tecnológicos ó Parques Científicos y de Alta Tecnología. De estos últimos, cuyo origen se remonta a la década de los años 50 en los Estados Unidos, existen hoy mas de 600 en el mundo, y en ellos la disimilitud de formas, objetivos y contenidos provoca igualmente diferentes denominaciones. Constituyen centros de referencia el parque científico “Silicon Valley” en California,

¹³ Grupo integrado por empresas de una región líderes en su ramo, apoyadas por otras que proveen productos y servicios, y tanto unas como otras están, a su vez, sustentadas por organizaciones que proveen profesionales calificados, tecnologías de punta, recursos financieros ambiente propicio para los negocios e infraestructura física.

EE.UU.; el Corredor y Parque Tecnológico de Singapur , el Parque Científico de Zhongguancun en China y el Super Corredor Multimedia en Malasia¹⁴.

No puede dejarse de observar la tendencia de estos días, en los cuales las grandes transnacionales de la tecnología pretenden establecerse en las zonas de países en vías de desarrollo de un alto potencial científico humano, aprovechando la oportunidad que el capital les ofrece para el robo de cerebros, y a la vez evitar las conquistas de la clase intelectual o técnica en los países industrializados. Véase el caso de Microsoft en India.

También son conocidos los parques agro- tecnológicos y los parques ecológicos entre otros. Los parques industriales agro- tecnológicos, surgieron en Singapur, y se dedican casi exclusivamente a la producción de animales y vegetales de forma intensiva, aplicando tecnología de punta. Se organizan sobre la base de “cultivos integrados”. Esto último permite vincular la producción agrícola con la animal, aprovechando los residuos de una para sustentar la otra y viceversa, lo que eleva los rendimientos y la producción, así como la disminución de los costos y la preservación del entorno.

Aún cuando su expansión es incipiente, este modelo de producción agropecuaria intensiva parece ser una vía prometedora para aumentar la producción agropecuaria y resolver los problemas de déficit alimentario que enfrentan muchos países del Tercer Mundo.

El segundo tipo llamado parque industrial ecológico tiene relación con el desarrollo de tecnologías que no dañan el medioambiente y utilizan en la producción materiales reciclados. Estos negocios dedicados a la recuperación de materiales a partir de desechos, se desarrollan a la par de que crece en todo el mundo la presión de los grupos ecologistas, los que en ocasiones también son nichos de mercado muy atractivos. Este tipo de industrias se asientan en zonas como el Fairfield Ecological Park ubicado en la ciudad de Baltimore, Estado de Maryland y reciben un tratamiento diferenciado por parte de las autoridades.

¹⁴ Castro Díaz- Balart, Fidel “Los Parques Científicos y Tecnológicos”. Orígenes Desarrollos y Perspectivas”. Revista Bimestre Cubana. Sociedad Económica de Amigos del País, Época III, No. 20, enero del 2004.

Todas ellas constituyen básicamente nuevas formas de operación de las denominadas zonas francas, resultado de su reorientación estratégica, y actúan en condiciones de regímenes especiales de producción, servicio y comercio.

Cuba no ha estado al margen de tales experiencias, y hoy se observa un desarrollo incipiente de algunos de estos regímenes como son los parques industriales, zonas logísticas e importantes proyectos de parques científicos, pero su nivel de actividad es bajo. Por otra parte existen grandes potencialidades no consideradas, y/o no explotadas, que pueden, dadas las características de la estructura económica del país, así como su tradición agrícola dar lugar a importantes actividades movilizadoras de recursos, empleo, a la activación de la industria nacional, etc., como son los parques agro- tecnológicos, parques turísticos y zonas incubadoras de empresas.

1.5 UN ENFOQUE CONTEMPORÁNEO PARA LA GESTIÓN DE ZONAS FRANCAS.

La pérdida de los incentivos con los que actuaron históricamente las zonas francas en el mundo, y aun en sus nuevas formas o esquemas de operación, indica la necesidad de su reorientación estratégica, y es opinión del autor de este trabajo que esta oportunidad se encuentra en la búsqueda de mayor eficiencia en el reconocimiento del entorno y de la red de valor donde actúa, en la adecuación de sus mecanismos y regulaciones a las particularidades, necesidades y exigencias de los inversores extranjeros y sus usuarios en general, de la economía nacional y el comercio internacional, y ante todo en el desarrollo y perfeccionamiento de nuevos factores de competitividad.

La ubicación geográfica, las exenciones arancelarias e incentivos fiscales, la disponibilidad de fuerza de trabajo calificada, el suministro de servicios elementales o básicos y la disponibilidad de una adecuada infraestructura urbanística, así como la estabilidad política del país sede continuarán siendo importantes factores de competitividad, pero éstas resultan ventajas primarias. Un enfoque contemporáneo apunta a que las principales fuentes de ventajas competitivas se encuentran en:

- Flexibilidad de la base legal y del régimen de exenciones para la inversión extranjera en régimen de zona franca, a partir de una combinación armónica de intereses nacionales y de los inversores.

- Diversificación y estímulo al desarrollo de nuevos esquemas de cooperación, e integración empresariales y de los tipos de actividades consideradas pertinentes al régimen.
- Facilidades de acceso a los mercados y las dimensiones de éstos.
- Desarrollo tecnológico
- Alta calidad y diversidad de los servicios de valor agregado.
- Inserción de la Zona en cadenas de valor nacional e internacionales.
- Inserción en esquemas integracionistas

Esta necesidad ha sido hoy día ampliamente reconocida por los administradores de zonas francas, y otros regimenes especiales a nivel mundial y se observa una importante carrera en la especialización y diferenciación, otros en nuevos desarrollos multiusos; así como en uso de plataformas multimodales, y en general de modernas tecnologías de comunicaciones, manejo de mercancías y distribución. Sin embargo, la ausencia de un enfoque de gestión adecuado puede dar al traste con las importantes inversiones que tienen lugar, y aun más en el aprovechamiento de las capacidades instaladas.

La administración y operación de este tipo de régimen y la propia naturaleza de las actividades que se prestan a los operadores, ubica de manera determinante a la Logística como un factor clave en la competitividad del negocio. La sinergia entre la calidad de la infraestructura y la eficacia de los servicios logísticos que presta puede garantizar un nuevo futuro prometedor a las Zonas Francas. Es por tanto, el momento de adaptar los principios y conceptos de enfoque logístico a las zonas francas.

Para ello es necesario que las Zonas Francas:

- Provean a sus usuarios de una reorientación en sus estrategias económicas, a través de la introducción de técnicas como el Justo a Tiempo (JIT) o de Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR) para reducir stocks, establecer acuerdos con distintos proveedores, distribuidores y clientes para fortalecer su presencia en la cadena de abastecimiento, gracias a la utilización de infraestructuras y recursos más especializados.
- Logren que las actividades que se realizan al interior de sus operaciones agreguen valor a sus usuarios, a la comunidad en que se desenvuelven, a los clientes y consumidores de sus usuarios, a las empresas transportistas con las que operan, etc.

- Conozcan el negocio de sus clientes (operadores), y prestarles la opción más conveniente al menor costo posible y con tarifas razonables, tratando de tercerizarles la mayor cantidad de operaciones, liberando su tiempo para evitarles desgaste y permitiendo que centren su atención en el centro de sus negocios.
- Extiendan puentes a los mercados de la economía globalizada, y establecer plataformas de tránsito.
- Creen al operador la necesidad de utilizar los servicios ofertados, aportándole valor a la actividad que realiza la compañía.
- Propicien acuerdos inter- empresas y con empresas de transporte por tierra, aéreo y marítimo, aportándole mayor rapidez a los flujos de las compañías establecidas en este tipo de zonas.
- Realicen un mejor registro de los costos logísticos.

En un futuro se espera que las operaciones que se realizan en el interior de estos recintos sean mucho más masivas y diversificadas, con un número infinitamente más grande de usuarios de los que se tienen hoy, en operaciones más pequeñas y de mayor valor agregado.

Todo lo anterior se traduce en un gran reto para el desarrollo de una logística eficiente, capaz de responder a las nuevas necesidades del mercado y la necesidad de un re enfoque logístico.

Al respecto resulta interesante citar al Presidente administrativo de la Zona Franca La Plata, Mario Cafiero ¹⁵, quien refiere... “ en su concepto moderno, las zonas francas, como empresas logísticas deben considerarse una plataforma de apoyo para el acceso y competencia de las empresas de diversa magnitud, a los mercados internacionales, aportando: Incorporación de redes de oportunidades comerciales, acceso a la oferta de tecnología de punta, vinculación con organizaciones internacionales, asesoramiento técnico en materia de comercio exterior, incorporación a redes de oferta y demanda de alianzas estratégicas, organización de misiones comerciales y rondas de negocios, conexión con sistemas de garantías para el acceso al crédito, asistencia para la obtención de certificaciones de calidad y captación empresarial”....

¹⁵ Revista Cuestión logística No 21, diciembre 1997, Artículo: “Zona Franca La Plata, Argentina”. Pág 36.

1.6 ZONAS FRANCAS EN CUBA.

Cuba, constituye un escenario natural par el desarrollo de la actividad de Zonas Francas en la región del Caribe y el mundo. Al examinar el perfil aproximado de ventajas comparativas que ofrece Cuba en el desarrollo de Zonas Francas puede apreciarse que los aspectos más significativos son:

- Posición geográfica
- Potencial dinamismo económico.
- Alto nivel de escolarización del factor humano.
- Dotación de recursos naturales.
- Alto potencial turístico.
- Estabilidad política.

1.6.1 SURGIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS ZONAS FRANCAS EN CUBA.

El surgimiento y desarrollo de las Zonas Francas en Cuba puede describirse hasta el presente en tres etapas perfectamente diferenciadas:

- **Etapas pre-revolucionaria. (1934-1959)**

Los antecedentes de las zonas francas en Cuba se remontan hacia la tercera década del siglo XX cuando el 14 de Septiembre del año 1934, por el Decreto Presidencial No. 490 publicado en la Gaceta Oficial de la República, se crea la primera Zona Franca en Cuba, ubicada en la región de Matanzas, cuyas operaciones se iniciaron el 20 de noviembre de 1956 cuando el Consejo de la Administración de la Zona Franca del puerto de Matanzas, establece sus estatutos.

El 27 de enero de 1955, se crearon mediante los decretos-ley números 2043 y 2071 dos nuevas zonas francas en Cuba, ubicadas en Cienfuegos e Isla de Pinos, respectivamente; las cuales no funcionaron.

Estas primeras zonas francas pretendían estimular la inversión, desarrollar actividades industriales y comerciales, crear empleos para trabajadores cubanos y elaborar productos competitivos para el consumo nacional, pero los hechos distaron bastante de los objetivos y las zonas francas terminaron por convertirse en cómodos instrumentos para la evasión fiscal y no llegaron a ser exitosas, todo lo cual influyó para que entraran en desuso al triunfo de la Revolución y la política económica del nuevo Gobierno desestimara el uso de este tipo de régimen para el desarrollo del país.

Además de las experiencias observadas, para las siguientes etapas constituyó un importante patrimonio para el estudio de este tema, la base y cuerpo legal sobre las cuales estas zonas fueron creadas.

- **Etapas de re- establecimiento de las Zonas Francas en Cuba. (1997- 2001)**

A tenor de la crisis económica que Cuba enfrenta a finales de la década de los años 90 y de la reestructuración de su economía, en la búsqueda de nuevas alternativas para el desarrollo y su inserción en el mercado internacional reaparece en 1995 en el marco de la Ley No. 77, Ley de la Inversión Extranjera¹⁶, la intención del gobierno cubano en el establecimiento y desarrollo de este tipo de actividad.

Como un vehículo más para el establecimiento de la inversión extranjera en Cuba, y el logro de los objetivos a ella asociada, la pertinencia de la decisión acerca del establecimiento de este tipo de régimen en Cuba queda también explicada por la concurrencia de un número importante de factores objetivos y subjetivos, entre los que se pueden citar los siguientes:

Factores subjetivos:

- Las zonas francas han demostrado ser un instrumento para el desarrollo del comercio internacional y el crecimiento de las exportaciones, el empleo y la activación de la industria nacional.
- Disposición del Estado cubano hacia la inversión extranjera.
- Voluntad de desarrollo del régimen.
- Existencia de inversionistas con interés en establecerse en el régimen, en sectores atractivos para el país.
- Oportunidad de negocio para inversionistas extranjeros establecidos en regímenes sustitutos.

El alto nivel de concurrencia en el área de este tipo de negocio, y la ausencia de experiencia de su manejo en Cuba constituían entonces algunos factores subjetivos que habría que enfrentar.

¹⁶ Ley No.77, Ley de la Inversión Extranjera”, de fecha 5 de septiembre de 1995, publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria No. 3, de 6 de septiembre de 1995, Artículos 50-53.

Factores objetivos:

- Existencia de ventajas comparativas dadas en la posición geográfica del país y de espacios territoriales con condiciones ideales para esta tipo de actividad.
- La industria nacional se encuentra desactivada o deprimida y en capacidad de articularse al régimen.
- Existencia de instalaciones ociosas heredadas de regimenes sustitutos.
- Desempleo y disponibilidad de fuerza de la fuerza con capacidad para el desempeño en actividades propias del régimen.
- Estímulos considerados en la Ley de inversión extranjera en Cuba.
- Bajo nivel de integración del país a la economía internacional.

Resultaban objetivamente debilidades la infraestructura logística, la obsolescencia tecnológica, y la imposibilidad de utilizar el mercado “natural” de las zonas francas establecidas en el área.

El 3 de junio de 1996, el Consejo de Estado de la República de Cuba establece, mediante el Decreto-Ley No. 165¹⁷, la legislación básica y específica que regula el funcionamiento de este régimen especial, y la creación y desarrollo de zonas francas y parques industriales.

De acuerdo con éste queda establecido que:

Una Zona Franca es un espacio dentro del territorio nacional, debidamente delimitado, sin población residente, de libre importación y exportación de bienes, desvinculado de la demarcación aduanera, en la que se realizan actividades industriales, comerciales, agropecuarias, tecnológicas y de servicios, con la aplicación de un régimen especial.

Un Parque Industrial es un espacio dentro del territorio nacional, con características análogas a los de la Zona Franca, pero en el que las actividades a desarrollar son predominantemente industriales y de prestación de servicios que sirven de soporte a éstas.

Entre los objetivos fundamentales en el desarrollo de este tipo de actividad económica para Cuba, en el Decreto antes mencionado se sitúan:

¹⁷ Decreto- Ley No.165 de las Zonas Francas y Parques Industriales. Editora Consultores Asociados S.A. ISBN 959-7058-07-3, Junio 1996.

- Coadyuvar el desarrollo económico social.
- Estimular el comercio internacional.
- Atraer al capital extranjero.
- Generar nuevos puestos de trabajo.
- Elevar la calificación de los trabajadores.
- Incorporar mayor valor agregado nacional, haciendo uso de los recursos del país.
- Desarrollar nuevas industrias nacionales, mediante la asimilación de nuevas tecnologías de avanzada y la exportación de productos nacionales.
- Desarrollar la exportación de productos nacionales con el vínculo de productores y / o proveedores nacionales con operadores establecidos.

El Ministerio de la Inversión Extranjera es el organismo de la administración central del Estado cubano encargado de controlar las actividades que se llevan a cabo en las Zonas Francas, mientras la Oficina Nacional de Zona Franca (ONZF) es la institución de este organismo encargada del control y desarrollo de esta actividad en el país.

En el transcurso del año 1997 fueron radicadas en Cuba tres Zonas Francas:

Zona Franca Berroa.¹⁸

Zona Franca Wajay¹⁹.

Zona Franca Mariel²⁰.

Sus antecedentes directos fueron las Áreas de Depósito Aduanero²¹ (Régimen In Bond) que operaron desde principios de la década de los años noventa en dichas zonas; estratégicas para la distribución y el comercio, y que coexistieron con ellas.

Una sintética descripción de ellas puede ser consultada en el **Anexo 5**.

Esta etapa, que se enmarca hasta el principio del nuevo milenio (1997- 2001), constituyó un momento trascendente en el impulso y experimentación de este tipo de negocio en nuestro país. Importantes inversiones en nuevas capacidades, infraestructura, recursos humanos y materiales se destinaron en esta etapa a su desarrollo, sin embargo bajos índices en el cumplimiento de los objetivos para los

¹⁸ Gaceta Oficial de la República de Cuba. "Decreto Ley 219. 24 de Mayo de 1997

¹⁹ Gaceta Oficial de la República de Cuba. "Decreto Ley 220. 24 de Mayo de 1997.

²⁰ Gaceta Oficial de la República de Cuba. "Decreto Ley 224. 31 de Octubre de 1997

²¹ Régimen suspensorio de aranceles hasta el momento de su importación, bajo normativas de la Aduana General. Permite la adquisición en frontera de forma rápida y en las cantidades requeridas por las empresas nacionales. La nacionalización puede realizarse en el 100% de los productos.

cuales fueron creadas, y en las expectativas de este tipo de negocio, indicaron la necesidad de un reenfoque estratégico.

- **Etapas de redimensionamiento y reorientación estratégica para las zonas Francas cubanas. (2002- 2005).**

Los cambios operados en el contexto internacional a los que Cuba no ha sido ajena, y es altamente sensible, así como la particular coyuntura que enfrenta este negocio en nuestro país , obligó, a un profundo análisis acerca de la Misión y objeto de estas zonas especiales, al análisis de la efectividad en el desarrollo de este tipo de actividad, y como resultado de ello adecuar su estrategia de desarrollo y/o redimensionamiento considerando las tendencias internacionales, y en ellas , las que correspondan a modelos que no contradigan la esencia y propósito de los objetivos económicos y sociales del país.

Resultado de ello, y en particular por la ampliación y diferenciación del objeto social de las empresas que cubren esta actividad, cambian su denominación a partir del año 2002 y sus actividades quedan registradas del siguiente modo:

Zona Franca Ciudad Habana... Zona Especializada en Logística y Comercio
(ZELCOM).

Zona Franca Wajay..... Zona Especial de Desarrollo y Actividades Logísticas
(ZEDAL)

Zona Franca Mariel.....Zona de Desarrollo Integral (ZDIM).

Tal y como se presenta este ajuste, pudiera suponerse la liquidación del régimen de Zona Franca en Cuba, o la complementariedad e integración de otras actividades con los servicios de la Zona y viceversa.

Atendiendo que el propósito del cambio en la mencionada denominación se atiende a esta segunda intención, es imprescindible el reconocimiento de las fuerzas competitivas presentes en la búsqueda de nuevas ventajas.

El carácter planificado de la economía cubana, así como las bases en que se sustenta nuestra sociedad son condiciones especiales que distinguen la posibilidad de estudiar e implementar la estrategia mas conveniente al país en función de garantizar los objetivos inicialmente concebidos y movilizar los recursos invertidos, sin embargo aun

no se observa un desarrollo en correspondencia con las nuevas tendencias internacionales y de generación de nuevas ventajas competitivas.

1.6.2 LA POSICIÓN DE CUBA EN LA COMPETENCIA DENTRO DE LA REGIÓN CENTRO- CARIBE.

La actividad de regímenes de Zona Franca en nuestra región geográfica más próxima data desde la misma fecha en la que se desarrolla y consolida a nivel mundial, y sus concesionarios poseen una importante experiencia de trabajo y antecedentes suficientes para el manejo de este tipo de proyecto. Es revelador el hecho de que países vecinos como Méjico y República Dominicana se sitúan entre los primeros lugares a nivel mundial en el impacto de este tipo de actividad para sus economías. Ellos, junto a Panamá (Zona Económica Especial: Howard y Zona Libre de Colón), Curazao , Jamaica, Costa Rica, Nicaragua y El Salvador constituyen las plazas más importantes en la región y las más amenazadoras para la oferta cubana.

Republica Dominicana, quien constituye la segunda potencia en esta actividad en América Latina y ocupa el sexto lugar a nivel mundial, puede considerarse dada su cercanía geográfica y cultural, el país más representativo entre los competidores de las zonas francas cubanas.

La existencia de Tratados preferenciales de comercio, en particular con Estados Unidos, ha facilitado el acceso de capital e industrias hacia las zonas francas latinoamericanas (a excepción de Cuba), a la vez que ha constituido un importante mercado para sus producciones. El acceso al mercado europeo se ha determinado básicamente por la relación centro – periferia heredada de antiguas relaciones de dominación y comercio.

Igual impacto han tenido los procesos integracionistas y la liberalización del comercio en importantes bloques dentro de la región de los que Cuba no participa.

Sin embargo el cambio que se opera hoy día en la composición de fuerzas políticas en el área, y el desarrollo de importantes vínculos comerciales con Venezuela y Brazil constituye una importante modificación en el escenario a favor del desarrollo de la cooperación e integración en acuerdos bilaterales, tan o mas efectivos como los que disfrutaban los otros competidores del continente. Tampoco debe dejarse de considerar la voluntad expresada por la Republica Popular de

China, quien ya ha realizado importantes rondas exploratorias y de negocio con el fin de examinar su participación en las zonas francas latinoamericanas.²²

El importe por concepto de arrendamiento de naves y almacenes, que constituyó históricamente la principal fuente de ingreso para las zonas francas, se encuentra como promedio entre los 2,5 y los 4,5 usd /m² al día, intervalo entre el que se sitúan las tarifas de las zonas cubanas, por lo que puede asegurarse que las tarifas cubanas se encuentran dentro del rango de las aplicadas internacionalmente. Sin embargo, estas últimas no siempre se corresponden con las normas de calidad observadas en sus instalaciones, por lo que puede asegurarse no existe una adecuada relación calidad- precio.

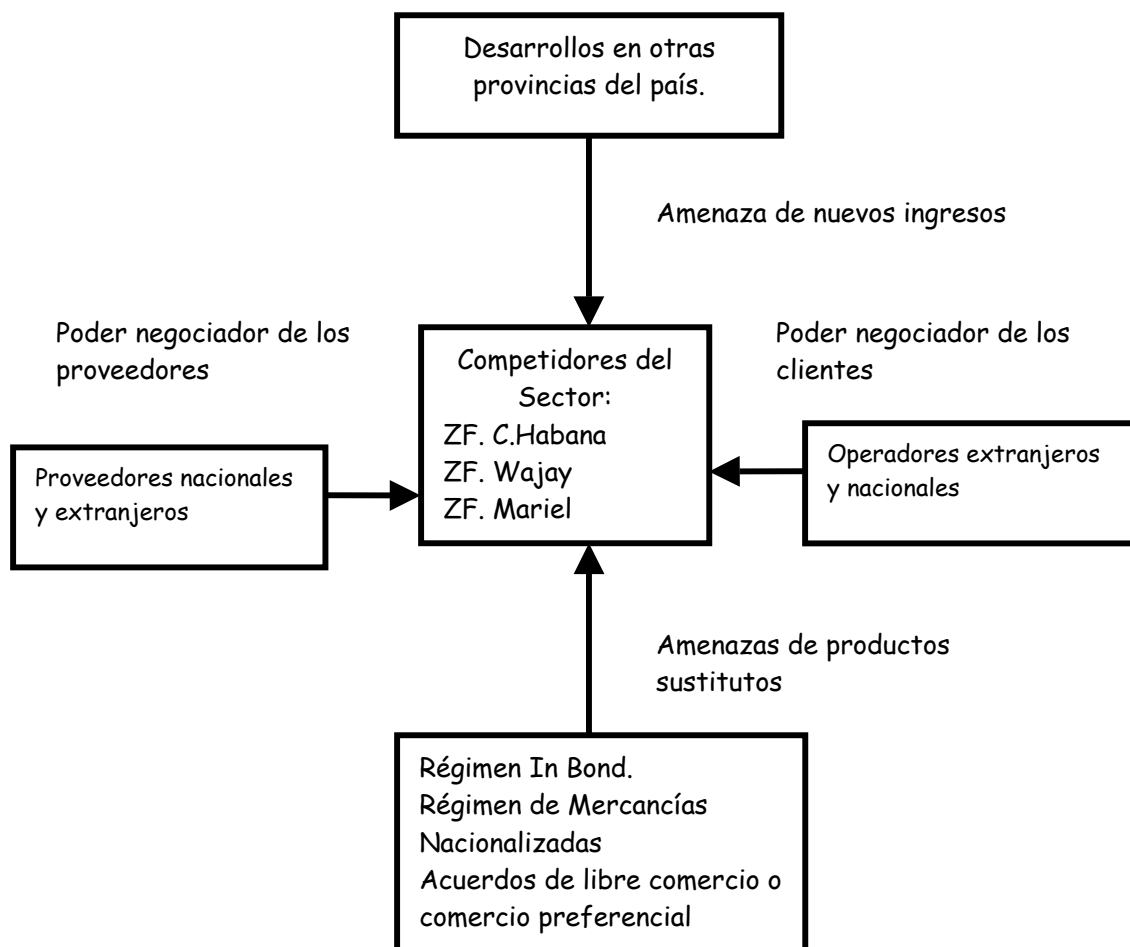
Tan importante como este factor para la competencia, hoy se observa una importante diferenciación basada en la oferta y el precio de servicios añadidos, y otros servicios en zona. Atractivos que se aun encuentran en desarrollo en Cuba.

Aunque no se puede establecer una real competencia entre las zonas francas establecidas en Cuba, dado el carácter de su propiedad y su sujeción única a la plataforma política económica del país, se puede considerar que existe una cierta rivalidad entre las zonas establecidas, pues pueden apreciarse importantes diferencias en los niveles de desarrollo alcanzados en sus correspondientes infraestructuras, el desarrollo y calidad de los servicios, la experiencia de sus administradores o concesionarios ,y los resultados de su actividad, y por tanto diferentes oportunidades frente a la demanda. Pero a toda cuenta, ellas se erigen en un sector donde las amenazas y oportunidades resultan solo interesantes para este estudio a nivel de país.

Un análisis del micro entorno del sector de las zonas francas en Cuba complementa de una manera efectiva el análisis anterior.

²² CCPIT (Consejo chino para la promoción del comercio internacional). Artículos “**China Interesada en invertir y hacer comercio con las Zonas Francas de América Latina**”, “**China: da inicio la misión de reconocimiento de las Zonas Francas de América Latina**”. 12 de noviembre de 2004. CNZF. [http:// www.rilco.org](http://www.rilco.org)

Figura 3: Principales actores que conforman las fuerzas competitivas para el sector de zonas francas en Cuba.



Fuente: Adaptado de Michael Porter: Estrategia Competitiva.

Siendo la estructura dominante en estos años de operadores comerciales, el régimen franco y el régimen de depósito de aduanas pueden constituir importantes productos sustitutos de la actividad comercial en zona franca. Más aun cuando se tiene en cuenta la experiencia acumulada por los desarrolladores y/o administradores de las actuales zonas en estos últimos tipos de negocio, que sin dudas pueden requerir de menos servicios añadidos.

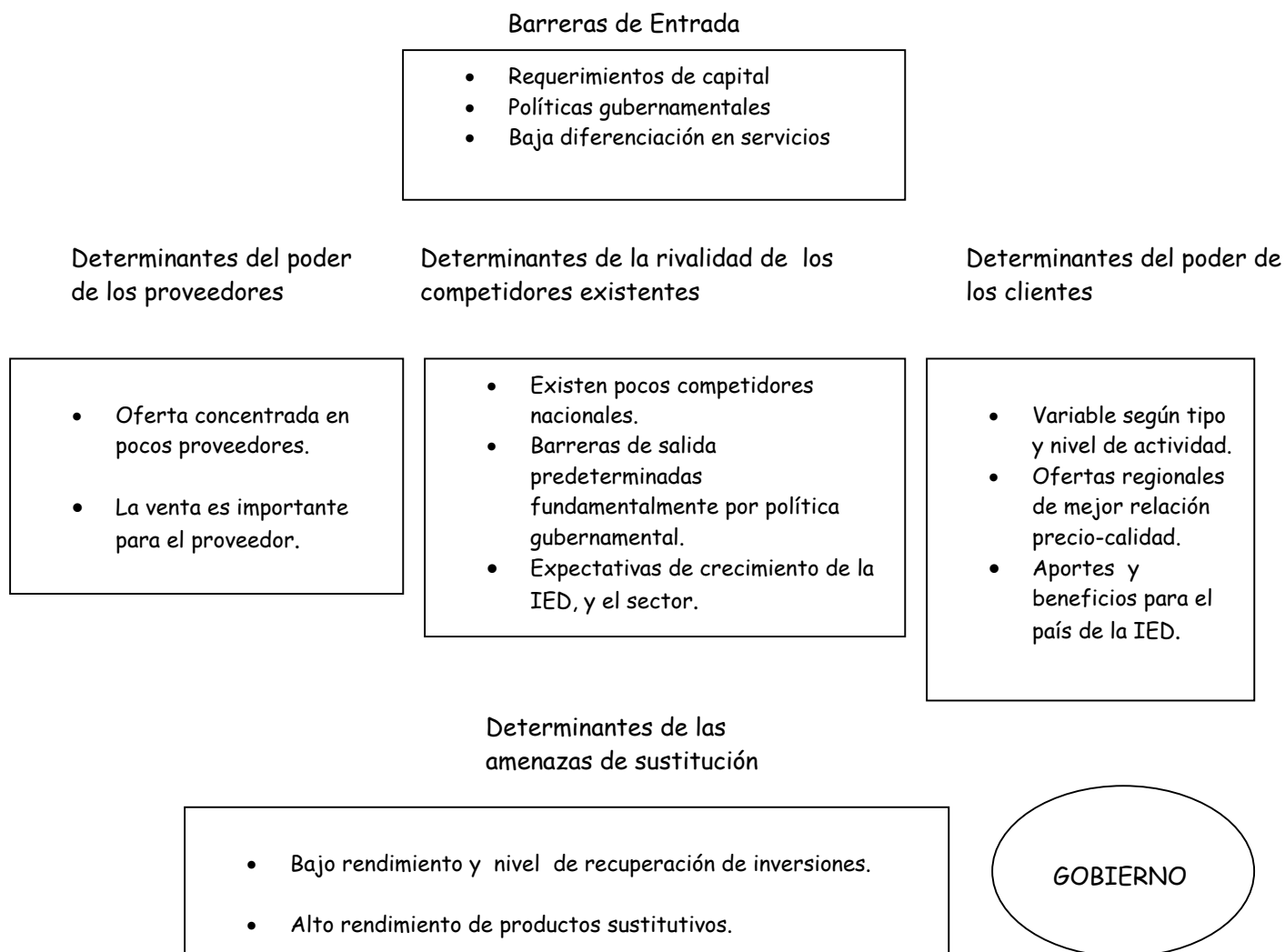
Se considera en general que el poder negociador de los proveedores es alto, dada su concentración y carácter generalmente monopolístico para las empresas radicadas en zona o en el territorio nacional, como son los servicios de electricidad, agua, etc.

La fortaleza de los clientes puede explicarse de forma diferenciada según el tipo y nivel de actividad que realizan los operadores en zona. Si se caracteriza a la masa de

clientes con la estructura favorable a actividades comerciales y que han movilizadoniveles moderados de capital puede explicarse que su posición negociadora es débil frente los proveedores, la competencia y el Estado.

No obstante, tanto para los operadores comerciales como productivos y de servicios el poder puede considerarse de medio a elevado porque la oferta de productos similares en una mejor relación calidad- precio u otras facilidades encuentra diferencias en las tres zonas cubanas y en mayor medida en áreas próximas a Cuba, lo que eleva en alguna medida su posición negociadora frente a proveedores , concesionarios o administradores y el gobierno, mas aun cuando sostiene vínculos con la industria nacional o provee al mercado interno. Operadores de bajo perfil carecen de poder.

Figura 4: Determinantes de las cinco fuerzas para el sector de zonas francas en Cuba



Fuente: Adaptado de Michael Porter: "Estrategia Competitiva".

Como se observa en la Figura 4, las barreras de entrada están determinadas por la política gubernamental referida básicamente a los intereses nacionales en la inversión extranjera, a la orientación hacia los sectores que resultan desarrollar en el país o que responden básicamente a los objetivos diseñados para este tipo de actividad. Así mismo los requerimientos de capital de inversión en el desarrollo de este tipo de zonas es alto y son conocidas las limitaciones que en términos financieros ha enfrentado el país en los últimos años. El papel del gobierno en el sector es determinante ya que establece las pautas, regulaciones y controles para el desarrollo de la actividad en el país.

Puede resumirse que el análisis de las cinco fuerzas permite observar que es fuerte el poder de los operadores productivos, la amenaza de los productos sustitutos y el de los proveedores, la rivalidad de los competidores del centro América y El Caribe y el papel del Estado. El poder de los operadores comerciales es medio y no existe una rivalidad interesante entre los competidores del país.

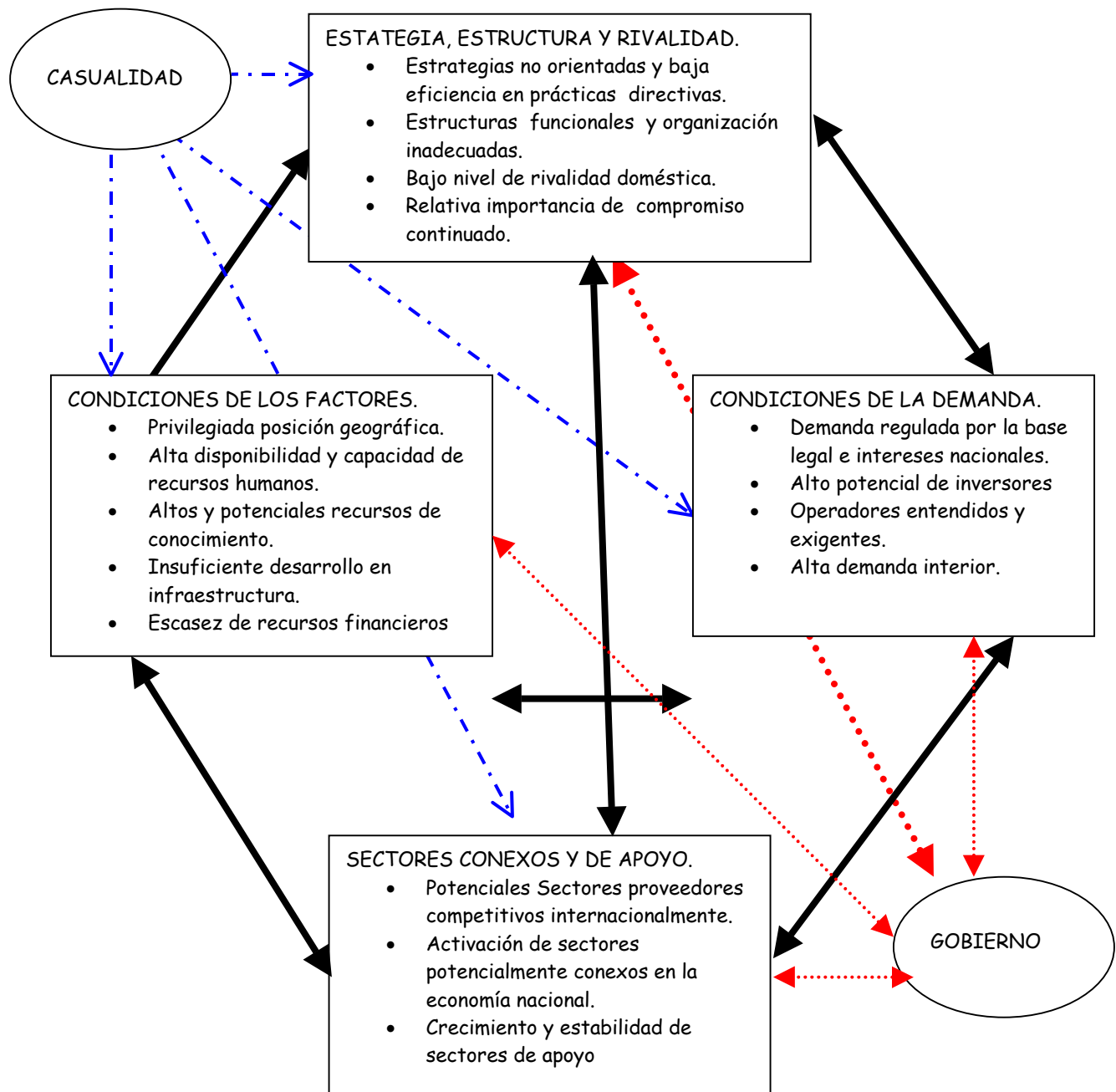
1.7 DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL.

El análisis de los factores determinantes de la ventaja competitiva que Cuba observó en el sector de las zonas francas, y puede alcanzar, resulta de extremo interés para este análisis. En la **Figura 5** se presenta una síntesis de la incidencia de éstos. Su detalle permite comprender el carácter multifactorial de las causas que impidieron el cumplimiento de las expectativas de este tipo de negocio.

Igualmente pone de manifiesto las posibilidades de reversión en la tendencia decreciente de la actividad en el país, toda vez que el entorno puede favorecer en los próximos años la explotación más efectiva de sus ventajas comparativas y alcanzar nuevas ventajas competitivas. Igualmente pone de manifiesto el rol trascendente del Estado en este propósito:

Al mejoramiento previsible de los factores, en presencia de una demanda efectiva y de interés nacional, el crecimiento, estabilidad e integración de sectores de apoyo, se requieren estructuras y estrategias que permitan posicionar, aprovechar y desarrollar sus ventajas competitivas.

Figura 5: Determinantes de los factores de la ventaja competitiva nacional.



Fuente: Adaptado de Michael E. Porter. Las Ventajas Competitivas de las Naciones. Pág. 111.

1.8 PERFIL ESTRATEGICO EXTERNO DE LAS ZONAS FRANCAS EN CUBA.

(Fuente: Adaptación para el sector, a partir de los procesos estratégicos dirigidos por el autor en las tres zonas francas cubanas.)

LISTADO DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA LA ACTIVIDAD DE ZONAS FRANCAS EN CUBA.

- **OPORTUNIDADES:**

1. Situación geográfica y presencia de otras ventajas comparativas.
2. Recuperación y reanimación de la economía cubana. (Previsible crecimiento y diversificación).
3. Desarrollo y sostenibilidad de importantes sectores cubanos conexos con la actividad de zona franca en el país.
4. Clima político social estable en el país.
5. Garantías legales de protección a la inversión extranjera.
6. Disponibilidad y alto nivel de calificación de la fuerza de trabajo.
7. Proceso políticos continentales favorecen integración.
8. Desarrollo de acuerdos de comercio e integración bilaterales
9. Crecimiento del mercado. Potenciales clientes con interés de establecerse en las zonas.

- **AMENAZAS:**

1. Crecimiento en número y desarrollo de zonas francas y otras modalidades de regimenes especiales a nivel mundial.
2. Alto nivel de desarrollo tecnológico y especialización a nivel mundial.
3. Significativo incremento de la competencia regional en un sector de gran madurez con nuevos modelos de gestión.
4. Desarrollo de esquemas integracionistas de libre comercio de los que Cuba no participa.
5. Bloqueo económico norteamericano a Cuba.
6. Cuestionamiento del sistema de zonas francas e inseguridad en su política de desarrollo a nivel gubernamental en Cuba.
7. Regulaciones de la OMC acerca del desmantelamiento del régimen de incentivos fiscales en la actividad de zonas francas.
8. Posición proteccionista (animosidad) de los organismos de la administración central del estado cubano con facultades para oponerse al establecimiento de operadores en zona franca.
9. Ausencia de cultura empresarial en el establecimiento de alianzas estratégicas y cooperación.

El análisis detallado de la Tabla 4 permite esclarecer la alta incidencia, absoluta, y relativa dentro del sector cubano de las amenazas en el desarrollo tecnológico y especialización a nivel mundial así como el desarrollo de nuevos modelos de gestión, toda vez que otras importantes amenazas, a pesar de su incidencia en el factor económico, corresponden a factores político y legales que resultan inmanejables a corto y mediano plazos.

TABLA 4 : PERFIL ESTRATEGICO EXTERNO DE LA ACTIVIDAD DE ZONA FRANCA.

FACTORES DEL ENTORNO (MACRO Y MICROECONOMICOS)	Amenazas y Oportunidades				
ECONOMICOS	1	2	3	4	5
Situación geográfica y presencia de otras ventajas comparativas.					
Bloqueo económico norteamericano a Cuba.					
Recuperación y reanimación de la economía cubana. (Previsible crecimiento y diversificación).					
Desarrollo y sostenibilidad de importantes sectores cubanos conexos con la actividad de zona franca en Cuba.					
Desarrollo de esquemas integracionistas de libre comercio de los que Cuba no participa.					
Desarrollo de acuerdos de comercio e integración bilaterales.					
Crecimiento del mercado. Potenciales clientes con interés de establecerse en las zonas.					
Crecimiento en número y desarrollo de zonas francas y otras modalidades de regimenes especiales nivel mundial.					
TECNOLOGICOS					
Alto nivel de desarrollo tecnológico y especialización a nivel mundial.					
Significativo incremento de la competencia regional en un sector de gran madurez con nuevos modelos de gestión.					
Ausencia de cultura empresarial en el establecimiento de alianzas estratégicas.					
Disponibilidad y alto nivel de calificación de la fuerza de trabajo en Cuba.					
LEGALES					
Garantías legales de protección a la inversión extranjera en Cuba.					
Regulaciones de la OMC acerca del desmantelamiento del régimen de incentivos fiscales en la actividad de zonas francas.					
Posición proteccionista (animosidad) de los organismos de la administración central del estado cubano con facultades para oponerse al establecimiento de operadores en zona franca.					
POLITICOS					
Clima político social estable en el país.					
Proceso políticos continentales favorecen procesos de integración.					
Cuestionamiento del sistema de zonas francas e inseguridad en su política de desarrollo a nivel gubernamental en Cuba.					

ESCALA: 1 Muy negativo 4 Positivo
 2 Negativo 5 Muy positivo
 3 Neutro

Es pues el desarrollo tecnológico, en su sentido más amplio, el factor determinante en la posición competitiva de las zonas francas cubanas. Lo anterior explica la necesidad de centrar sus estrategias de desarrollo en la calidad de la infraestructura y la eficacia de los servicios que presta y coloca a la Logística como el punto de inflexión en el cumplimiento de la Misión y la consecución de la Visión de la organización.

1.9 CONCLUSIONES DEL CAPITULO 1.

1. Las Zonas Francas dentro del contexto internacional son un instrumento de aplicación universal que se ha constituido en un especial polo de desarrollo en los últimos 30 años y muestra una expansión sostenida sin distinción de área geográfica o régimen económico. Aunque existe un consenso generalizado sobre el efecto positivo neto que la explotación de este tipo de régimen provoca al bienestar económico de las naciones, su uso no se desmarca de la importante polémica alrededor de los beneficios o del impacto negativo que puede producir la inversión extranjera directa.
2. Las obligaciones contenidas en el “Acuerdo de Subvenciones y Medidas compensatorias” establecidas por de la OMC, el crecimiento y desarrollo de los procesos y esquemas de integración regional y el desarrollo tecnológico alcanzado en el ultimo decenio en materia de comunicación y de otros soportes al comercio internacional, junto al ininterrumpido crecimiento de la internacionalización del capital, ofrecen un nuevo y turbulento entorno para el desarrollo de las zonas francas en el mundo, en el que se distingue la pérdida de los incentivos con los que actuaron históricamente y un interesante cambio en sus paradigmas. Pero aun en sus nuevas formas o esquemas de operación es una necesidad su reorientación estratégica. y ante todo el desarrollo y perfeccionamiento de nuevos factores de competitividad.
3. La diversificación, o la especialización a partir de las actividades que han sido realizadas tradicionalmente en las zonas francas, así como la reconversión hacia nuevos negocios dibujan un amplio espectro de estrategias en las diferentes opciones que han seguido sus administraciones en la búsqueda de nuevas ventajas competitivas. En todo caso las zonas francas paulatinamente desaparecen en su forma tradicional de actuación.
4. Las zonas francas constituyen para Cuba, en las condiciones actuales y futuras, un instrumento pertinente para el desarrollo del comercio internacional, promover las exportaciones y contribuir al desarrollo de la industria nacional. El análisis estratégico externo permite esclarecer la alta incidencia, absoluta, y relativa dentro del sector cubano de las amenazas en el desarrollo tecnológico y especialización a nivel mundial así como el desarrollo de nuevos modelos de gestión y coloca a la Logística como el punto de inflexión en el cumplimiento de la Misión y la consecución de la Visión de la organización. Otras importantes amenazas, a pesar de su incidencia en el factor económico, corresponden a factores políticos y legales que resultan inmanejables a corto y mediano plazos.

5. El estudio realizado pone de manifiesto las posibilidades de reversión en la tendencia decreciente de la actividad en el país, toda vez que el entorno puede favorecer en los próximos años la explotación más efectiva de sus ventajas comparativas y alcanzar nuevas ventajas competitivas; así como el rol trascendente del Estado en este propósito. El redimensionamiento de las empresas cubanas donde esta actividad se establece no debe suponer la extinción de este régimen, sino por el contrario, perfeccionar sus mecanismos de funcionamiento y estrategia de desarrollo.
6. El carácter planificado de la economía cubana, así como las bases en que se sustenta nuestra sociedad son condiciones especiales que distinguen la posibilidad de estudiar e implementar la estrategia mas conveniente al país en función de garantizar los objetivos inicialmente concebidos y movilizar los recursos invertidos, sin embargo aun no se observa un desarrollo en correspondencia con las nuevas tendencias internacionales y de generación de nuevas ventajas competitivas.

CAPITULO 2: LA LOGÍSTICA COMO ENFOQUE ESTRATÉGICO Y FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN LAS ZONAS FRANCAS

2.1 LOGÍSTICA: CONCEPTUALIZACIÓN, SURGIMIENTO Y DESARROLLO.

Las primeras referencias a un problema logístico pueden remitirse a los libros “Génesis” y “Éxodo” del Antiguo Testamento en la Biblia²³; y su primera acepción (proveniente del griego “*logísticos*”) se asocia al concepto de “lógico” y al arte de calcular. Así, en la antigua Grecia, se llamó “*logísticos*” a los funcionarios encargados del cálculo de las necesidades del Estado de la “Liga de Delos”.

Sin embargo, la definición originaria mas conocida de Logística se encuentra ubicada en un contexto puramente militar, asociada al conjunto de actividades en apoyo a las unidades de combate: la consecución, el mantenimiento y transporte del personal militar, suministros y equipos. Con posterioridad a la II Guerra Mundial, tal concepción fue adaptada y aplicada rápidamente a la actividad empresarial, toda vez que las técnicas, procedimientos y enfoques propios encontraron en este ámbito un amplio campo de aplicación. La extensión del término se aplicó entonces a un grupo importante de actividades empresariales fundamentalmente asociadas a las actividades de abastecimiento y distribución.

Es por ello que Logística es un término que aparece definido por la Academia Real de la Lengua como: "parte de la organización militar que atiende al movimiento y mantenimiento de las tropas en campaña", y también "conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución"²⁴.

Sin embargo, la evolución de este concepto en los últimos 50 años revela una importante modificación en su objeto y enfoques, proveyéndole nuevos sentidos para la gestión empresarial, que superan las tradicionales definiciones. Un interesante número de éstas han sido compiladas en el **Anexo 6** a este documento, y las Tablas que en él se encuentran indican la transformación que su objeto y enfoque ha alcanzado en las últimas décadas.

²³ Anónimo, La Biblia, Génesis XLI; Éxodo I. Sociedades Bíblica Unidas, Colombia, 2000.

²⁴ Diccionario Enciclopédico Universal, Tomo IV/ Infiesto- Neves, CREDSA, Ediciones y Publicaciones Valencia, 2000.

Al respecto, el autor de este trabajo comparte la opinión que la Ing. Maria Fernanda Rey , Presidenta del Council of Logistic Management para las Américas expresó en la V Conferencia de Zonas Francas, realizada en el año 2001 en Colón, Panamá: "La Logística dejó de ser hace muchos años las definiciones tradicionales que nos vendieron en los años setenta, quienes en la actualidad definan la Logística como la actividad encargada de colocar el producto correcto en el lugar correcto, en el momento oportuno y al menor costo posible, han quedado atrapados en el tiempo. La Logística de hoy es mucho más que mover contenedores, es mucho más que cargar y descargar, es mucho más que almacenar bodegas y manejar centros de distribución..."

2.1.1 UNA VISIÓN TRADICIONAL DE LAS ACTIVIDADES LOGÍSTICAS.

Las actividades empresariales que tradicionalmente han sido consideradas como parte de la Logística han variado de empresa a empresa dependiendo de múltiples características, entre ellas su objeto social, estructura organizativa, tecnología, etc. La concepción más tradicional sitúa a la Logística en el espacio generado por las actividades de aprovisionamiento y distribución, y en general el flujo material. Una interesante clasificación de las actividades logísticas y que corresponde a esta visión original se presenta por el clásico Ronald H. Ballou, en el Capítulo I de su libro "Logística Empresarial: Control y Planificación".

Se reconoce por la mayoría de los autores consultados las siguientes actividades como actividades logísticas:

- Administración de la Demanda.
- Localización de Plantas y Bodegas.
- Planificación y control de inventarios.
- Suministros y procesamiento de pedidos
- Empaque, manipulación de materiales y almacenaje,
- Transporte y Distribución
- Servicio al Cliente y manejo de devoluciones.
- Manejo de desechos.
- Precio y Costeo de productos.
- Servicios de repuesto y Mantenimiento.
- Sistemas de información.

En las Tablas 6.1 y 6.2 correspondientes al Anexo 6, el autor ilustra como el objeto de la Logística ha transitado desde las actividades de aprovisionamiento y distribución hasta considerar el diseño y manejo de los flujos más trascendentes en la actividad empresarial con un carácter sistémico e integrador.

2.1.2 EVOLUCIÓN DE LA LOGÍSTICA EMPRESARIAL.

El estudio realizado por el autor en relación a la evolución de la Logística le permite argumentar que las etapas del desarrollo de la Logística han estado en correspondencia con la evolución del modo de producción capitalista y el nivel de internacionalización de la producción y el capital, todo lo cual ha modificado el comercio mundial y la forma de producir, operar y gestionar los recursos en el sector empresarial.

La necesidad de las empresas de ser más eficientes y competitivas a escala internacional, para lograr adaptarse a los cambios del entorno, buscando reducción de sus costos operacionales y una mayor integración en sus procesos ha determinado el desarrollo y evolución de la Logística. Las empresas transnacionales constituyen un ejemplo de ello y el perfeccionamiento en su forma de gestión y organización le ha permitido acaparar mercados, fijar precios, convirtiéndose en el agente económico más dinámico del mundo con una alta capacidad de innovación.

La evolución histórica de la Logística ha sido presentada por varios autores, entre los que se destacan Ballou y Howard T. Lewis, las presentadas por The Institute of Logistic and Distribution Management, el Centro español de Logística, el Ing. J. Amaral y otros. No todos coincidentes en períodos y denominación, si concuerdan en considerar la etapa del período que se inicia en la década de los años 70 como un momento de redefinición, expansión y de enfoque al cliente, mientras que las décadas inmediatamente posteriores son caracterizadas por su marcado énfasis integrador, como factor de competitividad y de diferenciación competitiva por la calidad del servicio brindado. La producción científica es prolífica hoy día en el intento de describir y caracterizar la etapa contemporánea, y en todas ellas se manifiesta la expansión de sus fronteras y actividad. En la Tabla 6.3 del Anexo 6 se presentan las etapas según han sido presentadas por The Institute of Logistic and Distribution Management y el Ing. J. Amaral.

2.2 UNA VISIÓN CONTEMPORÁNEA DE LA LOGÍSTICA.

El estudio de la evolución de la Logística Empresarial, como se explicó antes, considera en la literatura consultada la existencia de etapas que caracterizan su evolución hasta los finales de la década de los años 90. Sin embargo, a finales de Siglo XX se ponen de manifiesto especiales coyunturas que impulsan y redimensionan su papel. Es por ello que es posible destacar a partir de entonces una nueva era, que en principio denominaremos etapa contemporánea y donde se pone de manifiesto su carácter esencial y sistémico.

El proceso de unitarización del mundo como un solo sistema económico global, es un hecho real y objetivo que se ha intensificado en la última década. El desarrollo técnico y tecnológico de la industria, el comercio y el de las comunicaciones globales, la progresiva apertura e integración de los mercados mundiales, el asombroso avance de la informática, la disminución de los costos del transporte aéreo y marítimo han sido entre otras, las causas de este fenómeno, que han modificado el comportamiento del mercado y los consumidores, urgiendo a los productores y comerciantes a establecer estrategias que les permitan asegurar su supervivencia en medio de escenarios de alta competencia.

Entre los rasgos más evidentes en el comportamiento de la economía mundial contemporánea se encuentran:

- Desarrollo de sistemas de producción y mercados globales.
- Demanda menor que oferta y alta competencia. Exacerbación de la competencia.
- Virtualización del mercado.
- Mayores exigencias de los clientes. Era del servicio.

Tales rasgos se traducen en exigencias a las empresas, referidas a la necesidad de:

- Centrarse en satisfacer al cliente.
- Integración a redes de valor.
- Elevar la competitividad.
- Integración eficiente al comercio electrónico.

Frente a estas circunstancias, las empresas se han visto compelidas a implantar nuevas estrategias, entre las que se encuentran:

- Desarrollar producciones flexibles, que permitan responder con premura a los cambios que se operan en los mercados.
- Alcanzar manufacturas con un óptimo nivel de calidad.
- Generar ventajas competitivas basada en la concordancia entre el valor percibido por el cliente en un producto y lo que este está dispuesto a desembolsar para disponer del valor adjudicado. Eliminación de las actividades que no sumen valor al producto o al servicio ofrecido.
- Incrementar la capacidad de respuesta eficiente al cliente.

La virtualización de los mercados soportada por el desarrollo de las comunicaciones electrónicas y el uso de la plataforma de internet matiza la transformación de comportamiento del consumidor e impone como a continuación se describe nuevas exigencias:

Mercado Real	Mercado Virtual
-Los clientes van al punto de venta	-Cada cliente un punto de venta
-Geografía limitada del mercado	-Geografía ilimitada del mercado
-Concurrencia limitada	-Concurrencia total
-La mercancía espera al cliente	-El cliente espera la mercancía
-El punto de venta organiza al cliente	-El cliente organiza el punto de venta
-Venta por intermediarios	-Pedido a la fábrica
-Lugar específico	-Compra en casa

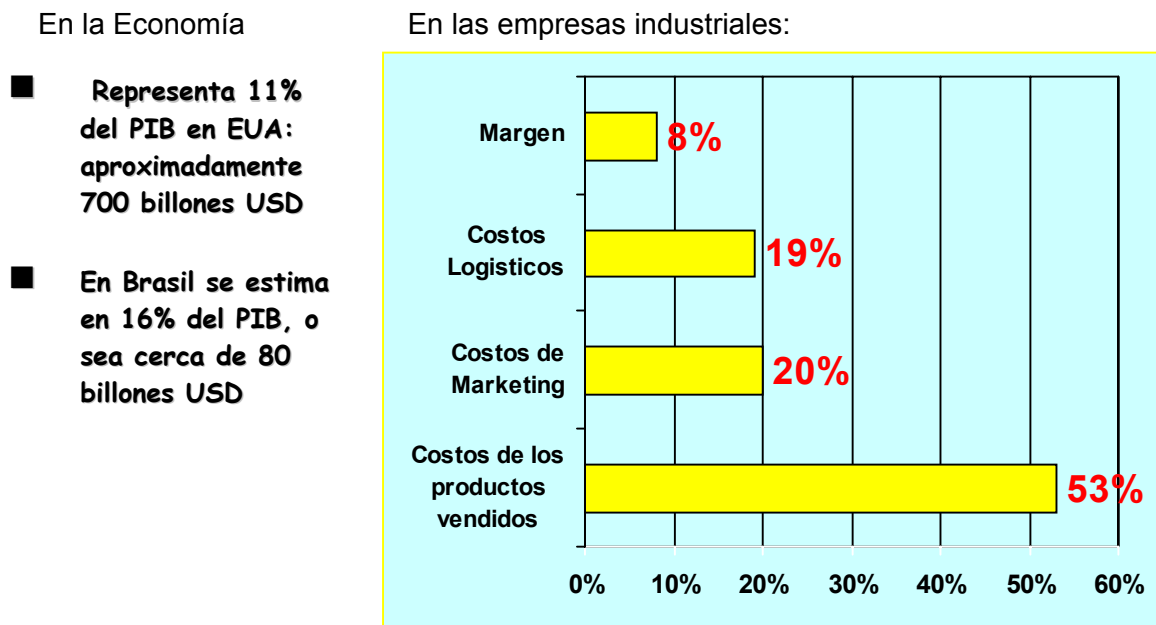
Para enfrentar este reto la empresa necesita emprender acciones que le permitan:

- Flujo acelerado de mercancías sin inventario.
- Ensamble y procesamiento en movimiento.
- Llegar a todos los punto geográficos.
- Atención sin horario y fecha a los clientes.
- Contacto permanente con el cliente.
- Entrega directamente al cliente.
- Respuesta rápida al cliente (ECR).
- Redes flexibles de distribución sin inventarios.

No cabe duda que en este complejo y dinámico entorno las transformaciones que debe enfrentar la empresa contemporánea se sustentan fundamentalmente en el desarrollo de la Logística. Si en los últimos años se explica la emergencia del Marketing- como filosofía – para vender lo que se ha producido, hoy en día la Logística; tratar de ajustar la producción a las fluctuaciones de la demanda y ofrecer una respuesta eficiente al consumidor. El proceso de globalización y la búsqueda de posiciones ventajosas de países y empresas en el comercio internacional, así como la necesidad de lograr una mayor eficiencia y eficacia de cara al cliente ha revelado el papel de la Logística en este nuevo milenio como una de las más importantes fuentes de ventajas competitivas.

En todo caso, gerenciar eficientemente los costos asociados a la gestión logística y la búsqueda del equilibrio costo –servicio, constituye cada vez más centro de atención de administradores y decisores, toda vez que los mismos pueden comprometer la eficiencia y liquidez de la organización dada la creciente intervención de las actividades logística en su eficacia. En la Figura 6 se representa la importancia de los costos tradicionalmente considerados costos logísticos en el costo total, en EE.UU. y Brasil.

Figura 6: Importancia de los costos logísticos.



Fuente: Tomado de Ing. J.L. Amaral :“Logística: Estrategia para a competitividade” . 2003
<http://www.webpicking.com>

Es lógico suponer que el monto de los costos logísticos puede alcanzar niveles muy superiores al mostrado cuando consideramos las actividades de empresas comerciales, de servicios o de operadores logísticos.

Ello también explica tres de las más importante tendencias en la gestión empresarial contemporánea asociado al manejo logístico. Ellas son:

- La tercerización, subcontratación o outsourcing de servicios logísticos.
- Crecimiento y desarrollo de organizaciones dedicadas al manejo logístico complejo basadas en modernas tecnologías de info- comunicación y sobre bases de alto nivel de desarrollo tecnológico en el manejo y movimiento de mercancía, y que en general se denominan operadores logísticos.
- Creación de plataformas multimodales de transporte y desarrollo del multimodalismo.

2.2.1 LA TERCERIZACIÓN, OUTSOURCING O SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS LOGÍSTICOS.

Durante los últimos años las grandes empresas en todo el mundo han aumentado su interés por los servicios logísticos externos, ya que han admitido que resulta más valiosa la subcontratación, tanto para realizar determinadas funciones logísticas, como para gestionar los procesos logísticos en su totalidad.

La reducción de los costos logísticos ha sido el principal objetivo perseguido por las empresas para la subcontratación de funciones logísticas; no obstante, las causas para aumentar la tercerización de éstas son la flexibilización de los costos asociados, al pasar de fijos a variables; la mejora de los servicios ofrecidos por personal especializado; la reducción del riesgo inversión y el aumento del potencial de especialización.

Sin embargo la tercerización de servicios no siempre funciona. Existen riesgos como es la desconexión respecto al cliente final por ausencia de comunicación fluida entre empresa y operador o por ausencia de un sistema que permita controlar los niveles de servicio y la satisfacción del cliente. Otros peligros son la pérdida de confidencialidad y la “desaparición” del operador por suspensión de pagos o porque la relación costo/beneficio es poco satisfactoria para el operador.

Las causas más habituales de fracaso en la tercerización son, en primer lugar, la ausencia de análisis interno previo, imprescindible para determinar los niveles de servicio a subcontratar; la organización y sistema para la coordinación, control y seguimiento de las operaciones y la gestión; y los objetivos e indicaciones para la

medición de su cumplimiento. En segundo lugar, las relaciones empresa-operador basadas en la desconfianza, la presión excesiva y la defensa. Y en tercer y último lugar, la no-evaluación del operador al ritmo de las necesidades de la empresa.

2.2.2 OPERADORES LOGÍSTICOS.

El impacto de la Logística en los costos y precios de competencia de un producto, y en general de la competitividad empresarial, ha sido aprovechado en el desarrollo de importantes empresas, que han encontrado un potencial y creciente mercado en la provisión a terceros de las principales actividades tradicionalmente consideradas en la Logística, y cuyo objeto social se describe en la oferta total o parcial de este tipo de servicio.

Operador logístico es un concepto amplio, estrechamente vinculado a la práctica del outsourcing, y que se aplica a la organización cuyo objeto es brindar y desarrollar servicios de aseguramiento interrelacionados por su naturaleza (integrados o no) entre los que se encuentran los de almacenamiento, transporte, control de procesos y gestión de mercancías (o la información a ella referida) a lo largo de toda la cadena de suministros y durante el ciclo de vida completo de un producto. En el **Anexo 7** se relacionan un número importantes de los servicios usualmente ofrecidos por operadores logísticos.

Dentro de estas empresas, por citar algunas, entran:

- Aduanales y transitarias.
- Transportistas.
- De almacenaje y servicios que lo aseguran.
- Consultoras logísticas.
- Las Inmobiliarias especializadas.
- Las de seguridad vinculadas.
- Las manipuladoras de carga.
- Las relacionadas con los embalajes.
- Las certificadoras, de supervisión, control, etc.
- Las de proyectos, diseños y equipos especiales.
- Zonas de desarrollo logístico.
- Plataformas logísticas

Los Operadores Logísticos ofertan un conjunto de servicios “clásicos” como la gestión de inventarios(es decir, tienen facilidades para el almacenaje), conformación de pedidos y gestión de entregas (no necesariamente con una flota de vehículos propios), y otros más “innovadores” llamados de “valor agregado” como redocumentación técnica del producto, etiquetado, verificación del “set” que integra el producto, facturación y cobro “por cuenta de”, atención de reclamaciones, gestión de flujos de retorno(rechazos por calidad, rechazos por cambio en decisión de compra, devoluciones por vencimiento, retorno de envases y empaques reciclables). Y en general pueden distinguirse o clasificarse por las industrias servidas, por su orientación básica, por su alcance geográfico, por la integralidad de los servicios ofrecidos, o por la posesión de sus activos.

Existen variados criterios para la selección de un operador logístico, entre los que se destacan:

- ✓ Flexibilidad para responder a las necesidades precisas.
- ✓ Capacidad de adaptación del operador a las necesidades variables.
- ✓ Experiencia: en los sectores exigidos.
- ✓ Naturaleza y calidad de los almacenes: aislamiento-seguridad-instalaciones-medios-personal.
- ✓ Sistemas de información y gestión.
- ✓ Facilidad de comunicación y relaciones entre los equipos humanos.
- ✓ Solidez financiera.
- ✓ Vocación y espíritu de servicio.

2.2.3 EL INTERMODALISMO.

El Intermodalismo es el movimiento, transferencia de cargas y/o pasajeros por dos o más modos de transporte y que supone la aplicación de las nuevas tecnologías como el contenedor, la comunicación vía satélite y el uso de medios sistematizados. Para que un transporte pueda considerarse Intermodal debe manejarse como un movimiento continuo e integrado, bajo la autoridad de un solo conocimiento de embarque o guía aérea. El objetivo es que el movimiento sea realizado de tal forma que el transporte enfrente el mínimo número de interrupciones y que se desarrolle de puerta a puerta. Actualmente, existe un gran número de empresas que están cerca de la aplicación de este propósito.

Dentro de las modalidades de Transporte Intermodal se destacan:

- Transporte segmentado en el cual el propietario de la carga contrata los servicios con cada modo de transporte por intermedio de operadores.
- Transporte Intermodal que se contrata a través de un intermediario o agente de carga pero como representante del exportador, bajo su propia coordinación.
- Transporte Multimodal en el cual el exportador contrata con un Operador de Transporte Multimodal (OTM), que emite un documento de Transporte Multimodal (DTM), y se encarga de llevar la carga desde el origen hasta el destino bajo su propia responsabilidad.

2.2.4 CONTENIDO MODERNO DEL CONCEPTO DE LOGÍSTICA

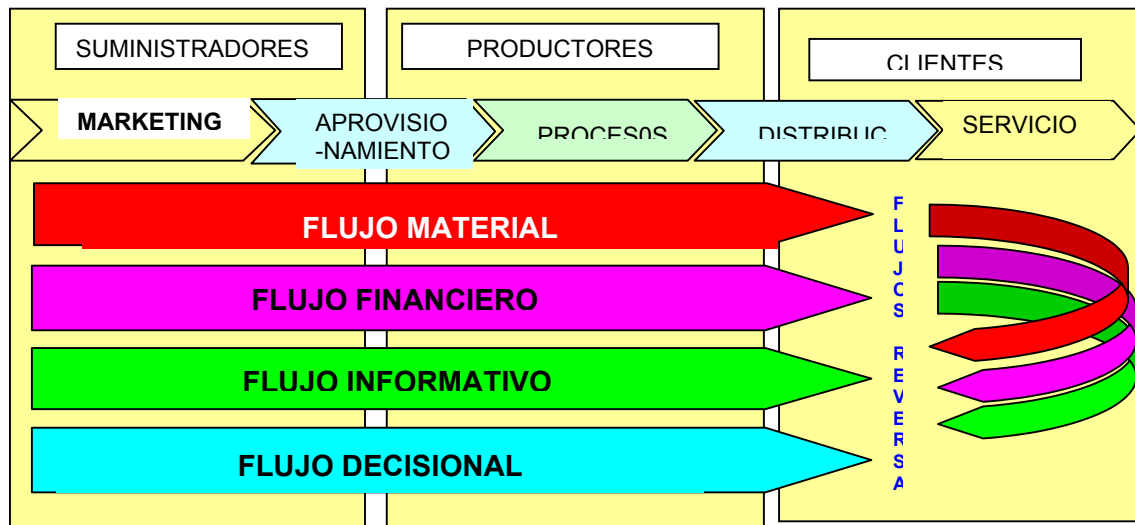
Una cuidadosa revisión de la producción científica, y de las prácticas contemporáneas de la Logística acercan su contenido a las definiciones presentadas en Cuba por la Dra. Ing. Martha I. Gómez Acosta y el Doctor Ing. José Acevedo Suárez en su libro "La logística moderna y la competitividad empresarial", la Dra. Ing. Ana Urquiaga²⁵, la Dra. Maritza Ortiz²⁶ y el Dr. Manuel Torres Gemeil²⁷, así como un número importantes de autores e instituciones extranjeros y que en síntesis resumen la Logística como "Proceso", "Enfoque" "Ciencia" en el diseño, dirección, planificación, mando y control de los flujos materiales, financieros, informativos y decisionales de una organización eficaz, con el propósito de cumplir los requerimientos del cliente eficientemente", y que de manera sintética se presenta descrito en la Figura. 7

²⁵ , "Desarrollo del Modelo General de la Organización para el análisis y diseño de sistemas logísticos". Resumen de tesis para optar al título de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, 1999.

²⁶ Ortiz Torres, Maritza : "Sistema para la gestión de inventarios mediante el uso de modelos cuantitativos en empresas comerciales y de servicios." Tesis en opción del grado de Doctor en Ciencias Económicas. Ciudad Habana, 2004.

²⁷ Torres Gemeil, Manuel, Joachim R. Daduna y Beatriz Mederos Cabrera: "Logística". Temas seleccionados. . Página 17, Tomo I. Sociedad cubana de Logística y Marketing. ANEC. Ed. Feijoo. Habana y Berlín, 2003

Figura 7. Representación de los flujos logísticos.



Fuente: Adaptación sobre el original de J.Daduna

2.3.1 EL ROL INTEGRADOR DE LA LOGÍSTICA.

Tales definiciones, aún con diferencias, desmarcan fundamentalmente la concepción de la Logística como una técnica, actividad, o subsistema aislado y asume, como se detalla la dirección y gestión, a saber, de todos los flujos registrados en la actividad económica, atravesando longitudinalmente a la organización empresarial con un enfoque de cliente. Registra igualmente los flujos de reversa e implica por tanto el estudio de la demanda, las expectativas y reacción del consumidor; así como toda la actividad referida las devoluciones y reciclaje.

Implica igualmente a todos los agentes del proceso económico e hilvana a los principales procesos empresariales, y con ello pone de manifiesto implícitamente su carácter de sistema y su rol integrador.

2.3.2 EL CARÁCTER DE SISTEMA Y EL ROL INTEGRADOR DE LA LOGÍSTICA.

La existencia de premisas que la determinan, la existencia de un entorno propio; la materialidad de los elementos que la conforman y la integración e interacción de las partes en el cumplimiento de su Misión, su carácter dinámico así como la existencia de un conjunto de variables que permiten describir y evaluar su estado y comportamiento, explican el carácter de Sistema de la Logística.

En cualquier caso el sistema logístico puede observar diferentes alcances: macro y micrologísticos, y aun en mayor detalle en función de la aplicación sobre el objeto de

estudio: por sectores o actividades, pero en esta visión solo son variables los subsistemas involucrados.

De este modo la determinación de los componentes del sistema y las actividades consideradas en el sistema difieren de una organización productiva o de servicios a una comercial, en tanto son diferentes los puntos de origen y destino del flujo material. En el **Anexo 8** pueden ser observadas algunas de estas diferencias.

Superando el rol integrador que como sistema la Logística provee hacia el interior de la organización económica, ésta revoluciona el entorno y las relaciones interempresariales con un enfoque integrador que muchos autores reconocen como “Red de Valor” y a través de la cual se busca la integración de los procesos de negocios desde el consumidor hasta los proveedores originales con el objetivo de añadir valor al producto y satisfacer al cliente final.

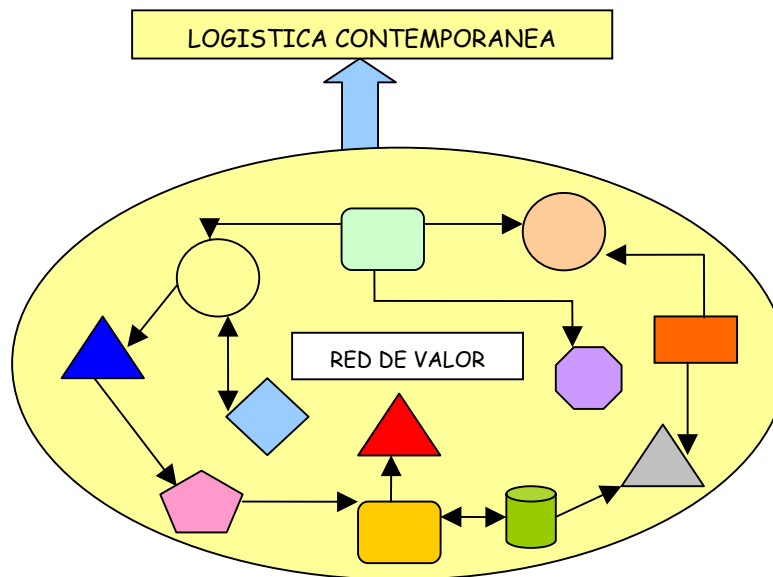
Este concepto, derivado del concepto de “Cadena de Suministros” y/o “Cadenas de Demanda”, que se origina en la década de los años 80 del pasado siglo, es cualitativamente diferente al de alianza o cooperación, y enfoca la integración de proveedores y distribuidores con el cliente final y diseña una compleja y dinámica red que describe y explica todos los flujos que ocurren entre los agentes que forman parte de la misma. En la Figura 8 se ilustra simbólicamente la conectividad entre estos agentes.

Así mismo el campo de las ciencias económicas origina nuevos conceptos como el de “empresa extendida”²⁸ y sugiere nuevas prácticas como el benchmarking.

La incapacidad que presentan las empresas contemporáneas para posicionarse en el mercado internacional, en una competencia que ubica hoy día al cliente como foco de toda la gestión operacional, ha conducido al proceso de integración estratégica de empresas en redes de valor. El desarrollo de redes de valor y de empresas red, junto al predominio de estructuras administrativas planas y flexibles y un estilo de dirección por procesos se encuentran entre los principales rasgos de las formas organizativas y de dirección inherentes al proceso de globalización.

²⁸ Organización integrada a una red, con un desarrollo eficaz de las comunicaciones, que posee acuerdos de colaboración tecnológica o científica con centros de prestigio y muestra un diseño horizontal y de funciones que interactúan constantemente, con una visión y compromiso compartido. Ver Castro Díaz- Balart, Fidel.

Figura 8. Predeterminación de la Logística en la Red de Valor.



Otro enfoque que también tributa a esta nueva concepción, es el referido a la evolución de los sistemas industriales, óptica a través de la cual se presenta la evolución de la industria en los últimos treinta años de sistemas “Push Demand” a sistemas “Pull Demand”, llevando a los sistemas industriales de vender lo que producen a producir lo que venden.

En un sistema “Push” la lógica de qué se produce, en qué momento, a qué precio, cómo se transporta, etc.; queda en manos de los fabricantes. Cuando esto ocurría el problema logístico solía ser estático. Hoy día cuando los mercados están inmersos en profundos cambios, arrastran las industrias a una situación “Pull” y las cadenas de producción- distribución- consumo deben recomponerse dinámicamente, rol que corresponde a la Logística y donde queda marcada su gestión integradora. Tal integración supone el manejo eficiente de los recursos financieros de la empresa y la información, De igual forma, debe proveer alianzas, estableciendo objetivos comunes con los proveedores y clientes.

Su capacidad interfuncional, intrafuncional, interorganizacional e intraorganizacional condiciona la gestión eficaz y eficiente de la red de valor donde se inserta la organización económica. Esta visión supone la reformulación de la cadena de valor formulada por Michael Porter en “Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior”, Pág 55, en las que sitúa entre otras a la Logística como parte de

las actividades primarias y desvinculadas de las actividades de Abastecimiento, Desarrollo Tecnológico, etc.

De cualquier modo, es posible pensar que para alcanzar tal propósito, es imprescindible enfrentar el perfeccionamiento en general de los sistemas de gestión empresariales, contando con la acción del colectivo laboral, y definitivamente con una estructura organizacional que permita un enfoque sistémico de las decisiones, y a tal fin es la Logística quien ofrece las bases metodológicas para su perfeccionamiento. Estas son:

- La empresa es un elemento en la red de valor, y su lugar queda explicado a través de la Logística.
- La actividad de una empresa puede ser descrita, diseñada y gerenciada a través de sus flujos materiales, de información, financieros y de decisión. Y todo ello es función de la Logística.
- La calidad del servicio y cumplimiento de las expectativas del cliente es una función logística.
- La Rentabilidad de la organización es también una función logística.

2.4 LA LOGÍSTICA COMO UN ENFOQUE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

La enorme variedad de enfoques del análisis administrativo, y el considerable número de opiniones divergentes han resultado en una terrible confusión de qué es la administración, qué son la teoría y ciencia de la administración y cómo deben analizarse los hechos administrativos. Frente a tales circunstancias Koontz²⁹ se refirió a esta situación como la selva (jungla en algunas traducciones) de las teorías administrativas. Desde entonces, la vegetación de esta selva ha ido cambiando en tanto se han desarrollado nuevos enfoques y enfoques antiguos han adquirido nuevos significados y terminologías a pesar de lo cual el desarrollo de la ciencia y la teoría de la administración conservan aun una “apariencia selvática”.

En tal diversidad predominan en los últimos años aquellas que consideran el carácter de sistema y ofrecen una visión de “paraguas” integrando los subsistemas y/o procesos empresariales entre sí y al entorno. La empresa observada a través de un

²⁹ Koontz, Harold: “Administración: una perspectiva global”, 12 Edición. McGraw Hill, México, 2002.

foco, categoría, función o actividad llámese finanzas, calidad, cliente, ha estructurado y estructura hoy día el pensamiento y desarrolla patrones para el análisis administrativo.

Sin embargo en los enfoques tradicionales , y aun en algunos de los más modernos se observa un tratamiento vulgar de la Logística, no atemperado a las necesidades y practica de la empresa contemporánea y al cambio en sus paradigmas, ni a lo más avanzado del pensamiento administrativo, lo cual explica la necesidad de formalizar tal enfoque.

Con anterioridad, el autor de este trabajo ha descrito la evolución de la Logística, y como se ha desprovisto de su carácter aislado o funcional para convertirse en un modo de enfocar el ciclo económico productivo en su sentido mas amplio. Se ha definido su carácter sistémico e integrador en el estudio y manejo de todos los flujos que se observan en la actividad económica, como factor de competitividad y movilizador de recursos; así como medida de la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de la función social y de las estrategias empresariales a través importantes indicadores "de salida" del sistema económico .

Resulta interesante comprender que la Logística eficiente tiene un impacto trascendente en la reducción del ciclo productivo; y por extensión del fenómeno, junto a otros factores, puede explicar el carácter atenuado de las crisis que se observan en la actualidad, al margen de de los fenómenos sociales que éstas generan.

Otros aspectos que resultan interesantes desde el punto de vista metodológico en el desarrollo y evolución de la Logística son a mi juicio los siguientes:

- Su evolución y sistematización es consecuencia del desarrollo de las fuerzas productivas.
- Provee de un enfoque conceptual para el diseño, dirección, organización y control de la organización económica, diferente de otros enfoques.
- Su aplicación procura en nuevas condiciones la búsqueda de la eficacia en el cumplimiento del objeto social de la organización, ubicarlas en posiciones competitivas ventajosas y asegurar su Rentabilidad.
- Coexiste y toma los métodos e instrumentos de las más modernas escuelas y enfoques del pensamiento administrativo contemporáneo.

- Aparecen y se desarrollan importantes entidades cuya función social es básicamente su objeto.
- Su práctica ha demostrado la pertinencia y viabilidad en el estudio de los sistemas económicos.

Todos los elementos anteriores me permiten concluir que la Logística se ha erigido en este siglo como un nuevo enfoque de la gestión administrativa. Aunque tal afirmación no ha sido descrita y /o fundamentada por otro autor, si es conveniente asegurar que en múltiples publicaciones se registran frases como “estrategias de logística” o “logística estratégica” o “enfoque estratégico de logística”.

Igual acepción podría entenderse cuando se habla de enfoques para “gerenciar cadenas de valor”. Al respecto es interesante citar a La Dra. Ing. Maria Rey cuando explica la Logística como la función crítica de la Rentabilidad empresarial, y por tanto la variable independiente o manejable del sistema.

Otros elementos que pueden soportar esta afirmación es el creciente interés en el tema, y que queda registrado en:

- La prolífica producción de literatura internacional y sitios en Internet donde se divulgan y promueven las experiencias de empresas, instituciones y naciones en temas relacionados con la Logística o de ella propiamente enmarcados en la teoría y practica de la administración.
- La creciente oferta de negocios logísticos.
- La existencia de importantes asociaciones internacionales, continentales, nacionales y organizaciones no gubernamentales que reúnen y asocian a científicos, profesionales e interesados en el tema.
- La amplia oferta de programas educativos, y forums cuyo objeto es la formación profesional en Logística.

Sin embargo, el estudio de las principales y más modernas tendencias en los enfoques administrativos contemporáneos, permite concluir que entre ellas existe una importante convergencia, y expresan la misma actitud hacia el cliente, los trabajadores, la competencia y el entorno y por consiguiente en las decisiones empresariales.

No es por tanto intención definir al enfoque logístico como el “sumum” de la teoría administrativa contemporánea, pero sí constituye un enfoque que desde nuevos preceptos puede dar lugar al perfeccionamiento de las estructuras y gestión

empresariales, y en particular a aquellas que actúan de cara al mercado internacional y/o su actividad queda determinada por el nivel del servicio al cliente.

En todo caso, como principio válido para cualquier enfoque, no es la filosofía o la definición de un conjunto de preceptos o métodos lo que garantiza el éxito empresarial, sino que éstos se integren a la cultura de la organización.

2.4.1. EL ENFOQUE LOGÍSTICO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

Aceptar la Logística como un enfoque para la dirección o administración empresarial, es por tanto sinónimo de creer que el diseño, organización, mando y control, y en general la dirección de una organización empresarial puede ser conducida bajo un grupo de preceptos diferentes de otros enfoques formalizados. Estos son:

- La concepción y conducción de la empresa en una Red de Valor, en la que se encuentra insertada simbióticamente, y fuera de la cual no puede existir, o al menos competir.
- Concebir la organización como un flujo material, financiero, informativo y decisional integrado, sincrónico y mínimo.
- Enfoque de “*pull demand*”, y con ello la optimización en la gestión de abastecimiento y en general de inventarios.

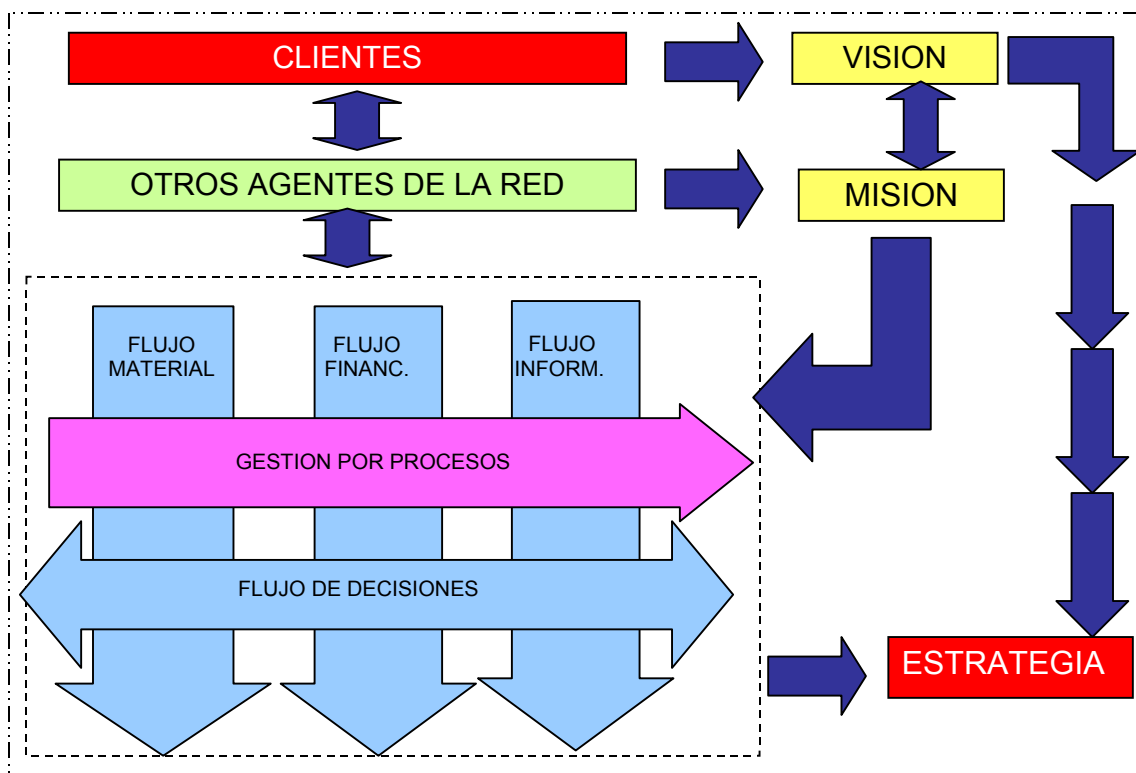
Otros preceptos válidos, pero no estrictamente propios son:

- Integración de la dirección por procesos.
- Integración de la gestión de calidad total.
- Amplio uso de la I+D, de las tecnología propias del negocio y en particular las asociadas a las ciencias de la información y las comunicaciones.
- Activa involucración de la fuerza de trabajo en los procesos empresariales; el trabajo en grupos, y otras relativas al desarrollo del factor humano.
- Enfoque de cliente.

Sin embargo, aún cuando estos preceptos sean reconocidos como principios básicos por otros autores, las aplicaciones registradas continúan veladamente haciendo énfasis en los desfases en el flujo material con una visión básicamente tecnológica, a pesar que se refieran a estrategias administrativas y utilicen algún que otro indicador financiero. Igualmente en los modelos consultados el punto de partida para la evaluación constituye el análisis interno, y en última instancia reconoce al cliente y al resto de la Red.

La lógica de la asunción de un enfoque logístico de administración puede suponer diferentes puntos de partida, pero inevitablemente éste tiene que estar referido al diagnóstico de la red de valor donde se inserta la organización y al cumplimiento de su rol dentro en ella; a las expectativas del cliente, y finalmente al análisis interno, aunque no se desconsidera que estos procesos sean paralelos. En la Figura 9 se muestra una propuesta de modelo general para la aplicación del enfoque definido, sus elementos y método:

Figura 9 : Modelo General de enfoque logístico.



Fuente: Elaboración propia

En el modelo puede ser reconocido que:

- El cumplimiento de las expectativas de los clientes en el nivel de servicio, estrechamente vinculado al análisis de la Red de valor donde se inserta la organización, es un momento trascendente en el análisis y fundamenta la Visión de la organización.
- La Misión de la organización se encuentra definida y debe adaptarse a su rol en la red de valor donde se inserta, y está predeterminada por la posición,

lugar y misión de los restantes agentes y en una interrelación dialéctica con su Visión y por tanto con los clientes.

- La organización se estructura en el conjunto de flujos material, financiero, informativo y de decisiones, definidos por la Red de valor, su Misión y Visión.
- El enfoque de procesos es intrínseco a la dirección de la organización y convierte en un “as” al sistema de flujos. Su uso permite establecer las estrategias correctivas, de desarrollo y para la competencia.

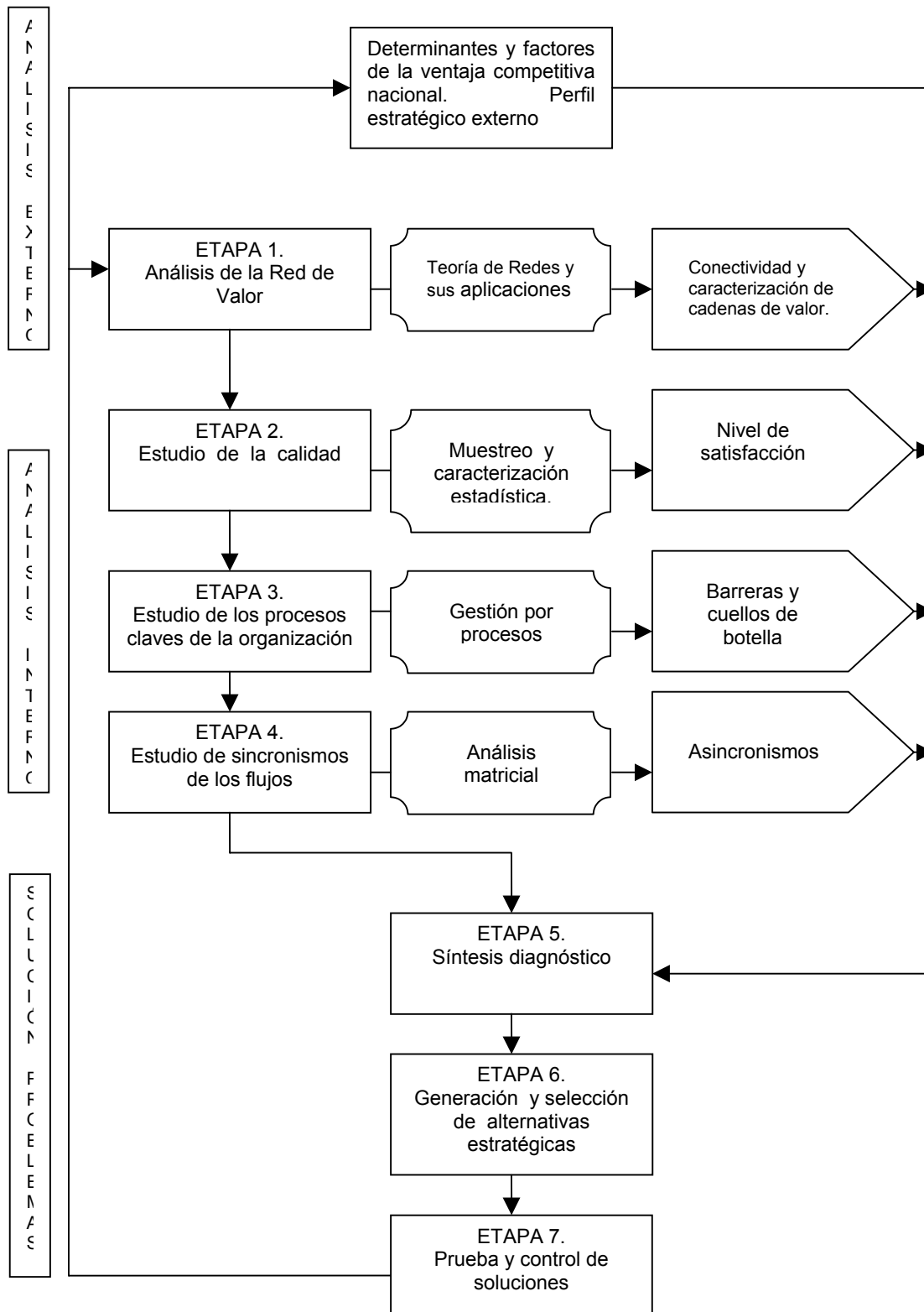
No resulta estrictamente original de este trabajo el diseño de un procedimiento para el estudio de los sistemas logísticos, pues múltiples autores lo han hecho antes. No obstante, existen diferencias básicas en su concepción, desde el punto de partida hasta el enfoque general pues en éste se sintetizan los enfoques tradicionales en una concepción propia de la Logística, y hace uso de las categorías y conceptos mas avanzados en su desarrollo, integra el análisis cualitativo al cuantitativo y en particular provee de nuevos instrumentos que ponen de relieve problemas que a través de otros enfoques no son detectados o aparecen velados.

Igualmente es importante aclarar que en la descripción de sus etapas se sugieren algunos instrumentos, pero definitivamente la riqueza de los métodos analíticos existentes puede propiciar su aplicación desde diferentes técnicas, básicamente del análisis cuantitativo y en particular de la Investigación de Operaciones, indisolublemente ligadas al desarrollo y aplicaciones logísticas.

2.4.2 PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DEL ENFOQUE LOGÍSTICO.

La aplicación de un enfoque logístico tiene como objetivo el diagnóstico y la búsqueda de medidas para el mejoramiento en el diseño y funcionamiento de una organización empresarial y de la red de valor donde actúa y sugiere considerar asociado al modelo antes descrito, el procedimiento en la Figura 10.

Figura 10: Procedimiento para la aplicación de enfoque logístico.



Fuente: Elaboración propia.

Etapá 1. Ubicada en el análisis externo de la organización, esta etapa tiene como antecedente el estudio de su entorno, las ventajas competitivas y el perfil estratégico externo. Corresponde a la descripción de la Red de valor en que se inserta la organización y de los principales agentes, así como el reconocimiento de la personalidad de la organización en dicha red. Ello permitirá diseñar, o reajustar la Misión de la organización, teniendo en cuenta la eficacia de los vínculos con terceros, y con ello la liquidación o ampliación de sus actividades con una óptica de búsqueda de un valor incremental de servicio al cliente.

Considera en éste análisis la evaluación de los vínculos con las principales fuentes de suministros, canales de distribución y los elementos de sus respectivas cadenas, los canales de información externa y fuentes financieras. También implica a otras organizaciones con la que posee alianzas estratégicas y/o contrata servicios especializados, así como con las organizaciones rectoras de la actividad.

El uso de la Teoría de Redes o Grafos propicia a tales efectos la base metodológica para el uso de instrumentos flexibles, útiles y de fácil manejo en la descripción, diagnóstico y evaluación de la Red de Valor. Así como en la determinación de las pérdidas y oportunidades de creación de valor.

El procedimiento propone considerar la representación de la Red de Valor orientada $T=(V,A)$ en la cual:

- a) Los vértices $x \in V$ de esta Red representan a los agentes que intervienen en el sistema donde se inserta la organización estudiada, y que como los organismos reguladores, fuentes de abastecimientos, prestadores de servicio, distribuidores del producto, etc. reducen, retienen o incrementan el valor generado por la organización hacia el cliente final.
- b) Los arcos $(x, y) \in A$ representan la existencia del vinculo generador de valor entre los agentes de la Red. Por tanto supone su existencia cuando es reconocida su capacidad de generación de valor en el vínculo establecido entre ellos.
- c) A cada arco de la red V existen asociado dos números:
 $c(x, y)$: representa la importancia concedida al vinculo entre las organizaciones (agentes) en la formación de valor agregado.
 $f(x, y)$: Es la evaluación otorgada a la eficiencia del vinculo en la generación de valor.

Se propone a tales efectos utilizar rangos de evaluación que expresen la calidad del vínculo establecidos entre los agentes de la siguiente manera:

Valor del número	Carácter del vínculo
0	Ninguno
1	Muy bajo
2	Bajo
3	Medio
4	Alto
5	Muy alto

De este modo $0 \leq c(x, y) \leq 5$ y $0 \leq f(x, y) \leq 5$ y entero.

d) De este modo puede ser considerado que si:

$3 \leq c(xy) - f(xy) \leq 5$ Existe desconexión entre los agentes y la Red no es conexa.

$2 \leq c(xy) - f(xy) < 3$ Existe una conexión débil entre los agentes y se retiene o se pierde el valor potencial del vínculo.

$0 \leq c(xy) - f(xy) \leq 1$ Existe un nivel satisfactorio o fuerte de conexión y aportadora de valor a la Red.

- e) La existencia de cadenas o caminos desde el (los) vértice(s) inicial(es) de la Red a su vértice final (el cliente) en los cuales para todos sus arcos se tiene que $c(x, y) - f(xy) \geq 0$ explican la existencia de subredes no integradas y el carácter débil de la red.
- f) Aun cuando en la red descrita no se cumplen todas las características o propiedades propias para la aplicación del algoritmo de Flujo Máximo³⁰ los conceptos definidos y su uso permiten determinar en los arcos del corte mínimo los vínculos críticos para los cuales es esperado el máximo valor de $c(x, y)$ y el mínimo valor $c(x,y)-f(x, y)$ para sus arcos progresivos, y por tanto constituyen vínculos determinantes en la estrategia de la Red. Igualmente el corte de mayor capacidad ofrece una interesante visión del valor potencial de los vínculos entre los agentes de la Red que es capaz de generar la Red en un momento dado de funcionamiento del sistema.
- g) Pudiera resultar interesante considerar la asignación de flujo en los vértices de la Red toda vez que es posible también asignar un número representativo del valor creado por cada agente.

Etapas 2. Esta etapa da inicio al análisis interno de la organización y presupone la obtención de información referida a la Demanda, y a la caracterización de los niveles de calidad, volumen, flexibilidad, tiempo de reacción y nivel de servicio esperado por los clientes. Así mismo considera la caracterización del servicio brindado y la desviación con relación a sus expectativas. Ello permitirá ajustar la Visión de la organización al cliente, y contribuirá al diseño del escenario futuro, el entorno y los competidores. A la vez ofrece una importante medida de cumplimiento de la Misión de la organización.

A tales efectos se sugiere el diseño y uso de encuestas a clientes externos e internos, y el uso de métodos estadísticos para la determinación del tamaño de muestra y su procesamiento. El uso de entrevistas y la observación del sistema pueden brindar así mismo una excelente medida del cumplimiento de los niveles de servicio y su calidad.

Etapas 3. Como se significa en el la Figura anterior esta etapa corresponde al análisis de los principales flujos que ocurren en la organización (intra organizacionales), con independencia de la estructura organizativa y los sistemas funcionales, y parte de la descripción y evaluación de los principales procesos partiendo del flujo material.

La Gestión por procesos percibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional, caracterizada por estructuras organizativas con enfoque jerárquico- funcional, las cuales dificultan en gran medida la orientación de las empresas hacia el cliente.

Ver a la organización como un proceso parte de considerarla como un sistema con entradas y salidas de flujos, donde se realizan actividades creadoras de valor.

La importancia de la gestión por procesos radica en ofrecer una visión simplificada de las actividades de la empresas ya sean internas o aquellas que estén relacionadas con el cliente, y explicarlas a través de secuencias lógicas y sobre todo, en poder detectar donde se encuentran las barrera o cuellos de botella que impiden o frenan el desarrollo de su actividad, de modo que se generen transacciones mas rápidas, eficientes y de mayor calidad.

³⁰ González, Laredo y Pilar Felipe. "Introducción a la Teoría y aplicaciones de las Redes". Capitulo V .Paginas 186- 241. Ed. Pueblo y Educación., 1977.

Las técnicas mas utilizadas para la gestión por proceso son: los mapas de proceso, el esquema organizativo informacional, la modelación de procesos, la documentación de procesos, el rediseño y mejora de procesos, y el uso de indicadores de gestión.

La visión y evaluación de los principales procesos y flujos descritos, como parte del proceso de aplicación del enfoque logístico no solo pretende precisar la existencia de barreras y cuellos de botella existentes en los procesos del sistema, sino también describir aquellas acciones y actividades de los procesos fundamentales que aun poseen reservas para incrementar su eficiencia y eficacia, y la evitación de pérdidas de energía y valor.

Etapla 4. Estrechamente vinculada a la etapa anterior, hace énfasis en la determinación de los principales sincronismos para el manejo eficiente de la organización y determina las principales desviaciones, o desfasajes entre ellos.

Con este objetivo, el autor ha diseñado un sencillo instrumento denominado “Matriz de Asicroncrismos” que permite representar en matrices triangulares, y a partir de criterios de expertos, los principales desviaciones entre las actividades de los diferentes flujos de la organización posibilitando describir su origen e impacto en el sistema de forma integral.

A tal fin se construirá una Matriz triangular (superior derecha) A de orden $k \times k$

Donde:

$k=1 \dots n$ representa las actividades que determinan el flujo material de la organización.

$k=n+1 \dots l$ representa las actividades que determinan el flujo informativo de la organización.

$k=l+1 \dots K$ representa las actividades que determinan el flujo financiero de la organización .

$a_{ij} \in A$: Representa la existencia de asincronismos entre las actividades i y j .

sujeto a que $0 \leq a_{ij} \leq 1$ y entero, significando que:

$a_{ij} = 0$ existe sincronismo o no es necesaria su existencia.

$a_{ij} = 1$ existe asincronismo indeseado.

Figura 11 Matriz de Asincronismos.

a_{ij}	Flujo Material				Flujo Informativo				Flujo Financiero			
	P_1	P_2		P_n	P_{n+1}	P_{n+2}		P_l	P_{l+1}	P_{l+2}		P_k
P_1	Asincronismos M- M: Describe los asincronismos entre las actividades del Flujo Material				Asincronismos M-I: Describe los asincronismos entre actividades del Flujo Material y del Flujo Informativo.				Asincronismos M- F: Describe los asincronismos entre actividades del Flujo Material y del Flujo Financiero			
P_2												
$\vdots$												
P_n												
				P_{n+1}	Asincronismos I-I: Describe los asincronismos entre las actividades del Flujo Informativo				Asincronismos I-F: Describe los asincronismos entre las actividades del Flujo Informativo y el Financiero			
				P_{n+2}								
				$\vdots$								
				P_l								
								P_{l+1}	Asincronismos F-F: Describe los asincronismos dentro del flujo financiero			
								P_{l+2}				
								$\vdots$				
								P_k				

Etapla 5. A partir del diagnóstico externo dado en las ventajas competitivas y el perfil estratégico de la organización, y el análisis de la red de valor, así como a los resultados de aplicación de enfoque de procesos y de la matriz de asincronismos en el análisis interno; en esta etapa corresponde la realización de una síntesis del diagnóstico de la organización.

Etapla 6. Esta etapa propone la generación y selección de alternativas estratégicas para la organización, fortalecer el carácter de Sistema de la red de valor, reducir o eliminar los problemas críticos y asincronismos detectados, garantizar el funcionamiento de cada proceso y el carácter ininterrumpido y sistémico de los flujos ,

considerando en la medida pertinente medidas de tipo técnicas, tecnológicas, organizativas, de formación de personal y de dirección que eleven el valor agregado del producto o servicio brindado por la organización y el nivel de satisfacción del cliente .

La selección de la o las alternativas corresponde a la determinación de aquellas que mas se ajusten a las exigencias y restricciones internas y externas y provean un mayor impacto en el nivel de servicio al cliente y contribuyan al funcionamiento eficaz de la organización y la Red, con un costo razonablemente justificado, en particular con una cuidadosa evaluación económico - financiera de proyectos de inversión cuando estos sean considerados. Para ello el procedimiento considera la evaluación de cada alternativa como se indica a continuación:

- El impacto en la organización: Alto, Medio ó Bajo.
- El costo para la organización: Alto, Medio ó Bajo.
- Nivel de dependencia : Gobierno, Niveles superiores, otros, independencia.
- Plazo de consecución: Corto, Mediano ó Largo.

Etapas 7. Es la etapa final y corresponde a la implementación de las alternativas de mejoramiento aplicadas y la evaluación de sus resultados.

El proceso tiene un carácter iterativo y explica la retroalimentación constante e interacción entre todas sus etapas.

2.5 LA LOGÍSTICA EN CUBA.

Cuba, conocida en la época colonial como “el antemural de las Indias” y también como “la llave del golfo” posee una posición geográfica estratégica como base de operaciones logísticas continentales, pues es punto de enlace con más de 30 países de la región y su distancia a cualquier país de la Cuenca del Caribe no es superior a más de 7 días por barco, ni más de 3.5 horas por avión carguero.

El desarrollo en su infraestructura, aeropuertos, puertos y bases de almacenes, así como la disponibilidad de importantes navieras y una flotilla de aviones de carga le proveen de las características imprescindibles para convertirse en un importante sitio de operaciones y operadores logísticos. Al respecto el conocido autor cubano Raimundo Comas expuso en 1998: “ Cuba es una plataforma logística natural, para la Cuenca del Caribe, económicamente ventajosa para los importadores y exportadores

Europeos y también para los caribeños y latinoamericanos”³¹..... Al respecto es vital considerar que esta ventaja es principalmente una interesante oportunidad para las empresas cubanas y para la nación.

Sin embargo puede considerarse que las estrategias nacionales para el aprovechamiento de estas ventajas es incipiente y la comparación del Mercado de Servicios Logísticos cubanos con relación a países de mayor desarrollo refleja algunas debilidades básicas entre las que se encuentran:

- Insuficiente oferta de servicios especializados.
- Pobre oferta de servicios de transporte y almacenaje (principalmente en términos de calidad, costos y oportunidad) a pesar de existir subutilización de capacidades.
- Pobre oferta de sistemas de información especializados
- Insuficiente nivel de las telecomunicaciones
- Escasez de empresas consultoras en logística.
- Escasez de ofertas de formación especializada en logística.

Así mismo en las empresas cubanas es débil la gestión logística. Un estudio realizado por el Dr. Acevedo³² en 34 empresas cubanas con el fin de diagnosticar el estado de la Logística según un “modelo de referencia” creado al efecto fundamenta esta afirmación. De las conclusiones derivadas de este estudio considero interesante hacer notar las que en mi opinión resultan mas trascendentes. Ellas son:

1. Predominio de la estructura tradicional en la gestión logística.
2. Pobre comparación con las empresas avanzadas o líderes en logística.
3. Pobre aplicación de encuestas u otros tipos de sondeos las preferencias de los clientes y los criterios sobre la calidad del servicio que reciben. No están elaborados los requisitos de calidad de los procesos logísticos
4. Existe desconexión del sistema de información con los proveedores No existen programas de mejora de la calidad, costos y oportunidad conjuntamente con los proveedores (y hay ausencia de actividades para elaborar y adoptar planes logísticos conjuntos con el resto de los participantes en el canal de distribución)
5. No se elaboran planes logísticos.

³¹ Comas Pullés Raimundo. Revista Logística Aplicada, No. 4, Año 98. Artículo: Logística y Cuba, pág.6.

³² Acevedo Suárez, José y colectivo de autores: “Estado de la logística en las empresas cubanas en el 2001”. <http://www.logespro.com>

6. Pobre utilización de un sistema de indicadores para caracterizar y controlar la eficiencia y efectividad de la gestión logística y bajo nivel del registro del sistema de indicadores que caracterizan el desempeño logístico de la empresa.
7. No existe programa de mejora de los procesos logísticos.
8. Pobre nivel de informatización. Bajo nivel de utilización de la tecnología de la información y las comunicaciones
9. Bajo nivel de participación de los trabajadores en la mejora del sistema logístico.

La formación del personal, las estructuras, sistemas, funciones y filosofías de trabajo en las empresas responden al estadio de desarrollo mencionado.

La necesaria inserción de Cuba en la economía internacional, supone el aprovechamiento de sus ventajas comparativas, y el desarrollo de nuevas ventajas competitivas, y para ello enfrentar importantes líneas de desarrollo logístico estratégico.

2.5 ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE LA LOGÍSTICA EN LAS EMPRESAS CUBANAS.

El reto al cual se enfrentan las empresas cubanas no puede vencerse con las fórmulas tradicionales que adolecen de análisis integrales y de enfoque económico. Las empresas cubanas necesitan asumir una actitud estratégica y considerar la evolución del entorno y su impacto sobre el desarrollo del negocio, para asegurar su éxito y supervivencia a largo plazo.

Particular relevancia cobra en este objetivo el uso del enfoque logístico, y en particular en las empresas vinculadas al capital extranjero, y aquellas que operan de cara al mercado externo.

La estrategia para el desarrollo de la logística en las empresas debe abordarse a cuatro niveles:

1. Nivel gubernamental. Contempla la ejecución de estrategias para el desarrollo de la infraestructura logística del país y los territorios. Además, contempla el fomento y estimulación y del incremento de las ofertas de servicios especializados y competitivos en logística en el mercado local y para el comercio internacional.

2. Integración de redes de instituciones y empresas a nivel nacional, continental e internacional para potenciar los esfuerzos individuales en cada campo de acción de la logística.
3. Nivel empresarial. Contempla la transformación que debe acometer la empresa para poner su logística al nivel requerido para el cumplimiento exitoso de su Misión y exigido por la competencia, de acuerdo a estándares internacionales. Esta estrategia debe abarcar la formación del personal, introducción de tecnologías de información y comunicación la introducción de cambios en su sistema de organización y enfoque de gestión, introducción de tecnologías en los procesos, alianzas en la cadena de suministros, y en general al uso de un enfoque logístico.
4. Instituciones académicas y de investigación. Éstas están llamadas a asimilar los logros en el campo de la logística, desarrollar nuevos conceptos, técnicas y tecnologías, desarrollar programas de formación, promover el conocimiento a nivel social.

La creación de Zonas Especializadas de Desarrollo Logístico en Cuba, como operadores logísticos, constituye una importante decisión en el escenario de la economía cubana, y en particular en la búsqueda de eficiencia y racionalidad en la actividad empresarial en las actividades de abastecimiento, manejo de cargas, almacenamiento, distribución, comunicación, etc., dentro y fuera del país. Igualmente se erige un nuevo sector capaz de impulsar y soportar estas necesidades para la inversión extranjera, y que, en su coexistencia con el régimen de zonas francas puede influenciar positivamente y re orientar las estrategias de estas últimas.

Sin embargo, al respecto, considero que es importante no confundir que a los operadores logísticos y las zonas francas (u otros regímenes especiales), corresponden actividades con fines perfectamente diferenciados y se distinguen por su objeto; y que el país puede encontrar en ambos, importantes segmentos que propicien la consolidación de la recuperación de la economía nacional, so riesgo de perder una de las oportunidades.

Tal afirmación puede resultar esclarecedora cuando se reconozca que no es exactamente igual adaptar las estrategias de las zonas francas cubanas al necesario enfoque de desarrollo logístico, a reconvertir las zonas francas en operadores logísticos. En esta última, Cuba puede perder una interesante oportunidad de crecimiento de las exportaciones, de inserción en la economía mundial, de empleo y

de activación de la industria nacional, del aprovechamiento de los acuerdos bilaterales de cooperación, etc.

Se trata por tanto de adaptar los principios y conceptos de las empresas logísticas a las zonas francas, y con ello:

Transitar de incentivos en beneficios fiscales a la era del servicio con una reorientación logística, aportando tecnología, conocimiento e infraestructura, permitiendo a los operadores manejar sus flujos con éxito y dando al servicio un mayor valor- tiempo y valor- espacio, a la vez que diversificando y estimulando el desarrollo hacia actividades que soporten la sustentabilidad del país, sus principales industrias y el desarrollo científico técnico.

2.7. CONCLUSIONES DEL CAPITULO 2.

1. Las etapas del desarrollo de la Logística han estado en correspondencia con la evolución del modo de producción capitalista y el nivel de internacionalización de la producción y el capital, todo lo cual ha modificado el comercio mundial y la forma de producir, operar y gestionar los recursos en el sector empresarial. En el complejo y dinámico entorno que ofrece la globalización las transformaciones que debe enfrentar la empresa contemporánea se sustentan fundamentalmente en el desarrollo de la Logística.

2. La Logística se ha erigido en este siglo como un nuevo enfoque de la gestión administrativa. se ha desprovisto de su carácter aislado o funcional para convertirse en un modo de enfocar el ciclo económico productivo en su sentido mas amplio. Aceptar la Logística como un enfoque para la dirección o administración empresarial, es creer que el diseño, organización, mando y control, y en general la dirección de una organización empresarial puede ser conducida bajo un grupo de preceptos diferentes de otros enfoques formalizados. Estos son:
 - La concepción y conducción de la empresa en una Red de Valor, en la que se encuentra insertada simbióticamente, y fuera de la cual no puede existir, o al menos competir.
 - Concebir la organización como un flujo material, financiero, informativo y decisonal integrado, sincronizado y mínimo.
 - Enfoque de *“pull demand”*, y con ello la optimización en la gestión de abastecimiento y en general de inventarios.

3. Cuba es una plataforma logística natural, y el aprovechamiento de esta ventaja es una interesante oportunidad para las empresas cubanas y para la nación en su inserción en la economía internacional. Sin embargo, puede considerarse que las estrategias nacionales para el aprovechamiento de estas ventajas es incipiente y la comparación del Mercado de Servicios Logísticos cubanos con relación a países de mayor desarrollo refleja debilidades básicas. Por otra parte, la gestión logística en las empresas cubanas es débil , pues en ellas aun se observa: predominio de la estructura tradicional en la gestión logística, bajo nivel de conocimiento y acciones para evaluar la calidad percibida por el cliente, desconexión estratégica de la red de valor donde actúan, débil gestión de costos y la ausencia de un enfoque de gestión apropiado.

4. La creación de Zonas Especializadas de Desarrollo Logístico en Cuba, como operadores logísticos, constituye una importante decisión en el escenario de la economía cubana, y en particular en la búsqueda de eficiencia y racionalidad en la actividad empresarial en las actividades de abastecimiento, manejo de cargas, almacenamiento, distribución, comunicación, etc. dentro y fuera del país. Este se erige un nuevo sector capaz de impulsar y soportar estas necesidades para la inversión extranjera, y que, en su coexistencia con el régimen de zonas francas puede influenciar positivamente y re orientar las estrategias de estas últimas.

5. No es exactamente igual adaptar las estrategias de las zonas francas cubanas al necesario enfoque de desarrollo logístico, a reconvertir las zonas francas en operadores logísticos. En esta última, Cuba puede perder una interesante oportunidad de crecimiento de las exportaciones, de inserción en la economía mundial, de empleo y de activación de la industria nacional, del aprovechamiento de los acuerdos bilaterales de cooperación, etc. Se trata por tanto de adaptar los principios y conceptos de las empresas logísticas a las zonas francas, y con ello : Transitar de incentivos en beneficios fiscales a la era del servicio con una reorientación logística, aportando tecnología, conocimiento e infraestructura, permitiendo a los operadores manejar sus flujos con éxito y dando al servicio un mayor valor- tiempo y valor- espacio, a la vez que diversificando y estimulando el desarrollo hacia actividades que soporten la sustentabilidad del país, sus principales industrias y el desarrollo científico técnico

CAPITULO 3. APLICACIÓN DEL ENFOQUE LOGÍSTICO PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LAS ZONAS FRANCAS CUBANAS.

3.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ZELCOM.SA, ZEDIM Y ZEDAL.

Las empresas “Zona Especializada de Logística y Comercio SA” (ZELCOM), “Zona Integral de Desarrollo Mariel” (ZDIM) y “Zona Especial de Desarrollo y Actividades Logísticas”. (ZEDAL) constituyen las empresas que fueron originadas a partir de la ampliación del objeto de las zonas francas cubanas, y por tanto su Misión, Visión y estrategias de desarrollo contemplan básicamente la administración y desarrollo de este tipo de actividad.

El estudio que se presenta aún cuando considera la estrategia integral de dichas empresas focaliza la actividad de zona franca, en tanto el cambio en su denominación y el desarrollo de otras unidades de negocio no limitan el alcance del análisis que se presenta habida cuenta que la actividad de zona franca ha representado y generado el mayor volumen de actividad de las mismas, las actividades desarrolladas en las nuevas unidades de negocio están contenidas en el grupo de actividades que las zonas francas promueven y el entorno y la gestión administrativa determinan por igual su efectividad.

3.1.1 LA EMPRESA “ZONA ESPECIALIZADA DE LOGÍSTICA Y COMERCIO.SA.”

El Decreto Ejecutivo 219 del Consejo de Ministros de la República de Cuba, emitido en fecha 24 de Mayo de 1997, autorizó la concesión administrativa y de fomento y explotación de una Zona Franca en el Valle de Berroa, en las instalaciones que hasta entonces administraba Havana in Bond S.A. Su objeto fue aprobado el 15 de Abril de 1997 mediante carta de protocolización No. 880 del Ministerio de Justicia de la República de Cuba.

En Enero de 1999 a solicitud de Zona Franca Ciudad Habana SA, la Aduana General de la República dicta la Resolución No. DEP 19/99 por la cual se autoriza la ejecución de actividades de administración de almacenes bajo el Régimen de Depósito de Aduanas.

Posteriormente el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros aprobó la ampliación del objeto social de la empresa, incluyendo la administración de almacenes para situar mercancías nacionalizadas³³. Por todo lo anterior, teniendo en cuenta la diversificación experimentada en su objeto social, la Junta General de Accionistas adopta mediante acuerdo el cambio de denominación por el de Zona Especializada de Logística y Comercio.

Dividida, según se explica por concepto aduanal, la zona posee tres sectores:

Régimen In Bond: 291 369 m²

Régimen de Zona Franca: 126 772 m²

Depósito Aduanal: 36 400 m²

Su Misión, según el expediente de Perfeccionamiento Empresarial, queda definida como: La Zona Especializada de Logística y Comercio SA., con una ubicación privilegiada en el corazón del Caribe y abierta al mundo ofrece a sus clientes nacionales y extranjeros la posibilidad de establecerse en Zona Franca y/o depositante en Régimen Aduanal y cliente del Depósito Nacional, con un competitivo paquete de servicios de calidad y eficiencia, que crece día a día para satisfacer sus necesidades, a partir de una infraestructura de modernas y confortables instalaciones y equipos, todo lo cual hace de la Zona un centro atractivo para el desarrollo y fortalecimiento del comercio.

La Visión que existe de la organización es: ZELCOM, SA es una organización estratégica integral, que comercializa, desarrolla y administra centros logísticos con modernas instalaciones, condiciones de servicio e infraestructura general para el establecimiento de clientes, todo lo cual brinda una cobertura nacional para el establecimiento mayorista de suministros externos y nacionalizarlos en plaza desde todos los regímenes.

3.1.2 LA EMPRESA “ZONA INTEGRAL DE DESARROLLO MARIEL”.

Situada en el puerto del Mariel, el área dada en concesión tiene una ubicación geográfica privilegiada, posee un puerto y una pista de aterrizaje dentro de su frontera, lo que le otorga una condición casi única en el mundo. Por su tamaño, potencialidades y posición estratégica, es considerada la de mayor futuro en Cuba.

³³ Régimen a través del cual empresas importadoras, sociedades mercantiles y entidades de la economía interna depositan sus mercancías en almacenes techados, espacios a cielo abierto,

Al amparo de la referida Ley No. 165 y sobre la base de la “Solicitud de Concesión” elaborado por “Almacenes Universales, SA”, se dicta el Decreto 224 del 31 de Octubre de 1997 “ del Consejo de Ministros de la República de Cuba en el que se le otorga la concesión para explotar y fomentar la Zona Franca Mariel”.

Esta zona franca dispone de amplios espacios para instalaciones de empresas productivas, comerciales y de servicios, instalaciones portuarias, un muelle de 450 metros de largo y 13 metros de calado, con capacidad por atraques de dos barcos de 20 mil toneladas de desplazamiento, 1, 2 ha.

Sin embargo, esta Zona Franca tiene una gran desventaja con respecto a las demás y es el pésimo estado de los viales de acceso, elemento este que ha limitado su desarrollo, requiriendo para su solución de una importante inversión. La región en la que está enclavada, ha estado históricamente afectada por la contaminación ambiental provocada por las emanaciones de la cercana fábrica de cemento, para lo cual han venido llevando a cabo acciones encaminadas a su solución. Forma parte de un ambicioso proyecto conocido como “*Zona de Desarrollo Integral Mariel*” .

La Misión asociada a la ZDIM es: “Fomentar y desarrollar terrenos e instalaciones tomados en concesión, facilitando y viabilizando la captación de inversiones nacionales y extranjeras y propiciando la prestación de servicios nacionales y locales, así como impulsar el desarrollo del Centro de Negocios, todo ello con una gestión empresarial moderna, competitiva, eficaz y eficiente”.

Su visión de futuro se sitúa en “Lograr convertir a la entidad en la mejor zona franca del país dando prioridad a las inversiones extranjeras que tengan carácter industrial y con un servicio profesional orientado al cliente “.

3.1.3 LA EMPRESA “ZONA ESPECIAL DE DESARROLLO Y ACTIVIDADES LOGÍSTICAS”.

La empresa “Zona Franca Wajay S.A”, ahora denominada “Zona Especial de Desarrollo y Actividades Logísticas”. fue creada mediante el Decreto No. 220 del 24 de mayo de 1997, y en el mismo, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros otorga la Concesión Administrativa a “Almacenes Universales, SA”.

Esta zona franca se encuentra situada al Sudeste de Ciudad de la Habana, en el municipio Boyeros, en la carretera Aerocaribbean y entronque Murgas-Aeropuerto, también se encuentra ubicada en una estratégica posición geográfica, a 1,5 kilómetros del Aeropuerto Internacional José Martí y su terminal de carga, y a 21 Km. del Puerto de la Habana.

Desde ella existe la posibilidad de la vinculación inmediata al ferrocarril y de conexiones con las más importantes autopistas periféricas y radiales de la ciudad.

Posee un moderno Centro de Negocios ubicado en la zona de casco histórico de la Habana Vieja, que cuenta con locales para oficinas comerciales y showrooms, salón de reuniones, tienda de insumos, instalaciones gastronómicas y parqueo entre otras facilidades. Con la apertura de este centro, casi toda la actividad de la Zona Franca se desplazó hacia el mismo, quedando solamente en el Mariel 2 operadores productivos. Al cierre de este estudio, el total de operadores instalados era de 80, siendo 26 comerciales, 20 de servicios, 32 comerciales y de servicios y 2 productivos.

La zona está sujeta a estrictas regulaciones de las condiciones medioambientales por estar situada sobre la Cuenca de Vento, y le es permitido cubrir como máximo el 60% de la superficie, destinando como mínimo del 25% al 30% a áreas verdes de modo que propicie la infiltración natural del suelo.

Esta organización ha quedado constituida con el objetivo de cumplir la siguiente Misión:

“ZEDAL, SA. es un polo de desarrollo industrial y tecnológico con actividades comerciales y de servicios, que cuenta con una infraestructura y una logística moderna que garantizan la prestación de servicios de calidad a los operadores instalados en ella y estimula la atracción de capital extranjero”.

La Visión de la organización ha sido planteada como: “ ZEDAL S.A. constituye una empresa que debe su liderazgo en el mercado gracias a que oferta una gama especializada de servicios logísticos a sus clientes, ostentando tarifas atractivas y altamente competitivas. Dotada de una infraestructura moderna y flexible, la zona especial es preferida por los inversionistas extranjeros al garantizarles únicamente servicios de excelencia y de alta profesionalidad, sólo posible por la alta calidad de los recursos humanos con que cuenta”.

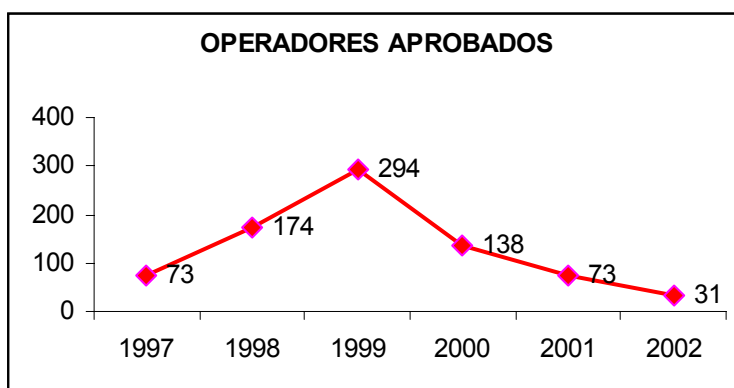
3.1.4 EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LAS ZONAS FRANCAS CUBANAS EN EL PERÍODO 1997- 2002.

Teniendo en cuenta que es a partir del año 2002 en que se modifica el objeto social de las empresas estudiadas, y es hasta esa fecha en que el régimen de zona franca constituyó su unidad de negocio básica, resulta interesante a los fines de este estudio caracterizar el período 1997- 2002 para la evaluación de la efectividad del régimen y poner de relieve las principales causas del incumplimiento de las expectativas que sobre él se tenían.. Ellas son:

- El mayor porcentaje de operadores se ha concentrado en actividades comerciales y no industriales o productivas.

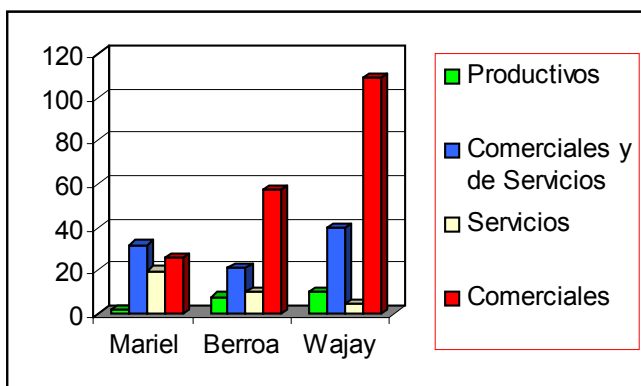
Como se observa en las figuras que abajo se detallan la estructura por tipo de actividad muestra que la actividad predominante en las tres zonas francas cubanas es la actividad comercial.

Figura 12: Cantidad de operadores aprobados por año en régimen de zona franca.



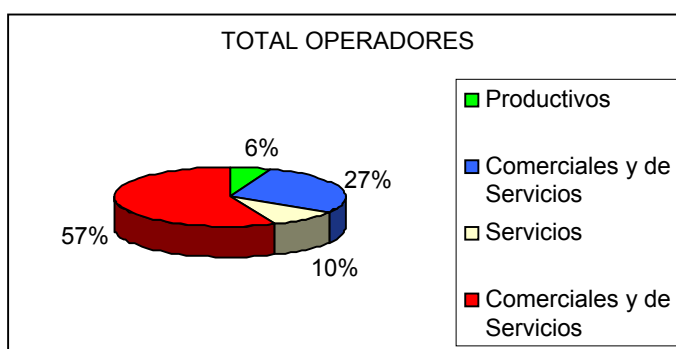
Fuente: Elaboración propia a partir de información de la ONZF

Figura 13: Estructura de operadores por Zona de acuerdo a su perfil.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la ONZF

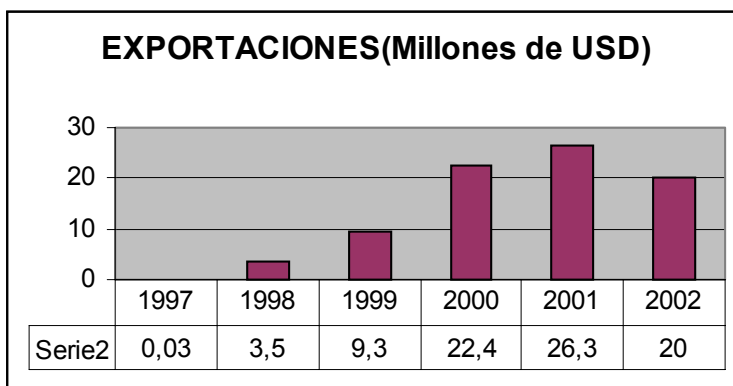
Figura 14: Estructura (en porcentaje) de operadores establecidos según su perfil.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la ONZF

- Ello explica entre otras razones el bajo nivel de integración que se ha producido con la industria nacional, y en general la imposibilidad de niveles altos de ingresos toda vez que los servicios requeridos por este tipo de operador son lógicamente inferiores a los de actividades productivas. Igualmente el número de puestos de trabajos generados, como promedio 5 empleados por operador, son de los mas bajos observados en este tipo de actividad y en general en cualquier otro tipo de actividad.
- Aunque se ha observado un crecimiento sostenido de la actividad exportadora en general y de productos cubanos, puede calificarse que sus niveles son extremadamente bajos. Ello, implica igualmente una reducción en el uso de otros servicios y junto a los bajos niveles de contratación de fuerza de trabajo incide desfavorablemente en los indicadores de eficiencia de las importantes inversiones realizadas.

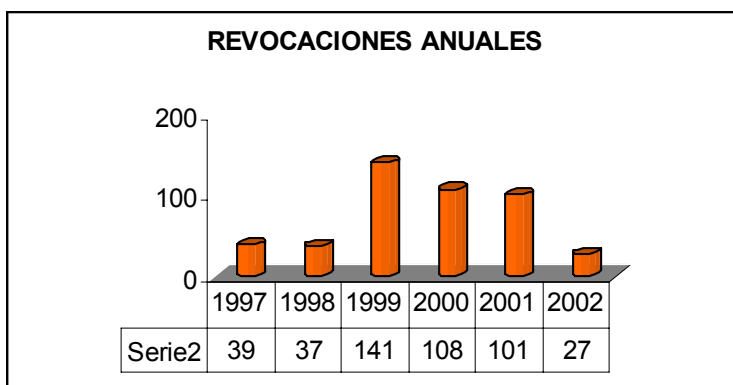
Figura 15: Volumen de exportaciones en el período 1997 - 2002



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la ONZF

- El bajo nivel de actividades de los operadores. El incumplimiento de sus obligaciones y la débil gestión de los concesionarios, ha implicado la necesidad de revocación de un número importante de inversores.

Figura 16: Cantidad de operadores revocados en el período 1997- 2002



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la ONZF.

- No se ha logrado concretar con los operadores empresas mixtas con presencia cubana, en donde se emplee tecnología de punta que se revierta al país y es débil la red de valor nacional en el que se insertan las Zonas Francas.

3.2. ESTUDIO DE LA RED DE VALOR DE LAS ZONA FRANCAS CUBANAS.

La Red de valor donde actúan las zonas francas entendida como la representación de las instituciones, organizaciones, empresas, concesionarios, operadores y las relaciones que entre ellos se establecen y agregan valor al producto, no puede entenderse exactamente como un sistema endógeno.

Descubrir el lugar que tiene la zona franca en la red y los principales nexos que entre sus agentes se establece, así como la posibilidad de perfeccionarlos propiciando racionalidad y fluidez, es un reto que deben enfrentar sus administradores. El análisis de la Red de Valor como parte del enfoque logístico propuesto pretende además evaluar el cumplimiento del rol de cada uno de sus elementos, y de sus interacciones, diagnosticar su funcionamiento y detectar principalmente los vínculos que debilitan la red, y los que no aportan valor al cliente.

La transformación operada en los últimos años en el entorno, y el perfeccionamiento de sus mecanismos de funcionamiento explica que el lugar de las zonas francas en la red de valor donde participa queda explicado a través de la Logística, permitiendo a los operadores establecidos en ellos dar al producto o servicio un valor-tiempo y valor-espacio, de forma que los suministros, la producción, la distribución y el financiamiento tengan costos mínimos.

La Zona Franca es un elemento de la Red de Valor internacional que debe permitir en los escenarios cambiantes y competitivos de hoy día, acercar cada vez mas a sus clientes a los parámetros deseados de costo, calidad y tiempo.

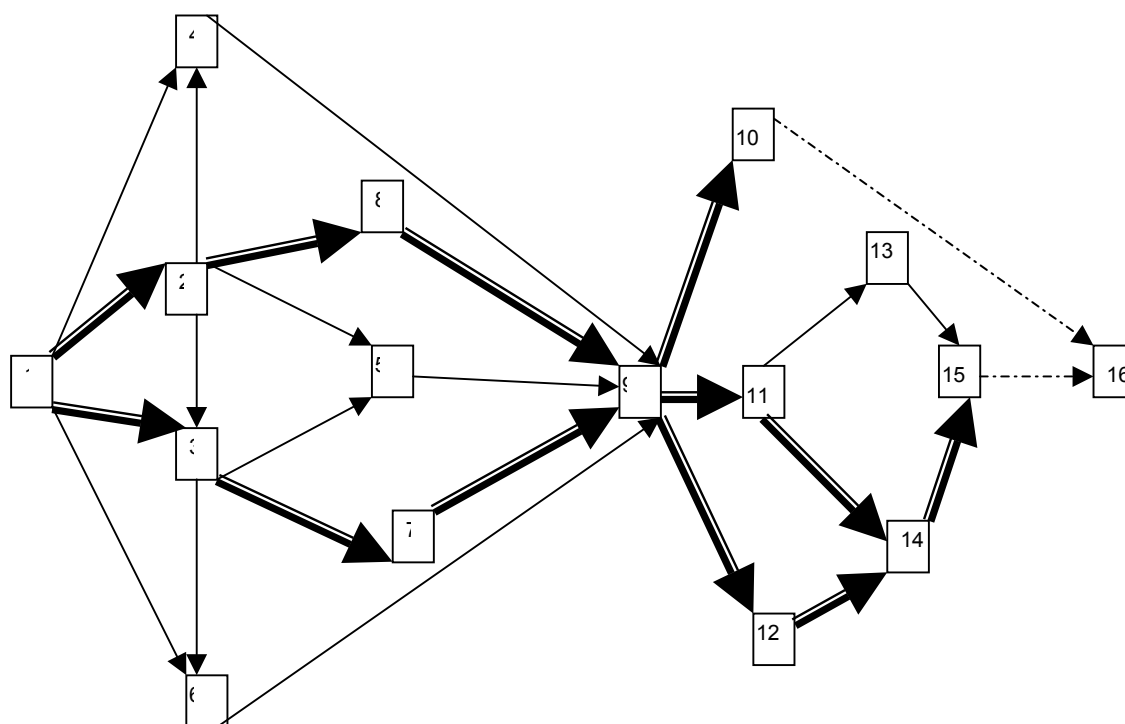
Para ello, las zonas francas deben orientarse hacia el desarrollo de la Logística como un enfoque que propicia la agregación de valor a todos sus interesados. Al respecto resultaría interesante preguntarse si las actividades que realizan al interior de sus operaciones están agregando valor a sus usuarios, a la comunidad donde se desenvuelven, a los operadores y a los clientes de sus operadores, las empresas transportistas, etc.

Los principales agentes que deben ser considerados en el análisis de la red de valor (Figura 17) donde se sitúan las zonas francas en Cuba son:

1. Las instituciones gubernamentales que definen su objeto y marco legal, y toman o participan en importantes decisiones referidas a administración, financiamiento, inversiones, etc. Estos son: Ministerio para la Inversión Extranjera, la Oficina Nacional de Zona Franca, el Ministerio de Economía y el Ministerio e Justicia.
2. Los Ministerios y organismos de la administración central del estado con capacidad para aprobar, rechazar o revocar el establecimiento de operadores en zona, y el Ministerio de Comercio Exterior.

3. Empresas de la industria, agricultura y otros sectores productivos que tienen actividades de abastecimiento y suministros de materias primas y otros insumos a los operadores productivos y de servicios establecidos.
4. Empresas de Servicios establecidos en Zona para brindar servicios a los Operadores: Protección, Áreas Verdes, Agua, Electricidad, Constructivos etc.
5. Organizaciones nacionales que brindan servicios de transportación de carga aérea, marítima, por ferrocarril o automotor.
6. La Aduana General de la República.
7. Las agencias empleadoras
8. La comunidad o territorio donde se establece.
9. Los operadores internacionales con los que se vincula la Zona.
10. Comunidad.
11. Operadores Nacionales.
12. Operadores internacionales.
13. Mercado Nacional.
14. Mercado Internacional.
15. Clientes.

Figura 17: Red de valor de las zonas Francas Cubanas.



En la Red se ha destacado con doble línea los arcos que corresponden a los caminos donde existe una secuencia de vínculos débiles entre los agentes de la red, y/o aparece, según se definió antes, la desconexión.

Descripción simplificada de la Red valor donde actúan las zonas francas cubanas.

VERTICE	AGENTES DE LA RED	ANTECESORES
1	Organismos regulatorios	-
2	OACE	1
3	Aduana General	1,2
4	ONZF	1,2
5	Industria Nacional	2
6	Suministradores externos MP	1,3
7	Suministradores nacionales MP	3,5
8	Terceros suministradores servicios	5
9	Zona Franca	3,4,5,6,7,8
10	Comunidad	9
11	Operadores Nacionales	9
12	Operadores internacionales	9
13	Mercado Nacional	11
14	Mercado Internacional	11,12
15	Clientes	13, 14
16	Agente artificial de salida	10. 15

ARCOS DE VALOR	IMPORTANCIA DEL VINCULO $c(x, y)$	EVALUACION VINCULO $f(x, y)$	ESTADO
(1, 2)	5	3	Débil
(1, 3)	5	3	Débil
(1, 4)	5	3	Débil
(1, 6)	5	5	Fuerte
(2, 3)	3	3	Fuerte
(2, 4)	5	2	Desconexión
(2, 5)	5	5	Fuerte
(2, 8)	5	1	Desconexión
(3, 5)	5	5	Fuerte
(3, 6)	5	2	Desconexión
(3, 7)	5	2	Desconexión
(4, 9)	5	5	Fuerte
(5, 7)	5	1	Desconexión
(5, 8)	5	3	Débil

(5,9)	5	1	Desconexión
(6, 9)	4	4	Fuerte
(9, 10)	5	2	Desconexión
(9, 11)	5	3	Débil
(9, 12)	5	4	Fuerte
(11, 13)	5	3	Débil
(11, 14)	5	2	Desconexión
(12, 14)	5	4	Fuerte
(13, 15)	5	4	Fuerte
(14, 15)	5	4	Fuerte

A continuación se detallan algunos de los elementos más trascendentes en el estudio de esta Red, en particular en la evaluación de la calidad de sus vínculos, y del aporte que los distintos agentes realizan, desde la óptica de los operadores establecidos en las zonas francas cubanas:

1.- Rol bien definido y transparente de las instituciones y organismos de la Administración Central el Estado. Existencia de un claro y definido marco legal y de las obligaciones de las partes.

2.- Algunos Ministerios y organismos de la administración central del Estado no muestran una clara comprensión de la actividad de zona franca, que se refleja en animosidad para promover el desarrollo de la misma por parte de algunos funcionarios y/o en la aprobación de determinadas actividades y operadores, provocando retrasos y pérdidas de oportunidad.

3.- Eficiente sistema de Ventanilla Única y de los servicios de la ONZF.

4.- Débil vinculación de la industria y sectores productivos cubanos con los operadores productivos establecidos. Se observan demoras en la llegada de suministros y en casos de perdidas, es muy costoso el proceso de reclamaciones.

Las materias primas nacionales no siempre tienen la calidad requerida para la producción, no existiendo un sistema eficiente para la devolución de los materiales deficientes, por los que muchas veces el operador decide asumir las pérdidas por este concepto en para evitar parar la fábrica.

Con una alta frecuencia los suministradores no cumplen con las cantidades y plazos acordados y se observan retrasos. e incumplimientos de obligaciones financieras entre las partes.

5. Algunas empresas de servicios establecidas en la zona no garantizan el cumplimiento de su rol en la cadena de valor generada:

- Inestabilidad en los servicios de electricidad y agua
- Insuficiente eficiencia en el sistema de info comunicaciones y de acceso a Internet, eleva los gastos de los proveedores
- Lentitud en el completamiento de obras constructivas.
- Baja calidad de servicios gastronómicos.
- Insuficientes y demorados servicios de reparación y mantenimiento.

6.- Presencia eficiente de las agencias transportistas cubanas, aunque existen problemas relacionados con la manipulación, la escasez o rotura de los medios de izaje como montacargas y grúas, que provoca demoras.

7.- Papel determinante del servicio de aduanas, pero excesos en su rol protagónico, que implica trabas burocráticas que entorpecen y demoran los trámites aduanales y permanencia de las mercancías en la aduana.

8.- Servicios satisfactorios de las agencias empleadoras. Precios que no se corresponden con estándares internacionales, y retrasos en trámites de contratación de personal. Regulaciones que obligan a tener una cantidad mínima de trabajadores (que en muchas ocasiones el operador no los necesita).

9. Insuficiente gestión promotora, de investigación de mercados y vínculos con operadores internacionales.

10. Existen cadenas de valor significativamente débiles. Estas son las siguientes secuencias:

- Organismos reguladores- OACE- Suministradores externos de servicios-zona franca. Y de ésta a la comunidad y al cliente a través de los operadores nacionales
- Organismos reguladores- Aduana- Suministradores nacionales de materia prima- Zona franca. Y de ésta a la comunidad y al cliente a través de los operadores nacionales

La evaluación integral de la Red de Valor donde se insertan las zonas francas en Cuba puede calificarse de ser una Red débil e inconexa.

3.3 ESTUDIO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PERCIBIDA POR LOS OPERADORES.

El desarrollo de los servicios que faciliten la gestión y operatividad de los operadores es un factor determinante hoy en la competitividad de las zonas francas. El cumplimiento de las especificaciones de cada servicio según los requerimientos del cliente debe fomentar una relación mutuamente beneficiosa entre la organización y sus proveedores, aumentando para ambos la capacidad de crear valor.

La evaluación de la calidad percibida por los clientes, constituye la segunda etapa del modelo logístico propuesto, pues como se explica ofrece una medida interesante del cumplimiento de la Misión de la organización.

Con el fin de conocer la opinión de los operadores instalados en las zonas francas, con respecto a la calidad de los servicios que reciben, se utilizó como herramienta fundamental, una encuesta que fue validada con la opinión de un grupo de expertos de la Oficina Nacional de Zonas Francas, los concesionarios y un psicólogo, dando a la vez su aprobación para su aplicación. Esta encuesta, que aparece en el **Anexo 7**, permitió identificar los problemas que pudieran afectar el desenvolvimiento de los operadores, el desfase con el nivel de aspiración y conocer sus sugerencias sobre el tema.

La selección de la Muestra se realizó mediante un muestreo aleatorio simple sin reposición, utilizando como población al total de operadores instalados en las Zonas Francas cubanas. Dicho muestreo fue estratificado por Zona Franca y por el tipo de actividad mediante el método de asignación proporcional con un coeficiente de confiabilidad de 0,95 y un Percentil de distribución Normal igual a 0,96. Como resultado de ello la muestra quedó conformada de la siguiente forma:

Tabla 5: Estructura de la muestra.

	Total		Comercial		Servicio		C + S		Productivo	
Zona	Población	Muestra	Pob.	Muest.	Pob.	Muest.	Pob.	Muest.	Pob.	Muest.
Mariel	80	42	26	14	20	11	32	17	2	1
Berroa	96	51	57	30	10	5	21	11	8	4

Wajay	164	87	109	58	5	3	40	21	10	5
Total	340	180	192	102	35	19	93	49	20	11

Fuente: Elaboración propia. Tomado de “La Calidad de los servicios en las Zonas Francas Cubanas”. Informe elaborado para la Oficina Nacional de Zonas Francas. Cuba, 2003.

Para el procesamiento de la encuesta se utilizó el software SPSS en su versión 10.0 para Windows.

La investigación abarcó los servicios relacionados en la Tabla 6 y clasificados según su origen según se indica:

Tabla 6: Servicios ofrecidos a los operadores en las tres zonas, clasificados por su origen.

SERVICIOS OFRECIDOS	ZELCOM			ZEDAL			ZDIM		
		☒	☐		☒	☐		☐	☐
Información para invertir en Zona Franca		☒	☐		☒	☐		☐	☐
Proceso para instalarse en Zona Franca	☐			☐			☐		
Arrendamiento de naves, locales, espacios	☐			☐	☒		☐		
Transportación y manipulación de Cargas(aéreo)		☒	☐		☒	☐		☒	☐
Transportación y manipulación de cargas(automotor)		☒	☐		☒	☐		☒	☐
Transportación y manipulación de Cargas(ferroviario)		☒	☐		☒	☐		☒	☐
Transportación y manipulación de Cargas(marítimo)		☒	☐		☒	☐		☒	☐
Electricidad		☒			☒			☒	
Agua		☒			☒			☒	
Aduanas			☐			☐			☐
Agentes aduanales		☒	☐		☒	☐		☒	☐
Telefonía y las Comunicaciones		☒	☐		☒	☐		☒	☐
Transmisión de datos e Internet			☐			☐			☐
Captación, selección, preparación y empleo de personal	☐			☐		☐			
Protección, vigilancia y seguridad		☒	☐		☒			☒	
Import. y abastecimiento de materias primas y materiales.			☐			☐			☐
Asesoramiento legal, técnico y económico		☒	☐		☒	☐		☒	☐
Bancarios			☐		☒	☐			☐
Mantenimiento y reparación de equipos	☐	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☒	☐
Promoción y publicidad			☐			☐			☐

Control de Inventarios	○			○			○		
Sistema de Ventanilla Única.			□			□			□
Servicios Gastronómicos	○	■		○			○		
Servicios Constructivos	○	■	□	○	■	□	○	■	□
Seguros			□			□			□

Leyenda:

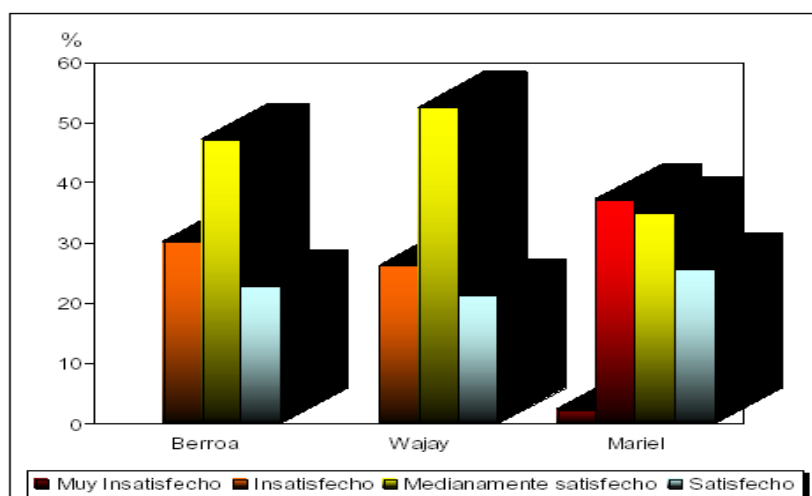
- Grupo 1: Servicios brindados por el concesionario
- Grupo 2: Servicios brindados por terceros a través del concesionario.
- Grupo 3: Servicios brindados por un tercero sin intervención del concesionario.

Los principales resultados de la aplicación de la encuesta pueden ser resumidos del siguiente modo:

De forma general los operadores no se encuentran satisfechos con los servicios que reciben, tanto desde el punto de vista del surtido como de su calidad.

Ante la pregunta de que si en sentido general, se encontraban satisfechos con la calidad de los servicios que utilizan como operadores de Zona Franca, el 30,55 % respondió que estaba muy insatisfecho o Insatisfecho, el 46.7 % medianamente insatisfechos y solo el 22.7 % satisfechos. Es decir, que aproximadamente, sólo la quinta parte de los entrevistados manifestaron su satisfacción con los servicios recibidos.

Figura 18 : Nivel de satisfacción expresado en el por ciento de operadores satisfechos.



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

La mayor proporción de operadores insatisfechos se observa en la Zona Franca Mariel (39.5 %insatisfechos, 34.9 % medianamente satisfechos).

Esta afirmación se corresponde con las calificaciones que brindaron al el nivel de satisfacción con relación a cada servicio considerado.

El alto nivel de insatisfacción observado se corresponde básicamente a las siguientes consideraciones:

- La infraestructura de las Zonas Francas cubanas no está a la altura de los requerimientos de los operadores, presentándose las dificultades fundamentales en los viales de acceso, los parqueos y las condiciones de almacenaje.
- Existe un grupo de servicios demandados por los operadores que al no ser brindados dentro de la Zona Franca se ven obligados a acudir a otros oferentes, lo que les ocasiona molestias e importantes gastos no previstos.
- Falta comunicación entre concesionario y operadores, faltando los mecanismos para esto ocurra.
- No existe una adecuada relación calidad- precio en los servicios prestados.
- La Aduana carece de mecanismos ágiles que en ocasiones entorpecen la fluidez del proceso de importación y exportación de mercancías.

Los servicios que más problemas presentan son el arrendamiento de locales, servicio eléctrico, agua, telefonía y comunicaciones, info-comunicaciones y sistemas de información, mantenimiento y reparación de equipos y publicidad, mientras que los servicios con mejores resultados fueron los de manipulación y transportación de cargas (en todas sus modalidades excepto el ferroviario), agentes aduanales, bancarios, protección y seguridad y Ventanilla Única, aunque en las Zonas Francas de Berroa y Wajay persisten problemas con la manipulación de mercancías provocados por la escasez de medios de izaje (montacargas y grúas).

Resulta interesante hacer notar que el diagnóstico realizado de la calidad de los servicios a través de los clientes, se corresponde con la apreciación que de los mismos tienen la administración de estas organizaciones, y son debilidades que se observan en otras unidades de negocio. Así mismo la reorientación y denominación de estas nuevas empresas exige para el cumplimiento de su Misión una importante reversión en la situación descrita.

En la Figura 19 se describe gráficamente el nivel de satisfacción por servicio utilizando escala de 1 a 5, significando de Muy Mal a Excelente. En la Figura 18 se describe la desviación de la calidad del servicio percibida por los operadores con relación a sus expectativas, mientras que Figura 20 se describe la Desviación del nivel de servicio recibido con relación a sus expectativas.

Figura 19: Evaluación de la calidad de los servicios.

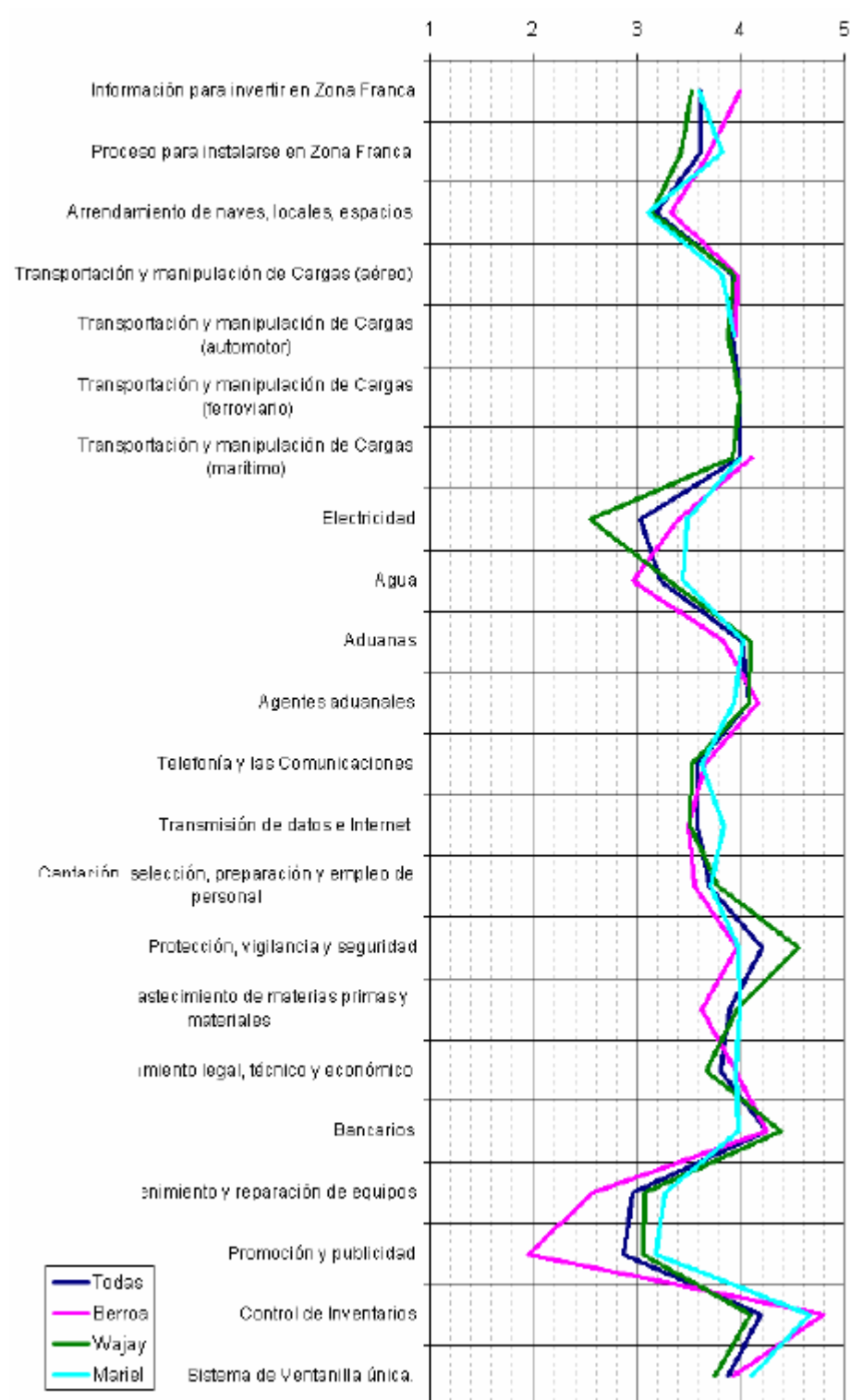
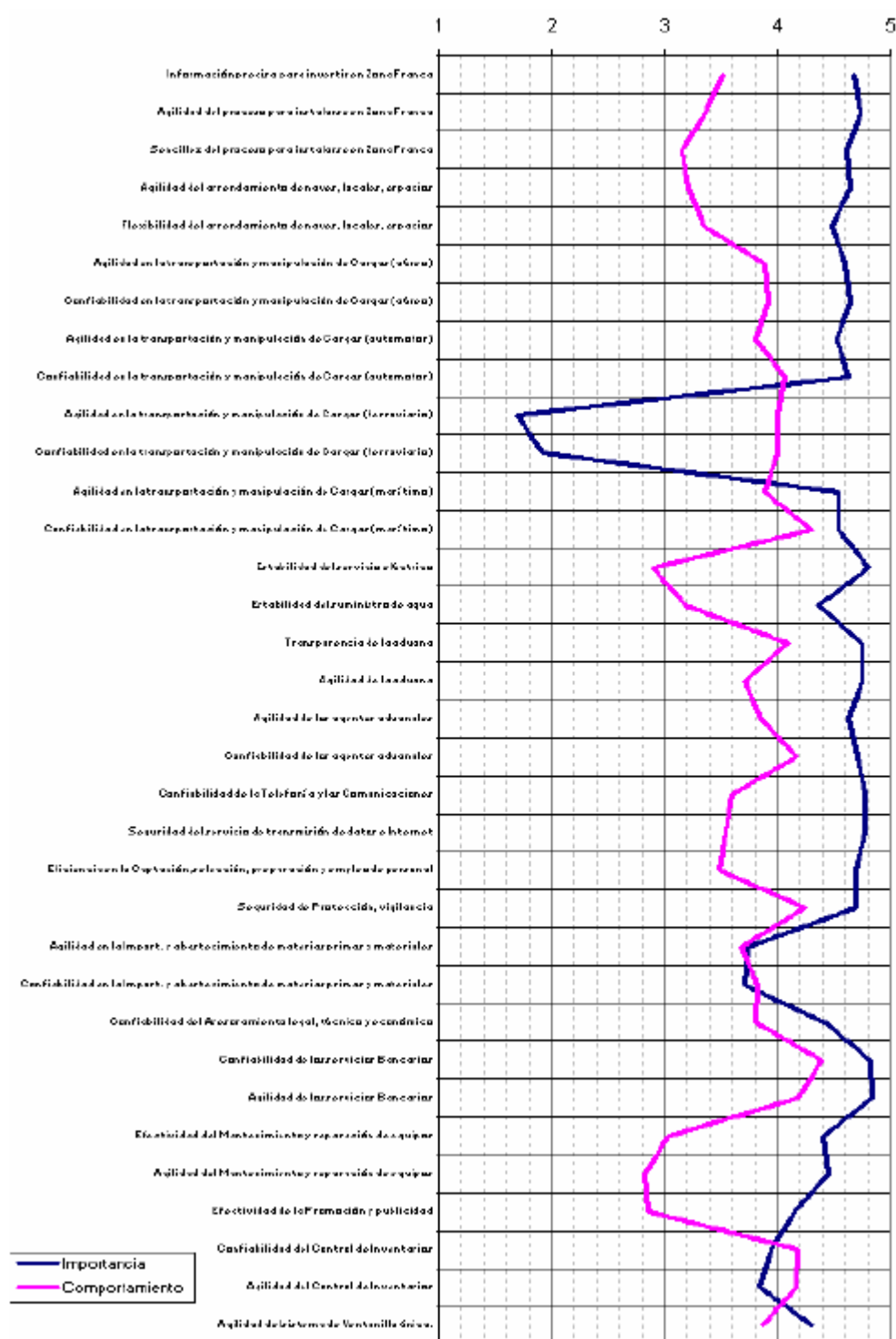


Figura 20 : Desviación del nivel de servicio recibido con relación a sus expectativas.



3.4. VISION Y EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROCESOS Y FLUJOS DESCRITOS EN LA ACTIVIDAD DE ZONA FRANCA EN CUBA.

La descripción y análisis de los principales procesos observados en las operaciones de los operadores de la zona franca sitúa al concesionario en mejores condiciones para elevar la eficiencia y eficacia de su gestión administrativa y de prestación de servicio, y para ello debe distinguir éstas de acuerdo al tipo de actividad que sus operadores realizan, si ésta es comercial, de servicios o productiva. Así mismo considera su intervención y otras instituciones involucradas

3.4.1 Principales procesos observados en la actividad de operadores comerciales de zona franca.

Las principales operaciones observadas en la actividad de operadores comerciales de una zona franca son:

- Operaciones de Importación.
- Gestión de inventarios.
- Operaciones de Exportación.
- Trámites administrativos.

Mientras, los procesos pueden ser caracterizados como:

- Gestión Comercial y Marketing: Considera la gestión de abastecimiento, promoción y negociación.
- Operaciones comerciales: Explica las actividades de compra, importación, ventas y exportación, así como el manejo de mercancías y su distribución.
- Trámites administrativos: Se refiere a las actividades de manejo de información y documentación, y en general acciones legales, fiscales, y gestión financiera.

En el **Anexo 8** se representan estos procesos. Su análisis permitió validar que:

1. Existen barreras que limitan la gestión de promoción y negociación de los operadores.
2. Existen cuellos de botella, generados por retrasos en la recepción y envíos de mercancías, por excesos de trámites burocráticos e insuficiente disponibilidad de medios.

3.4.2 Principales procesos observados en la actividad de operadores de servicio en zona franca.

Las principales operaciones observadas en la actividad de operadores comerciales de una zona franca son:

- Operaciones de Importación.
- Gestión de inventarios.
- Operaciones de Exportación.
- Trámites administrativos.

Mientras, los procesos pueden ser caracterizados como:

- Gestión Comercial y Marketing: Considera la gestión de abastecimiento, promoción y negociación.
- Operaciones de Servicio: Explica las actividades de venta y prestación de servicios, así como su interacción con otras empresas nacionales proveedoras.
- Trámites administrativos: Se refiere a las actividades de manejo de información y documentación, y en general acciones legales, fiscales, y de gestión financiera.

En el **Anexo 8** se representan estos procesos. Su análisis permitió validar que:

Existen barreras que limitan la gestión de promoción y negociación de los operadores.

1. Existen cuellos de botella, generados por retrasos en el cumplimiento de obligaciones financieras por parte de las empresas servidas, lo que aumenta el ciclo de reposición, y provoca interrupciones en otros procesos.

3.4.3 Principales procesos observados en la actividad de operadores productivos en zona franca.

Las principales operaciones observadas en la actividad de operadores productivos de una zona franca son:

- Operaciones de Importación.
- Gestión de inventarios de materias primas, productos en proceso y producción terminada.
- Operaciones Productivas.
- Operaciones de Exportación.
- Trámites administrativos.

Mientras, los procesos pueden ser caracterizados como:

- Gestión Comercial y Marketing: Considera la gestión de abastecimiento, promoción y negociación de venta.
- Operaciones Productivas: Explica la organización del proceso productivo.
- Trámites administrativos: Se refiere a las actividades de manejo de información y documentación, y en general acciones legales, fiscales, y de gestión financiera.

En el **Anexo 8** se representan estos procesos. Su análisis permitió validar que:

1. Existen barreras que limitan la gestión de promoción y negociación de los operadores, y su articulación con la industria nacional.
2. Existen cuellos de botella, generados por retrasos en el suministro de materias primas, por la calidad de los servicios prestados y el manejo de productos.

3.5 REPRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FLUJOS MATERIAL, INFORMATIVO Y FINANCIERO EN LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA EN ZONA FRANCA.

Siendo los operadores productivos establecidos en zona franca, los de mayor interés en el desarrollo de esta actividad en Cuba, pues constituyen el sector que potencialmente cubre de manera integral los objetivos para los cuales fueron establecidas, y siendo su actividad contentiva en gran medida de las acciones que otros operadores no productivos realizan, sus flujos caracterizan de igual modo el de resto de los operadores.

El análisis de los flujos contenido en el modelo de desarrollo logístico puede contribuir a encontrar los momentos o actividades críticas, entendidas como aquellas que determinan la duración y eficiencia del flujo. A través de opinión de expertos fueron, y teniendo en cuenta los criterios de los operadores establecidos en las zonas fueron determinados los momentos críticos de los flujos, entendidos como aquellos que no presentan un carácter sincrónico y por tanto reducen la velocidad y calidad del mismo.

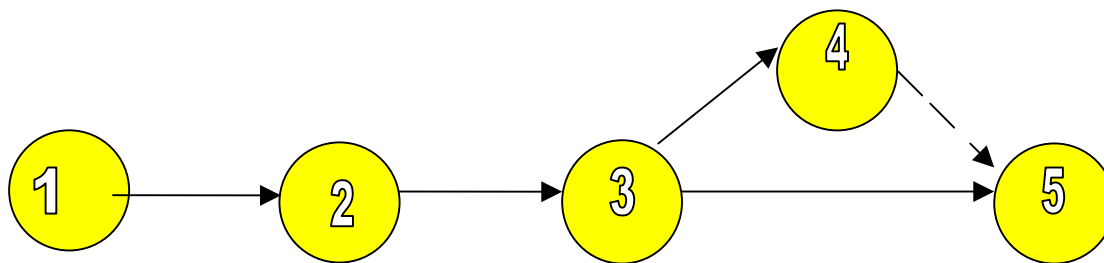
3.5.1 Descripción y análisis de los flujos asociados a un operador productivo.

Flujo Material. Actividades.

Actividades	Agentes que participan
1.- Transportación de materias primas del origen hasta el operador en Zona Franca	Aduana G. R. (control)
	Agente Aduanal y Agente Transitario (trámites aduanales y transporte)
	Operador (verificación.)
	Concesionario (remisiones)
2.-Almacenamiento de materias primas	Operador(verificación. y control)
	Concesionario (serv. de manipulación, carga, Bodega Pública, etc.)
	Aduana (cuando la mercancía viene por Canal Rojo)
3.- Proceso productivo	Operador (planificación y control)
	Concesionario (Serv. como agua, electricidad, carga, et.)
4.- Almacén de Productos Terminados	Operador (control y verificación.)
	Concesionario (carga y manipulación)
5.- Entrega a clientes	Aduana (control)
	Agente Aduanal y transitario (trámites aduanales y transporte.)
	ONZF (Control)
	Operador (Control)
	Concesionario (remisiones)

Nota: Aparecen sombreados las actividades que son evaluadas como críticas.

Figura 21: Representación del flujo material



Leyenda:

- 1- Transportación de materias primas desde el origen hasta la Zona.
- 2- Almacenamiento de materias primas.
- 3- Proceso productivo
- 4- Almacén de Productos Terminados
- 5- Entrega a clientes.

Como puede observarse en todo los momentos de este flujo existen actividades que han sido descritas como críticas, en particular en las actividades realizada en

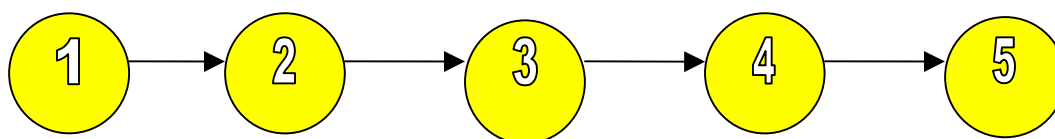
el proceso de Almacenamiento se destacan que los agentes que intervienen la actividad no garantizan su eficiencia.

Flujo informativo. Información.

Información	Agentes que participan y acción que desarrollan
1.- Informe de Importación o Recepción de Materias Primas	Aduana (control)
	Operador (verificación. y control)
	ONZF (control)
	Concesionario (remisiones)
2.-Volumen de Producción, nivel de existencias de materias primas	Operador (control)
	ONZF (control)
3.- Contratos de venta	Operador (control)
	ONZF (control)
	Aduana (control)
4.- Volumen de mercancías vendidas/surtido, ingresos	Operador (control y verificación.)
	ONZF (control)
5.- Existencias de productos terminados	Operador (control)
	ONZF (control)

Nota: Aparecen sombreados las actividades que son evaluadas como críticas.

Figura 22: Representación del flujo informativo



Leyenda:

- 1- Informe de Importación o Recepción de Materias Primas
- 2- Volumen de Producción, nivel de existencias de materias primas
- 3- Contratos de venta
- 4- Volumen de mercancías vendidas/surtido, ingresos
- 5- Existencias de productos terminados

Como puede ser observado en el flujo informativo generado por la Aduana General de la República existen momentos críticos que impiden el flujo de información requerido en el manejo del sistema.

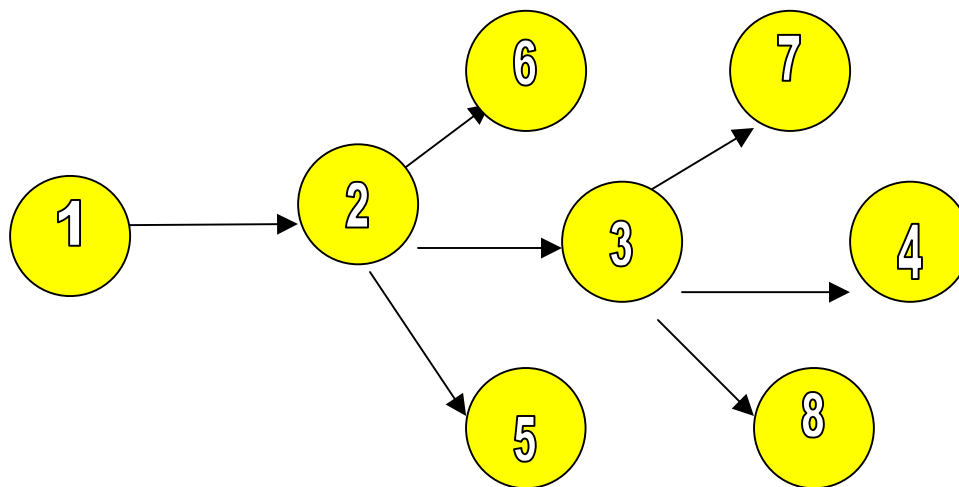
Flujo Financiero. Obligaciones.

OBLIGACIONES	DE	PARA
-Servicios Básicos comunes	Operador	Concesionario
-Servicios básicos individuales	Operador	Concesionario
-Servicios de Depósito Público	Operador	Concesionario
-Servicios Inmobiliarios	Operador	Concesionario
-Servicios de Manipulación de cargas y mercancías.	Operador	Concesionario
-Vaciado y llenado de contenedores ,furgones	Operador	Concesionario
-Traslado de contenedores	Operador	Concesionario
-Servicios de alquiler de medios de manipulación de cargas	Operador	Concesionario
-Servicios de documentación	Operador	Concesionario
-Servicios de Agencia Empleadora	Operador	Concesionario
-Servicios de Infocomunicaciones	Operador	Concesionario
-Servicios de Economía y Finanzas	Operador	Concesionario
-Servicios de Seguridad y protección	Operador	Concesionario
-Servicios Gastronómicos	Operador	Concesionario
-Otros servicios	Operador	Concesionario
-Compra de mercancías	Cliente	Operador
-Uso de régimen	Operador	ONZF
-Tramitación y Declaración de Mercancías	Agencia Aduanal	Aduana
-Tránsitos	Agencia Aduanal	Aduana
-Servicios extraordinarios	Operador y/o Concesionario	Aduana
-Servicios de consultoría, asesoría	Operador y/o Concesionario	Aduana
-Trámites Aduanales	Operador	Agencia Aduanal
-Transporte	Operador	Agencia Aduanal o Transportista
-Uso de régimen	Concesionario	ONZF
-Seguros	Concesionario y operador	Empresa Aseguradora

Nota: Aparecen sombreados las actividades que son evaluadas como críticas.

El análisis del flujo financiero descrito describe las principales obligaciones entre todos los agentes involucrados en el proceso de operaciones de los operadores considerados, sin embargo no refleja las relaciones financieras con sus proveedores, que como quedó explicado en el análisis de los procesos es determinante en la eficiencia del proceso. Sin embargo esta nueva etapa revela, así mismo los incumplimientos en las obligaciones que con regularidad tienen los operadores establecidos, con la ONZF y con la agencia aduanal, y con ello caracteriza un flujo debilitado por cadenas de impagos.

Figura 21: Representación del flujo financiero



Leyenda:

- | | |
|------------------|--------------------------|
| 1. Cliente | 5. Agencia Aduanal |
| 2. Operador | 6. Agencia Transportista |
| 3. Concesionario | 7. Empresa Aseguradora |
| 4. ONZF | 8. Aduana |

Fuente: Elaboración propia.

Principales asincronismos detectados en los flujos del sistema:

Generados en el Flujo Material:

- Transportación de materias primas-almacén- informe de recepción de materias primas- existencia de materias primas- obligaciones del operado con agencias transportistas y terceros-obligaciones operador, y la agencia aduanal.
- Almacenamiento de materias primas- proceso productivo- planificación de volumen de producción y contratos de venta.
- Internas dentro del proceso productivo ocasionadas por servicios de terceros-obligaciones con terceros.
- Almacenamiento de productos terminados- entrega a clientes- información de volumen de producción vendida e ingresos- obligaciones del operador con el concesionario y con la agencia aduanal.

Generados en el Flujo Informativo:

- Informe de importaciones y recepción de materias primas – información existencia de materias primas.
- Información de contratos de venta y volumen de producción vendida e ingresos- obligaciones financiera del operador con el concesionario y la agencia aduanal.
- Información de volumen de venta

Generados en el Flujo Financiero:

- Obligaciones financieras cliente- operador- obligaciones financieras del operador con el concesionario y la agencia aduanal.
- Obligaciones financieras operador- concesionario – obligaciones financieras del concesionario con la ONZF y la Agencia Aduanal

3.6 SÍNTESIS DIAGNÓSTICO DE LAS ZONAS FRANCAS CUBANAS CON LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE LOGÍSTICO.

Como resultado de la aplicación de las Etapas 1 a la 3 del procedimiento propuesto para la aplicación del enfoque logístico ha sido posible realizar un profundo estudio y diagnosticar los principales problemas en la gestión de las zonas francas en Cuba. Estos son:

- Rol bien definido y transparente de las instituciones y organismos de la Administración Central el Estado. Existencia de un claro y definido marco legal y de las obligaciones de las partes.
- Algunos Ministerios y organismos de la administración central del Estado no muestran una clara comprensión de la actividad de zona franca, que se refleja en animosidad para promover el desarrollo de la misma por parte de algunos funcionarios y/o en la aprobación de determinadas actividades y operadores, provocando retrasos y pérdidas de oportunidad.
- Eficiente sistema de Ventanilla Única y de los servicios de la ONZF.
- Débil vinculación de la industria y sectores productivos cubanos con los operadores productivos establecidos. Se observan demoras en la llegada de suministros y en casos de perdidas, y se considera costoso el proceso de reclamaciones.
- Las materias primas nacionales no siempre tienen la calidad requerida para la producción, no existiendo un sistema eficiente para la devolución de los materiales deficientes.
- Con una alta frecuencia los suministradores no cumplen con las cantidades y plazos acordados y se observan retrasos. e incumplimientos de obligaciones financieras entre las partes.
- Algunas empresas de servicios establecidas en la zona no garantizan el cumplimiento de su rol en la cadena de valor generada:
 - Inestabilidad en los servicios de electricidad y agua
 - Insuficiente eficiencia en el sistema de info comunicaciones y de acceso a Internet, eleva los gastos de los proveedores
 - Lentitud en el completamiento de obras constructivas.
 - Baja calidad de servicios gastronómicos.
 - Insuficientes y demorados servicios de reparación y mantenimiento.

- La infraestructura de las Zonas Francas cubanas no está a la altura de los requerimientos de los operadores, presentándose las dificultades fundamentales en los viales de acceso, los parqueos y las condiciones de almacenaje.
- Existe un grupo de servicios demandados por los operadores que al no ser brindados dentro de la Zona Franca se ven obligados a acudir a otros oferentes, lo que les ocasiona molestias e importantes gastos no previstos.
- No existe una adecuada relación calidad- precio en los servicios prestados.
- Los servicios que más problemas presentan son el arrendamiento de locales, servicio eléctrico, agua, telefonía y comunicaciones, info-comunicaciones y sistemas de información, mantenimiento y reparación de equipos y publicidad, mientras que los servicios con mejores resultados fueron los de manipulación y transportación de cargas (en todas sus modalidades excepto el ferroviario), agentes aduanales, bancarios, protección y seguridad y Ventanilla Única, aunque en las Zonas Francas de Berroa y Wajay persisten problemas con la manipulación de mercancías provocados por la escasez de medios de izaje (montacargas y grúas).
- Presencia eficiente de las agencias transportistas cubanas, aunque existen problemas relacionados con la manipulación, la escasez o rotura de los medios de izaje como montacargas y grúas, que provoca demoras.
- Papel determinante del servicio de aduanas, pero excesos en su rol protagónico, que implica trabas burocráticas que entorpecen y demoran los trámites aduanales y permanencia de la mercancías en la aduana.
- Servicios satisfactorios de las agencias empleadoras, pero se evalúa por parte de los operadores que los Precios no se corresponden con estándares internacionales, y existen retrasos en trámites de contratación de personal. Existen regulaciones que obligan a tener una cantidad mínima de trabajadores (que en muchas ocasiones el operador no los necesita).
- Insuficiente gestión promotora, de investigación de mercados y vínculos con operadores internacionales.
- La evaluación integral de la Red de Valor donde se insertan las zonas francas en Cuba puede calificarse de ser una Red débil e inconexa.
 1. Existen barreras que limitan la gestión de promoción y negociación de los operadores y , su articulación con la industria nacional.

2. Existen cuellos de botella, generados por retrasos en la recepción y envíos de mercancías, por excesos de trámites burocráticos e insuficiente disponibilidad de medios.
 3. Existen cuellos de botella, generados por retrasos en el cumplimiento de obligaciones financieras por parte de las empresas servidas, lo que aumenta el ciclo de reposición, y provoca interrupciones en otros procesos.
 4. Existen cuellos de botella, generados por retrasos en el suministro de materias primas, por la calidad de los servicios prestados y el manejo de productos
- En todos los momentos del Flujo Material existen actividades que han sido descritas como críticas, en particular en las actividades realizada en el proceso de Almacenamiento se destacan que los agentes que intervienen la actividad no garantizan su eficiencia.
 - El Flujo generado por la Aduana General de la República muestra momentos críticos que impiden el flujo de información requerido en el manejo del sistema.
 - El análisis del flujo financiero revela, los incumplimientos en las obligaciones que con regularidad tienen los operadores establecidos, con la ONZF y con la agencia aduanal, y con ello caracteriza un flujo debilitado por cadenas de impagos.

3.7 VALIDACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE LOGÍSTICO AL DIAGNÓSTICO DE LAS ZONAS FRANCAS CUBANAS.

Los resultados de la síntesis diagnóstico antes presentada en este estudio fue validada por la Oficina Nacional de Zonas Francas en Cuba, y los resultados parciales y específicos de cada Zona han sido recogidos en sendos informes también avalados por las entidades pertinentes.

La experiencia práctica del autor, y en particular la aplicación de técnicas propias del enfoque estratégico tradicional han ofrecido resultados menos útiles que los alcanzados las organizaciones a través del enfoque aplicado.

La integración que el procedimiento propone y aplica de otros enfoques conocidos como la gestión por procesos y enfoques de calidad contribuyen a un análisis integral de la organización, atemperado a los requisitos contemporáneos de desarrollo.

El enfoque logístico es por tanto un enfoque apropiado para el diagnóstico de las zonas francas, y es una necesidad en su gestión.

3.8 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA LAS ZONAS FRANCAS CUBANAS.

Resultado de las conclusiones hasta aquí derivadas, y particularmente las referidas al entorno en que se desenvuelven las zonas francas a nivel internacional, así como al diagnóstico de las mismas en Cuba, para la generación de las estrategias de desarrollo fue utilizadas técnicas de trabajo en grupo, como tormenta de ideas, reducción de listado, etc., evaluando cada una de ellas según los parámetros descritos en la Etapa 6 del procedimiento propuesto según su impacto, costo, nivel de dependencia y plazos de consecución. Resultado de ello han sido consideradas las siguientes líneas estratégicas:

3.8.1 Estrategias de crecimiento interno.

1. Desarrollar el concepto logístico en la organización, como objetivo estratégico fundamental.

Acciones:

- Evaluar la estructura actual que poseen las empresas ZELCOM,SA, ZDIM y ZEDAL,SA y desarrollar un espacio funcional cuyo objeto sea el desarrollo de la Logística.
- Divulgar entre cuadros y trabajadores el diagnóstico y estado de su logística para motivar al colectivo a la búsqueda de soluciones.
- Implementar un programa de capacitación en el uso de herramientas logísticas en la empresa.
- Instrumentar métodos para evaluar y medir el desempeño logístico en la empresa constantemente.

Otras acciones para propiciar un buen funcionamiento de la logística en la empresa deben ser:

- Realizar estudios de investigación y desarrollo (I+D) de nuevos servicios logísticos en correspondencia con las posibilidades que brinda el objeto social de la entidad.
- Continuar desarrollando los paquetes de servicios bajo la modalidad todo incluido con los clientes (transporte pesado y de distribución; servicios aduanales; fumigación; alquiler de medios de manipulación y unitarización; control de inventarios; facturación; remisiones; arrendamiento de oficinas; contratación de empleados; mantenimiento y reparación de inmuebles y equipos; servicios gastronómicos, comunales y otros).
- Fortalecer y consolidar los Servicios Aduanales y Transitarios, priorizando el desarrollo de la actividad transitaria, especialmente los servicios puerta a

puerta y la paquetería (transporte terrestre, aéreo y marítimo; agrupe y desagrupe de cargas; inspección; seguro, etc).

- Garantizar que todos los servicios estén respaldados por los contratos correspondientes y que estos incluyan las cláusulas que garanticen la facturación y los cobros en los plazos establecidos y lograr los depósitos de garantía y el pago adelantado del arrendamiento, ofreciendo las bonificaciones que estimulen esta práctica.
2. Garantizar una elevación gradual y sistemática de la calidad de todos los servicios.

Acciones:

- Establecer los programas de diagnósticos y los programas para el desarrollo de los manuales de las normas ISO 9000.
- Estudio minucioso mediante encuestas de las necesidades de los servicios logísticos de los operadores para poder diseñar una oferta competitiva .
- Realizar estudio sobre la conveniencia de tercerización de los servicios ofrecidos en Zona.
- Fomentar la integración de modalidades de transporte para reducir distancias y beneficiarse en costos (Intermodalismo).
- Elaborar y ejecutar Programa para la eliminación de las deficiencias detectadas en el diagnóstico.
- Incorporar a todos los cuadros y trabajadores a un movimiento por la calidad total.

3.8.2 Estrategias de crecimiento externo: la cooperación o alianza. los contratos.

Además de las estrategias antes mencionadas deben considerarse las de cooperación y alianzas. La cooperación es un acuerdo entre 2 o más empresas, que deciden actuar conjuntamente para lograr determinados objetivos. Este tipo de estrategia se manifiesta en diferentes formas como son las franquicias, licencias, empresas mixtas, consorcios, contratos sobre actividades concretas, Joint Ventures.

El diagnóstico realizado a las zonas francas cubanas, explica que no es recomendable acoger formas de cooperación de gran envergadura, ni que entrañen una gran responsabilidad con las entidades interesadas. Alianzas por contratos, que

constituyen una de las formas más simples de alianza es recomendable. Entre ellas deben ser evaluadas las siguientes:

- Establecer contratos con las empresas nacionales o extranjeras proveedoras de insumos y materiales a los operadores productivos, de manera que se logre la estabilidad y el suministro a tiempo con localidad requerida y a precios razonables de las materias primas.
- Desarrollar alianzas estratégicas con empresas transportistas que garanticen la implantación de sistemas ágiles de carga y distribución. Importancia vital entre otros tiene el Aeropuerto Internacional José Martí.
- Establecer contratos de cooperación con empresas constructoras y de mantenimiento constructivo., así como de medios de isaje y movimiento de cargas.
- Establecer un segundo intento de cooperación con Aguas de La Habana.
- Lograr contrato de cooperación con la Unión Eléctrica Nacional, para tratar de lograr completamente la estabilidad de este servicio.
- Establecer alianza estratégica con la Aduana General de la República.

El autor de este estudio, considera que las estrategias antes descritas y las acciones asociadas posibilitarán el incremento de la eficiencia y la generación de nuevos factores de competitividad. La aplicación del enfoque logístico en el diagnóstico y perfeccionamiento de las estrategias empresariales y para el sector en Cuba, demostró su pertinencia y eficacia con relación a otros enfoques tradicionales.

Los resultados de la síntesis diagnóstico presentada en este estudio fue avalada por la Oficina Nacional de Zonas Francas en Cuba, y los resultados parciales y específicos de cada Zona han sido recogidos en sendos informes, también avalados por las entidades pertinentes.

3.9 CONCLUSIONES DEL CAPITULO 3.

1. La aplicación del enfoque logístico a las empresas ZELCOM. SA, ZEDIM, y ZEDAL. SA revela que no existe un cumplimiento satisfactorio de su Misión, y que existe una importante distancia para la consecución de su Visión.
2. Existe un alto nivel de insatisfacción de los operadores con relación a la calidad de los servicios prestados en las Zonas, y se demuestra una limitada gestión de esta categoría.
3. La evaluación integral de la Red de Valor donde se insertan las zonas francas en Cuba puede calificarse de ser una Red débil e inconexa. Algunas empresas de servicios establecidas en la zona no garantizan el cumplimiento de su rol en la cadena de valor generada.
4. El análisis de los procesos claves muestra que existen importantes barreras que limitan la gestión de promoción y negociación de los operadores, y su articulación con la industria nacional. Existe un número importante de cuellos de botella generados por retrasos en el suministro de materias primas, por la calidad de los servicios prestados y el manejo de productos, por retrasos en la recepción y envíos de mercancías, por excesos de trámites burocráticos e insuficiente disponibilidad de medios, y por retrasos en el cumplimiento de obligaciones financieras por parte de las empresas servidas, lo que aumenta el ciclo de reposición, y provoca interrupciones en otros procesos.
5. En todos los Flujos existen actividades que han sido descritas como críticas
6. La aplicación de técnicas propias del enfoque estratégico tradicional han ofrecido resultados menos útiles que los alcanzados en las mismas las organizaciones a través del enfoque aplicado en el proceso de diagnóstico y búsqueda de soluciones. La integración que el procedimiento propone y aplica de otros enfoques conocidos como la gestión por procesos y enfoques de calidad contribuyen a un análisis integral de la organización, atemperado a los requisitos contemporáneos de desarrollo.
7. A partir del diagnóstico realizado fue posible establecer estrategias y acciones, cuya ejecución deben conducir a la elevación de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento con éxito de la Misión de las empresas estudiadas y los objetivos para los cuales fueron creadas.

CONCLUSIONES GENERALES.

1. Las Zonas Francas dentro del contexto internacional son un instrumento de aplicación universal que se ha constituido en un especial polo de desarrollo en los últimos 30 años y muestra una expansión sostenida sin distinción de área geográfica o régimen económico.
2. La diversificación, o la especialización a partir de las actividades que han sido realizadas tradicionalmente en las zonas francas, así como la reconversión hacia nuevos negocios dibujan un amplio espectro de estrategias en las diferentes opciones que han seguido sus administraciones en la búsqueda de nuevas ventajas competitivas. En todo caso las zonas francas paulatinamente desaparecen en su forma tradicional de actuación.
3. Aunque Cuba no ha estado al margen de las experiencias derivadas de la reorientación de las zonas francas y el desarrollo de nuevos tipos de regímenes especiales a nivel internacional, el nivel de actividad de los regímenes establecidos es bajo y existen oportunidades y capacidades, cuya explotación puede potenciar el desarrollo económico nacional y contribuir a su inserción en la economía internacional.
4. El marco regulatorio internacional, la política económica y social del país anfitrión y en particular de protección a la industria nacional, de la fuerza laboral, y la referida a la inversión extranjera; los objetivos para los cuales se establecen y los atractivos e incentivos que ofrecen constituyen elementos diferenciadores de cada país, y con ello la posibilidad de evitar o al menos regular el establecimiento de regímenes productivos que comprometan el desarrollo nacional.
5. El estudio del entorno, y el análisis de los factores objetivos y subjetivos asociados a la decisión del re- establecimiento del régimen especial de zonas francas avalan la pertinencia de este tipo de actividad en Cuba. El carácter planificado de la economía cubana, así como las bases en que se sustenta nuestra sociedad son condiciones especiales que distinguen la posibilidad de estudiar e implementar la estrategia más conveniente al país en función de

garantizar los objetivos inicialmente concebidos y movilizar los recursos invertidos.

6. Múltiples factores externos e internos, y en particular la ausencia de un enfoque adecuado a su diseño estratégico y gestión han condicionado bajos índices en el cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron creadas las zonas francas y otros regímenes especiales en Cuba, y en las expectativas que sobre este tipo de negocio se tenían. Obtener mejoras drásticas en las medidas críticas como nivel de actividad, exportaciones, costos, calidad, rapidez e integralidad de los servicios a partir de la tecnología disponible, la experiencia acumulada y la existencia de un mercado potencial supone hoy día la reingeniería de las Zonas Francas y Parques Industriales en Cuba.
7. El estudio realizado pone de manifiesto las posibilidades de reversión en la tendencia decreciente de la actividad en el país, toda vez que el entorno puede favorecer en los próximos años la explotación más efectiva de sus ventajas comparativas y alcanzar nuevas ventajas competitivas; y en ello tiene el Estado cubano un rol trascendente.
8. Las zonas francas constituyen para Cuba, en las condiciones actuales y futuras, un instrumento pertinente para el desarrollo del comercio internacional, promover las exportaciones y contribuir al desarrollo de la industria nacional. El redimensionamiento de las empresas cubanas donde esta actividad se establece no debe suponer la extinción de este régimen, sino por el contrario, perfeccionar sus mecanismos de funcionamiento y estrategia de desarrollo.
9. La administración y operación de zonas francas, y la propia naturaleza de las actividades que se prestan a los operadores, ubica de manera determinante a la Logística como un factor clave en la competitividad del negocio. La sinergia entre la calidad de la infraestructura y la eficacia de los servicios logísticos que presta puede garantizarles un nuevo futuro prometedor. Es por tanto, el momento de adaptar los principios y conceptos de enfoque logístico a las zonas francas.
10. La creación de Zonas Especializadas de Desarrollo Logístico en Cuba, como operadores logísticos, constituye una importante decisión en el escenario de la economía cubana. Esta actividad, puede erigirse en un nuevo sector capaz de

impulsar y soportar importantes necesidades para la inversión extranjera, y la industria nacional, y que, en su coexistencia con el régimen de zonas francas puede influenciar positivamente y re orientar las estrategias de estas últimas.

11. No es exactamente igual adaptar las estrategias de las zonas francas cubanas al necesario enfoque de desarrollo logístico, a reconvertir las zonas francas en operadores logísticos. En esta última, Cuba puede perder una interesante oportunidad de crecimiento de las exportaciones, de inserción en la economía mundial, de empleo y de activación de la industria nacional, del aprovechamiento de los acuerdos bilaterales de cooperación, etc. Se trata por tanto de adaptar los principios y conceptos de las empresas logísticas a las zonas francas, y con ello : Transitar de incentivos en beneficios fiscales a la era del servicio con una reorientación logística.
12. Es posible enfocar el ciclo económico productivo en su sentido más amplio a través de la Logística.. Aceptar a la Logística como un enfoque para la dirección o administración empresarial, es creer que el diseño, organización, mando y control, y en general la dirección de una organización empresarial supone la concepción y conducción de la empresa en una Red de Valor, en la que se encuentra insertada simbióticamente, y fuera de la cual no puede existir, o al menos competir; concebir la organización como un flujo material, financiero, informativo y decisional integrado, sincronizado y mínimo y un enfoque de “pull demand”, y con ello la optimización en la gestión de abastecimiento y en general de inventarios.
13. La aplicación del enfoque logístico a las empresas ZELCOM.SA, ZEDIM, y ZEDAL.SA revela que no existe un cumplimiento satisfactorio de su Misión, y que existe una importante distancia para la consecución de su Visión, descubre los principales problemas y permite el perfeccionamiento de las estrategias competitivas de la organización.
14. La experiencia práctica del autor, y en particular la aplicación de técnicas propias del enfoque estratégico tradicional han ofrecido resultados menos útiles que los alcanzados en las organizaciones a través del enfoque aplicado. La integración que el procedimiento propone y aplica de otros enfoques conocidos como la gestión por procesos y enfoques de calidad contribuyen a

un análisis integral de la organización, atemperado a los requisitos contemporáneos de desarrollo y las particularidades de la actividad.

15. Con la aplicación del enfoque logístico y el procedimiento diseñado al efecto, fue posible perfeccionar las estrategias que faciliten el proceso de redimensionamiento de las empresas estudiadas y propiciar la elevación de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su Misión.

RECOMENDACIONES.

1. Continuar desarrollando y preservar la actividad de zona franca en el país.
2. Ofertar una plataforma logística de calidad (moderna y flexible) a los inversionistas extranjeros u operadores manejar sus flujos con éxito, garantizando conexiones a precios competitivos con los mercados de América del Sur, Centroamérica y el Caribe.
3. Aprovechar las oportunidades que el desarrollo de mercados regionales más amplios ofrece, y las nuevas formas de integración y cooperación de las que el país participa para aprovechar las capacidades, infraestructura y ventajas que las zonas francas cubanas proveen.
4. Estimular el fomento y desarrollo de otros tipos de regimenes especiales, aun no desarrollados en Cuba, que pueden quedar definidos en el marco legal de las zonas francas, y que pueden potenciar el crecimiento de la economía cubana y su sustentabilidad, como son los parques agro-tecnológicos, los parques turísticos, etc.
5. Estudiar la localización de las nuevos desarrollo de regimenes especiales o zonas francas en regiones o localidades con ventajas para la distribución física y el comercio internacional y que enfrentan coyunturalmente bajos niveles de empleo y condiciones inferiores de riqueza
6. Estimular la presencia de pequeñas y medianas empresas, incluidas empresas nacionales en un ambiente cooperación, y fomentar el desarrollo de importantes actividades económicas para la exportación.
7. Regular y fortalecer la formación de red de valor nacional de las zonas francas a través de alianzas simbióticas con soportan la logística de la actividad.
8. Propiciar la aplicación del enfoque logístico propuesto.
9. Instrumentar las estrategias de crecimiento y acciones propuestas.
10. Continuar desarrollando acciones de capacitación en materia de Logística en los niveles gubernamentales, empresarial y en la educación técnica y profesional.

1. Acevedo, José y Martha Gómez: "Logística de aprovisionamiento" colección Logística Corporación John F. Kennedy. La Habana, 2000.
2. Ackerman, Kenneth, , "Outsourcing logístico". Argentina, 1994.
3. Adam, E. ; Eberet, R. J.: "Administración de la producción y las operaciones. Conceptos, modelos y funcionamiento". Prentice-Hall. México. 1991.
4. Aduana General de la República de Cuba." Disposiciones complementarias a la Ley de Zonas Francas", 2000.
5. Aguilar, Josep-Antoni.: "La subcontratación de servicios logísticos: como desarrollar una operación de outsourcing en logística integral". Editorial Logis-Book. Barcelona. 2001.
6. Alvarez F, Oneida. "Constituye la integración interregional una alternativa al ALCA?". Artículo en Revista Cuba Socialista No.26/2002.
7. Álvarez Montano, José y Arias Castillo, Eduardo. ""Estudio de pre- viabilidad del Plan de desarrollo de la Zona Franca Wajay". Oficina Nacional de Zonas Francas. Cuba, Julio, 2001.
8. Anaya Tejeros, J. J: "Logística Integral. La gestión operativa de la empresa". Editorial ESIC. Madrid. 2000.
9. Anderson, Davis L y Robert G. House. : "Logistic and Material Handling System in United States: Trends and Future Outlook"., 1998.
10. Anónimo, : "Logística , el arte de la emancipación "Código No. 59, Documento del Dossier Logística, Biblioteca Fac. Ingeniería Industrial . ISJAE, 1995.
11. Anónimo. : Logística y gestión empresarial. Unidades didácticas. Cursos especiales de planificación y administración de empresa. Universidad Politécnica de Madrid, 1995.
12. Arbonés Malisani Eduardo A.: "Logística empresarial". Editorial Marcombo. Barcelona. 1990.
13. Arbonés Malisani, Eduardo A.: "La empresa eficiente". Editorial Alfa Omega. España. 1995.
14. Arias Castillo, Eduardo y Hernández Borrego, Ernesto. "La Calidad de los servicios en las Zonas Francas Cubanas". Informe elaborado para la Oficina Nacional de Zonas Francas. Cuba, 2003.
15. Armendáriz, Enrique : "La logística entrará en el sector de los servicios" ". Rev. Manutención y Almacenaje. No. 288, Septiembre 1994.
16. Arredondo, A. : "Logística e Informática de aprovisionamiento". Index. Barcelona. 1990.

17. Ballou, Ronald H. : "Business logistics management: planning, organizing and controlling the supply chain". 4^{ta} edition. Prentice Hall International. 1999.
18. Ballou, Ronald H. : "Logística Empresarial. Control y Planificación". Editorial Díaz Santos S.A. Madrid 1991.
19. Baró, Silvio. "De la internacionalización a la globalización". Artículo en Revista Economía y Desarrollo. No. 2/Vol. 120/ Junio 1996.
20. Bowerson, Donald J. y M. Bixby Cooper.: "Logistic in high performance retailing".
21. Brandín Lorenzo, A. : "La logística Empresarial y el concepto de Coste Total". Revista Alta Dirección. Vol.28. . Pág. 369, Argentina,1992
22. Brandín, José : "La Logística: Algo Nuevo, Algo Viejo". Revista Alta Dirección. Vol. 153. Pág. 375., Argentina, 1997.
23. Buenos Campos, E; Cruz Roche, I; Durán, J.J. : "Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales". Ediciones Pirámide. Madrid. 1991.
24. Cafiero, Mario , Artículo: "Zona Franca La Plata, Argentina".. Revista "Cuestión logística" No 21, Pág. 36, diciembre 1997.
25. Calaña Ulloa, Loendris y Arias Castillo Eduardo. "Diseño de estrategias con enfoque logístico e la Zona especializada de Logística y Comercio (ZELCOM,SA)". Oficina Nacional de Zonas Francas. Cuba, Junio 2003.
26. Carrallo Méndez, Ángel: "Logística Comercial". ESIC. Madrid. 1978.
27. Casanova, August; Cuatrecasas, Luis: "Logística Empresarial". Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. 2001.
28. Castro Díaz-Balart, Fidel "Ciencia Tecnología Y Sociedad. Hacia un desarrollo sostenible en la Era de la Globalización". Segunda Edición. Instituto Cubano del Libro. Ed. Científico- Técnica, 2004.
29. Castro Díaz-Balart, Fidel "Los Parques Científicos y Tecnológicos". Orígenes Desarrollos y Perspectivas". Revista Bimestre Cubana. Sociedad Económica de Amigos del País, Época III, No. 20, enero del 2004.
30. Castro Ruz, Fidel " Discurso pronunciado en I Cumbre de las Américas".
31. Centro Español de Logística: "Diccionario de Términos y Definiciones Logísticas". Madrid. 1993.
32. Centro Español de Logística: "La logística en España en la década de los 90". Madrid. 1992.
33. Chose, Richard; Aquilano, Nicholas: "Dirección y administración de la producción y de las operaciones". Addison – Wesley. EUA. 1994.
34. Chose, Richard; Aquilano, Nicholas: "Production and Operations Management. Manufacturing and Service". Richard Irwin Inc. USA. 1995.
35. Christopher, Martin: "Logísticas. Aspectos estratégicos". Editorial Limusa. 1999.

36. Christopher, Martín: "Logistics in its Marketing Context". European Journal of Marketing. No.2. 1972. Vol. 6. Pág. 11.
37. Collazo Pérez, Arístides.: "Documentos sobre la Sociedad cubana de Logística". Ciudad Habana, 1995.
38. Comas Pullés Raimundo.: Artículo "La logística y la globalización". Revista Logística Aplicada, No. 4, Pág. 5. Año 98.
39. Comas Pullés, Raimundo: Artículo "Aprendiendo Logística: ¿Qué es el servicio al cliente?". Rev. Logística Aplicada No. 5. Pág. 33.1999.
40. Comas Pullés, Raimundo: Artículo "La Logística. origen, desarrollo y análisis sistémico". Revista Logística Aplicada No. 1. Pág. 3. 1996.
41. Comité de Zonas Francas para las Américas." Informes anuales 2000-2004".
42. Conejero González, H. : "Introducción a la Logística empresarial". Monografía. CID_ ATM. Camaguey, 1994.
43. Consultores Asociados S.A. "Decreto- Ley No.165 de las Zonas Francas y Parques Industriales. Editora ISBN 959-7058-07-3, Junio 1996".
44. Consultores Asociados S.A. "Glosario de Términos Aduaneros: Resolución 33- 96", Ediciones Portón Caribe.SA, 1997.
45. Consultores Asociados S.A. "Legislación Aduanera: Decreto Ley Nro.162 de Aduanas". Ediciones Portón Caribe.SA, 1997.
46. Consultoría Jurídica Internacional. "Zonas Francas. "La experiencia de América Latina y el Caribe". Corporación CIMEX,SA, 1996.
47. Cooper, James: "Logistics and distributions planning: Strategies for management", Editorial Kogan Page. Londres. 1990.
48. Cooper, Martha C; Daniel E Innis y Peter R. Dickson : "Strategic planning for Logistics. College of Business, The Ohio Sate University for the Council f Logistic Management, EE.UU,1992.
49. Cottril, Kent: "Reconfigurar la cadena de suministro". Harvard-Deusto Bussines Review. Noviembre/Diciembre 98. Vol. 87. Pág. 81.
50. Coyle,John., Edgard J. Bardi y John Langley : "The Management of Business Logistic. Ed. West Publishing Company. EE.UU, 1992.
51. Cp. Consultores; dirección Jordi Pau Cos: "Manual de logística para la distribución comercial". Market Comunicación. Madrid. 1993.
52. Cuestión logística No 21, Diciembre 1997, Artículo: "Zona Franca La Plata, Argentina". Pág. 36.
53. Deulofeu Crespo, Maria Elena, "El perfeccionamiento de los procesos estratégicos en las cadenas hoteleras". Tesis para optar por el grado de Doctora en Ciencias Económicas. Facultad de Economía. Universidad de La Habana. Mayo, 2001.

54. Díaz Marcos, Legmis y Arias Castillo, Eduardo. "Formulación de estrategias de enfoque logístico para la Zona especial de desarrollo y actividades logísticas (ZEDAL,SA). Informe de investigación. Junio, 2003.
55. Díaz Pérez de la Lastra, José Ma.: "Modelo de análisis y evaluación de las prácticas logísticas en el entorno empresarial y del transporte aplicación a la situación de los tejidos del País Vasco". Tesis doctoral. España. 1995.
56. Díez de Castro, E; Fernández, J. C: "Distribución Comercial". Mc Graw-Hill Interamericana de España S.A. 1994.
57. Domínguez Machuca, J. A. y otros: "Dirección de operaciones: Aspectos tácticos y estratégicos en la producción y los servicios". McGraw-Hill. Madrid. 1995.
58. Duran Heras, A; Gutiérrez Casa, G; Sánchez Chaparro, T. : "La logística y el comercio electrónico". Mc Graw-Hill Interamericana de España S.A. Madrid. 2001.
59. Editora Política, "Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba", 1997.
60. Fable- Costes, Natalie : "Logistic Information and Communications Systems (LICS) are producing organization meaning". IEEE Systems, Man and Cybernetics Conference Proceeding, 1993.
61. Farrán, Juan: "Distribución y logística". EUNSA. Pamplona. 1996.
62. Fernández, Raúl. PhD. Profesor de la Universidad de California." El espejismo de las maquilas".
63. Figueras, Miguel, "Reflexiones sobre los Acuerdos Regionales y Eventuales Acuerdos Multilaterales de Inversión". Ponencia de Cuba a la Reunión de Expertos sobre Acuerdos Regionales y Multilaterales Existentes y sus consecuencias para el desarrollo. UNCTAD, Ginebra, 3 abril de 1998.
64. Fiore, C. : "La Logística en Europa. Una nueva estrategia-cliente". McGraw-Hill. España. 1999.
65. Fontes Lima, Orlando Jr. : " A logistica como vantagem competitiva das empresas". Ponencia presentada en el V Congreso de la Asociación Nacional de Investigación y Enseñanza del Transporte (ANPET), Belo Horizonte, 1991.
66. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ley No.77, Ley de la Inversión Extranjera", de fecha 5 de septiembre de 1995, publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria No. 3, de 6 de septiembre de 1995, Artículos 50-53.
67. Gaceta Oficial de la República de Cuba."Base generales del perfeccionamiento empresarial", 14 de Septiembre de 1998.
68. Galloway, R. L. : "Principles of Operations Management". McGraw-Hill. EUA. 1999.
69. Geen, Linda L. : "Logistics engineering". John Wiley & sons. New York.1991.

70. Gómez, Martha I; Acevedo, José A. : "Logística del Aprovisionamiento". Colección Logística. Corporación John F. Kennedy. Bogotá 2000.
71. Gómez, Martha I; Acevedo, José A. : "La logística moderna y la competitividad empresarial". CETA. La Habana 2001.
72. González, Laredo y Pilar Felipe""Introducción a la Teoría y aplicaciones de las Redes". Capitulo V .Páginas 186 - 241. Ed. Pueblo y Educación, 1977.
73. Gutiérrez Casas, Gil, 1988.: "Concepciones actuales de la empresa. La importancia estratégica del sistema logístico". Rev. Alta Dirección. No. 140.
74. Gutiérrez Casas, Gil; Prida Romero, Bernardo: "Logística y distribución física: evolución, situación actual, análisis comparativo y tendencias". McGraw-Hill. Madrid. 1998.
75. Hammer, M; Champy, J: "Reingeniería". Grupo editorial Norma. Bogotá. 1994.
76. Hammer, M; Stanton, S: "La revolución de la reingeniería". Díaz de Santos. Madrid. 1997. Handfield, Robert B; Nichols, Ernest L: "Introduction to Supply Chain Management". Prentice Hall. USA.1999.
77. Hay, E. J: "Justo a tiempo": Grupo editorial Norma. Bogotá, 1989.
78. Heizer, J; Render B: "Production and Operations Management". Prentice Hall. New York. 1998.
79. Hutchinson, Norman E. 1987- "An integrated approach to Logistic Management". Ed. Prentice - Hall. E.E.U.U.
80. Johansson, H: "Reingenieria de procesos de negocios". Limusa Noriega Editores. México. 1995.
81. Jonhson James, C; Wood Donald, F; Wardlow; Daniel L; Murphy, Paul R. : "Contemporany Logistics". 7^{ma} Edition. Prentice Hall. USA. 1999.
82. Koontz Harold y Weihrich Heinz, "Administración, una perspectiva global" XII Edición. McGraw Hill, 2003.
83. Koontz, Harold: "Administración: una perspectiva global", 12 edición. McGraw Hill, Méjico, 2002.
84. Krajewski, L; Ritzman, L. P. : "Operations Management: Strategy and analysis". Addison-Wesley. EUA. 1998.
85. Lacrampe, S; Macquin, A. : "Logística comercial, informática y fuerza de ventas". Díaz Santos. Madrid. 1992.
86. Lambert, Douglas M; Stock, James: "Strategic logistic management". 3^{ra} edition. Irwin. Chicago. 1993.
87. Langley, John; Harry L. Sink y Karl B. Manrodt : "Introduction to Logistics" Logistics 301 in Syllabi for Logistic Course. Ed. Council of Logistic Management, 1999.

88. Larhaston, Peter Van; Sharman, Graham: "Las alianzas de logística: La experiencia europea" Harvard-Deusto Business Review. marzo/abril 1995. Vol. 66. Pág. 73.
89. Larousse Usual: Ediciones Larousse S.A. de C.V. México. Séptima Edición. Pág. 376. 1994.
90. Laseter, Timothy M: "Alianzas estratégicas con proveedores. Un modelo de abastecimiento equilibrado". Grupo editorial Norma. Bogotá. 1998.
91. Lenin V. I. "El imperialismo, fase superior del capitalismo".
92. León S, Magaly. Artículo "De la empresa transnacional a la empresa red. Revista Economía y desarrollo "No. 2. Vol 129/2001.
93. LOGESPRO: Laboratorio de Logística y gestión de la producción, Facultad de Ingeniería Industrial ISPJAE, CD: "Estudio sobre el desarrollo actual de la Logística". Facultad de Ingeniería Industrial. ISPJAE, 2001.
94. Magee, J. F: "Industrial Logistics." MacGraw-Hill. 1968.
95. Marx, Carlos." El Capital", Tomo II, S.7 Cap. XXIII.
96. Mathur, Kamlesh; Solow, Daniel: "Investigación de Operaciones: El arte de la toma de decisiones". Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Mexico. 1996.
97. Netter, Jean Patrice, José Luis Martínez y José M^a Ibáñez: "La Logística en los años 90" ". Rev. Mantenimiento y Almacenaje. No. 244, Mayo 1990.
98. Organización Internacional del Trabajo."Labor and Social issues relating to export processing zones". Ginebra, 2000. ISBN 92-2-111357-4.
99. Organización Mundial de Comercio. "Acuerdo sobre subvenciones y medidas compensatorias". 2001.
100. Ortiz Torres, Maritza: "Sistema para la gestión de inventarios mediante el uso de modelos cuantitativos en empresas comerciales y de servicios." Tesis en opción del grado de Doctor en Ciencias Económicas. Ciudad Habana, 2004.
101. Pau i Cos, Jordi; Ricardo de Navascu y Gasca: "Manual de Logística Integral". Díaz Santos. Madrid. 1998.
102. Peel, Malcon: "El servicio al cliente: guía para mejorar la atención y la asistencia". Deusto. Madrid. 1991.
103. Peel, Malcon: "El servicio al cliente". Deusto S.A. 2000.
104. Perapoch, M; Sabria, F: "Logística en una economía globalizada". Alta Dirección. marzo 1994. No. 30. Pág. 165.
105. Pérez Soto, Olga, Artículo "Apuntes sobre la globalización y crítica de la economía política." Revista Economía y Desarrollo No. 2/Vol 127/ 2000.
106. Pérez Villanueva, Omar Everleny. " El papel de la inversión extranjera directa en las economías subdesarrolladas: El caso cubano. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias económicas. CIEI, UH , 1998 .

107. Poirnier, Charles C: "Administración de la cadena de aprovisionamiento. Como construir una ventaja competitiva sostenida". Editorial Oxford University Press. 2000.
108. Porter Michael E. " Las ventajas competitivas de las naciones". Editorial VERGARA. Junio 1991. Argentina.
109. Porter Michael E. "Estrategias competitivas, Técnicas para el análisis de los sectores industriales". Editorial CECSA. 10 Edición. México. Junio 1989
110. Porter Michael E. "Ventaja competitiva: creación y sostenimiento". Editorial CECSA. 5ta Edición. México, 1990.
111. Presencia, José: "Calidad total y Logística integral". Editorial Logis Book. 2000.
112. Prida Romero, B; Gil Gutierrez, Casas: "Logística del Aprovisionamiento. El cambio en las relaciones proveedor- cliente. Un desafío para la empresa del Siglo XXI". McGraw-Hill Interamericana de España S. A. 1996.
113. Ramírez González, Rafael. Artículo "Zonas Francas latinoamericanas". Revista "Usuarios". Revista de la Asociación de usuarios de la Zona Libre de Colón. Marzo, 2002.
114. Ramírez González, Rafael. Artículo "Retos y futuro de las Zonas francas en América Latina".
115. Reig Claudia; Herrera, Sinaí; Castañer Silvia y Arias, Eduardo. "Enfoque logístico y diagnóstico de la calidad en los servicios en las Zonas Francas de Cuba". Oficina Nacional de Zonas Francas. Cuba. Junio, 2002.
116. Rey, Maria. Logística: una visión para Zonas Francas. V Conferencia Latinoamericana de Zonas Francas. Panamá, 2000. (Video- conferencia).
117. Rey, Maria." El estado de la Logística" Ponencia presentada en Congreso ALACAT. 13 al 15 de Octubre. Santiago de Chile, 2004.
118. Rizo, José M^a.: "La Logística se está introduciendo cada vez más". Rev. Manutención y Almacenaje. No. 244, Mayo 1990.
119. Rodríguez, José Luis, Artículo " Globalización y Equidad". Revista Cuba Socialista, No.25/2002.
120. Ros Sevilla, Joaquín: "Urge adaptarnos física y mentalmente a las directivas de la CEE", ". Rev. Manutención y Almacenaje. No. 244, Mayo 1990.
121. Ross, Hertz J. "Verbundkonzepte der Industrie verlangen neue logistische Lösungen". Logistik Unternehmen. No 1/ 2 Alemania 1996.
122. Sahid C. Feres E: "Logística Pura...más allá de un proceso logístico". Colección Logística, Corporación John F. Kennedy. 2000
123. Santos Norton, Maria Lilia : "La Logística como elemento de cambio" Monografía. ISPJAE, Ciudad Habana, 1995.

124. Santos Norton, Maria. Lilia: "Concepción de un enfoque de Sistema para la Gestión de Aprovisionamiento". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana. 1996.
125. Sanz, Fernández, Gonzalo: "La Logística responde a una necesidad empresarial: la búsqueda de la rentabilidad" . Rev. Manutención y Almacenaje. No. 244, Mayo 1990.
126. Schulte, Christof: "Organizatorische Gestaltung der Logistik". Zeitschrift für Organization". No. 6, 1991, Alemania.
127. Senge Peter, "The Fifth Discipline: the art and practice of learning organization".
128. Shroeder, Roger G. : "Administración de Operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones". Tercera Edición. Mc Graw-Hill. México. 1993.
129. Simchi-Levi, David: "Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies". Mcgraw-Hill Education. Boston. 2000.
130. Sommerer, Gerhard: "Abastecimiento Material y preparación para la producción industrial. Instrumentos para la toma de decisiones". Artículo publicado en el texto "Logística: Suministro, Producción y Distribución". Editorial Industria Moderna. Alemania. 1994.
131. Soret Santos, Ignacio: "Logística Comercial y Empresarial". 2^{da} Edición. ESIC. Madrid 2000.
132. Soret Santos, Ignacio: "Logística y marketing para la distribución comercial". ESIC. Madrid. 1996.
133. Stevenson, William; Hojati, Mehran: "Production Operation Management". McGraw-Hill. Ryerson Limited. Canadá. 2001.
134. Torres Gemeil Manuel, Joachim R. Daduna y Beatriz Mederos Cabrera: "Logística". Temas seleccionados. Tomo I. Sociedad cubana de Logística y Marketing. ANEC. Ed. Feijoo. Habana y Berlín, 2003.
135. Turri J.C.: "La Logística en la economía y la empresa". Rev. Manutención y Almacenaje, Madrid. 1992
136. Tyworth, John E. : "Logistics Systems Management". Business Logistics 538 in Syllabi for Logistic Courses. Ed. Council of Logistic Management, 1999.
137. Urquiaga Ana, "Desarrollo del Modelo General de la Organización para el análisis y diseño de sistemas logísticos". Resumen de tesis para optar al título de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, 1999.
138. Vergopoulos , Kostas. Artículo "El fin de la globalización". Revista Problemas del desarrollo. Vol. 33 . Nro. 130/2002.

139. Vigaray, J; Dolores, D. M. : "Outsourcing en comercialización: "Integrar o subcontratar los servicios de logística y distribución". Esic-Market. Vol. 90. Pág. 25. 1995.
140. Vonderembse, M. A; White, G. P. : "Operations Management: Concepts, Methods and Strategies". McGraw-Hill. EUA. 1995.
141. Waller, D. L. : "Operations Management: A Supply Chain Approach". McGraw-Hill. EUA. 1999.
142. Wild, R. : "Essentials of Production and Operations Management". McGraw-Hill. EUA. 1995.

Sitios de Internet visitados y consultados :

- <http://www.pancanal.com>
- <http://www.acp.gob.pa>
- <http://www.adlatina.com>
- <http://www.ala.com>
- <http://www.alainet.org/>
- <http://www.arlog.org>
- <http://www.bcentral.com.ar>
- <http://www.canallogistica.com.br>
- <http://www.cel-logistica.org>
- <http://www.clm1.org>
- http://www.codigo.com.ar/boletines/boletin_14/b_14_02.htm
- <http://www.deslinde.org.co>
- <http://www.elmostrador.cl>
- <http://www.enfasis.com>
- <http://www.e-outsourcing.com>
- <http://www.fespa.org/espanol/Noticias.htm>
- <http://www.ftaa-alca.org>
- <http://www.globalizar.org>
- <http://www.icij.org/investigate/>
- <http://www.iconsite.com.ar/index.htm>
- http://www.ieci.es/industria/logistica_indus.htm
- <http://www.iese.edu/research/ciil/pres.html>
- <http://www.logespro.com/eventos.htm>
- <http://www.logisnet.com>
- <http://www.logistica.mx>
- <http://www.logisticaytransporte.es>
- <http://www.webpicking.com>
- <http://www.zonasfrancas.net/publicación.php>

ANEXO 1: TIPOS DE ZONAS FRANCAS.

Existen múltiples definiciones conocidas de Zonas Francas. Su diversidad refleja matices y diferencias de enfoque o están determinadas por los objetivos de los países sedes respecto a ellas, pero en general todas parten del concepto básico de que el régimen de Zona Franca implica la concesión de un conjunto de incentivos económicos a las entidades establecidas en una extensión del territorio nacional demarcada de forma precisa, donde rige una legislación especial distinta a la vigente en los países anfitriones.

El concepto de Zona Franca se puede precisar aun mas examinando los aspectos que las distinguen de otros instrumentos de promoción del comercio internacional y las inversiones con los cuales suelen confundirse con las maquilas y las Zonas de Libre Comercio. Estas diferencias son:

- La amplitud y diversidad de sus incentivos.
- Sujeción a la jurisdicción de un órgano gubernamental de mayor jerarquía administrativa que la aduana.
- Diversidad de tipo de actividad que permite.
- Las mercancías pueden permanecer por tiempo ilimitado en este régimen.
- Los incentivos otorgados a los usuarios de la Zona se sustentan en legislaciones confiables y duraderas.

No existen criterios uniformes y universales de clasificación de las Zonas Francas. Resultan numerosos los términos utilizados para identificar las mismas, lo cual refleja la diversidad en el enfoque e intereses de los países sedes, su especialización y otras características. A continuación se presenta una clasificación que puede contribuir a la comprensión de las características de este tipo de negocio, y que se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Actividad económica predominante
- Carácter estatal, privado o mixto del órgano de administración.
- Características del área segregada.
- Otros parámetros.

TIPOS DE ZONAS FRANCAS

Según	Tipo de Zona	Descripción
Actividad económica predominante	Comerciales	Su actividad básica es el Comercio Internacional. En ellas radican empresas dedicadas a la importación, exportación, re exportación y reexpedición de mercancías, así como a su empaque, reempaque, embalaje, almacenamiento y otras operaciones. Consideran también las modalidades de Depósitos Francos (In Bond) y los Puertos Francos.
	Industriales	Acogen a industrias que exportan al mercado internacional una parte importante de su producción, la cual se caracteriza por un alto contenido de insumos importados y de trabajo no calificado. A diferencia de las maquilas, entre otros, el destino de la producción no son necesariamente los suministradores de insumos.
	Tecnológicas	Responden al interés de atraer inversiones extranjeras en industrias de alta tecnología y nivel científico cuya producción se puede destinar tanto al mercado interno como externo.
	Servicios	En ellas se establece empresas especializadas de la esfera de los servicios tales como centros procesadores de datos, compañías de seguro, agencias bursátiles, bancos (offshore banking centers).
	Agropecuarias	Persiguen fomentar la producción agrícola exportable
	Turísticas	Promueve inversiones extranjeras en las facilidades materiales y des servicios consustanciales a la actividad turística internacional como hoteles, instalaciones recreativas, deportivas y culturales. Permiten implementar proyectos integrales de desarrollo y que su ejecución requiera cuantiosas inversiones en infraestructura.
	Mutipropósito	Promueve la participación de actividades comerciales, industriales, agropecuarias y de servicio en una misma demarcación.
Carácter de la propiedad	Privadas	Carácter privado del titular del órgano de la administración, y no de los inmuebles, que pueden ser del Estado.
	Estatales	Son administradas por entidades públicas o empresas propiedad del Estado
	Mixtas	Son administradas por sociedades de capital mixto.
Area segregada	Parques segregados	Típicas zonas franca, consistentes en áreas relativamente pequeñas demarcadas por cercas u otros medios artificiales donde se asientan la empresas usuarias.
	Empresas francas	Empresas establecidas en cualquier parte del territorio a las que se otorgan los beneficios propios de las Zonas Francas.
	Territorios francos	Ciudades y divisiones político administrativas de gran tensión con régimen especial igual al de las Zonas <Francas. Incluyen los puertos libres y las áreas de libre comercio.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2: PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN EN UNA ZONA FRANCA.

ACTIVIDADES PRODUCTIVAS.

- Producción o manufactura. Transformación de materias primas, o de productos semi- elaborados.
- Ensamblaje. Fabricación de productos terminados o semielaborados mediante el sistema de montaje, ajuste de piezas, partes, componente o accesorios.
- Procesamiento de productos terminados o semielaborados. Se refiere a procesos que sean requeridos para la comercialización del producto en cuestión.

ACTIVIDADES COMERCIALES.

- Manipulación, empaque y reempaque de mercancías.
- Almacenamiento y depósitos.
- Compra - venta de productos.
- Actividades Operacionales, como la utilización de puertos, aeropuertos, muelles, lugares de embarque y desembarque, estaciones y ramales ferroviarios de carga y descarga terrestre u otras actividades análogas.

ACTIVIDADES DE SERVICIO.

- Servicios bancarios, financieros y de seguros a los operadores establecidos en la zona franca, en otras o en el exterior.
- Servicios generales, tales como restaurantes, lavanderías, farmacia, salones de belleza, gimnasio, asistencia médica y otros de similar naturaleza.
- Prestación de servicios de mercadeo, auditoria, administración, informática, consultoría y similares a los establecidos en las zonas francas o en otra del territorio nacional o en el exterior.
- Tecnológicos o de investigación científica, incluyendo las investigaciones para el mejoramiento del nivel tecnológico de la actividad industrial y agroindustrial.
- Agropecuarios, cultivo de tierra y crianza de ganado.

También pueden ser autorizadas otras actividades no descritas, pues depende de las condiciones del país sede.

ANEXO 3 : PRINCIPALES ZONAS FRANCAS EN EL MUNDO

(y tipo de Zona Franca)

AFRICA		
<u>Nombre</u>	<u>País</u>	<u>Tipo de Zona Franca</u>
Dakar	Senegal	Industrial
Khartoum	Sudán	Comercial
Tánger	Marruecos	Comercial / Industrial
Monrovia	Liberia	Industrial
Alejandro	Egipto	Comercial / Industrial
Suez	Egipto	Comercial
Said	Egipto	Comercial
Zarzis	Túnez	http://www.zfzarzis.com.tn
Camerún	Camerún	Comercial

AMERICA CENTRAL		
<u>Nombre</u>	<u>País</u>	<u>Tipo de Zona Franca</u>
Colón	Panamá	Comercial / Industrial
Puerto Cortés	Honduras	Comercial / Industrial
Santo Tomás de Castilla	Guatemala	Comercial / Industrial
Ponce	Puerto Rico	Comercial
Metro Free Zone	Costa Rica	Comercial
Gran Bahama	Bahamas	Comercial
Guadalupe	Guadalupe (Francia)	Comercial
Martinica	Martinica (Francia)	Comercial
Cul-De-Sac Bay	Santa Lucía	Comercial / Industrial
Santiago de los Caballeros	República Dominicana	Comercial
Santo Domingo	República Dominicana	Comercial
Romana	República Dominicana	Industrial
San Pedro Marcoris	República Dominicana	Industrial
Puerto Plata	República Dominicana	Industrial
Kingston	Jamaica	Comercial / Industrial
Bridgetown	Barbados	Comercial / Industrial
Aruba	Aruba (Holanda)	Comercial / Industrial
Curacao	Curacao (Holanda)	Comercial / Industrial

AMERICA DEL NORTE		
<u>Nombre</u>	<u>País</u>	<u>Tipo de Zona Franca</u>
New York City	U.S.A.	Comercial / Industrial
New Orleans	U.S.A.	Comercial / Industrial
San Francisco	U.S.A.	Industrial
Seattle (Washington)	U.S.A.	Comercial
Mayaguez (Puerto Rico)	Puerto Rico - Estado libre asociado a U.S.A.	Industrial
Toledo (Ohio)	U.S.A.	Comercial / Industrial
Honolulu (Hawaii)	U.S.A.	Comercial / Industrial
Bay County (Michigan)	U.S.A.	Comercial

Mc Allen (Texas)	U.S.A.	Industrial
Little Road (Arkansas)	U.S.A.	Industrial
Kansas City	U.S.A.	Comercial / Industrial
Sault Ste. Marie (Michigan)	U.S.A.	Industrial
San José (California)	U.S.A.	Industrial
Omaha (Nebraska)	U.S.A.	Comercial / Industrial
Portsmouth (Virginia)	U.S.A.	Comercial
Dorchester County (South Carolina)	U.S.A.	Comercial / Industrial
Chicago	U.S.A.	Comercial / Industrial
Buffalo (New York)	U.S.A.	Industrial
Pittson (Pennsylvania)	U.S.A.	Comercial / Industrial
Shenandoah (Georgia)	U.S.A.	Industrial
Boston	U.S.A.	Comercial / Industrial
New Bedford (Massachusetts)	U.S.A.	Comercial / Industrial
Louisville (Kentucky)	U.S.A.	Industrial
Salt Lake City (Utah)	U.S.A.	Comercial
Granite City (Illinois)	U.S.A.	Comercial / Industrial
Miami	U.S.A.	Comercial
Pittsburgh (Pennsylvania)	U.S.A.	Industrial
Niagara County (New York)	U.S.A.	Industrial
Philadelphia	U.S.A.	Comercial / Industrial
Galvestone (Texas)	U.S.A.	Industrial
Orange County (New York)	U.S.A.	Industrial
Spartanburg (South Carolina)	U.S.A.	Comercial / Industrial
Dallas (Texas)	U.S.A.	Industrial
Cleveland (Ohio)	U.S.A.	Comercial
Milwakee (Wisconsin)	U.S.A.	Comercial / Industrial
Orlando (Florida)	U.S.A.	Industrial
Battle Creek (Michigan)	U.S.A.	Industrial
Morris County (New Jersey)	U.S.A.	Industrial
Portland (Oregon)	U.S.A.	Industrial
Cincinatti (Ohio)	U.S.A.	Industrial
Campbell County (Kentucky)	U.S.A.	Industrial
Tucson (Arizona)	U.S.A.	Industrial
Newark (New Jersey)	U.S.A.	Comercial / Industrial
Long Beach (California)	U.S.A.	Comercial / Industrial
Duluth (Minnesota)	U.S.A.	Comercial / Industrial
Suffolk County (New York)	U.S.A.	Comercial
Rogers County (Oklahoma)	U.S.A.	Comercial / Industrial
Clinton County (New York)	U.S.A.	Comercial / Industrial
Burlington (Vermont)	U.S.A.	Industrial
Oakland (California)	U.S.A.	Comercial
Acklenburg (North Carolina)	U.S.A.	Comercial
Lincoln (Nebraska)	U.S.A.	Industrial
Bangor (Maine)	U.S.A.	Comercial / Industrial

AMERICA DEL SUR		
<u>Nombre</u>	<u>País</u>	<u>Tipo de Zona Franca</u>
La Plata	Argentina	Comercial
Córdoba	Argentina	Comercial / Industrial
Mendoza	Argentina	Comercial / Industrial

Tucumán	Argentina	Comercial / Industrial
Villa Constitución - Santa Fe	Argentina	http://www.zfs.org.ar / En etapa de construcción
Comodoro Rivadavia	Argentina	http://www.zonafranca.com.ar / En etapa de inicio de obras
San Luis	Argentina	Comercial / Industrial
Colonia del Sacramento	Uruguay	http://www.rainbow.com.uy / Industrial
Nueva Palmira	Uruguay	Industrial
Montevideo	Uruguay	http://www.zfm.com / Comercial / Industrial
Esmeraldas	Ecuador	Comercial
Manaos	Brasil	Comercial
Iquique	Chile	http://www.zofri.cl / Industrial
Punta Arenas	Chile	http://www.parenazon.com / Industrial
Valencia	Venezuela	Comercial
Paranagua	Venezuela	Industrial
Margarita	Venezuela	Comercial / Industrial
Buenaventura	Colombia	Comercial / Industrial
Barranquilla	Colombia	Comercial / Industrial
Cartagena	Colombia	Comercial / Industrial
Palmaseca (Cali)	Colombia	Comercial / Industrial
Cucuta	Colombia	Industrial
Isla de San Andrés	Colombia	Comercial / Industrial
Leticia	Colombia	Industrial
Providencia	Colombia	Industrial

EUROPA		
<u>Nombre</u>	<u>País</u>	<u>Tipo de Zona Franca</u>
Helsinki	Finlandia	Comercial
Turuku	Finlandia	Comercial
Hanko Lappeenrata	Finlandia	Comercial
Loviisa	Finlandia	Comercial
Bourgas	Bulgaria	http://www.bse.bg / Comercial
Copenhague	Dinamarca	Comercial / Industrial
Viena	Austria	Comercial / Industrial
Linz	Austria	Comercial / Industrial
Graz	Austria	Comercial / Industrial
Innsbruck	Austria	Comercial / Industrial
Hamburgo	Alemania	Comercial / Industrial
Bremen	Alemania	Comercial / Industrial
Bremenhaven	Alemania	Comercial / Industrial
Barcelona	España	Comercial
Cádiz	España	Comercial
Trieste	Italia	Comercial / Industrial
Venecia	Italia	Comercial / Industrial
Nápoles	Italia	Comercial
Leghorn	Italia	Comercial
Savona	Italia	Comercial

Reikiavik	Islandia	Comercial
Keflavik	Islandia	Comercial
Akureyri	Islandia	Comercial
Ostrava A.S.	República Checa	http://www.freezone.cz / Comercial
Belgrado	Yugoslavia	http://www.szns.co.yu / Comercial
El Pireo	Grecia	Comercial
Salónica	Grecia	Comercial

ASIA		
<u>Nombre</u>	<u>País</u>	<u>Tipo de Zona Franca</u>
Hong Kong	China	Comercial / Industrial
Bayan Lepas	Malasia	Industrial
Prai Wharves	Malasia	Industrial
Pulau Jerejak	Malasia	Industrial
Ampang Kelang	Malasia	Industrial
Teluk Garang	Malasia	Industrial
Sungai Subsang	Malasia	Industrial
Batu Berendam	Malasia	Industrial
Tanjong Kling	Malasia	Industrial
Senai	Malasia	Industrial
Pasir Gudang	Malasia	Industrial
Masan	Corea	http://www.mocie.go.kr/masan/eindex.htm / Comercial
Ajman	Emirato de Omán	http://www.ajmanfreezone.com / Comercial
Hamriyah Free Zone, Sharjah	Emiratos Árabes Unidos	http://www.hamriyahfz.com / Comercial
Srarjah Airport Commercial	Emiratos Arabes Unidos	http://www.saif-zone.com / Comercial
Bangkok	Tailandia	Industrial
Minburi	Tailandia	Industrial
Samut Prakarm	Tailandia	Industrial
U-Tapao	Tailandia	Industrial
Songkla-Haadyai	Tailandia	Industrial
Phuket	Tailandia	Industrial

ANEXO 4. Incentivos

Según las legislaciones vigentes, que fomentan el establecimiento de zonas francas en países de Centroamérica plantean que, de forma general, las empresas establecidas en las Zonas Francas gozarán de los siguientes incentivos:

a) Exención del pago de todo tributo y derecho consular sobre la importación de materia prima, productos elaborados o semielaborados, componentes y partes, materiales de empaque y envases así como de otras mercaderías y bienes requeridos para su operación.

Cuando existan materias primas nacionales, las empresas deberán utilizarlas, si la Dirección General de Industria determina objetivamente que reúnen las mismas condiciones de precio, calidad y oportunidad de entrega requeridas por aquéllas. Esta evaluación se hará, si el productor local de la materia prima eleva la solicitud respectiva, ante la Dirección General de Industria y, con posterioridad al otorgamiento del Régimen de Zona Franca, a la empresa en cuestión.

b) Exención de todo tributo y derecho consular que afecte la importación de maquinaria y equipo, lo mismo que sus accesorios y repuestos, así como la importación de vehículos automotores necesarios para su operación, producción, administración y transporte.

c) Exención de todo tributo y derecho consular que pese sobre la importación de lubricantes requeridos para su operación. Esta exención se otorgará únicamente cuando estos no se produzcan en el país en la calidad, en la cantidad y en la oportunidad de entrega requeridas a juicio del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, el cual deberá pronunciarse mediante resolución razonada.

ch) Exención de todo tributo asociado con la exportación o reexportación de productos.

d) Exención, por un período de diez años, a partir de la iniciación de las operaciones, del pago de impuestos sobre el capital y el activo neto, del pago del impuesto territorial y del impuesto de traspaso de bienes inmuebles.

e) Exención del impuesto de ventas y consumo sobre las compras de bienes y servicios.

f) Exención de todo tributo que pese sobre las remesas al extranjero.

g) Exención de todos los tributos a las utilidades, así como de cualquier otro, cuya base imponible se determine en relación con las ganancias brutas o netas, con los dividendos abonados a los accionistas o con ingresos o ventas, de conformidad con las siguientes diferenciaciones:

- Para las empresas ubicadas en zonas de "mayor desarrollo relativo", la exención será de un ciento por ciento (100%) hasta por un período de ocho años y de un cincuenta por ciento (50%) en los siguientes cuatro años.
- Para las empresas ubicadas en zonas de "menor desarrollo relativo", la exención será de un ciento por ciento (100%) hasta por un período de doce años y de un cincuenta por ciento (50%) en los siguientes seis años.

i) Exención de todo tributo sobre la importación y exportación de muestras comerciales o industriales, previa autorización de la Corporación.

j) Para el mejor desarrollo de sus operaciones, las empresas acogidas al Régimen de Zona Franca podrán realizar libremente toda clase de actos y contratos en moneda extranjera -en cuyo caso, los importes correspondientes deberán pagarse necesariamente en este tipo de moneda- referentes a sus transacciones internacionales o a aquellas efectuadas con las demás empresas establecidas en el Régimen de Zona Franca.

4.2. Regulaciones especiales de las zonas francas y parques industriales en Cuba:

1- Los concesionarios y los operadores están exentos del pago de aranceles y demás derechos recaudables en las aduanas, por la introducción en el área de la zona franca de productos destinados al desarrollo de las actividades autorizadas. Las exportaciones que se efectúen desde la zona franca no están gravadas por aranceles y demás derechos recaudables por las aduanas.

2- Están exentos del pago de las obligaciones fiscales siguientes:

- Impuesto sobre utilidades.
- Impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo.

Estas exenciones se otorgan del modo siguiente:

2.1- Respecto a los concesionarios y los operadores que realicen actividades de producción, manufactura, ensamblaje, procesamiento de productos terminados o semielaborados y agropecuarias:

- a) exención total del pago correspondiente durante los primeros doce (12) años; y
- b) bonificación del cincuenta por ciento (50%) durante los siguientes cinco (5) años.

2.2- En cuanto a los operadores que realicen actividades comerciales y de prestación de servicios:

- a) exención total del pago correspondiente durante los primeros cinco (5) años; y
- b) bonificación del cincuenta por ciento (50%) durante los siguientes tres (3) años.

3- Pueden transferir al exterior, en moneda libremente convertible, sin pago de impuestos ni ninguna otra exacción relacionada con dicha transferencia, las utilidades netas o dividendos que obtengan, proveniente de sus actividades.

Los ciudadanos extranjeros que presten sus servicios en una zona franca, siempre que no sean residentes permanentes en Cuba, pueden transferir al exterior los haberes que perciban, en la proporción y de acuerdo con las demás regulaciones establecidas al respecto por el Banco Nacional de Cuba.

4- Los trabajadores que presten servicios a los concesionarios y operadores de zonas francas serán, como norma general, cubanos o extranjeros residentes permanentes en Cuba.

Para el desempeño de determinadas ocupaciones de carácter técnico o de cargos de dirección superior, los concesionarios y los operadores de zonas francas podrán contratar directamente a personas naturales no residentes permanentes en el país, y en esos casos, determinar el régimen laboral aplicable y los derechos y obligaciones de esos trabajadores, gestionando previamente el correspondiente permiso de trabajo.

Los operadores pueden estar acogidos al régimen de bodega pública o de almacén privado, con

características que los diferencian sustancialmente.

Bodega pública:

- Los trabajadores que laboran en la misma pertenecen a la zona franca.
- Brinda servicios de carga y descarga de contenedores.
- Realiza la recepción y almacenaje de las mercancías.
- Realiza la facturación de las ventas.
- Controla las existencias por productos.
- Los operadores deben pagar mensualmente los servicios que le brinda la bodega.

Almacén privado:

- Se le arrienda al operador el espacio por metros cuadrados.
- Los trabajadores los emplea la oficina de zona franca, en su función de empleadora y estos son los encargados de todo los movimientos dentro del almacén.
- Las facturas de ventas las emite el operador.

4.2.1. Caracterización del Impuesto sobre Utilidades

Según lo establecido en la Ley No 73, al pago de este impuesto están obligadas las personas jurídicas, cubanas o extranjeras, cualquiera que sea su forma de organización o régimen de propiedad, que se dediquen en el territorio nacional al ejercicio de actividades comerciales, industriales, constructivas, financieras, agropecuarias, pesqueras, de servicios, mineras o extractivas en general y cualesquiera otras de carácter lucrativo, tributando las personas jurídicas cubanas por todas sus utilidades, con independencia del país de origen de las mismas y las extranjeras, solo por aquellas obtenidas en el territorio nacional. Prevé además la modalidad del pago sobre ingresos brutos con tipos impositivos en correspondencia con la actividad económica generadora del ingreso.

El Impuesto sobre Ingresos Brutos se aplicará a las personas jurídicas, cubanas y extranjeras que obtengan sus ingresos a través de un establecimiento permanente situado en el territorio nacional, cuando, por las características que revista su

forma de organización no sea posible la determinación de manera fehaciente y a plena satisfacción de las utilidades netas obtenidas para el cálculo del Impuesto sobre Utilidades, que es el caso de los operadores de zonas francas.

Se entenderá por ingresos brutos, la cuantía íntegra de los ingresos devengados por los sujetos del impuesto en el período impositivo, con independencia de que hayan sido percibidos efectivamente durante o antes del período y los que no habiendo sido considerados como ingresos de período anteriores, se determinen o perciban en el período que se trate.

La base imponible de este impuesto la constituye la totalidad de los ingresos brutos devengados por los sujetos en el período impositivo correspondiente, sin deducción de clase alguna excepto las devoluciones en ventas acreditadas documentalmente.

Los sujetos del impuesto aplicarán a su base imponible los tipos impositivos por actividades económicas, de acuerdo al Nomenclador de Actividades Económicas vigente.

Cuando un mismo sujeto realice actividades gravadas por tipos impositivos diferente, tributa este impuesto por cada actividad que ejercite. En su caso, de no ser posible separadamente, al total de los ingresos obtenidos por las actividades realizadas se le aplicará el tipo impositivo correspondiente a la actividad de mayor volumen de ingresos.

OTROS:

En la iniciativa se propone reducir los aportes parafiscales de las empresas localizadas en las zonas francas o la reducción del impuesto de renta cuando generen empleo.

En materia de seguridad jurídica de las normas, explicó que se trata de darle certeza a los inversionistas sobre la permanencia en la aplicación de las normas, especialmente las tributarias, durante un tiempo determinado.

El empresario que se acoja, tanto nacional como extranjero, tendría que garantizar que el negocio tendrá una duración mínima de diez años y una inversión no inferior a los cinco millones de pesos. El beneficiario tendría que pagarle al Estado una prima por el seguro tomado que le aseguraría estabilidad en las reglas del juego.

4.3 Esfuerzos en la armonización de incentivos en América Latina y el Caribe¹.

Como resultado de la reunión anual del Comité celebrada en San Juan Puerto Rico en setiembre del 2004, se creó la Comisión de Acuerdos Internacionales y Legislación, el cual tiene el objetivo de de estudiar, inventariar y adecuar, los esquemas de incentivos de las Zonas Francas, sus procedimientos y normas aduaneras y el impacto de los acuerdos de libre comercio.

Como uno de los primeros resultados de esta iniciativa, el Comité de Zonas Francas de las Américas ha declarado la intención de desarrollar en el ámbito de Centroamérica, el Caribe y la Comunidad Andina de Naciones, un esfuerzo tendiente a armonizar el paquete de incentivos fiscales y financieros, aplicados dentro de las zonas francas de dichos bloques.

La idea básica es crear una propuesta para una legislación común de zonas francas, que pueda ser adoptada de forma generalizada en las zonas francas del continente. De esta forma, se facilitará la tarea de promoción y atracción de inversiones, se ampliarían las posibilidades para la mejora en las condiciones de acceso a mercados de los productos de zonas francas y se evitarán las carreras de "incentivos"

En este sentido, expresa tal declaración, "hay que considerar los procesos de reforma, que de todas formas, se están gestando en la mayoría de las legislaciones de zonas francas de la región y, el efecto tan drástico y negativo, que ha tenido la eliminación de las cuotas textiles para la industria instalada en las zonas francas de Centroamérica, el Caribe y la Comunidad Andina, con el consecuente impacto en el aumento en el desempleo".

¹ Tomado de "Esfuerzo para armonizar el paquete de incentivos fiscales y financieros aplicados dentro de las zonas francas de A.L." <http://www.czf.org>, Abril del 2005.

ANEXO 5. Breve presentación de las Zonas Francas radicadas en Cuba.

1.- Zona Franca de Ciudad de La Habana S.A:



Autorizada por el Decreto No. 219 del 24 de mayo de 1997. Sus instalaciones se encuentran situadas en el kilómetro 1 de la Carretera de Berroa, en el Valle del mismo nombre, lugar donde operaba la Compañía Habana In Bond S.A. desde 1992, cuya infraestructura fue aprobada

para operar como Zona Franca por la Compañía CIMEX, (la mayor sociedad anónima del país con régimen estatal) al convertirse en Concesionario.

Dispone de 8 hectáreas urbanizadas, con los servicios de agua, energía eléctrica, telecomunicaciones, tratamientos de residuales, desagüe fluvial, etc., para la construcción del nuevo parque industrial.

Cuenta además con un Centro de Negocios con 55 locales que abarcan un área de 2100 m² para el arrendamiento de showrooms y oficinas comerciales. Los espacios oscilan entre 18 y 135 m². Posee también un salón de Reuniones con capacidad para poco más 100 personas y equipado con moderna tecnología, un snack-bar con capacidad para 80 personas y facilidades de alquiler para eventos; y una cafetería-restaurant que brinda servicios al salón de reuniones y a los showrooms. Su cercanía al Puerto de la Habana y a la carretera Habana-Varadero (vía turística más importante del país) y su fácil acceso a través de viales y líneas férreas, la convierten en una Zona Franca de potencial desarrollo ya que permite agilizar el transporte y abaratar los costos de estos. Cuenta con 244 Ha de extensión, 45 de ellas urbanizadas

2.- Zona Franca WAJAY S.A.



Situada en Rancho Boyeros en las cercanías del aeropuerto internacional José Martí y la Terminal de carga del mismo, y a una distancia prudencial del puerto de La Habana con 23.75 Ha. Fue autorizada por el Decreto No. 220 del 24 de mayo

de 1997 *"Sobre concesión administrativa para fomentar y explotar una zona franca en el Wajay"*, teniendo como Concesionario la entidad Almacenes Universales S.A..

Está situada sobre la cuenca de Vento, por lo que está sujeta a estrictas regulaciones de las condiciones medioambientales, teniendo permitido cubrir como máximo el 60 % de la superficie, destinando como mínimo el 25 - 30 % a áreas verdes para permitir la infiltración natural del suelo. Existe la posibilidad de la vinculación inmediata la ferrocarril y de conexiones con las más importantes autopistas periféricas y radiales de la ciudad.

La urbanización alcanza el 37% del área total, ocupándose con instalaciones sólo el 11 % del territorio.

Entre sus instalaciones se encuentran: dos salones de conferencias, instalaciones gastronómicas, tienda de insumos, locales para oficinas y showrooms, estación de servicio de combustible, edificio administrativo, red vial interior, bodega Pública y Banco (BPA).

Actualmente se lleva a cabo un proceso de reconversión conocido como "Plan General de Wajay" que propone y define la estrategia de desarrollo urbano y que proporciona las siguientes ventajas:

- Mayor posibilidad de interacción con el Aeropuerto José Martí y el Ferrocarril.
- Delimitar adecuadamente las áreas según la realización de las actividades: industriales, comerciales, de servicios y administrativas.
- Jerarquizar el acceso principal a ZFW para el mejoramiento de la imagen.
- Aumento de la superficie ocupada y disminución de los costos de mantenimiento.
- Cumplir el por ciento de ocupación acorde con las regulaciones urbanísticas.
- Definir las redes principales de acuerdo a los conceptos tecnológicos más avanzados.
- Posibilitar el aumento del área otorgada en Concesión con áreas de reserva.

3.- Zona Franca Mariel S.A.



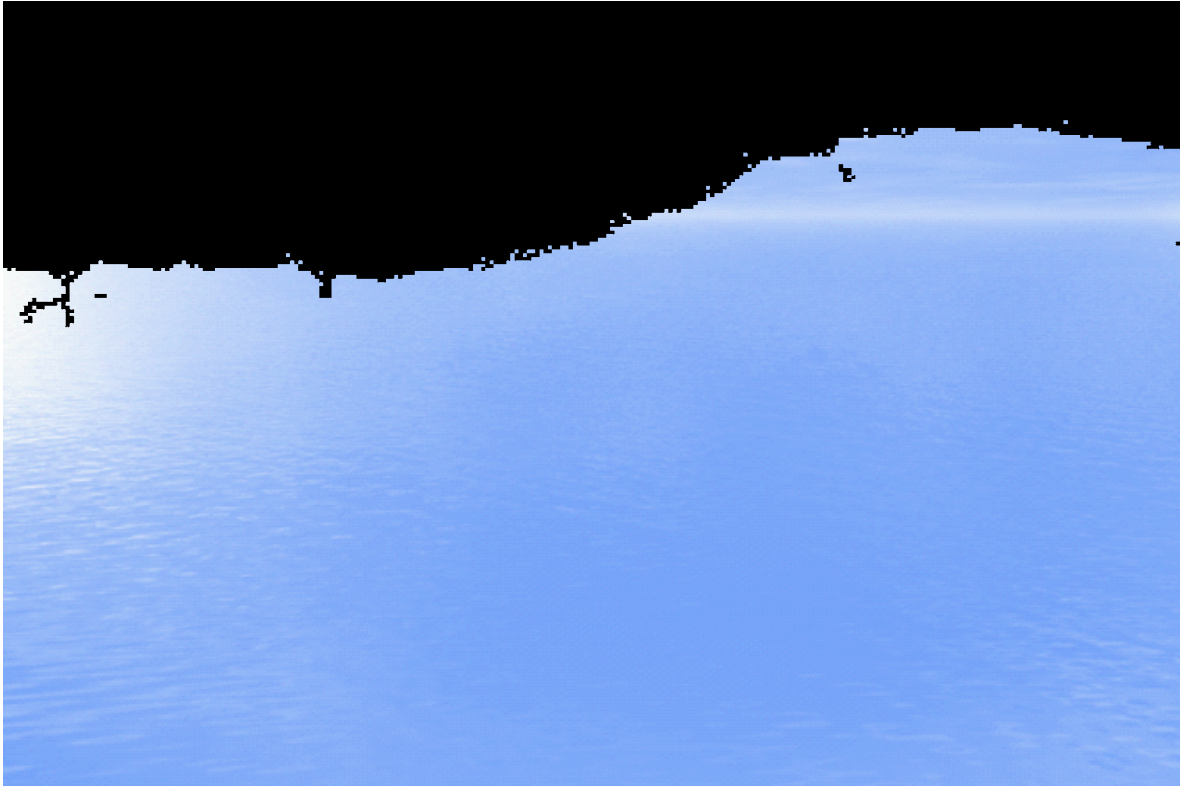
Se encuentra ubicada en las cercanías del puerto del Mariel, a 60 km al oeste de la capital, en lo que fuera la sede del Comando Antisubmarino que operaba en el Caribe durante la Segunda

Guerra Mundial. El Decreto 224 del 31 de octubre de 1997, otorga la concesión para su operación y desarrollo a Almacenes Universales S.A.. Cuenta con instalaciones portuarias, un muelle de 400 metros de largo con capacidad para el atraque de dos barcos de 20 000 toneladas de desplazamiento, 1.2 Ha de edificaciones, 1.5 Ha para el almacenaje de contenedores, almacenes subterráneos con capacidad de 1 200 m³ ideal para sustancias peligrosas, y una pista de aterrizaje de 1 800 metros (es la única en el país que cuenta con esa facilidad).

Esta Zona Franca tiene una gran desventaja con respecto a las demás y es el pésimo estado de los viales de acceso, elemento este que ha limitado su desarrollo, requiriendo para su solución de una millonaria inversión. La región en la que está enclavada, ha estado históricamente afectada por la contaminación ambiental provocada por las emanaciones de la cercana fábrica de cemento, para lo cual han venido llevando a cabo acciones encaminadas a su solución.

Posee un moderno Centro de Negocios ubicado en la zona de casco histórico de la Habana Vieja, que cuenta con locales para oficinas comerciales y showrooms, salón de reuniones, tienda de insumos, instalaciones gastronómicas y parqueo entre otras facilidades. Con la apertura de este centro, casi toda la actividad de la Zona Franca se desplazó hacia el mismo, quedando solamente en el Mariel 2 operadores productivos. Al cierre de este estudio, el total de operadores instalados era de 80, siendo 26 comerciales, 20 de servicios, 32 comerciales y de servicios y 2 productivos.

Mapa de ubicación de las zonas francas.



ANEXO 6 . DEFINICIONES DE LOGÍSTICA.

1. Según J.F. Magee: "La Logística es el movimiento de materiales desde la fuente u origen hasta el destino o usuario".
J.F. Magee, 1968
2. Según Bernard La Londe: "La logística es la unión de la gestión de los materiales y la distribución física".
Bernard La Londe, 1971.
3. Según Bowersow: "Logística es la aplicación el enfoque en sistema a la solución de los problemas de suministro y distribución".
Bowerson, Donald J. y M. Bixby Cooper "Logistic in high performance retailing".
4. La Logística comprende : "Los procesos de aseguramiento de la cantidad correcta, del producto correcto en el lugar correcto en el momento correcto".
(Esta definición es compartida por Shapiro y Desket: Las Siete R).
Hutchinson, Norman E. 1987- "An integrated approach to Logistic Management".
Ed. Prentice - Hall. E.E.U.U.
5. "Con el término de Logística se designa el conjunto de actividades que se ocupan del flujo total de materiales que comienza con el aprovisionamiento de las materias primas y finaliza con los productos entregados al cliente".
Gutiérrez Casas, Gil, 1988. "Concepciones actuales de la empresa. La importancia estratégica del sistema logístico". Rev. Alta Dirección. No. 140.
6. "La Logística integral se ocupa del ciclo completo del flujo de materiales y productos acabados, desde la planificación de la previsión y la demanda, el calculo de las necesidades de aprovisionamiento y la distribución del producto terminado, con todo lo que ello supone como a la propia gestión, por lo que su importancia es decisiva en la reducción y el control de los costes".
Rizo, José M^a. "La Logística se está introduciendo cada vez más". Rev. Manutención y Almacenaje. No. 244, Mayo 1990.
7. "La Logística en la actualidad y en los próximos años debe entenderse desde un punto de vista integral, desde la organización y la planificación del aprovisionamiento hasta la entrega de los productos acabados a los clientes, pasando por todo el proceso de planificación de los mismos. La Logística debe optimizar la totalidad del flujo de recursos existentes entre nuestros proveedores y nuestros cliente, es decir debe optimizar todos los eslabones de la cadena".

Netter, Jean Patrice, José Luis Martínez y José M^a Ibáñez. "La Logística en los años 90" ". Rev. Manutención y Almacenaje. No. 244, Mayo 1990.

8. "La Logística es un conjunto de técnicas que tiene como objeto la racionalización de la llegada de las materias primas, la manipulación d éstas y la distribución de los productos acabados".

Ros Sevilla, Joaquín. "Urge adaptarnos física y mentalmente ala s directivas de la CEE", ". Rev. Manutención y Almacenaje. No. 244, Mayo 1990.

9. La Logística se ocupa de la gestión del flujo físico que comienza en la fuente de suministro y termina en el punto de consumo".

Ballou,Ronald H. "Logística empresarial. Control y Planificación ". Ed. Díaz de Santos. Madrid 1991

10. La Logística significa... "el arte de administrar el flujo de materiales, productos y servicios desde el origen hasta los usuarios finales o intermedios".

Fontes Lima, Orlando Jr, " A logistica como vantagem cmpetitiva das empresas". Ponencia presentada en el V Congreso de la Asociación Nacional de Investigación y Enseñanza del Transporte (ANPET), Belo Horizonte, 1991.

11. "Se entiende por Logística como la Planificación, formación y seguimiento y control integrados de los flujos materiales, .mercancías así como de información de los suministradores a la empresa, internamente en la empresa y desde la empresa a los clientes".

Schulte, Christof "Organizatorische Gestaltung der Logistik". Zeitschrisft fur Organization". No. 6, 1991, Alemania.

12. Según Ballou: "'La Logística Empresarial abarca todas las actividades relacionadas con el traslado y almacenamiento e los productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y los puntos de consumo".

Ballou, Ronald H. "Logística empresarial. Control y Planificación" Ed. Díaz santos, Madrid, 1991.

13. Según Eric Houtz: "La Logística es la dirección de las relaciones suministrador - cliente a través de simplificar, sincronizar y acelerar".

Houtz, Eric, 1992.

14. "La Logística es el conjunto de medios técnicos y procesos que permiten:

- a) El flujo racional y económico de los productos.
- b) La gestión eficaz de la información correspondiente".

Turri J.C., 1992:"La Logística en la economía y la empresa". Rev. Manutención y Almacenaje, Madrid

15. "Logística es el proceso de planificación y *controlling* del flujo y almacenajes eficientes y de costo efectivo de materias primas, inventarios en proceso, productos terminados e información relacionada con ellos desde el punto de origen al punto de consumo con el propósito de conformar los requerimientos del cliente". Esta definición es derivada de la ofrecida un año antes por el *Council of Logistic Management.(CLM)*.

Cooper, Martha C; Daniel E Innis y Peter R. Dickson: "Strategic planning for Logistics. College of Business, The Ohio Sate University for the Council f Logistic Management, EE.UU, 1992.

16. "Por Logística, se entiende la economía de flujos de datos y de productos".
Fiore, C. "La Logística en Europa. Una nueva estrategia- cliente" Ed. Díaz de Santos, SA, 1992.

17. Companys y Corominas definen la logística industrial como: "el estudio completo del movimiento de materiales en la industria, que comprende el de las materias primas desde su origen hasta la expedición del producto terminado, a fin de llegar al mercado o al cliente. Por consiguiente, con esta definición se incluyen en el marco de la Logística muchos aspectos de la gestión de producción."
Corominas, 1992.

18. Logística consiste en un enfoque global de la circulación física completa: desde las materias primas, los componentes hasta los productos terminados vendidos a los clientes y las piezas de repuesto para los productos que tienen que recibir mantenimiento. Eso incluye todos los flujos de información y financieros asociados al flujo físico.

Fabble- Costes, Natalie. "Logistic Information and Communications Systems (LICS) are producing organization meaning". IEEE Systems, Man and Cybernetics Conference Proceeding, 1993.

19. "Los servicios logísticos envuelven a todos los pasos que se refieren al flujo de materiales, incluyendo el transporte, almacenamiento, manejo de inventarios y otros servicios".

Ackerman, Kenneth, , "Outsourcing logístico". Argentina, 1994.

20. La Logística es el sistema que garantiza el movimiento óptimo de las cargas y la información desde la fuente hasta un cliente".

Conejero González, H. "Introducción a la Logística empresarial". Monografía. CID_ATM. Camaguey, 1994

21. Logística: aquella función capaz de entregar desde un punto de vista de flujos físicos y de información a suministradores y clientes..."

Armendáriz, Enrique: "La logística entrará en el sector de los servicios" ". Rev. Manutención y Almacenaje. No. 288, Septiembre 1994.

22. Koontz, habla de la Logística bajo el término de "Logística de la distribución" reconociendo que "este modelo barca el sistema total de flujos de materiales de una empresa como un sistema único. El modelo considera al sistema desde los pronósticos de venta, pasando por la compras y el procesamiento de materiales y su almacenamiento, hasta el envío de artículos terminados a los almacenes de venta de la compañía".

Jenkis, Mike: "Whay is Logistics anyway?. Rev. Trafic Management. EE.UU. May, 1995.

23. "La Logística es un enfoque que permite la gestión de una organización a partir del estudio del flujo material y el flujo informativo que a él se asocia desde los suministradores hasta los clientes partiendo de las cinco funciones básicas que se desarrollan en las organizaciones, y considerando los requerimientos que impone a la actividad la gestión de los recursos humanos:

- La Gestión de Aprovisionamientos.
- La Gestión de los procesos.
- La Distribución Física.
- La Planificación Integrada.
- El Aseguramiento de la Calidad.

Santos, Maria Lilia, "La Logística como elemento de cambio" Monografía. ISPJAE, Ciudad Habana, 1995.

24. "La Logística en su papel funcional centra sus esfuerzos en la interrelación y optimización del flujo material y el flujo informacional, asociado a éstos el hombre como ente ejecutor.

Collazo Pérez, Arístides "Documentos sobre la Sociedad cubana de Logística". Ciudad Habana, 1995.

25. "La Logística se contempla como la función orientada al cliente en la que se integra el flujo de materiales y de información y se incluye a los clientes y proveedores".
Anónimo, "Logística, el arte de la emancipación "Código No. 59, Documento del Dossier Logística, Biblioteca Facultad de Ingeniería Industrial. ISPJAE, 1995.
26. "La Logística, actualmente, puede considerarse como las técnicas encaminadas a analizar y optimizar los flujos materiales, con la adecuada utilización de los flujos de información, para eliminarlas actividades que no añaden valor a los productos y/o servicios, por lo tanto, a conseguir niveles de diferenciación con la competencia, posibilitando la obtención de los objetivos económicos establecidos por la empresa".
Anónimo, , "Logística , el arte de la emancipación "Código No. 59, Documento del Dossier Logística, Biblioteca Fac. Ingeniería Industrial. ISPJAE, 1995.
27. Ross reconoce que en un sistema logístico los suministradores deben poder encadenarse con él a través de de todas sus magnitudes de flujo tanto material, informativo como de valor.
Ross,Hortz J. "Verbundkonzepte der Industrie verlangen neue logistische Losungen". Logistik Unternehmen. No 1/ 2 Alemania 1996.
28. "Logística es el proceso de gestionar estratégicamente el movimiento y almacenaje del material o productos y la información relacionada desde cualquier punto en el proceso de fabricación a través del cliente y hacia atrás".
Jenkins, 1997.
29. Según Ehrmann Haralad, 1997: "La Logística contribuye a los objetivos de la empresa a través de medidas de instrumentos de planeación y ejecución para garantizar los flujos de materiales, informativos y de valores óptimos en el marco de los procesos empresariales que van desde el aprovisionamiento de los factores de producción e informaciones, pasando por la elaboración hasta la distribución de los productos fabricados.
30. "La Logística es vista en los Estados Unidos como un conjunto de actividades en un sistema de canal de un producto que abarca la gestión de flujos de entrada y salida del producto desde el vendedor hasta el cliente".
Anderson, Davis L y Robert G. House, "Logistic and Material Handling System in United States: Trends and Future Outlook", 1998.
31. Según el Centro de Investigaciones Logísticas (CIL). "La Logística es el área de la empresa dedicada a gestionar el posicionamiento de los materiales en el tiempo y

lugar con el principal objetivo de posibilitar transacciones entre vendedor y cliente, teniendo en cuenta el flujo de información asociado".

32. "Logística es la gestión de los flujos de producto e información de una fuente de origen a un cliente final en una forma en la cual se añade valor al cliente externo".

Langley, John; Harry L. Sink y Karl B. Manrodt. "Introduction to Logistics" Logistics 301 in Syllabi for Logistic Course. Ed. Council of Logistic Management, 1999.

33. Logística de los negocios es el proceso de planificación e implementación y *controlling* del flujo y almacenaje de mercancía o servicios, y la información relacionada, desde un punto de origen a un punto de consumo para obtener los requerimientos de los clientes".

Tyworth, John E. "Logistics Systems Management". Business Logistics 538 in Syllabi for Logistic Courses. Ed. Council of Logistic Management, 1999.

.

34. "La Logística no es mas que la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos materiales, informativos y financieros desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben de ejecutarse de forma racional y coordinada con e fin de proveer al cliente de los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugares demandados con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente.

Acevedo, José y Martha Gómez . "Logística de aprovisionamiento" colección Logística Corporación John F. Kennedy. La Habana, 2000.

35. "La Logística aborda el estudio de un conjunto de actividades que se ejercen sobre los flujos materiales, informativos, financieros y decisionales desde un origen hasta un destino con el objetivo de brindar un servicio que se ajuste a las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos de la organización, a un costo razonable, con la calidad requerida y en el momento oportuno, permitiéndole de esta forma ocupar una posición competitiva ventajosa".

Ortiz Torres, Maritza. "Sistema para la gestión de inventarios mediante el uso de modelos cuantitativos en empresas comerciales y de servicios." Tesis en opción del grado de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana, 2004.

TABLA 6.1 EL OBJETO DE LA LOGISTICA SEGÚN LAS DEFINICIONES PRESENTADAS .

REF	AÑO	AUTOR	Actividad de Aprovisionamiento y Distribución.	FLUJO Material	FLUJOS Material y de Información	FLUJOS Material, financiero y de información	FLUJOS Material, financiero, inform y decisional
1	1968	Magee		X			
2	1971	La Londe	X				
3		Bowerson	X				
4	1987	Hutchinson	X (7R)				
5	1988	Gutierrez	X				
6	1990	Rizo	X				
7	1990	Netter		X			
8	1990	Ros		X			
9	1991	Ballou		X			
10	1991	Fontes		X			
11	1991	Schulte			X		
12	1991	Ballou		X			
13	1991	Huntz					
14	1992	Turry			X		
15	1992	Cooper					
16	1992	Fiore			X		
17	1992	Corominas		X			
18	1993	Fabbles				X	
19	1994	Ackerman		X			
20	1994	Conejero			X		
21	1994	Almendariz		X			
22	1995	Koontz		X			
23	1995	Santos			X		
24	1995	Collazo			X		
25	1995	Anónimo			X		
26	1995	Anónimo			X*		
27	1996	Ross				X	
28	1997	Jenkins			X**		
29	1997	Haralad				X	
30	1998	Anderson		X			
31	1999	CIL			X		
32	1999	Langley			X*		
33	1999	Tyworth			X*		
34	2000	Acevedo				X	
35	2004	Ortiz					X

* El autor hace referencia a la actividad de servicio al cliente.

** El autor hace referencia a la logística inversa.

TABLA 6.2 ENFOQUES UTILIZADOS EN LAS DEFINICIONES DE LOGISTICA.

REF	AÑO	AUTOR	Técnica o Instrumento	Actividad	Enfoque Funcional	Enfoque Proceso	Enfoque Integrador
1	1968	Magee		X			
2	1971	La Londe		X			
3		Bowerson					X
4	1987	Hutchinson				X	
5	1988	Gutierrez		X			
6	1990	Rizo					X
7	1990	Netter					X
8	1990	Ros	X				
9	1991	Ballou				X	
10	1991	Fontes				X	
11	1991	Schulte					X
12	1991	Ballou			X		
13	1991	Houtz			X		
14	1992	Turphy				X	
15	1992	Cooper				X	
16	1992	Fiore		X			
17	1992	Corominas					X
18	1993	Fabbles					X
19	1994	Ackerman				X	
20	1994	Conejero					X
21	1994	Almendariz					
22	1995	Koontz					X
23	1995	Santos					X
24	1995	Collazo			X		
25	1995	Anónimo			X		
26	1995	Anónimo	X				
27	1996	Ross					X
28	1997	Jenkins				X	
29	1997	Haralad					
30	1998	Anderson		X			
31	1999	CIL				X	
32	1999	Langley					
33	1999	Tyworth					X
34	2000	Acevedo					X
35	2004	Ortiz					X

TABLA 6.3 ETAPAS DE LA LOGISTICAS SEGÚN R. BALLOU Y J. AMARAL

ETAPAS DE DESARROLLO SEGÚN BALLOU		ETAPAS DE DESARROLLO SEGÚN J. AMARAL	
ETAPA	CARACTERISTICAS		
1950-1964 Etapa de crecimiento	Temática de distribución: Mov. de la población Demanda en mayor cantidad y variedad. Incremento de costos de almacenamiento y transporte	1916-1940 Del campo al Mercado	• Del Campo al Mercado • Almacenamiento • Transportación
		1940- 1960 Funciones segmentadas	• Áreas funcionales independientes • Transportación in-bound y out-bound • Inventario al por Mayor • Distribución física
		1960- 1970 Funciones integradas	• Costo total • Enfoque de sistema • Integración de la Logística
1965- 1979 Etapa de madurez	Integración entre gestión de materiales y distribución física. Énfasis en el servicio al cliente. Uso de los métodos cuantitativos	1970-1985 Enfoque al cliente	• Enfoque al cliente • Mantenimiento del inventario • Productividad • Redes vinculadas
1980-2005 Etapa de despegue	Gestión logística integrada	1985-1990 La Logística como factor diferenciador	• Suministro integrado • Canal logístico • Globalización • Entorno logístico • Tecnologías de la información y las comunicaciones
		1990- 2005 Expansión de las fronteras y la actividad	• Logística de respuesta al servicio • Comportamiento intercompañías • Dirección integrada de la cadena de suministro • Desarrollo de la teoría • Logística reversa

ANEXO 7 Servicios usualmente ofrecidos por operadores logísticos.

Entre los servicios que habitualmente ofrecen los operadores logísticos se encuentran:

- Arrendamiento de naves y/o espacios para almacenamiento.
- Arrendamiento de oficinas, salones de exposición (showrooms).
- Transportación internacional.
- Transportación de cargas.
- Alquiler de medios de transporte y de movimientos de mercancías.
- Manejo de cargas unitarizadas (contenedores, etc.).
- Alquiler de grúas y otros medios especializados de izaje.
- Venta o alquiler de medios de almacenamiento.
- Control de inventarios.
- Re - envase, marcado y etiquetado de productos.
- Control de plagas y vectores.
- Protección contra intrusos.
- Contratación de personal.
- Servicios de energía eléctrica.
- Servicios de climatización
- Abastecimiento de agua.
- Servicios comunales.
- Distribución de mercancías puerta a puerta.
- Servicio de aduanas.
- Envase y embalaje de productos.
- Promoción y gestión de ventas.
- Aseguramiento de cargas.
- Servicios de comunicación e info - comunicación.
- Servicios inmobiliarios y de alimentación.

ANEXO 8. SISTEMA Y SUBSISTEMAS LOGÍSTICOS.

7.1 Descripción de los subsistemas, funciones y contenidos en una organización productiva o de servicios.¹

Tabla

SUBSISTEMA LOGISTICO	OBJETIVOS	FUNCION	CONTENIDO
Aprovisionamiento	Abastecer en la cantidad, calidad y momento requeridos a un costo razonable los recursos que garanticen el flujo ininterrumpido de producción o servicios.	Planificación	Previsión de las necesidades. Cantidades y períodos. Seguimiento de pedidos.
		Compras	Selección proveedores. Recepción y análisis de ofertas. Negociación de precios. Realización y control compras. Evaluación de proveedores.
		Almacenes	Ubicación, tamaño y tipología. Tecnología de almacenamiento. Control de Inventario. Rotación de existencias. Administración de almacén.
Producción	Proporcionar los productos al proceso de distribución en las condiciones de calidad, cantidad y plazos exigidos. Minimizar el costo de producción y el costo global de la producción hasta el momento de pasar a distribución	Planificación	Estudio de la demanda y capacidad. Cálculo necesidades recursos Programación de la producción. Lanzamiento de ordenes prod.
		Control	Existencias. Seguimiento de producción. Cumplimiento de órdenes. Análisis desviaciones. Análisis calidad y devoluciones.
		Almacenes	Ubicación , tamaño y tipología. Tecnología de almacenamiento. Control de Inventario. Rotación de existencias. Administración de almacén
Distribución	Llegar al cliente final en el plazo y modo estipulados. Minimizar los costos de distribución. Minimizar el costo total de la distribución física.	Almacenes	Ubicación , tamaño y tipología. Tecnología de almacenamiento. Control de Inventario. Rotación de existencias. Administración de almacén
		Preparación	Definición tipo distribución. Tipo y método de preparación. Medios para la preparación.
		Transporte	Alcance geográfico. Tiempo de servicio. Índice de explotación. Legislación al vigente.

Fuente: Adaptado de Comas Pulles, Raymundo (+) y colectivo de autores: "Generalidades sobre Logística". Revista Logística. Temas Seccionados. Tomo .Págs. 14 y 16.Ed. Feijoo. La Habana y Berlín, 2003.

¹ El lector debe considerar que las funciones y contenidos expuestos son descritos para organizaciones que consideran en su objeto el abastecimiento, producción y distribución. Así mismo los términos empleados corresponden básicamente a una entidad industrial, `pero pueden ser adaptados a la actividad de servicios.

Actividades consideradas por subsistemas.

SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO:

- Selección de proveedores.
- Determinación de cantidad económicas de orden.
- Gestión de adquisición, compra, colocación y traslado.
- Almacenamiento y control de inventarios.
- Gestión de personal, medios e instalaciones en los procesos de transporte, manipulación y almacenaje.
- Reparación y mantenimiento de instalaciones, medios y equipos.
- Gestión económico financiera asociada al sistema. Costeo.
- Gestión de información y de la documentación.

SUBSISTEMA PRODUCTIVO

- Diseño y organización del flujo material e informativo del proceso productivo.
- Manipulación, transporte interno y almacenamiento temporal de materiales, y productos en proceso.
- Envase y embalaje de productos terminados.
- Traslado de la producción terminada hasta almacenes de distribución.
- Gestión de personal, medios e instalaciones en los procesos del subsistema.
- Reparación y mantenimiento de instalaciones, medios y equipos.
- Gestión económico - financiera asociada al sistema. Costeo.
- Gestión de información y de la documentación.
- Control de calidad y reciclaje de producción defectuosa.

SUBSISTEMA DISTRIBUCIÓN.

- Recepción, manejo de pedidos.
- Almacenamiento. Control y conservación de inventarios de productos terminados
- Traslado de los productos desde almacenes a puntos de venta.
- Preparación y colocación de productos terminados en los puntos de venta.
- Gestión de personal, medios e instalaciones en los procesos del subsistema.
- Reparación y mantenimiento de instalaciones, medios y equipos.
- Gestión económico - financiera asociada al subsistema. Costeo.
- Gestión de información y de la documentación.
- Gestión de servicio al cliente y manejo de devoluciones.

72 Descripción de los subsistemas y funciones de una organización comercial.

Tabla

SUBSISTEMA	FUNCION
LOGISTICO	Planificación
	Compras
	Almacenes
Distribución	Preparación
	Transporte

En este caso deben considerarse las funciones, contenidos y actividades correspondientes a cada subsistema, tomados de la descripción para entidades productivas o de servicios. Observe que la función de "Almacenes " es única y no aparece como en el caso anterior diferenciada por subsistemas.

ANEXO 8. CUESTIONARIO.

I.- Información para caracterizar a la empresa Operadora.

1.- Zona Franca:

☐ Berroa

☐ Wajay

☐ Mariel

2.- País de Origen:

☐ España

☐ México

☐ China

☐ Canadá

☐ Venezuela

☐ Otro. ¿Cuál?

☐ Italia

☐ Holanda

☐ Francia

☐ Panamá

☐ Reino Unido

☐ Alemania

3.- ¿Desde que año su empresa está operando en una Zona Franca de Cuba?

1997 ☐ ☐

1998 ☐ ☐

1999 ☐ ☐

2000 ☐ ☐

2001 ☐ ☐

2002 ☐

4.- ¿Tiene usted experiencia como operador en otra Zona Franca del Mundo?

☐ ☐ Sí

☐ ☐ No

5.- ¿Que tipo de Actividad realiza su empresa en la Zona Franca?

☐ Comerciales

☐ Comerciales y de Servicios

☐ Servicio

☐ Productiva

6.- ¿Posee su empresa alianzas estratégicas con entidades (nacionales, mixtas, internacionales) que estén relacionadas con la actividad que usted realiza?

☐ Sí

☐ No

a).- Si su respuesta fue negativa ¿le gustaría tener este tipo de vínculo?

☐ Sí

☐ No

En caso de responder afirmativamente argumente que tipo de servicios le gustaría recibir de esa entidad.

II.- Información sobre los servicios.

7.- De los siguientes atributos, teniendo en cuenta la actividad que usted realiza, valore:

a).- el grado de importancia que le concede a cada uno.

b).- el comportamiento de cada atributo en la zona franca.

	Importancia	Comportamiento
Información precisa para invertir en Zona Franca		
Agilidad del proceso para instalarse en Zona Franca		
Sencillez del proceso para instalarse en Zona Franca		
Agilidad del arrendamiento de naves, locales, espacios		
Flexibilidad del arrendamiento de naves, locales, espacios		
Agilidad en la transportación y manipulación de Cargas (aéreo)		
Confiabilidad en la transportación y manipulación de Cargas (aéreo)		
Agilidad en la transportación y manipulación de Cargas (automotor)		
Confiabilidad en la transportación y manipulación de Cargas (automotor)		
Agilidad en la transportación y manipulación de Cargas (ferroviario)		
Confiabilidad en la transportación y manipulación de Cargas (ferroviario)		
Agilidad en la transportación y manipulación de Cargas (marítimo)		
Confiabilidad en la transportación y manipulación de Cargas (marítimo)		
Estabilidad del servicio eléctrico		
Estabilidad del suministro de agua		
Transparencia de la aduana		
Agilidad de la aduana		
Agilidad de los agentes aduanales		
Confiabilidad de los agentes aduanales		
Confiabilidad de la Telefonía y las Comunicaciones		
Seguridad del servicio de transmisión de datos e Internet		
Eficiencia en la Captación, selección, preparación y empleo de personal		
Seguridad de Protección, vigilancia		
Agilidad en la Import y abastecimiento de materias primas y materiales		
Confiabilidad en la Import y abastecimiento de materias primas y materiales		
Confiabilidad del Asesoramiento legal, técnico y económico		
Confiabilidad de los servicios Bancarios		
Agilidad de los servicios Bancarios		
Efectividad del Mantenimiento y reparación de equipos		
Agilidad del Mantenimiento y reparación de equipos		
Efectividad de la Promoción y publicidad		
Confiabilidad del Control de Inventarios		
Agilidad del Control de Inventarios		
Agilidad del sistema de Ventanilla única.		

8.- Señale con qué frecuencia usted utiliza cada servicio

	Frecuencia
Información para invertir en Zona Franca	
Proceso para instalarse en Zona Franca	
Arrendamiento de naves, locales, espacios	
Transportación y manipulación de Cargas (aéreo)	
Transportación y manipulación de Cargas (automotor)	
Transportación y manipulación de Cargas (ferroviario)	
Transportación y manipulación de Cargas (marítimo)	
Electricidad	
Agua	
Aduanas	
Agentes aduanales	
Telefonía y las Comunicaciones	
Transmisión de datos e Internet	
Captación, selección, preparación y empleo de personal	
Protección, vigilancia y seguridad	
Import. y abastecimiento de materias primas y materiales	
Asesoramiento legal, técnico y económico	
Bancarios	
Mantenimiento y reparación de equipos	
Promoción y publicidad	
Control de Inventarios	
Sistema de Ventanilla única.	

9.- Haga una valoración de los siguientes servicios en cuanto a calidad, precio y tiempo de ejecución.

	Calidad	Precio	Tiempo
Información para invertir en Zona Franca			
Proceso para instalarse en Zona Franca			
Arrendamiento de naves, locales, espacios			
Transportación y manipulación de Cargas (aéreo)			
Transportación y manipulación de Cargas (automotor)			
Transportación y manipulación de Cargas (ferroviario)			
Transportación y manipulación de Cargas (marítimo)			
Electricidad			
Agua			
Aduanas			
Agentes aduanales			
Telefonía y las Comunicaciones			
Transmisión de datos e Internet			
Captación, selección, preparación y empleo de personal			
Protección, vigilancia y seguridad			
Import. y abastecimiento de materias primas y materiales			
Asesoramiento legal, técnico y económico			
Bancarios			
Mantenimiento y reparación de equipos			
Promoción y publicidad			
Control de Inventarios			
Sistema de Ventanilla única.			

10.- De los siguientes servicios indique:

Columna A	Columna B	Columna C
¿Quién es su proveedor?	¿Ha pensado en otro proveedor? (Si/No)	¿Quién sería ese otro proveedor?

	A	B	C
Información para invertir en Zona Franca			
Proceso para instalarse en Zona Franca			
Arrendamiento de naves, locales, espacios			
Transportación y manipulación de Cargas (aéreo)			
Transportación y manipulación de Cargas (automotor)			
Transportación y manipulación de Cargas (ferroviario)			
Transportación y manipulación de Cargas (marítimo)			
Aduanas			
Agentes aduanales			
Telefonía y las Comunicaciones			
Transmisión de datos e Internet			
Captación, selección, preparación y empleo de personal			
Protección, vigilancia y seguridad			
Import. y abastecimiento de materias primas y materiales			
Asesoramiento legal, técnico y económico			
Bancarios			
Mantenimiento y reparación de equipos			
Promoción y publicidad			
Control de Inventarios			
Sistema de Ventanilla única.			

11.- ¿Qué valoración hiciera usted de los siguientes elementos?

	Valoración
Oficinas	
Edificios Administrativos	
Terrenos para depositar mercancías al aire libre	
Avenidas, calles y otras vías de acceso	
Alcantarillado y drenaje fluvial	
Alumbrado público	
Viales y ramal ferroviario que permitan enlace con puertos, aeropuertos y ciudades importantes	
Seguros	
Servicios gastronómicos	
Servicios Constructivos	

12.- ¿Que otros servicios le gustaría recibir en la Zona Franca?

13.-En sentido general, ¿se siente usted satisfecho con la calidad de los servicios que utiliza como operador de Zona Franca?

Argumente su respuesta:

Consideraciones Finales:
