

UN ENFOQUE PROSPECTIVO PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS A PROSPECTIVE APPROACH TO THE DESIGN OF STRATEGIES

Lydia María Garrigó Andreu ^I, <https://orcid.org/0000-0001-5978-1778>

Marta Sabina Wilson González ^{II}

Martín Irián Barrios Rivera ^I, <https://orcid.org/0000-0002-9152-3709>

^I Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, Cuba, lydia@esceg.cu,
martin@esceg.cu

^{II} Banco Central de Cuba, La Habana, Cuba

Recibido: 20/11/2019

Aceptado: 15/2/2020

Resumen

En la actualidad, la anticipación mediante la reflexión colectiva y la actuación proactiva para la transformación de la realidad, se imponen a causa de la aceleración del cambio tecnológico, económico y social, lo que requiere una visión a largo plazo. Los cambios generan incertidumbre y la prospectiva permite reducirla; ayuda a explicar los problemas complejos y a tomar decisiones que van en el sentido del futuro deseado. El objetivo del artículo es caracterizar la prospectiva y mostrar el camino a seguir para incorporar el enfoque prospectivo al diseño de estrategias; lo que se demuestra e ilustra mediante un caso de estudio sobre “El desarrollo de las exportaciones y su efecto en la balanza de pagos en interés de la seguridad financiera externa de Cuba”. Se empleó el método de los escenarios de la prospectiva.

Palabras clave: prospectiva, escenario, variable, actor, estrategia.

Abstract

At present, the anticipation through collective reflection and proactive action for the transformation of reality are imposed because of the acceleration of technological, economic and social change, which requires a long-term vision. The changes generate uncertainty and the prospective allows to reduce it; It helps explain complex problems and make decisions that go in the direction of the desired future. The objective of the article is to characterize the prospective and show the way forward to incorporate the prospective approach to strategy design; This is demonstrated and illustrated by a case study on the development of exports and their effect on the balance of payments in the interest of Cuba's external financial security. The prospective scenarios method was used.

Keywords: prospective, scenario, variable, actor, strategy.

Introducción

El término “prospectiva” cuyo empleo se ha hecho frecuente en la literatura sobre técnicas de dirección, administración o gestión, publicada en los últimos años, se refiere a una posición proactiva o de acción modificativa del posible curso de los acontecimientos.

“Semánticamente prospectiva viene del latín *prospicere*, que significa ver adelante, ver a lo lejos, ver a todos lados, a lo largo a lo ancho, tener una visión amplia”, describe Guillermina Baena añade que “la prospectiva es una herramienta metodológica que sirve para reflexionar y proponer respuestas en un mundo complejo de estructuras sistémicas”.¹ También se destaca que es la voluntad de anticiparse y actuar para lograr el futuro deseado.

La prospectiva constituye un tipo de reflexión que conduce al análisis y proyección de las múltiples alternativas o variantes que, con determinadas probabilidades pueden existir en el futuro, partiendo de las posibles actitudes y comportamientos de los diferentes factores y actores que intervienen en una situación o problema y que determinan la adopción de distintas estrategias factibles. Es decir, hoy resulta insuficiente contar sólo con un conocimiento anticipado de qué puede ocurrir, sino que es necesario, además crear las condiciones para poder actuar antes.

De esta forma, a nivel mundial, se han desarrollado diversos estudios e investigaciones utilizando la prospectiva acerca del futuro inmediato, así como a mediano y largo plazo. La prospectiva provee herramientas concretas e informaciones clave para la planificación estratégica y la toma de decisiones, en especial para la planificación a largo plazo. Es un enfoque para estudiar los posibles estados futuros de un problema dado y resulta muy útil cuando se trata del contexto de turbulencia, incertidumbre, lo que permite explorar las consecuencias que los diferentes desenlaces pueden tener en el futuro. Se debe aplicar en aquellas situaciones, en las que hay riesgos de cambios bruscos y/o aparición de acontecimientos de naturaleza nueva.

La prospectiva es una disciplina de las ciencias sociales y representa un conjunto de herramientas metodológicas que contribuyen al análisis destinado a la previsión de riesgos y amenazas y a la identificación de oportunidades que pudieran afectar o ser utilizadas por algún actor en pos del logro de sus objetivos. En pocas palabras, la prospectiva es la reflexión antes de la acción. Permite la anticipación y prepara las acciones con menores dosis de riesgo e incertidumbre. Según Michel Godet (uno de sus principales autores), permite hacer del futuro la herramienta del presente. La define como “una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles”.²

Cuando la prospectiva va acompañada de la estrategia, se hace referencia a la prospectiva estratégica. La prospectiva le provee anticipación a la estrategia y ésta le confiere orientación a la acción de la primera. El objetivo del artículo es caracterizar la prospectiva y mostrar el camino a seguir para incorporar el enfoque prospectivo al diseño de estrategias; lo que se demuestra e ilustra mediante un caso de estudio.

La prospectiva estratégica se caracteriza por:

- Explorar los futuros múltiples e inciertos, sobre todo en el largo plazo, mediante la reflexión colectiva.

- Adoptar una visión global y sistémica.
- Determinar la acción presente a la luz del futuro.
- Avanzar hacia el futuro, mediante diferentes opciones de solución al problema objeto de estudio, provocando los cambios deseables.

Javier Medina enfatiza que:

“El punto básico es que la prospectiva le otorga relevancia al papel de los actores sociales para darle un sentido a la acción colectiva en el corto, mediano y largo plazo. Por esta razón es popular hoy en América Latina. La decisión política es fundamental para el éxito de un estudio prospectivo, porque supone “querer cambiar”. Si no hay voluntad de cambio, no hay posibilidades efectivas de transformación social. La realización de un ejercicio exitoso supone convocar a la mesa a los actores sociales del desarrollo (el Estado, los sectores productivos, los centros que generan conocimiento y la sociedad civil) para formular varias alternativas o escenarios de futuro, escoger el mejor de ellos y entre todos construirlo desde el presente”.³

La elaboración de escenarios, juega un papel central en la mayoría de los estudios prospectivos. De ahí que el núcleo de la prospectiva estratégica es el método de los escenarios. Este método se apoya en diferentes herramientas y es apropiado para analizar fenómenos multicausales porque busca develar la influencia relativa de los diferentes factores que afectan un determinado problema. Los escenarios surgieron primero en la planificación de la esfera militar y luego fueron adaptados a ambientes empresariales y al nivel político. Son quizás el método más popular de los estudios del futuro. “Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura”² refiere Michel Godet relacionado con la definición propuesta por J.C. Bluet y J. Zemor en 1970, a lo que añade que este conjunto de eventos tiene que presentar cierta coherencia. Los escenarios, según se tomen en cuenta las evoluciones más probables o más extremas, pueden ser tendenciales o contrastados.

El método de los escenarios pretende construir representaciones de los futuros posibles, así como de los caminos que conducen a ellos. El objetivo de estas representaciones es evidenciar las tendencias y las fuentes de ruptura sobre todo del entorno.

El método de los escenarios se puede aplicar con éxito para:

- Formular un marco de referencia para el desarrollo de estrategias alternativas y de largo plazo.
- Identificar potenciales discontinuidades y contingencias que pueden servir para poner sobre aviso a un país, región u organización y así permitir preparar planes contingentes.
- Servir como marco de planificación de un país, región u organización, y enlazar los posibles cambios que pueden ocurrir, con los cambios en el medio.
- Proveer las bases para el análisis de los riesgos de posibles resultados que se obtengan de la interacción de ámbitos alternativos.
- Comprobar los resultados de varias estrategias en diferentes circunstancias.

Michel Godet² enriqueció el método de los escenarios desarrollado por J.C. Bluet y J. Zemor, al lograr articularlo con los instrumentos de análisis de sistemas. Los objetivos del método de los escenarios son los siguientes:

- Descubrir cuáles son los puntos de estudio prioritarios (variables clave), vinculando las variables que caracterizan el sistema estudiado.
- Determinar a partir de las variables clave los actores fundamentales, sus estrategias y los medios de que disponen para realizar sus proyectos.
- Describir en forma de escenarios, la evolución del sistema estudiado, tomando en consideración las evoluciones más probables de las variables clave a partir del juego de hipótesis.

Materiales y Métodos

El método dialéctico materialista estuvo presente durante todo el proceso investigativo brindando la lógica investigativa y expositiva para estructurar el trabajo. Se aplicó el método de trabajo con las fuentes. El método analítico-sintético coadyuvó al estudio detallado de la información recopilada de las diferentes fuentes consultadas. Se empleó el método de los escenarios de la prospectiva.

El fundamento central de la prospectiva estratégica es considerar que el futuro no es único e inexorable; los hechos y situaciones pueden adquirir diferentes configuraciones llegando a conformar un conjunto de alternativas que pueden ser explorados con anticipación. El método consta de dos fases: I. Construir la base; II. Elaborar los escenarios.

Fase I. Construir la base. Consiste en construir una representación del estado actual del sistema. La base es la expresión de un sistema de elementos dinámicos ligados unos a los otros, a su vez ligado a su entorno exterior. Conviene por ello:

- Delimitar el sistema (problema en estudio y su entorno).
- Determinar las variables clave.
- Analizar las estrategias de los actores.

Para realizar esto, el análisis estructural se constituye en un útil muy apropiado (Método Micmac: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación). Sobre las variables que resulten del análisis estructural, conviene realizar un estudio retrospectivo, que evite privilegiar en exceso la situación presente, que se tiende siempre a extrapolar hacia el futuro. El análisis de las tendencias pasadas, es reveladora de la dinámica de evolución del sistema y del papel más o menos freno o motor que pueden jugar algunos actores. Detrás de la casi totalidad de las variables se encuentran agentes o actores que ejercen distintos grados de influencia sobre su comportamiento en dependencia de sus medios de acción (Método Mactor: Matriz de las estrategias de los actores). Fase II. Elaborar los escenarios. Las variables clave están identificadas, los juegos de actores analizados, se pueden preparar ya los futuros posibles a través de una lista de hipótesis que refleje por ejemplo el mantenimiento de una tendencia, o por el contrario su ruptura. Las diferentes hipótesis, consisten esencialmente en la selección de juegos de variables y actores que resultan realmente determinantes a los fines de ilustrar los diferentes futuros alternativos.

El juego de varias hipótesis (n), conformarán los diferentes escenarios (para un total de 2 elevado a la n). Con la ayuda de los métodos de expertos, se podrá reducir la incertidumbre estimando probabilidades subjetivas de que sucedan estas diferentes combinaciones o de los diferentes acontecimientos clave para el futuro (Método Smic-Prob-Expert: Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados Probabilizados).

Primeramente, se tendrán los escenarios en estado embrionario, ya que se limitan a los juegos de hipótesis realizadas o no. Se trata entonces de describir el camino que conduce de la situación actual a las imágenes finales, para lo cual se diseñan políticas y acciones que serán evaluadas (Método Multipol: multicriterios y políticas).

Los escenarios constituyen una luz para orientar las decisiones estratégicas. Aunque el camino del método de los escenarios sea lógico, no es imprescindible recorrerlo de principio a fin. Todo depende del grado de conocimiento del sistema estudiado y de los objetivos que se persigan. El método de los escenarios es modular. Se puede, en función de las necesidades, limitar el estudio a uno u otro módulo como, por ejemplo, el análisis estructural para la búsqueda de las variables clave, y la encuesta a expertos sobre las probabilidades de las hipótesis clave para el futuro. Ello permitirá poner en evidencia los principales retos del futuro con relación al problema estudiado.

Los escenarios serán conjuntos coherentes de hipótesis al respecto de cómo irá a evolucionar el problema bajo análisis en el sistema establecido, según se comporten y articulen los distintos factores que intervienen: los mecanismos de evolución del problema y las estrategias de los diversos actores.

La construcción de escenarios implica un prudente análisis de las fuerzas interactuantes y la adopción de un estudio sistemático del potencial de futuros posibles. El proceso requiere contar con la información necesaria y acceder a las bases de datos disponibles.

Resultan esclarecedoras las ideas de Francisco Mojica cuando expresa:

“La estrategia se puede definir como un grupo de acciones que apuntan a un objetivo y a una meta. Los objetivos son resultados esperados, formulados en términos amplios. La meta es la cuantificación de lo que vamos a hacer y del tiempo en que lo queremos lograr. Las acciones son las actividades que debemos realizar para lograr la meta y perseguir el objetivo. Para lograr el escenario deseable, que hemos llamado escenario apuesta, es necesario ir en pos de unos objetivos, alcanzar unas metas y realizar unas acciones. Tanto los objetivos como las metas son tomados de los eventos del escenario apuesta, los cuales a su vez provienen de las variables clave”.⁴

En síntesis, un propósito esencial de los estudios prospectivos consiste en encontrar los posibles puntos de ruptura o de inflexión en las tendencias de los fenómenos bajo estudio y determinar los factores o causas que puedan motivarlos. Atendiendo a la diversidad de ángulos y puntos de vista, la realización de estudios prospectivos será llevada a cabo por equipos de trabajo multidisciplinarios, con la participación de expertos en los temas analizados.

En la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno se han desarrollado diversidad de estudios prospectivos con empleo del método de los escenarios,^{5, 6, 7} varios de ellos de conjunto con sus estudiantes de Diplomados y Especialidades en Administración Pública,^{8, 9, 10} y Dirección y Gestión Empresarial,^{11, 12} los que han sido implementados, contribuyendo a la actualización del Modelo Económico y Social Cubano.

Diseño de estrategias con empleo del método de los escenarios para el Caso de estudio: El desarrollo de las exportaciones y su efecto en la balanza de pagos en interés de la seguridad financiera externa.

El presente estudio prospectivo estratégico resulta muy útil como referencia metodológica para todos aquellos que se adentran en esta temática, aplicando el método de los escenarios. Se emplearon técnicas de trabajo grupal y se desarrollaron los talleres de prospectiva,¹³ que permitieron diseñar los escenarios hacia el futuro. Se analizan las principales dificultades que enfrenta la actividad de exportación de bienes y servicios en el país y su incidencia en la obtención de ingresos externos que permitan disminuir el desequilibrio financiero que afecta a la economía en los últimos años.

Uno de los componentes de la seguridad económico-social es la seguridad financiera externa, la que se define como:

“La condición necesaria alcanzada por el país, en la cual el volumen de ingresos externos y el nivel de reservas hacen posible honrar, en los plazos previstos, un nivel determinado de pagos por importaciones de bienes y servicios, así como por el servicio de la deuda, de manera que se mantenga la credibilidad y fluidez financiera, garantizándose las condiciones para lograr el mayor aprovechamiento productivo de los recursos adquiridos con el financiamiento externo, sin afectar los niveles de la actividad económica y el desarrollo social de la población cubana, al tiempo que se preserva la soberanía nacional”.¹⁴

El análisis de las principales limitaciones que enfrenta el proceso exportador y algunas de sus causas contribuyó a la identificación de las variables clave en la evolución del problema, lo que permitió a través del método de los escenarios identificar los actores, escenarios más probables y finalmente un grupo de políticas y acciones que permitirán alcanzar el escenario deseado futuro de cara al 2026. Las propuestas de acciones, realizadas para mejorar la actividad de exportación de bienes y servicios pueden contribuir al mejoramiento de la situación actual y coadyuvar a que se alcance el objetivo estratégico de desarrollar las exportaciones como una alternativa viable para el incremento de los ingresos tan necesarios para el desarrollo económico y social de la nación, todo lo cual tributa a la seguridad financiera.

- **Definición del problema a estudiar.**

La crisis estructural sistémica que caracteriza el entorno internacional, con la simultaneidad de la crisis económica, financiera, energética, alimentaria y ambiental, son elementos clave que han impactado a la economía cubana, lo que se ha manifestado en la inestabilidad de los precios de las materias primas y los productos que demanda la economía, así como la obtención de financiamiento externo, todo lo cual ha afectado el desarrollo y comportamiento de las exportaciones.

Además, el país ha experimentado el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por el gobierno de Estados Unidos. Como sostiene el Presidente de la República Miguel Díaz-Canel, eso nos crea un grupo de problemas en el orden interno a causa de:

“La persecución financiera, la contracción de los créditos por las propias presiones que hace la administración estadounidense, el cierre prácticamente absoluto de los mercados más próximos a nuestro país, el ataque despiadado a las fuentes de ingreso con que contamos y las amenazas con sanciones o las propias sanciones que ya aplican a todo el que se atreva a comerciar con Cuba”.¹⁵

A pesar de los esfuerzos que se han venido realizando en el país para desarrollar y potenciar un grupo de sectores con el objetivo de exportar sus producciones o servicios, aún son insuficientes los resultados económicos que se obtienen, los cuales no permiten alcanzar un nivel de equilibrio adecuado

entre el nivel de las exportaciones y las importaciones y por ende en la balanza de pagos del país. Situación que debe revertirse para alcanzar una apropiada seguridad financiera externa.

Esta problemática está recogida en los Documentos del VI ¹⁶ y VII ¹⁷ Congresos del Partido y sus correspondientes Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, los cuales trazan las pautas a seguir para el mejoramiento de esa situación y se han tenido en cuenta para realizar la presente investigación.

El problema científico a resolver queda expuesto de la forma siguiente: ¿Cómo incrementar los ingresos por concepto de exportaciones de bienes y servicios, para disminuir el desequilibrio financiero de la balanza de pagos, en interés de la seguridad financiera?

Se establecieron como objetivos del estudio los siguientes:

1. Determinar las principales limitaciones que enfrenta el proceso exportador en Cuba y algunas de sus causas.
2. Elaborar escenarios futuros y acciones estratégicas que favorezcan el desarrollo de las exportaciones de bienes y servicios hacia escenarios con vistas al año 2026.

Para el desarrollo de la investigación se empleó un sistema de métodos de investigación lo cual contribuyó a ser consecuente con el método universal dialéctico-materialista, que permitió analizar y comprender las contradicciones tanto internas como externas que se encuentran subyacentes en el proceso exportador del país y analizar los elementos de las exportaciones de bienes y servicios como un todo para poder llegar a conclusiones que determinan la necesidad de incrementar los ingresos por concepto de exportaciones. El método de los escenarios de la prospectiva, contribuyó al diseño de los escenarios futuros y a la propuesta de acciones estratégicas para dar solución al problema científico, todo lo que se validó a través del método de consulta con expertos.

Teniendo en cuenta que Cuba es un país con altos niveles de importación de alimentos, materias primas, maquinarias y equipos, se hace necesario contar con un nivel de ingresos en divisas que le permita honrar en los plazos previstos todas sus obligaciones de pago por las importaciones de bienes y servicios que realiza, así como por el servicio de la deuda. Para alcanzar los niveles de ingresos necesarios que permitan cumplir con estas obligaciones y además disminuir el desequilibrio financiero es imprescindible producir bienes y servicios con destino a la exportación.

El comercio internacional para el caso de Cuba tiene una importancia estratégica por las características propias de la economía cubana, una economía abierta dependiente de sus importaciones y con un limitado desarrollo de su sector exportador. Por tales razones en el VI ¹⁶ y VII ¹⁷ Congresos del Partido Comunista de Cuba se aprobaron un grupo de Lineamientos que han regido la política a seguir para el desarrollo del comercio exterior en Cuba, fundamentalmente el desarrollo sostenible del sector exportador.

No se puede dejar de señalar, que pese a la difícil situación económica que ha enfrentado el país en las últimas décadas, el Gobierno cubano ha destinado grandes recursos económicos a importantes inversiones en esferas como la educación, la salud y el deporte, así como al desarrollo de la biotecnología, la industria farmacéutica y la informática. Estas inversiones le han permitido contar con profesionales altamente calificados y brindar un servicio de excelencia en muchísimos países con los

cuales existen convenios de colaboración, por lo que implementar nuevas estrategias enfocadas al desarrollo de la exportación de estos servicios, permitiría potenciar una fuente segura de ingresos para el país.

Principales limitaciones del comercio exterior

El desempeño del sector exportador ha constituido históricamente un área de importancia estratégica en la evolución de la economía cubana. Uno de los mayores retos que confronta la consolidación del proceso de reanimación de la economía es el insatisfactorio desempeño del sector exportador.

El Presidente de la República Miguel Díaz-Canel ha insistido en múltiples intervenciones, cuanto afecta la mentalidad importadora, porque genera dependencia, acomodamiento y así no hay desarrollo.

Las limitaciones que ha enfrentado la actividad de comercio exterior en Cuba están dadas en lo fundamental por las siguientes causas:

- La intensificación de las restricciones financieras.
- Insuficiente empleo de mecanismos económicos y financieros.
- Desfases con las prácticas comerciales internacionales.
- La ineficiencia de las capacidades industriales instaladas.
- Insuficiente financiamiento para las inversiones requeridas.
- Insuficientes niveles de producción para dar respuesta a potenciales de demanda identificados.
- Limitaciones por problemas de capacidad productiva y calidad de los productos.
- Elevados costos de producción que afectan la competitividad de los productos cubanos en los mercados internacionales.
- No utilización de las estrategias de comercialización como una herramienta de trabajo.
- Insuficiente trabajo de información comercial.
- Insuficiente preparación profesional del personal vinculado a la actividad.
- Insuficiente financiamiento para la actividad de promoción.

Después de identificadas algunas de las limitaciones que enfrenta la actividad de comercio exterior en Cuba se puede plantear que: en general, el aprovechamiento de las potencialidades existentes en los diferentes sectores productivos es insuficiente, por lo que se requiere hacia el futuro trabajar a fondo en la elevación de los resultados alcanzados en esta dirección, especialmente en la consolidación efectiva de nuevos nichos de mercado y de una oferta exportable más diversificada y por niveles de competitividad superiores. Para lograr hacer efectivo este propósito, se requiere aún de un trabajo intensivo y de continuar transformando la “cadena de valor” de los rubros tradicionales de exportación hacia una estructura en la que predominen productos de mayor valor agregado.¹⁸

La caracterización del comportamiento del desarrollo del comercio exterior en Cuba, así como las dificultades más relevantes que ha confrontado el desarrollo de las exportaciones en el país, fundamentan la necesidad de abordar el problema a través de la prospectiva estratégica y aplicar el método de los escenarios al problema de estudio. Para lograr este objetivo se decidió trabajar con un grupo de expertos con suficiente conocimiento sobre la temática en cuestión, experiencia, confiabilidad y prestigio en la esfera de trabajo en que se desempeñan.

Para el presente estudio se utilizaron varios métodos científicos que integran el método de los escenarios: el análisis estructural, el análisis de los actores, el método de elaboración de los escenarios y por último la elaboración de las políticas y acciones.

- **Análisis estructural (Método Micmac)**

La aplicación de este método permitió identificar las variables que caracterizan el desarrollo de las exportaciones como un fenómeno complejo, así como su entorno y las relaciones que se establecen entre ellas.

En el trabajo en equipo con los expertos, fueron seleccionadas y definidas mediante consenso, las variables siguientes:

1. Calidad de los productos exportables (C.P.E) (Interna): Se refiere a que los productos con destino a la exportación clasifiquen con altos estándares de calidad requeridos para competir y ser aceptados en el mercado internacional.
2. Eficiencia de los medios de producción (E.M.P) (Interna): Utilización racional de los medios de producción con la tecnología existente para lograr la calidad de la producción.
3. Nivel de aseguramiento de los insumos (N.A.I) (Interna): Cantidad de materias primas nacional o de importación, necesarias para producir los bienes exportables.
4. Magnitud del capital de trabajo (Magnitud) (Interna): Expresa la magnitud de recursos líquidos o casi líquidos de reserva con que cuenta la empresa. Representan los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades básicas para producir los bienes y servicios exportables.
5. Niveles de incremento de la producción de bienes y servicios (NIBS) (Interna): Necesidad de aumentar la producción de bienes y servicios en general y en particular los que puedan destinarse a la exportación con vistas al aumento de los ingresos.
6. Comportamiento del proceso de descentralización (Descent.) (Interna): El proceso de descentralización como estrategia recogida en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, permitirá al sector empresarial tomar decisiones más afines, según las posibilidades reales de producir bienes y servicios y que estén en correspondencia con los intereses estatales.
7. Nivel de diversificación de los bienes y servicios exportables (Diversif) (Interna): Se refiere a la necesidad de diversificar los bienes y servicios exportables hacia los sectores de mayor valor agregado y de contenido tecnológico.
8. Acceso a un mecanismo financiero (A.M.F.) (Interna): Se entiende como mecanismo financiero a un acuerdo de cooperación entre un banco comercial cubano y una empresa aseguradora externa que permita financiar las operaciones de exportaciones de las empresas cubanas y garantice además el cobro del valor exportado en caso de impagos por parte de la empresa extranjera que compra las mercancías.
9. Acceso al mercado externo (M. Extern) (Externa): Sitio donde se ofertan y demandan las mercancías destinadas a la exportación y se establecen los precios de las mismas, se exige un nivel de competitividad y exclusividad para los productos. En el cual interfiere la política del gobierno de Estados Unidos, tanto con el bloqueo a Cuba ya que imposibilita el acceso de los productos cubanos al mercado estadounidense, como con la extraterritorialidad de la Ley Helms Burton en el acceso al mercado y el comercio con terceros países. Una forma de paliar los efectos del bloqueo son los mecanismos de integración regional.

Este método permite a través de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones, confirmar la importancia de algunas de ellas y el papel que juegan en el incremento de los ingresos por exportaciones, para lo cual se crea inicialmente la Matriz de Influencias Directas, que describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema en la actualidad. Las puntuaciones se dan entre 0 y 3; 0=sin influencia; 1=débil; 2= media; 3=fuerte; P=potencial (figura 1).

	1 : C.P.E.	2 : E.M.P.	3 : N.A.I.	4 : MAGNITUD	5 : N.I.B.S.	6 : Descent.	7 : Diversif	8 : A.M.F.	9 : M. Extern.
1 : C.P.E.	0	2	2	3	2	2	2	2	3
2 : E.M.P.	3	0	2	1	2	0	2	1	3
3 : N.A.I.	2	2	0	2	3	0	2	1	1
4 : MAGNITUD	2	2	3	0	3	0	2	3	1
5 : N.I.B.S.	1	2	3	3	0	0	1	3	2
6 : Descent.	0	1	2	1	2	0	2	1	0
7 : Diversif	1	2	2	3	3	1	0	2	3
8 : A.M.F.	P	P	P	P	P	0	0	0	P
9 : M. Extern.	3	1	3	2	3	1	3	2	0

©LPSOR-EPITA-MICMAC

Figura 1. Matriz de influencias directas Fuente: Elaboración propia

La connotación de las variables hacia el futuro 2026 se muestra en el plano de influencias – dependencias indirectas potenciales (figura 2).

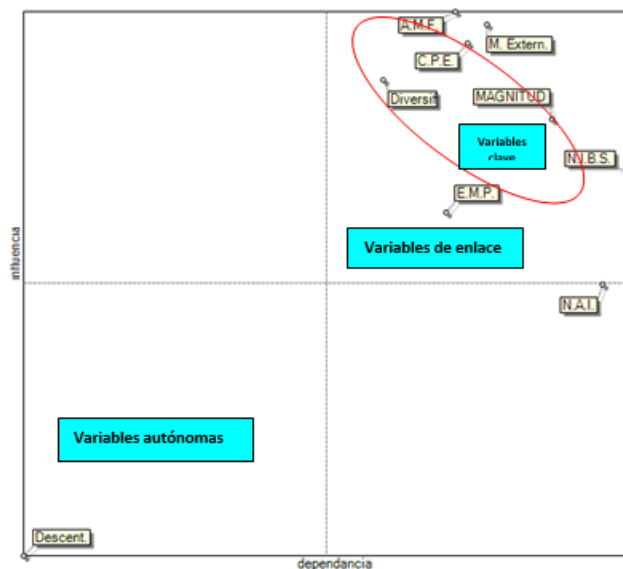


Figura 2. Plano de influencias-dependencias indirectas potenciales Fuente: Elaboración propia

El análisis estructural sobre la necesidad del incremento de los ingresos por exportaciones arrojó el comportamiento de las variables siguientes:

Permitió identificar como variables clave: la magnitud del capital de trabajo, los niveles de incremento de la producción de bienes y servicios, el acceso a un mecanismo financiero, la calidad de los productos exportables y el nivel de diversificación de los bienes y servicios exportables ya que se consideran las que más inciden sobre la necesidad de incrementar los ingresos por concepto de exportaciones con vistas a disminuir el desequilibrio financiero del país, pero permite considerar las variables eficiencia de los medios de producción y nivel de aseguramiento de los insumos como variables importantes (de enlace) ya que las mismas favorecen en gran medida que se obtengan los resultados esperados. En el caso particular del mercado externo a pesar de ser una variable muy influyente, no se selecciona como una variable clave, ya que es una variable externa sobre la cual el nivel de incidencia y actuación para alcanzar los objetivos es limitado, a pesar de la gran influencia que la misma tiene sobre el resto de las variables.

El análisis estructural demostró que para incrementar los ingresos por exportaciones es necesario dirigir los esfuerzos principales en función de resolver los problemas que se presentan en la actualidad en la disponibilidad de capital de trabajo que necesitan las empresas para garantizar las materias primas e insumos necesarios para su producción, así como incrementar los niveles de producción de bienes y servicios, alcanzar altos estándares de calidad de los productos, lograr una mayor diversificación de los mismos y adicionalmente contar con un mecanismo financiero que permita asegurar los cobros de las exportaciones a través de instrumentos financieros seguros.

- **Análisis de las estrategias de los actores (Método Mactor)**

Con el análisis de las estrategias de los actores, se caracterizan los actores tanto internos como externos que participan e influyen en el proceso exportador del país y las relaciones de fuerzas que se establecen entre estos. A continuación, se relacionan los actores que intervienen en el proceso exportador, los cuales fueron seleccionados y definidos mediante consenso:

- Bancos comerciales nacionales (BCN) (Interno)
- Empresas productoras (E. PRODUC.) (Interno)
- Empresas exportadoras (E. EXPORT.) (Interno)
- Empresas importadoras (E. IMPORT.) (Interno)
- Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX) (Interno)
- Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) (Interno)
- Ministerio de Economía y Planificación (MEP) (Interno)
- Empresas de seguros internacionales (ESI) (Externo)
- Bancos comerciales extranjeros (BCE) (Externo)
- Gobierno de Estados Unidos (G.EE.UU) (Externo)

El plano de influencias y dependencias entre actores brinda la información siguiente (figura 3).

A partir de estos resultados los actores que intervienen en el proceso de exportaciones se pueden caracterizar de la forma siguiente: para la determinación de los actores más influyentes se tuvieron en cuenta aquellos que son dominantes: el Ministerio de Economía y Planificación, los Organismos de la Administración Central del Estado, el Ministerio de Comercio Exterior, las empresas importadoras y las empresas productoras; como actores dominados, los bancos comerciales y las empresas exportadoras. Los bancos comerciales extranjeros resultan autónomos.

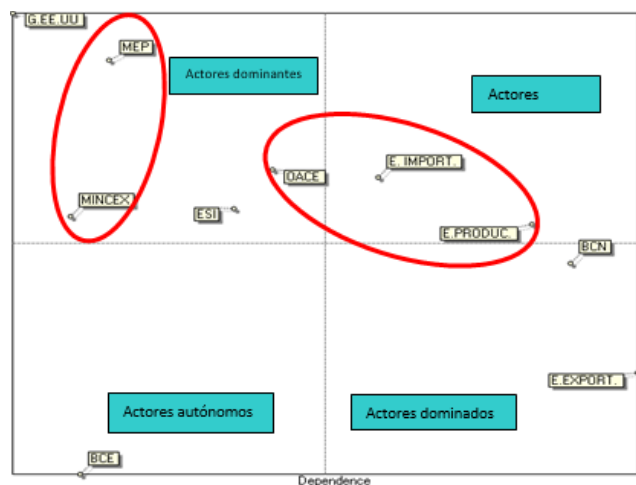


Figura 3. Plano de influencias y dependencias entre actores

Fuente: Elaboración propia

- **Elaboración de los escenarios (Método Smic-Prob-Expert)**

La utilización del método Smic permitió elaborar los escenarios, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, elegir entre un número de estados posibles mediante combinaciones de hipótesis, aquellas que deberán ser estudiadas como, más probables, así como examinar las combinaciones de ellas que deberán ser excluidas.

La relación y descripción de las hipótesis es la siguiente:

1. La Superación paulatina de las dificultades económicas. H1 (Economía): Una adecuada preparación y exigencia de los cuadros y funcionarios que permita la correcta implementación de los Lineamientos de la política económica y social, aprobados en el Congreso del PCC propicia la superación paulatina de las dificultades económicas que afectan al país y un incremento de los bienes y servicios exportables que coadyuven a alcanzar el equilibrio financiero deseado.
2. El incremento de la calidad de los servicios y bienes exportables. H2 (Calidad): El incremento de la calidad de los servicios y bienes exportables, así como el análisis adecuado del capital de trabajo necesario para alcanzar la estabilidad del suministro de las materias primas y una adecuada política comercial, permiten alcanzar un mayor reconocimiento en el mercado externo y aumentar su competitividad en el mismo.
3. La diversificación de la estructura de las exportaciones. H3 (Diversif.): La diversificación de la estructura de las exportaciones de bienes y servicios con preferencia en las de mayor valor agregado y contenido tecnológico, un adecuado proceso inversionista en las ramas de la economía que generen ingresos y disminuyan las importaciones, contribuirán decisivamente en el incremento de los ingresos externos necesarios para alcanzar la seguridad financiera.
4. Acceso a un mecanismo financiero. H4 (M.Finan.): El establecimiento de un acuerdo de cooperación entre un banco comercial nacional y una empresa aseguradora externa para financiar las operaciones de exportaciones, como mecanismo financiero, permitirá fomentar y

desarrollar las exportaciones para disminuir el desequilibrio financiero, así como facilitará la obtención de financiamientos para incrementar la magnitud del capital de trabajo.

La selección y descripción de los escenarios es la siguiente:

A partir de los posibles juegos de hipótesis se constituyeron 16 posibles escenarios (figura 4), de los cuales se consideraron con mayores probabilidades de ocurrencia los escenarios E-1111, E-0000 y E-1110.

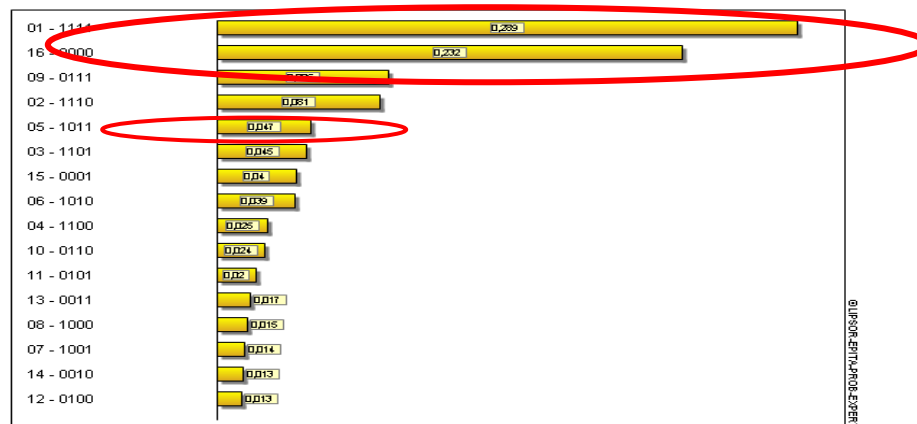


Figura 4. Histograma de probabilidades de los escenarios

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se relacionan los tres escenarios seleccionados:

1. Escenario 1111: Es el escenario más probable y deseado (apuesta), implica una adecuada preparación y exigencia de los cuadros y funcionarios, la superación paulatina de las dificultades económicas, un incremento en la calidad de los bienes y servicios exportables, se alcanza la diversificación de las estructuras de las exportaciones y un adecuado proceso inversionista así como, se cuenta con un mecanismo financiero que respalde la gestión exportadora; todo lo cual debería favorecer el incremento de las exportaciones y la disminución del desequilibrio financiero del país.
2. Escenario 0000: Es el escenario menos deseado, ya que se considera que se mantendrán las condiciones actuales sin cambios significativos y no se cumplen ninguna de las hipótesis planteadas, o sea no existe una adecuada preparación y exigencia de los cuadros y funcionarios, no se superan las dificultades económicas, no se logra un incremento en la calidad de los bienes y servicios, ni se logra una diversificación de las estructuras de las exportaciones y un adecuado proceso inversionista. Tampoco se logra implementar un mecanismo financiero que permita apoyar el proceso exportador del país, por lo que es necesario evaluar y acometer acciones para revertir esta situación.
3. Escenario 1110: Este escenario (intermedio) implica una adecuada preparación y exigencia de los cuadros y funcionarios, la superación paulatina de las dificultades económicas, un incremento en la calidad de los bienes y servicios exportables, se alcanza la diversificación de las estructuras de las exportaciones y un adecuado proceso inversionista, pero no existe un mecanismo financiero que respalde la gestión exportadora que junto al resto de los elementos permita alcanzar un incremento de los ingresos por exportaciones y una disminución del desequilibrio financiero.

- **Elaboración de las políticas y acciones para alcanzar o enfrentar los escenarios (Método Multipol)**

Con el empleo de este método se definieron las políticas y las acciones que serán necesario acometer hasta el 2026, para alcanzar el escenario más deseado y posible, en el cual se deben resolver en gran medida los problemas que están afectando el desarrollo del proceso exportador, para lo cual deberán trabajar mancomunadamente los diferentes actores con vistas a alcanzar los objetivos estratégicos siguientes, formulados a partir de las variables clave identificadas:

1. Alcanzar los más altos estándares de calidad de los bienes y servicios exportables (Calidad): Alcanzar los más altos estándares de calidad de los bienes y servicios exportables, mejorando la eficiencia de los medios de producción para lograr mayor aceptación en el mercado externo, coadyuvando así al incremento de los ingresos externos.
2. Alcanzar los niveles adecuados de capital de trabajo (C. Trab.): Alcanzar los niveles adecuados de capital de trabajo que le permita a las empresas, lograr una estabilidad en el volumen y aseguramiento de las materias primas necesarias para producir los bienes exportables garantizando un ciclo productivo estable y el cumplimiento de los planes de producción, así como los compromisos de exportación.
3. Incrementar la producción y diversificación de los bienes y servicios exportables (I. Prod.): Incrementar la producción de bienes y servicios exportables, así como alcanzar altos niveles de diversificación de estos productos y servicios y desarrollar el interés de las empresas, a nivel nacional, por las exportaciones.
4. Acceder a un mecanismo financiero (Mecanismo): La creación e implementación de un mecanismo financiero que contribuya a disminuir el riesgo de no pago y permita a las empresas exportadoras penetrar nuevos mercados con garantías de pago, así como mejores condiciones para la obtención de financiamiento para capital de trabajo con destino a la exportación.

Descripción de las políticas a implementar:

1. Efectividad del proceso inversionista (E.P.I): Desarrollar un proceso inversionista que responda a la estrategia de desarrollo del país a corto, mediano y largo plazos potenciando las esferas productivas generadoras de ingresos en divisas, el incremento de los bienes y servicios, así como altos estándares de calidad de los productos exportables.
2. Sostenibilidad del ciclo productivo (S.C.P): Garantizar la estabilidad del ciclo productivo con una adecuada magnitud de capital de trabajo y la adquisición de los insumos necesarios para la producción de los renglones exportables que permita el cumplimiento de los compromisos contraídos con el exterior.
3. Diversificación de la estructura de las exportaciones de los bienes y servicios (Est.Exp): La diversificación de la estructura de las exportaciones con preferencia las de mayor valor agregado y contenido tecnológico a través de la introducción y generalización de los resultados de la ciencia y la innovación tecnológica.
4. Incremento del papel del sector bancario en el desarrollo del sector exportador (Papel S.B.): Desarrollar y promover mecanismos financieros a través del sector bancario nacional, para contribuir al desarrollo del sector exportador que incluyan el financiamiento y la protección de los riesgos de crédito que afectan esta actividad.
5. Fortalecimiento de la preparación de los cuadros y funcionarios (Preparac): Fortalecer la preparación de los cuadros y funcionarios en temáticas económicas, financieras, técnicas y

jurídicas que le permitan realizar con mayor profesionalidad las negociaciones comerciales internacionales.

6. Desarrollo de una estrategia integral en la exportación de servicios (Est. Integ): Garantizar el óptimo aprovechamiento de las potencialidades creadas en el país con el desarrollo de una estrategia integral en la exportación de servicios fundamentalmente los profesionales, a través de la venta de proyectos o soluciones tecnológicas.

Delineación de las acciones estratégicas:

1. Elaborar estrategias para la exportación de servicios (E.E.S.).
2. Definir e implementar las normas jurídicas y organizativas para la exportación de servicios (Normas).
3. Priorizar la venta de proyectos y soluciones tecnológicas (VPST).
4. Perfeccionar los mecanismos existentes para la selección de los cuadros y funcionarios (Selección).
5. Controlar los mecanismos de selección de cuadros y funcionarios (Control).
6. Exigir el cumplimiento de requisitos éticos y morales por los cuadros y funcionarios (Requisitos).
7. Elaborar un plan de preparación para cuadros y funcionarios (Preparac).
8. Promover el estudio de mercado para las producciones a exportar (Estudio).
9. Diseñar programas integrales para los nuevos productos exportables (Programas).
10. Elaborar e implementar programas para recuperar producciones (Recuperación).
11. Propiciar una mayor relación de las empresas productoras con el mercado de exportación (Relación).
12. Potenciar la integración económica con América Latina y el Caribe (Integrac.).
13. Extender paulatinamente el mecanismo de esquemas cerrados (E. Cerrados).
14. Velar por el estricto cumplimiento de lo pactado en los contratos comerciales (Contratos).
15. Cumplir los compromisos de pago (C. Pagos).
16. Ampliar las relaciones con las empresas de seguro internacionales (Seguro).
17. Proponer e implementar mecanismos de financiamiento (M. Financ).
18. Incentivar el interés por el seguro a la exportación (Interés).
19. Establecer el cálculo de los costos de las exportaciones (Costos).
20. Diseñar una política para reorientar el desarrollo industrial (Reorientar).
21. Potenciar el desarrollo de la industria farmacéutica y biotecnológica (Potenciar).
22. Calificar y adiestrar a los empresarios (Calificar).
23. Utilizar por parte de las empresas, los instrumentos financieros (I. Financ).

Con el plano de perfiles entre las políticas y los escenarios (figura 5), se determinan cuales políticas son las más convenientes a cada escenario; en el caso del estudio que se realiza se observa como en el escenario E-1111 todas las políticas favorecen que se logre el mismo, pero las de mayor importancia son: Diversificar la estructura de las exportaciones de los bienes y servicios (Est. Exp.) y Fortalecer la preparación de los cuadros y funcionarios (Preparac.) que coincide también con las políticas que más favorecen el escenario E-1110. En el caso del escenario E-0000 las políticas Efectividad del proceso inversionista (E.P.I) e Incrementar el papel del sector bancario en el desarrollo del sector exportador (Papel S.B) son las de mayor correspondencia.

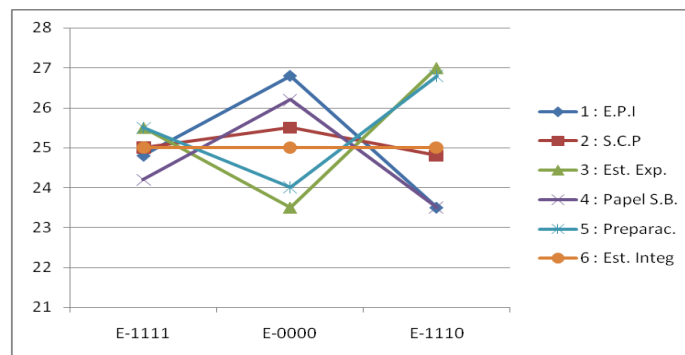


Figura 5. Plano de perfiles políticas-escenarios
Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados anteriores para el escenario E-1111 se enuncian las políticas y las acciones que habrá que desarrollar prioritariamente para alcanzar el mismo; para el escenario E-1110 se considera importante priorizar la implantación de la política Incremento del papel del sector bancario en el desarrollo del sector exportador (Papel S.B), teniendo en cuenta que es la hipótesis que no se realiza y trabajando en esa dirección, se pueden alcanzar los objetivos estratégicos y en el caso del escenario E-0000, se propone hacer más énfasis en las políticas Efectividad del proceso inversionista (E.P.I) y Sostenibilidad del ciclo productivo (S.C.P.), también se desarrollarán las otras 4 políticas, pero en un segundo nivel de prioridad.

En este análisis se definieron además los actores que deben llevar a cabo las políticas y ejecutar las acciones planteadas para cada escenario.

Escenario 1111

-Política: Diversificación de la estructura de las exportaciones de los bienes y servicios (Est. Exp)

Acciones:

- Promover estudios de mercado para las producciones a exportar.
- Potenciar la integración económica con América Latina y el Caribe.
- Priorizar la venta de proyectos y soluciones tecnológicos.

-Política: Fortalecimiento de la preparación de los cuadros y funcionarios (Preparac)

Acciones:

- Controlar los mecanismos de selección de cuadros y funcionarios.
- Elaborar un plan de preparación para cuadros y funcionarios.
- Exigir el cumplimiento de requisitos éticos y morales por cuadros y funcionarios.

-Política: Desarrollo de una estrategia integral en la exportación de servicios (Est. Integ)

Acciones:

- Elaborar estrategias para la exportación de servicios.
- Diseñar programas integrales para los nuevos productos exportables.
- Propiciar una mayor relación de las empresas productoras con el mercado de exportación.

Actores: OACE, MINCEX, Empresas productoras, Empresas exportadoras.

Escenario 0000

-Política: Efectividad del proceso inversionista (E.P.I)

Acciones:

- Diseñar una política para reorientar el desarrollo industrial.
- Potenciar el desarrollo de la industria farmacéutica y biotecnológica.
- Elaborar e implementar programas para recuperar producciones.

-Política: Incremento del papel del sector bancario en el desarrollo del sector exportador (Papel S.B.)

Acciones:

- Ampliar las relaciones con las empresas de seguro internacionales.
- Proponer mecanismos de financiamiento.
- Incentivar el interés por el seguro a la exportación.
- Calificar y adiestrar a los empresarios.

-Política: Sostenibilidad del ciclo productivo (S.C.P)

Acciones:

- Potenciar la integración económica en América Latina y el Caribe.
- Proponer mecanismos de financiamiento.
- Extender paulatinamente los mecanismos de esquemas cerrados.

Actores: OACE, Empresas productoras, BCN, MEP, MINCEX

Escenario 1110

-Política: Diversificación de la estructura de las exportaciones de los bienes y servicios (Est. Exp)

Acciones:

- Promover estudios de mercado para las producciones a exportar.
- Potenciar la integración económica con América Latina y el Caribe.
- Priorizar la venta de proyectos y soluciones tecnológicos.

-Política: Fortalecimiento de la preparación de los cuadros y funcionarios (Preparac)

Acciones:

- Controlar los mecanismos de selección de cuadros y funcionarios.
- Elaborar un plan de preparación para cuadros y funcionarios
- Exigir el cumplimiento de requisitos éticos y morales por cuadros y funcionarios

-Política: Desarrollo de una estrategia integral en la exportación de servicios (Est. Integ)

Acciones:

- Elaborar estrategias para la exportación de servicios.
- Diseñar programas integrales para los nuevos productos exportables.
- Propiciar una mayor relación de las empresas productoras con el mercado de exportación.

Actores: OACE, MINCEX, Empresas productoras, Empresas exportadoras.

Para la culminación de este trabajo se sometió el resultado final a la consideración de un grupo de expertos para su valoración. En la encuesta realizada el 100 % de los expertos validó los resultados del

trabajo y consideraron que los objetivos estratégicos, las políticas y las acciones poseen capacidad de respuesta a los problemas que presentan las exportaciones en la actualidad, así como que existe lógica y coherencia en todo el desarrollo del trabajo.

Conclusiones

La prospectiva estratégica y el empleo del método de los escenarios se convierten en un apoyo a la reflexión estratégica, con vistas al proceso de toma de decisiones a los distintos niveles de la sociedad.

En todo proceso de planificación estratégica el desafío fundamental consiste en estructurar el problema. Se trata de avanzar desde una pregunta general hasta otras para las cuales es más factible encontrar respuestas concretas. Para eso, el método aconsejado es primero abrir (análisis) para luego cerrar (síntesis), o sea recurrir al debate buscando registrar la máxima amplitud de aspectos para enseguida penetrar en los argumentos y variables relacionadas al problema en cuestión y concluir seleccionando un conjunto reducido de variables. Al finalizar esos pasos, los diseñadores de escenarios escogen por lo general no menos de tres hipótesis centrales y comienzan a definir los escenarios que resultan de la combinación de ellas e introducir los datos correspondientes en cada escenario. Pero la parte más significativa es la deducción final en la cual el equipo identifica cuáles pueden ser las consecuencias del problema en cada escenario alternativo.

Las limitaciones que ha enfrentado la actividad del comercio exterior en el país están relacionadas fundamentalmente con la insuficiencia de las capacidades industriales instaladas y el limitado financiamiento para desarrollar un adecuado proceso inversionista, así como a los elevados costos de producción y a la calidad de los productos, unido al insuficiente empleo de mecanismos económicos y financieros, siendo necesario definir estrategias para alcanzar nuevos nichos de mercado y una oferta exportable diversificada con altos estándares de calidad que permitan revertir la situación actual.

Referencias bibliográficas

1. Baena, G. Prospectiva política. Guía para su comprensión y práctica. Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F. 2004, p.14.
2. Godet, M. De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia. Barcelona: Editorial Marcombo, 1994, p.3, p.39 y p.43.
3. Medina, J., Ortigón, E. Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Área de Proyectos y Programación de Inversiones CEPAL, Santiago de Chile, septiembre de 2006, p.151.
4. Mojica, F. J. La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica. Convenio Andrés Bello, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 2005, p.273.
5. Garrigó, L., Delgado, M. Un enfoque prospectivo en torno al desarrollo de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno hacia el año 2021. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 1(1). La Habana, 2017. [Consultado 2 marzo 2019] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/3>
6. Garrigó, L., Delgado, M. La universidad cubana al horizonte del año 2021. Revista Cubana de Educación Superior [online]. vol.38, n.1, e22. ISSN 0257-4314. La Habana, 2019.
7. Garrigó, L. La visión prospectiva de Fidel Castro Ruz en torno a la educación. 1953; 1959-1981. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 3(2). La Habana, 2019. [Consultado 2 noviembre 2019] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/77>

8. Castro, W., Bueno, N., Garrigó, L. Diagnóstico del proceso de gestión de comercialización de la Universidad de Granma. *Revista Olimpia*. Vol. 14, número 42, enero-marzo 2017, pág. 155 a 171 del tomo III, folio 89.
9. Macareño, L. Acciones de reducción del riesgo de desastres y su influencia en la seguridad alimentaria en el desarrollo local del municipio Artemisa. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 3(1), La Habana, 2019. [Consultado 3 octubre 2019] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/71>
10. Greenup, I. Bases para fortalecer las exportaciones de software y servicios informáticos del país. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 3(2), La Habana, 2019. [Consultado 5 octubre 2019] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/82>
11. Gálvez, Y., Garrigó, L. Un estudio prospectivo de la Agencia de Protección contra Incendios para la consolidación de clientes actuales y potenciales. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 1(2), La Habana, 2018. [Consultado 10 enero 2019] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/15>
12. Anaya, M., Delgado, M., Garrigó, L. Estrategia competitiva para el grupo empresarial de la industria alimentaria de Cuba. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2(1), 82-97. La Habana, 2018. [Consultado 2 abril 2019] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/34>
13. Garrigó, L. Prospectiva Estratégica. En: Delgado M, Coordinador académico, *Temas de Gestión Empresarial*, Vol. I. La Habana: 157-193. Editorial Félix Varela, 2017.
14. Garrigó, L. La Seguridad Nacional de Cuba. Una concepción sistémica. La Habana. Editado por el Centro de Información para la Defensa, MINFAR, 2014, p.77.
15. Díaz-Canel, M. M. A los imperialistas les tenemos una “mala noticia” que dar: Aquí está la Revolución Cubana victoriosa y vamos por más. *Granma*, La Habana, 3 de julio de 2019, p.3. [Consultado 5 julio 2019] Disponible en: <http://www.granma.cu/cuba/2019-07-03/a-los-imperialistas-les-tenemos-una-mala-noticia-que-dar-aqui-esta-la-revolucion-cubana-victoriosa-y-vamos-por-mas-03-07-2019-01-07-46>
16. Partido Comunista de Cuba. VI Congreso del PCC. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Aprobado el 18 de abril de 2011. La Habana: 2011. pp.5-38. [Consultado 2 mayo 2015] Disponible en: <http://www.cuba.cu/gobierno/documentos/2011/esp/1160711i.pdf>
17. Partido Comunista de Cuba. 7mo. Congreso del PCC. Documentos del 7mo. Congreso del Partido, aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. La Habana: Tabloide, septiembre, 2017. pp. 2-32. [Consultado 2 febrero 2019] Disponible en: <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/tabloide%20%20%20C3%BA%20ultimo.pdf>
18. Malmierca, R. Economía cubana en el análisis del Consejo de Ministros. *Granma*. La Habana, 21 de junio de 2019, p.4. [Consultado 23 junio 2019] Disponible en: <http://www.granma.cu/mundo/2019-06-21/economia-cubana-en-el-analisis-del-consejo-de-ministros-21-06-2019-23-06-35>