

Table of Contents

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA ESTATAL CUBANA.....	1
PROPUESTAS	3
GOBIERNO SOCIALISTA, EFICAZ, EFICIENTE Y DE INTEGRACIÓN SOCIAL	3
TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA E INSERCIÓN INTERNACIONAL.....	3
POTENCIAL HUMANO, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	4
DESARROLLO HUMANO, EQUIDAD Y JUSTICIA SOCIAL.....	4
GOBERNANZA CORPORATIVA	4

La cadena de la economía cubana está rota: dónde debería estar la empresa estatal

Ileana Díaz Fernández
Economista

Características de la empresa estatal cubana

Antes de presentar un esbozo sobre la situación actual de la empresa estatal, se impone esclarecer qué sus rasgos son los siguientes¹:

- Entidades empresariales propiedad de todo el pueblo. El Estado actúa en beneficio del propietario (el pueblo).
- Personas jurídicas con deberes y derechos.
- Encargadas de producir bienes y servicios de carácter mercantil y de obtener utilidades y cumplir responsabilidades sociales.
- Cubren sus gastos con los ingresos.
- La empresa desempeña un papel activo en la elaboración, ejecución y control de los planes y presupuestos.

- El Estado regula los destinos de las utilidades y está facultado para autorizar la retención de parte de ellas por las empresas.
- Tienen autonomía para la administración o gestión empresarial.
- El Estado norma sus relaciones con las empresas y las atiende. No interfiere en la necesaria autonomía en la gestión de las entidades. Adopta las decisiones principales y estratégicas que le competen como titular y evalúa y controla de manera integral los resultados.

Hay muchas razones para que las empresas no mejoren su desempeño. Se puede enfatizar en el bloqueo, la difícil situación de las finanzas externas, los fenómenos meteorológicos, etc.

Sin embargo, también habría que señalar la sobrevalorada tasa de cambio, que desincentiva la economía; la centralización del mecanismo económico; un sistema de dirección basado en el control mediante el plan --es decir, el plan como medio de control y no de dirección--, así como otras regulaciones que dificultan que las empresas puedan ser creativas, emprendedoras, innovadoras y, por tanto, que desaten las fuerzas productivas.

Ya lo dijo la Contralora de la República, Gladys Bejerano: el control es como una pirámide que comienza con el control interno en la base. Y más adelante: "Luego están, en otro nivel, los organismos de la Administración Central del Estado (OACE), que tienen funciones rectoras de control. Por ejemplo, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social es el rector, en Cuba, de la política salarial y de trabajo; el Ministerio de Economía y Planificación es el Estado Mayor de la economía y la planificación en nuestro país. Estos y los demás organismos proponen políticas, y una vez que se aprueban son los encargados de aplicarlas y controlarlas. No solo en sus ministerios, sino en todo el sistema. Digamos entonces que estos órganos, organismos e instituciones del Estado ejercen un control externo. Y, por último, la Contraloría" (Rodríguez, 2012).

La empresa es la base sobre la cual recae toda la pirámide de control. ¿Es posible entonces operar con tantos controles?

Propuestas

No es factible realizar propuestas sobre las empresas estatales si no se modifican los aspectos esenciales que condicionan su actuación de acuerdo a los ejes estratégicos del plan 2030²:

Gobierno socialista, eficaz, eficiente y de integración social

- Resulta indispensable definir claramente las reglas de juego del Estado como regulador de la economía y como representante del dueño y las relaciones con el dueño y con las empresas.
- De igual manera, precisar qué entidad será la que asuma las responsabilidades del dueño por el Estado.
- Reducir el aparato burocrático de la administración pública de modo de poder reducir gastos del presupuesto y reorganizar los procesos para que sean más ágiles y eficientes.
- Es indispensable establecer una ley de empresa y de quiebra.
- De igual forma, un sistema de dirección de la economía basado en un plan flexible --quizás pensar en la forma utilizada en los años 90, ajustada a la actualidad-- y descentralizado, incluido el comercio exterior. El sistema debe cumplir sus funciones de planificación, organización, mando y control --no solo este último.

Transformación productiva e inserción internacional

- Definir los sectores estratégicos.³ Considerar estratégicos a once sectores, por lo demás clasificados por su oferta y no por la necesidad a satisfacer, demuestra que no existe un propósito estratégico claro y preciso. Hacia estos sectores deben dirigirse las grandes inversiones, la cartera de negocios para la inversión extranjera (propuesta por el gobierno) y las necesidades materializadas en el encargo estatal.
- Las políticas de desarrollo productivo deben partir de modificar la tasa de cambio e incentivar los negocios intensivos en conocimiento, así como los encadenamientos entre las diversas formas de propiedad.

Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación

- La eliminación de las categorías ocupacionales a nivel nacional que prefijan los niveles de salarios. La supuesta igualdad se convierte en igualitarismo y desigualdad.
- Políticas de incentivos a la innovación de las empresas. El Estado debe dedicar recursos a las ciencias básicas estratégicas y a la correspondiente educación superior que apoyen las innovaciones en los sectores estratégicos. Estructurar el marco de financiamiento para la innovación mediante diversas fuentes y agencias.

Desarrollo humano, equidad y justicia social

- Indispensable que los sindicatos se conviertan en la contrapartida real de las administraciones y en defensores de los derechos de los trabajadores.
- Necesaria la evaluación de las políticas públicas, que ante todo deben ser públicas, y que no son solo las normas jurídicas que la amparan y legitiman. Esta evaluación debe ser ex ante (antes de que se apruebe la política) y ex post (después de aplicarse la política).

Las propuestas de cambios para la empresa estatal estarán referidas a cuatro aspectos: gobernanza corporativa, inversiones y productividad, innovación y mercado y relaciones sociales.

Gobernanza corporativa. Lo primero es reestructurar los grupos empresariales, como ya se ha comprendido por las autoridades; el dilema consiste en cómo se realizará este nuevo proceso. En opinión de esta autora, es casuístico, para nada homogéneo o igual para todos. Y se debe tener presente el portafolio de competencias que dominan las organizaciones subordinadas a cada grupo, de manera de decidir si la estructura se conduce por compatibilidad tecnológica o de mercado. Las empresas deben poseer solo aquello que aporta al valor para el cliente o para la sociedad.

El resto de las actividades se deben traspasar a entidades de cualquier tipo de propiedad. De igual forma, en este proceso debe precisarse qué organizaciones quedan subordinadas a nivel nacional y cuáles a nivel territorial, muy relacionado con el alcance de sus producciones o servicios, tipos de encadenamientos, etc. Uno de los objetivos a alcanzar con esta reestructuración es la reducción de los monopolios. No son expresión de eficacia, ni de eficiencia e innovación.

Inversiones y productividad. La estrategia de la empresa debe aportar a la estrategia de desarrollo del país y discutirse en las Juntas de Gobierno. La estrategia debe ser la brújula de la empresa y la base para elaborar el plan, el cual solo debe tener como directivo el encargo estatal, las exportaciones y algún indicador de rendimiento. La empresa debe buscar fuentes de financiamiento nacionales o extranjeras y generar asociaciones con capital privado o estatal, nacional o extranjero, sobre la base de la legislación de empresa, de inversión extranjera y de quiebra que se establezca.

Innovación y mercado. El posicionamiento en el mercado interno y externo y las posibles necesidades estratégicas del país pueden ser incentivos para la innovación. Cualquier modelo de emprendimiento corporativo está relacionado con la estrategia y el mercado. Se requiere una estructura organizativa que estimule la creación de redes y alianzas con otras empresas y centros generadores de conocimiento.

También se debe desarrollar una cultura del aprendizaje, de modo que el conocimiento se socialice dentro de la organización, y proponerse un sistema de innovación abierta que aproveche también el conocimiento externo, todo con un enfoque hacia objetivos estratégicos u oportunidades del mercado.

Las empresas deberían replantearse sus modelos de negocios y evaluar la posibilidad de utilizar tecnología digital o un enfoque circular, lo cual reduce la necesidad de fuerza de trabajo y los residuos, respectivamente. La innovación es la base de la ventaja competitiva. Es esta la que permitiría competir en el mercado.

Relaciones sociales. Crear mecanismos de participación de los trabajadores y rendición de cuentas de los ejecutivos, sobre todo en los aspectos estratégicos, resulta indispensable para que los trabajadores se sientan realmente dueños.

¹ (PCC 2017)

² (PCC 2017a)

³ Entendiendo por sectores los llamados sectores de negocio, de competencia e industrial, que agrupa a los negocios que satisfacen una misma necesidad aunque puedan pertenecer a diferentes sectores, según el clasificador de actividades económicas.

Ileana Díaz Fernández es doctora en economía, con más de 30 años de experiencia en los estudios de empresas en la Universidad de La Habana. Recibió su licencia de la Universidad de la Habana en economía de la empresa. Fue becaria senior de la universidad

Columbia en Nueva York. Además ha dictado conferencias y cursos en diversas universidades, incluyendo La Sapienza de Roma, Carlos III de Madrid, y la universidad Greenwich, Londres. Ha publicado en revistas indexadas y en libros que han ganado en tres ocasiones premios de la Academia de Ciencias de Cuba.

<https://www.linkedin.com/in/ileana-diaz-fernandez-b11397120/>