

# REFLEXIONES SOBRE LA EMPRESA ESTATAL CUBANA

*Luis Marcelo*

*Adriano García*

*Oscar U-Echevarría*

## INTRODUCCION AL TEMA

Sería una verdad de Perogrullo el decir que el tema que nos ocupa es, por una parte, vital para la salida a cualquier solución de los problemas que enfrenta actualmente el país y, que por otra, reviste una “saturada” complejidad por la diversidad de aristas que están presentes. De tal forma, el objetivo final de estas reflexiones viene dado por poner “sobre el tapete” la necesidad de abordar esta problemática a partir de un enfoque o metodología integral que facilite, en primer término, identificar los problemas centrales que, a partir de una lógica y factible articulación, posibilite una dinámica sistémica en esta esfera.

A partir de lo cual, se puede inferir la notable dificultad que reviste el poder establecer la combinación óptima al respecto, es decir, “la dosis exacta”. Sin embargo, una primera aproximación, permite preliminarmente establecer como propuesta para un enfoque metodológico al respecto, que el abordaje de esta temática ha de hacerse a partir de las siguientes tres perspectivas analíticas:

- Desde una perspectiva histórica y el desarrollo evolutivo del problema en cuestión; en particular, las interrelaciones dinámicas entre el desarrollo de la capacidad empresarial, del modelo económico, de la calidad de las políticas aplicadas y las condiciones objetivas en cada momento.
- El reconsiderar conceptualmente la naturaleza de la actividad empresarial en una economía socialista, a partir de una visión que centra su atención en el papel del “capital humano” y que considera la conducta empresarial como resultante de la acción de procesos económicos, sociales, ideológicos, culturales y políticos que tienen lugar al interior de la empresa y en su entorno.
- La interacción dinámica empresa-entorno, examinando la misma desde una perspectiva tendente a la convergencia entre los intereses sociales generales y los individuales o específicos, en otros términos, desde una perspectiva macro así como a partir de una visión micro y empresarial en particular.

En este enfoque, la naturaleza de la actividad empresarial se define a partir de las siguientes funciones:

- ✓ Creación de valores
- ✓ Satisfacción de las necesidades sociales (independientemente de cómo estas sean reconocidas por el “mercado”

- ✓ Vehículo de educación socialista y formación del hombre nuevo (podría decirse que es precisamente la empresa el “crisol” donde se forma el mismo, dada la naturaleza proletaria del proceso de construcción socialista)
- ✓ Agente de integración y participación social

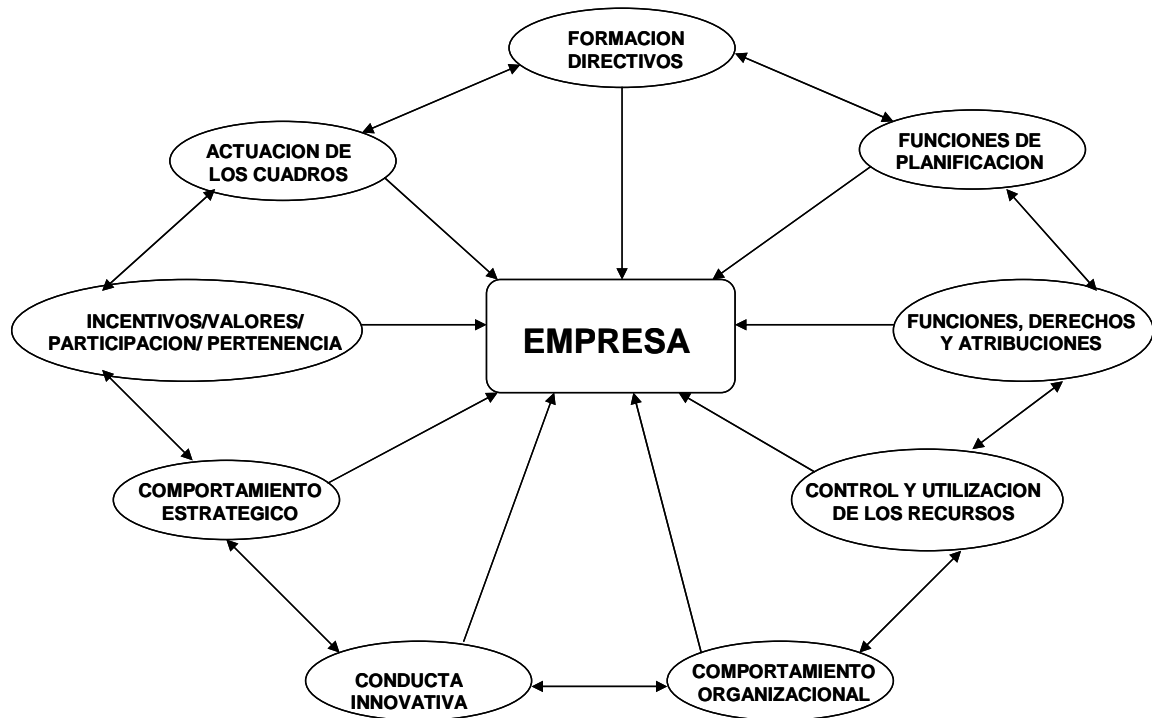
En consecuencia, de este enfoque se infiere el carácter interdisciplinario con el que las ciencias sociales deberían aproximarse al análisis de estos problemas.

Por lo demás, este enfoque trata, desde el punto de vista teórico, de enriquecer el instrumental analítico disponible a fin de superar el pensamiento pragmático existente y que ha polarizado, de una parte, a los políticos y ejecutivos (con un enfoque muy centrado en lo instrumental) y, de otra, a los investigadores y científicos (con enfoques más orientados hacia el ámbito conceptual y el pensamiento abstracto).

Como punto de partida esencial, en la exposición de estos temas, se toman los resultados investigativos que, a través de diversos proyectos, se han obtenido en el área de Macroeconomía, al igual que los derivados de diversos estudios realizados por el área de Industria y Energía. Ello permite, en un primer momento, abordar un conjunto de aspectos desde una perspectiva macro, que resultan esenciales para la comprensión de la evolución y la conducta empresarial en nuestro contexto. Todo lo cual está centrado, primordialmente, en lo concerniente al entorno económico, su papel en el desenvolvimiento empresarial y sus consecuencias.

En un segundo momento, se abordará el problema desde una visión micro, considerando a la empresa como punto de confluencia de procesos que se desarrollan externamente a la misma, en su entorno principalmente, y también de fenómenos endógenos a la misma. Se analizarán, de tal forma, las asimetrías entre los niveles de decisión en términos de información, visión estratégica y velocidad de respuesta, así como los factores condicionantes.

De hecho, en este contexto específico se pueden adelantar nueve aspectos explicativos del desempeño empresarial, que constituyen un circuito interrelacionado hacia el interior de la empresa y cuya articulación coherente resulta esencial.



El examen de los mismos, de acuerdo con la discusión de los problemas centrales alrededor de estos tópicos, puede plantearse, en su sentido más amplio, sobre la base de cuatro aspectos esenciales, que serán abordados en el punto correspondiente:

- **EDUCATIVO Y FORMATIVO**
- **PARTICIPATIVO Y NEGOCIACIÓN**
- **DISCIPLINADOR DE LA CONDUCTA DE LOS AGENTES**
- **DINAMIZADOR**

Llegado a este punto, habría que referir que el actual de perfeccionamiento del sistema empresarial ha resultado lento y no se corresponde con las expectativas y naturaleza del “capital humano” que ha sido creado durante todos estos años. Por lo demás, ha constituido un proceso caracterizado por un enfoque de la empresa hacia adentro y no de la empresa en su contexto.

Indudablemente ello no resulta una tarea fácil, por las razones ya apuntadas anteriormente, máxime si se tiene en cuenta la diversidad cuantitativa y cualitativa del sistema empresarial cubano, que pudiera ejemplarizarse, de una forma sumamente resumida, con la siguiente información acerca de la composición y organización del mismo:

<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Uniones y Grupos	<b>130</b>	<b>3,3</b>
Emp. que incluyen	<b>1834</b>	<b>47,6</b>
Subordinación central directa.	<b>931</b>	<b>24,2</b>
Consejo Est. y OACE	527	-
de ello, Soc. Merc.	281	-
CAP	404	-
OEE	<b>946</b>	<b>24,5</b>
Asociaciones	<b>13</b>	<b>0,4</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>3854</b>	<b>100</b>

A lo señalado, habría que adicionar que el contexto prevaleciente hoy en día se caracteriza por un radical cambio de la política económica, en relación con la prevaleciente al momento de iniciar dicho perfeccionamiento, sobre la cual aún no hay una formulación orgánica, expresa, en cuanto a su alcance y dirección.

En fin, vale la pena recordar que en una oportunidad, hace ya exactamente quince años, un colega muy apreciado por todos, Alfredo González, al reflexionar sobre los temas que nos ocupan, hacía un símil muy oportuno al respecto.

Señalaba que un sistema empresarial era como un bosque, compuesto tanto por árboles de gran altura y follaje como por arbustos, plantas rastreras y otros ejemplares, y que en esta combinación biológica endógena el bosque era, *per se*, racional y auto sustentable, con mínimos requerimientos externos. Pero su consecución requiere invariablemente de un adecuado balance de todos los componentes del mismo, que es precisamente el objetivo de las reflexiones que se pretenden.

En tales reflexiones, ha de tenerse en cuenta que dada la naturaleza del Proyecto Cubano, existen cuatro elementos básicos que no se pueden soslayar, en cualquier tipo de discusión en las ciencias sociales:

- ✓ **ECONOMIA**
- ✓ **ETICA**
- ✓ **POLITICA**
- ✓ **IDEOLOGIA**

## **LA VISION MACRO**

Lo que se pudiera llamar el entorno gubernamental de la empresa estatal cubana, juega un papel decisivo en el logro del desempeño a que se aspira de la misma.

De tal forma, a continuación se abordarán tres aspectos vinculados con esta relación, con el objetivo de inducir la reflexión al respecto:

- Aspectos en cuanto a la función inductora y reguladora del gobierno hacia sus empresas
- La evolución de la autonomía de la empresa estatal en el proceso revolucionario
- Algunas consideraciones conceptuales

### ***Aspectos en cuanto a la función inductora y reguladora del Estado hacia sus empresas***

El estudio integral de la función inductora y reguladora del gobierno en cuanto al desarrollo de un entorno que favorezca un alto desempeño competitivo de las empresas del Estado, es una ardua tarea necesitada de llevarse a cabo. Un tupido entramado jurídico y de directivas conforma esta función.

Es por ello que, con el objetivo principal de atraer la atención sobre estos temas, sólo se tocarán aquí cuatro componentes relevantes de dicho ámbito. Así, se abordarán problemas del entorno bancario, la reglamentación contractual, la promoción de exportaciones y la tributación y aporte por el rendimiento de la inversión.

Resulta evidente que sobre otros muchos importantes aspectos, como es el caso de las políticas activas que posibiliten la introducción de innovaciones tecnológicas con regularidad en el proceso productivo, como señala Marquetti (2004a), así como en cuanto a las implicaciones integrales de una adecuada tasa de cambio y la regulación económica de los servicios asentados en redes, es necesario profundizar.

### **El entorno bancario**

La adecuada interacción entre las empresas estatales y el sistema bancario, es una de las cuestiones más importantes para el desempeño competitivo de las primeras.

Un examen al respecto revela que en aras de alcanzar una mayor disciplina en las relaciones de cobros y pagos entre personas jurídicas en el territorio nacional, la Resolución No. 56/2000 del Banco Central de Cuba (Normas Bancarias para los Cobros y Pagos), impide ofrecer plazos de pagos de productos y servicios por más de 30 días si no es mediante un crédito comercial que además no puede ser mayor de 360 días y cuyos tasas de interés las fija dicho banco.

Las disímiles situaciones en este sentido, probablemente requieran de considerar decisiones discrecionales y de un mayor acercamiento a las prácticas internacionales.

En cuanto a las facilidades financieras a las empresas, ya se ha propuesto diferenciar los fines exportables del resto de los créditos que se ofrecen. Asimismo, se aduce la necesidad de adoptar intereses más bajos para los créditos en divisas que han oscilado entre el 12 y el 18 %, mientras han sido entre el 6 y el 8 % para los otorgados en moneda nacional. A la vez, se ha planteado extender los mismos al mediano y largo plazo (Marquetti, 2004b. 181).

Por otro lado, están por desarrollarse en el país *derivados financieros* que cubran a las empresas del riesgo por las posibles variaciones de las tasas de cambio y de interés después de haber llegado a acuerdo en determinadas operaciones comerciales y crediticias.

### **La reglamentación contractual**

A manera de ejemplo de lo que pudiera estar sucediendo en otros sectores, casi el 60 % de un grupo de 27 directores de empresa interpelados al respecto, que aplican el Perfeccionamiento Empresarial en el importante sector agropecuario, manifestaron algún tipo de problema con la Contratación, el instrumento jurídico que supone la seriedad de las partes en cuanto a la capacidad de cumplimiento de los términos fijados.

Independientemente de que la mayor cantidad de observaciones se encuentra en el incumplimiento de los contratos sin que se realicen ni exijan las indemnizaciones correspondientes, el origen de dichos incumplimientos a veces se ubica en la ligereza con que los suministradores asumen un compromiso productivo en cantidad y calidad que está por encima de sus posibilidades reales.

Otros planteamientos se refirieron a la carencia de asesores jurídicos, a la centralización en algunos casos de la contratación y a la firma del contrato cuando aún no está definido el Plan ni el financiamiento.

Un texto en preparación (García *et al*, 2005) propone “la modificación de la legislación existente al respecto, que no propicia adecuadamente el establecimiento de relaciones interempresariales sólidas y la debida transparencia en cuanto a compromisos y responsabilidades”.

### **La promoción de exportaciones**

Este tema ha sido tal vez el más tratado por autores cubanos en materia de entorno gubernamental (ver por ejemplo, Mañalich y Quiñones, 2003 Marquetti, 2004b y García *et al*, 2005).

Los mismos, coinciden en su trascendencia y a la vez que reconocen los logros obtenidos, señalan una serie de insuficiencias que conspiran contra el necesario despegue de la actividad exportadora que reclama la economía del país.

Si se obvian los problemas internos de la producción, como la falta de cultura exportadora, los altos costos y la obsolescencia tecnológica, los problemas relacionados con el entorno son, de por sí, un obstáculo al empeño exportador cubano. Algunos de los cuales se relacionan a continuación:

- ✓ Carencia de una política estatal integral que estimule todos los niveles de la cadena exportadora (productores, comercializadores, transportistas y otros).
- ✓ Aranceles elevados en algunos insumos de los productos de exportación.

- ✓ Créditos comerciales no competitivos de los exportadores cubanos (a corto plazo y con períodos de amortización uniforme para todos los productos).
- ✓ Ausencia de una política de reducción de impuestos y del Aporte por el Rendimiento de la Inversión (ver el punto siguiente) a las empresas exportadoras.

Los ejemplos de vacíos planteados, recuerdan una vez más la necesidad de actualizar el viejo Código de Comercio vigente.

### **Tributación y Aporte por el Rendimiento de la Inversión.**

Aunque la Ley No. 73, Del Sistema Tributario, de fecha 4 de agosto de 1994, define diferentes tributos vinculados con la actividad empresarial, sólo se harán aquí observaciones sobre los más importantes.

Uno de ellos es el Impuesto sobre Utilidades, que marca una tasa del 35 % de la utilidad neta imponible lo cual representa, según un Colectivo de Autores (2003), un nivel igual a la media de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, , que agrupa al mundo desarrollado, cuyos Estados y universos empresariales promedios poseen un tamaño y características no comparables con los de Cuba. Según dicho colectivo, este tipo de impuesto puede aumentarse al 50 % cuando la empresa estatal explota recursos naturales, renovables o no.

No se trata de que se esté sugiriendo la reducción a corto plazo de este impuesto, máxime si se tiene en cuenta la fuerte política social que desarrolla el país, pero tal vez un estudio de las experiencias al respecto de naciones comparables con Cuba, pudiera ofrecer otro tipo de resultados, para aplicar cuando las empresas incrementen el valor agregado de sus producciones, algo que urge, y puedan compensar con esto la reducción de este tributo. Por ejemplo, en Chile dicho impuesto es del 17 %, incluso para la empresa estatal<sup>1</sup>.

Hay que añadir que a continuación de la “utilidad después de impuestos”, saldo luego de la liquidación impositiva sobre utilidades, la empresa estatal debe realizar un aporte permanente, que no se considera tributo, por el *rendimiento de la inversión estatal*, el cual representa la primera prioridad en la distribución de utilidades, debido a la condición de dueño de que disfruta el Estado. Este aporte es hoy no menor al 70 %, quedando el resto de las utilidades, cuando corresponda, en poder de las empresas, principalmente para estímulos e inversiones a corto plazo.<sup>2</sup>

Por otro lado, el Impuesto por la Utilización de la Fuerza Trabajo, al ser su base imponible los salarios y demás formas retributivas que los sujetos del impuesto pagan a sus trabajadores, representa actualmente el 25 % de dichos fondos, lo que equivale a erogar similar proporción más de salarios, sin un aporte productivo adicional.

---

<sup>1</sup> Información brindada por el consultor chileno Romilio Carrasco, que recientemente participó en un Proyecto en Cuba.

<sup>2</sup> Información brindada por el especialista Fidel Aguado, del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). Adicionalmente, se obtuvo la información de que las Resoluciones 49 y 50 de 2003 del MFP abordan esta cuestión.

Existen otros impuestos vinculados a la empresa estatal, pero los antes referidos son los que más llaman la atención en relación con su influencia en el desempeño financiero de dichas empresas, cuando aún la retribución dista de ser el estímulo principal de los productores y no se incentivan suficientemente las exportaciones a través de la reducción de impuestos (García et al, 2005).

Por demás, no debe olvidarse que la propia temática de la tributación, en la transición socialista, no dispone aún de una teoría científicamente fundamentada, ya que forma parte de la problemática de la carencia de una nueva economía política para tal empeño.

### ***La evolución de la autonomía de la empresa estatal en el proceso revolucionario***

Si se parte del criterio generalmente aceptado, de que existe una estrecha relación entre competitividad y autonomía relativa en los sistemas empresariales<sup>3</sup>, el análisis del balance centralización-descentralización de decisiones en las distintas formas adoptadas en Cuba brinda resultados reveladores según la óptica, por supuesto perfectible, del autor (Ver Tabla correspondiente), pues se considera que todavía constituye una aspiración el alcanzar la debida competitividad internacional por gran parte de las empresas del Estado, siendo un indicador al respecto el que sólo 137 de ellas exportan (García et al, 2005).

Vinculado con el balance mencionado, se ha entendido como centralizada cualquier decisión empresarial que deba ser sometida a la consideración o decisión de los niveles correspondientes de la estructura gubernamental que rodea la empresa (Berazaín, 2004), seleccionándose un grupo de aspectos fundamentales.

De acuerdo con los propósitos que se persiguen con este análisis, la centralización de un aspecto no tiene en sí más interés científico que su descentralización, plasmándose en el cuadro el grado de esta última en cuanto a su concepción teórica inicial.

Para el caso del Perfeccionamiento Empresarial y de las Sociedades Mercantiles se expondrá la situación antes de la centralización de la divisa por la Resolución 92 de diciembre del 2004, del Banco Central de Cuba, medida cuyos efectos estarían pendientes de una evaluación posterior.

Al pasar revista a los diferentes modelos empresariales con aspiraciones de sistematizarse en el país antes de existir el Perfeccionamiento Empresarial, se aprecia en primer lugar que ninguno logró establecerse. Las esperanzas en este sentido se mantienen en este último, el cual dicho sea de paso, ha disfrutado de la mayor descentralización hasta el momento, independientemente de que aún es insuficiente y de que abarca una proporción minoritaria de empresas.

---

<sup>3</sup> Se tienen en cuenta principalmente los sistemas empresariales que integran las corporaciones y conglomerados capitalistas, así como las empresas que conforman la organización socialista de la economía.



**AUTONOMÍA COMPARADA ENTRE LAS DISTINTAS FORMAS ADOPTADAS POR LA PROPIEDAD ESTATAL EMPRESARIAL EN EL PROCESO REVOLUCIONARIO CUBANO.**

ASPECTOS	CE	SPF	NSD	SDPE	<u>CO</u>	<u>SM</u>	PE
<b>Producción</b>	C	C	C	P	C	C	P
<b>Compra de insumos</b>	P	C	S	C	C	P	P
<b>Ventas</b>	P	C	S	P	C	P	P
<b>Inversiones</b>	P	C	C	C	C	P	P
<b>Remuneración</b>	C	C	C	C	C	C	C
<b>Precios</b>	C	C	C	C	C	P	P
<b>Desig. del Director</b>	C	C	C	C	C	C	C
<b>Estructura y plantilla</b>	C	C	C	C	P	C	<b>D</b>

**Columnas**

CE- Cálculo Económico, SPF- Sistema Presupuestario de Financiamiento, NSD- Nuevo Sistema de Dirección, SDPE- Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, CO- Contingentes Obreros, SM- Sociedades Mercantiles, PE- Perfeccionamiento Empresarial. (Aparecen subrayadas las dos formas empresariales no concebidas para aplicación universal)

**Leyenda**

C- Centralizado. **D**- Descentralizado. P- Parcial. S- Suprimidas entre entidades estatales

Sin embargo, es necesario subrayar que la primera versión del PE aplicada en las empresas del MINFAR, que no las exonera de la segunda establecida por el Decreto-Ley 187 de 1998, posee una mayor autonomía que esta última en algunos de los aspectos analizados: en la Producción, por el estímulo dado a las nuevas producciones; en la Remuneración, al poseer las administraciones una mayor autoridad al respecto, y en el establecimiento de Precios en las producciones donde tuvieran el monopolio, según lo entendido del estudio de una Tesis de Maestría elaborada por el Director de Perfeccionamiento Empresarial en ese ministerio (Marichal, 2003). También, según el referido autor, dicha primera versión parece más orientada a las ventas y al cliente.

El examen histórico, muestra además que tres de los aspectos analizados (la remuneración, la designación del Director y las inversiones) han mantenido en la práctica siempre una fuerte centralización (los dos primeros han estado centralizados en todos los modelos), aunque el inicial disfrutó de una mayor flexibilidad en la versión del PE aplicada en las empresas militares, mientras que en el segundo – en el caso de las Brigadas Permanentes e Integrales que comenzaron a introducirse en las empresas del SDPE, y para el de las estructuras similares internas de los CO – se permitió someter la aprobación de la propuesta de jefe de Brigada – realizada por el Director de la empresa – a la consideración del colectivo. En relación con las inversiones no nominales, la descentralización lograda por el CE vinculado a las actividades industriales en la agricultura, continúa siendo una referencia, independientemente de la aprobación central del marco financiero.

### *Algunas consideraciones conceptuales*

Como se ha examinado en los acápites anteriores, existen dos tipos de funciones del entorno gubernamental en relación con las empresas estatales cubanas:

- ✓ Inductoras y reguladoras
- ✓ Patrimoniales o de propiedad

La existencia de las primeras, no está sometida a cuestionamiento hoy en el mundo, aunque existe una tendencia en relación con su perfeccionamiento que se distancia tanto de las prácticas hiperregulatorias como de los vacíos en este tipo de actividad. Las mismas, están referidas a aspectos como el medio ambiente, el sistema tributario, la regulación económica de los servicios asentados en redes (gas, electricidad, agua y otros), la promoción de exportaciones y otros muchos.

En Cuba, a las funciones inductoras y reguladoras se les conoce como funciones estatales “específicas”. Estas últimas se plasman en Acuerdos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), dirigidos especialmente a cada ministerio o institución, para que los mismos lleven a cabo el trabajo correspondiente. Por ejemplo, al Ministerio de la Industria Pesquera se le orienta velar, entre otras tareas, por el cuidado del ecosistema marino y para ello dicho organismo produce las resoluciones correspondientes.

Sin embargo, es necesario que las reglamentaciones no sólo permitan conciliar la labor de las empresas estatales con el interés social y avanzar en una misma dirección, sino hacerlo sin ataduras hiperregulatorias, contradicciones y vacíos que las limiten en su desempeño.

Por su parte, en relación con las funciones Patrimoniales o de propiedad del entorno gubernamental se desarrolla hoy una lucha ideológica en el terreno económico. La posición neoliberal, a partir del desempeño observado en la propiedad estatal, concluye que el Estado es definitivamente un mal empresario, mientras que el socialismo actual quiere darse otra justificada oportunidad y demostrar lo contrario en este decisivo campo.

Al respecto, debe precisarse que en Cuba estas funciones Patrimoniales están contenidas dentro de los deberes, atribuciones y funciones “comunes” de carácter político, ideológico, militar, empresarial, entre otras, de los Organismos de la Administración del Estado (OACE) y sus Jefes, que se relacionan en el Acuerdo 2817, de noviembre de 1994, del CECM, mientras está pendiente que se formalice una nueva ley de la administración central del Estado.

- ✓ Algunas de las funciones empresariales, en este caso de los OACE, aparecen expresadas en dicho Acuerdo de la siguiente manera:
- ✓ Participar, de acuerdo con el procedimiento establecido, en la fijación y modificación de precios y tarifas
- ✓ Proponer y participar, según el procedimiento establecido, en la elaboración de variantes fundamentadas de inversiones, controlar la ejecución de las inversiones y su oportuna puesta en explotación; evaluar el aprovechamiento eficiente de las capacidades instaladas

- ✓ Exigir el control y uso eficiente de los recursos y evaluar los resultados económico-financieros en la administración y gestión de las entidades subordinadas, de acuerdo con las políticas de desarrollo aprobadas y los objetivos que han sido definidos en cada etapa
- ✓ Ejercer la dirección de las entidades que le están subordinadas, estando obligados a respetar los derechos de sus empresas y dependencias según la legislación vigente, contribuyendo al desarrollo de su autonomía e iniciativa económica” (Rodríguez, 2000).

Tres años después de emitido el aún vigente Acuerdo 2817, la Resolución Económica del V Congreso del PCC señala que: “...deberá concluirse la delimitación de las funciones empresariales de las estatales que corresponden a los organismos de la administración central del Estado y los Consejos de Administración Territoriales” (Periódico “Granma”, 1997, p. 4), orientación que expertos consultados recientemente consideran no totalmente cumplida (Marcelo, 2005). Al respecto, parece necesario profundizar en el alcance de dicha “delimitación” para precisar mejor el rol de cada parte.

Desde el punto de vista jurídico, o sea, del *derecho de propiedad*, está claro que el Estado tiene la prerrogativa como dueño de tener funciones empresariales directas, de tomar decisiones en esta esfera. Así, un texto contemporáneo de microeconomía (Curtis Eaton, 1999), refiriéndose a la *propiedad* cuando en realidad alude al *derecho de propiedad*, plantea que la primera significa tres cosas:

**Control de las *decisiones* dentro de la empresa**  
**Reclamo de las *utilidades* cuando existen**  
**Derecho a vender los dos derechos anteriores**

La teoría marxista considera el derecho de propiedad una de las formas externas superficiales de manifestación de la propiedad; un reflejo del contenido económico real de la propiedad, por tanto, es secundario por derivarse del concepto de propiedad como relación social o relaciones económicas reales entre los hombres, independientes de su voluntad y conciencia, lo cual define su contenido (Suvórova y Románov, 1986).

Es decir, la propiedad y sus derechos cobran sentido sólo en ese sistema de relaciones económicas, mientras que aislados se convierten en un absurdo.

Lo que ha sucedido en el socialismo es que, existiendo la propiedad estatal sobre los medios fundamentales de producción y, por ende, relaciones económicas objetivas entre sus empresas, los derechos de propiedad de los productores concretos de las empresas estatales no se han realizado como los derechos de propiedad del Estado sobre las mismas<sup>4</sup>.

En el socialismo se espera una actitud motivada de los productores directos; se desea que actúen como propietarios. Pero si los productores no deciden dentro de la empresa ni

---

<sup>4</sup> Al respecto, es necesario puntualizar que el concepto de propiedad es una subjetivización, en cuyo contexto verla como el mero hecho de poseer algo tangible y pasablemente no es más que una enajenación del concepto capitalista de propiedad. Así, la realización del concepto “sentido de pertenencia”, está en camino de resolver la requerida vinculación entre el sentimiento de propietario de los medios del entorno, por una parte, y de los del conjunto de la sociedad por otra, en una sociedad socialista.

disponen de las utilidades, entonces ¿qué habría que hacer para que puedan ejercer como propietarios junto al Estado a la vez que se subordinan a este?

Un importante tratado expresa que “...una de las prerrogativas propias del Estado es la de ejercer un poder soberano y supremo sobre todos y sobre todo. Por eso la propiedad como institución jurídica no puede ser tomada en cuenta y no existe en una sociedad civilizada y organizada sino en la medida en que el Estado la reconoce y la reglamenta, y no reviste sino la forma y la estructura que un Estado determinado consiente en darle” (Katzarov, 1963).

Se está pues ante un aparente “nudo gordiano”, ya que para un Estado socialista es impensable por demás utilizar el derecho a vender a los trabajadores de sus empresas los dos primeros derechos que plantea el texto de Curtis ya citado, pues estaría privatizando.

Sin embargo, las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial continúan con aspectos fundamentales generalmente reconocidos como empresariales (producción, ventas, inversiones, remuneración, precios y otros), centralizados gubernamentalmente. Acerca de donde deben estar las decisiones sobre cada uno pueden existir posiciones encontradas, pero si todos los aspectos mencionados se mantienen centralizados, por lógico que pueda parecer ello en cada caso, entonces no se cumplirá el mencionado mandato del V Congreso del PCC para ser más eficientes y competitivos.

En la “Metodología para la evaluación del desempeño de las empresas cubanas”, elaborada en diciembre de 2002 por la empresa consultora nacional Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT) para medir que es una empresa estatal eficiente, competente o de alto desempeño, se plantea que debe existir como presupuesto una separación “efectiva” de las funciones estatales de las empresariales (GECYT, 2002). Muchos planteamientos similares se han expresado en distintos contextos, pero no se conoce ningún estudio que opine sobre que es una separación efectiva de estas funciones. Sin embargo, por lo ya analizado del caso cubano, el debate ¿no debiera centrar su acción en la delimitación de las funciones empresariales de las estatales “comunes”?

## **LA VISION MICRO**

### **RESUMEN**

La discusión realizada, permite apreciar que para el abordaje de la temática específica en cuanto a la relación empresa-entorno, existen dos tipos de aproximaciones. Ello se corrobora y se complementa, cuando en el orden práctico se observa que son implementadas múltiples regulaciones, de todo tipo, tomadas por las diversas entidades de carácter global o general, a los efectos de normar con coherencia hechos específicos de su ámbito de acción. Sin embargo, al final, todas ellas, de una forma u otra, confluyen en la empresa, introduciendo fenómenos de inconsistencia en su funcionamiento.

- La primera, inspirada en una lógica que va de lo general a lo particular, que ha de poner el acento en la definición más adecuada de las relaciones económicas al nivel de sistema y correspondientemente del papel de la empresa dentro del mismo, de modo que la actividad empresarial sea lo más funcional posible a los objetivos del sistema. De tal modo, el elemento activo lo constituye el entorno y las transformaciones en el ámbito empresarial tienen un carácter en cierto sentido derivado.
- La segunda aproximación, va de lo particular a lo general y en este caso el elemento activo lo constituye la empresa, es decir, las potencialidades de desarrollo de las capacidades empresariales, los procesos que ocurren al interior de la empresa y lo que ello exige del entorno, en tanto el mismo debe tener un papel propiciatorio de la competitividad de la misma, como sistema.

En este punto, resulta conveniente una breve reflexión, a manera de paréntesis necesario. En la esfera específica de la economía aplicada, de hecho ello nos pone en presencia de lo que el argentino Jorge Kats denominara el “eslabón perdido”, es decir, el mecanismo articulador entre la dimensión macro y el ámbito micro<sup>5</sup>. Por lo demás, este es un tema que no ha tenido una solución satisfactoria, en ninguno de los paradigmas imperantes a lo largo del tiempo en el pensamiento económico.

En el paradigma clásico, prima un enfoque básicamente derivado de los equilibrios parciales, a pesar de las aportaciones de Walras en cuanto al equilibrio general, visión de corte esencialmente microeconómico, en tanto que el paradigma sustentador de la teoría macroeconómica, de orientación keynesiana, tradicionalmente ha carecido de una consistente microfundamentación, a pesar de las aportaciones realizadas por la denominada síntesis neoclásica.

En cuanto al contexto socialista, se presenta una situación equivalente, la cual de hecho fuera esbozada por el compañero Alfredo en la Jornada Científica del INIE correspondiente a 2005, al reflexionar sobre la falacia de la composición en un contexto planificado. Al respecto, resulta útil acotar que en condiciones de una economía “planificada” se verifican las condiciones para una solución consistente de tal problemática, dada la naturaleza de las propias funciones de la planificación, en busca de la necesaria coherencia entre lo individual y lo social:

- ✓ **PREVISION**
- ✓ **CONCILIACION**
- ✓ **COORDINACION**

Retomando el tema, resulta obvio que ambos tipos de aproximaciones o ángulos de análisis se complementan y retro alimentan, puesto que en última instancia no son más que las dos caras de un mismo problema, la conciliación de intereses generales y particulares, así como que, desde el punto de vista cognoscitivo, han de integrarse en definitiva en una lógica investigativa única que se mueve sucesiva e indistintamente de lo general a lo particular y de lo particular a lo general y, correspondientemente, de las definiciones más conceptuales

---

<sup>5</sup> Por lo demás, este ha sido un tema abordado también por CEPAL, aunque más bien en un tono de tipo programático más que propositivo.

a nivel del sistema o del modelo económico a las formulaciones más empíricas a nivel de la empresa y viceversa.

Debe destacarse, sin embargo, que ambos tipos de aproximaciones, atendiendo al diferente plano de análisis en que se sitúan, presentan métodos de investigación y requerimientos instrumentales diferenciados. En fin, este paréntesis ayuda a confirmar la complejidad presente en el tratamiento de estos temas.

### ***De lo general a lo particular***

En su sentido más amplio, incluso trascendiendo el plano puramente de la economía aplicada, en el primer tipo de aproximación, indudablemente de mayor carga conceptual y con un componente relativamente importante de Economía Política, en términos de “categorías” y su instrumental metodológico, el núcleo parece estar en el problema de la propiedad y la forma en que ésta se asume a nivel social y empresarial, así como en el papel que se le atribuye a la ley del valor y a las relaciones monetario-mercantiles en un sistema socialista.

De ello, se deriva el abordaje de un conjunto de aspectos como el papel del Estado, el alcance de sus intervenciones y las formas de regulación, el papel de la planificación y de la competencia, del sistema de fijación y regulación de precios (problema de gran complejidad en una economía socialista), del sistema de incentivos, entre otros componentes esenciales.

En el segundo tipo de aproximación, los métodos de investigación parecen poseer un contenido más empírico y un mayor componente de economía aplicada. En el mismo, no se partiría de un modelo económico deseable ni de un esquema de política económica preferido, sino que se sugieren transformaciones y caminos a ensayar, en un esquema de “prueba y error”, en la medida en que se juzgan las características del entorno regulatorio y de las políticas instrumentales en la aplicación de la política económica.

Todo ello sobre la base de su impacto en la empresa y de los requerimientos que el avance competitivo y el mayor despliegue de las capacidades empresariales demandan del entorno, considerando siempre que la competitividad es un fenómeno sistémico, que tiene componentes en el ámbito nacional, sectorial y territorial, así como diferentes niveles de análisis (micro, meso, macro y meta según la escuela alemana que dio origen a la teoría sistémica de la competitividad).

Indudablemente, las tareas a desarrollar en cuanto a la primera de estas aproximaciones, van más allá del perfil de especialización básico puramente económico. Con ello, se quiere subrayar que la formulación de la línea investigativa correspondiente debe plantearse en un plano más general, de carácter múltiple e interdisciplinario.

No puede abordarse tal análisis que no sea mediante un enfoque holístico que incluya los elementos de carácter económico, científico, tecnológico y antropológico, incluyendo especialmente sus componentes, culturales, sociológicos y políticos, con sus correspondientes sistemas de valores y normas. En tal enfoque, lo estratégico va mucho

más allá del aspecto propiamente Cooperativo y de la existencia de empresas bien autogestionadas, innovadoras y con aplicación de técnicas gerenciales de avanzada, pues el énfasis estaría en:

- ✓ Lograr las mejores formas de alinear los objetivos sociales y generales con los sectoriales, locales y empresariales; así como a la concepción de sistemas de gobierno capaces de responder constantemente y con flexibilidad a los cambios anticipándose a los problemas
- ✓ La construcción de un sistema que convierta el compromiso colectivo en una norma cultural si de Socialismo realmente se trata.

El sistema propendería, por tanto, a que los agentes dejaran paulatinamente de guiar sus conductas por acciones enmarcadas en juegos de poder expresadas en falta de disposición a compartir información y a cooperar, así como en resistencias a asumir su responsabilidad social.

La definición adecuada de la relación entre los objetivos a perseguir a nivel de sistema, en un extremo, y a nivel de empresa, en el otro, así como de los criterios de eficiencia a nivel social y a nivel empresarial constituirían aspectos clave. De ello podría derivarse, por ejemplo, la definición de un tipo singular de “función multiobjetivo” a maximizar en el ámbito empresarial, la que tendría incorporados determinados propósitos con los que la empresa concilia en alguna medida sus objetivos individuales con los objetivos sociales, y que incluso podría contener una determinada dosis de externalidades sociales o elementos de carácter extraeconómico considerados en sentido estricto.

Asimismo, los grados de libertad de las organizaciones (incluyendo personas, empresas, comunidades y territorios) dentro del sistema y su capacidad de toma de decisiones serían aspectos clave a determinar.

Estaría aquí en juego el logro de un sistema innovativo y participativo de gobierno y de políticas públicas capaz de producir una mejora constante como comportamiento habitual; es decir, un sistema que se renueve constantemente a sí mismo y un modelo de gestión social abierto a la creatividad y orientado al sistemático perfeccionamiento del sistema estatal como representante real de los intereses de la sociedad.

En tal sentido, y como bien ha apuntado nuestro recordado colega Alfredo González, entre las guías teóricas que habría que incorporar con fuerza al estudio de estos procesos estarían el Neo institucionalismo, la teoría de la dirección y regulación de los sistemas complejos o de la complejidad y un conjunto de avances en disciplinas de la economía aplicada (como la Teoría de las Transacciones y la Teoría de Agencia o Agente-Principal) que facilitan el estudio general de los procesos decisorios a diferentes niveles, instrumental analítico útil.

En particular, lo anterior permitiría establecer, científicamente, criterios sobre cuestiones tan relevantes como la diferenciación entre el tipo de relaciones que conviene establecer de manera jerárquica (por ejemplo, vía sistema de planificación directiva) y el otro tipo de relaciones económicas que debe establecerse a través del mercado o de forma descentralizada. De tal modo, se enfocarían los procesos de dirección de la sociedad como

sistemas complejos cuya dirección requiere de la reducción de la variedad de información en los centros decisores y donde el costo de las transacciones constituye un aspecto de relevancia.

Desde esta perspectiva, revisten también singular interés el estudio de aspectos tales como las interconexiones redes urbanas-instituciones educativas-comunidades-movilidad social-participación ciudadana- y desarrollo de capital humano empresarial; el de la transformación organizacional innovadora a escala social y su impacto en la empresa vista como proceso complejo de aprendizaje; los trasposos de poderes gobiernos centrales-gobiernos territoriales y el papel de estos últimos en los procesos complejos de toma de decisiones; el papel de las empresas dentro de contextos científico-productivos (cadenas productivas, clusters), entre otros aspectos relativos al tejido económico y social, como elementos relevantes del entorno en que se inserta la empresa, y que impactan de manera significativa en la competitividad empresarial en el mundo moderno.

Teniendo en cuenta lo señalado, puede inferirse que cualquier estudio serio y científicamente fundamentado del problema de la delimitación entre las funciones estatales y empresariales y del papel de las diferentes formas de propiedad tiene, al menos parcialmente, que inscribirse necesariamente en el contexto analítico esbozado para esta línea de aproximación investigativa a la temática en cuestión.

### *De lo particular a lo general*

En torno a la segunda vertiente investigativa, de carácter más práctico y aplicado como se señaló, resultaría conveniente realizar también algunas sugerencias (solo con carácter ilustrativo o indicativo).

En el contexto actual en que se encuentra el país y siguiendo la tónica principal que arrojan los resultados investigativos alcanzados, parece conveniente guiar los pasos futuros en dirección a la realización de estudios de carácter empírico que permitan identificar los problemas del entorno regulatorio o de las políticas públicas que constituyen “camisas de fuerza” o que constriñen las posibilidades de desarrollo de la competitividad empresarial. Es decir, partiendo de tomar el entorno existente como algo dado, identificar los aspectos limitantes del mismo, así como aquellos en que existen contradicciones o ambigüedades que dan lugar a disfunciones en la empresa y en el sistema.

En igual dirección, el estudio con carácter histórico desde esta perspectiva, de los sucesivos movimientos hacia la centralización y descentralización producidos en el país, así como los cambios de política económica, desde el ángulo de su impacto en la competitividad empresarial e igualmente, su análisis comparativo respecto a lo ocurrido en otros contextos de desarrollo económico a nivel internacional, constituirían resultados que de por sí aportarían elementos indicativos de recomendaciones sobre posibles transformaciones cuya incorporación en el entorno regulatorio y de políticas públicas podría ensayarse, a modo de acciones a considerar en el mencionado enfoque de prueba y error. Obviamente, siempre considerando los requisitos en cuanto a desarrollo de capacidades empresariales e institucionales que cualquier sistema regulatorio exigiría para su adecuado funcionamiento.



Esto último, constituye de por sí un elemento que indica la notoria complejidad del análisis, cuando se pretenden extraer conclusiones a la luz de la experiencia histórica, pues los resultados de los modelos empresariales aplicados en el devenir histórico no pueden sustraerse del sistema imperante de dirección económica de cada momento, de la calidad de las políticas a la sazón aplicadas, del nivel organizativo general alcanzado y del nivel de desarrollo de las capacidades empresariales e institucionales. Sin descontar el hecho de que ninguno de los sistemas de dirección implementados en este de cursar fueran aplicados de forma cabal o integral.

A estos efectos, resulta importante establecer un conjunto de lineamientos específicos a considerar para las investigaciones relativas al estudio del entorno en este enfoque metodológico (de lo particular a lo general), de los cuales a continuación se mencionarán algunos de los posibles, solo con carácter indicativo.

Entre los aspectos del entorno a examinar y en torno a los cuales habría que formular lineamientos de continuidad sobre aspectos a estudiar a mayor profundidad en el futuro, así como sobre los objetivos a perseguir y las vías más factibles para su consecución, podrían estar, por ejemplo:

- El entorno de la planificación empresarial (incluyendo las relaciones con el presupuesto, la planificación global, la planificación sectorial, de cadena productiva, los programas ramales, las fórmulas de compromiso entre la eficiencia a nivel empresarial y la eficiencia a nivel social, entre otros compromisos a que se subordina el accionar de la empresa).
- El sistema de incentivos como componente del entorno (incluyendo el alineamiento entre el régimen global, sectorial y empresarial de incentivos económicos).
- El papel del entorno financiero.
- La política vigente de precios, la regulación económica y la competencia como elementos relevantes del entorno.
- Especialización, cooperación, relaciones horizontales interempresariales y entorno legal y contractual.
- La autonomía en las ventas y compras y la logística de aprovisionamiento y ventas como elementos del entorno y su impacto en la flexibilidad ante los cambios externos y en la competitividad empresarial.
- El esquema institucional y de definición de políticas sectoriales como aspectos del entorno que condicionan el desempeño empresarial.

Los mismos, han de tener como premisa el lograr un sistema de señales coherente hacia los agentes económicos, tanto el derivado del instrumental de regulación como de las directivas de planificación, y consistente con los principios esenciales de una sociedad socialista, a

los efectos de rebasar las contradicciones implícitas en la utilización, en determinados casos, de instrumentos propios de economías de mercado.

Resulta evidente que dada la multiplicidad y diversidad de los factores que entran en juego, necesariamente todo ello habría que verlo, más que como un sistema, como un proceso de prueba/error/corrección, cuyo rumbo ha de sustentarse en la articulación coherente de los factores de desempeño apuntados inicialmente. Tal proceso, como es natural, implicará que se revelen contradicciones de mayor o menor grado, por lo que el debate amplio ha de constituirse en un instrumento cotidiano. Al respecto, vale recordar el llamamiento del V Pleno del Comité Central, en cuanto a que “todos estamos obligados a pensar”.

## BIBLIOGRAFIA

- Berazaín, Olga María (2004): *Análisis comparativo de la descentralización de decisiones entre los modelos estatales de empresa del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía y del Perfeccionamiento Empresarial*, Trabajo de Diploma, Facultad de Economía, Universidad de La Habana, diciembre, Ciudad de La Habana.
- Colectivo de Autores (2003): *Administración financiera del Estado cubano*, Asdi, CECOFIS, Dpto. de Economía de la Universidad de la República de Uruguay, Montevideo.
- Curtis Eaton, B., et.al. (1999): *Microeconomics*, Prentice-Hall Canada Inc., IV Edic. , Ontario.
- Adriano, et al (2005): *Tecnología, competitividad y capacidad exportadora de la economía cubana*, Asdi, INIE, Texto en preparación.
- GECYT (2002): *Metodología para la evaluación del desempeño de las empresas cubanas*, Ciudad de La Habana
- Katzarov, Konstantin (1963): *Teoría de la Nacionalización (El Estado y la Propiedad)*, Publicaciones del Instituto de Derecho Comparado, Universidad Nacional Autónoma de México, Mexico.
- Marcelo, Luis (2005): Una aproximación al entorno gubernamental de la empresa estatal cubana, INIE, Informe de investigación.
- Marquetti, Hiram (2004a): “La reestructuración del sistema empresarial en Cuba: tendencias principales”, en *Reflexiones sobre economía cubana*, Edit. de Ciencias Sociales, Ciudad de La Habana.
- Marquetti, Hiram (2004b): “Cuba: importancia actual del incremento de las exportaciones”, en *Reflexiones sobre economía cubana*, Edit. de Ciencias Sociales, Ciudad de La Habana.
- Mañalich, Isis y Nancy Quiñones (2003): *Despegue exportador. Reto para la economía cubana*, Informe de Investigación, INIE, Ciudad de La Habana.
- Marichal, Ociel (2003): *El Perfeccionamiento Empresarial en las FAR. Resultado lógico del desarrollo de los modelos de gestión del sistema empresarial en Cuba*, Tesis para optar por categoría de Master en Dirección, Ciudad de La Habana.
- Periódico “Granma” (1997): *Resolución económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba*, tabloide del 7 de noviembre, Ciudad de La Habana.
- Rodríguez, Amelia (2000): *Fundamentos jurídicos de la administración pública*, Centro de Estudios de Economía y Planificación (CEEP) <<Juan F. Noyola>>, Ciudad de La Habana.
- Suvórova M. y B. Románov (1986): *¿Qué es la propiedad?*, Editorial Progreso, Moscú.