

La empresa cubana estatal y su entorno nacional actual

Las conceptualizaciones de la empresa que predominan actualmente reconocen a esa organización como un sistema que no se encuentra aislado del entorno que le rodea. Estos enfoques no solo tienen en cuenta la interdependencia entre la empresa y sus clientes y proveedores. También consideran la influencia que tiene sobre la actividad empresarial las condiciones macroeconómicas, de subordinación, regulatorias, legislativas, políticas, sociales y culturales de los espacios—desde el nivel local hasta el internacional—donde está localizada.

Por tanto, un entorno propicio para la actividad empresarial es fundamentalmente uno que disminuya sus costos de transacción y promueva la integración interempresarial de manera que se logren las economías de escala óptimas para su desempeño y se establezcan cadenas de valor agregado. Lógicamente, un escenario de operaciones favorable para la empresa es también uno que disminuya sus costos operativos minimizando la inestabilidad en su acceso a los recursos productivos que ella requiere, así como a consumidores de sus productos.

La empresa cubana estatal se halla en un entorno nacional sui generis, donde el marco regulatorio e inductor al que está subordinada impacta significativamente su actividad empresarial. Este conjunto de regulaciones y directivas a las que se tienen que atener las empresas estatales cubanas ha variado con el transcurso del tiempo, y experimentó importantes transformaciones en la década de los 90s (Marquetti, 2004: pp. 204-210). Se han dado también cambios significativos en años recientes, aunque en general no consistentes con las de la década anterior (Triana: 2006). En el contexto que vive actualmente nuestro país, donde se espera que las empresas estatales mejoren marcadamente su desempeño, es de vital importancia estudiar cómo su entorno nacional, y en particular su marco regulatorio e inductor, contribuye o frena el alcance de esas expectativas.

Basado en el estudio empírico de dos empresas estatales cubanas en distintos sistemas empresariales¹, así como declaraciones de expertos y una consulta bibliográfica, este trabajo analiza las repercusiones más importantes que tiene sobre el desempeño de la empresa estatal cubana su entorno nacional actual. La evidencia empírica fue obtenida mediante numerosas entrevistas a directivos y trabajadores con distintas responsabilidades, la observación de reuniones, la aplicación de encuestas, y la consulta de documentos.

Los resultados de este estudio, deben verse como resultados preliminares y no generalizables a todo el universo de empresas estatales cubanas. Aunque resulta evidente que las dinámicas del mercado mundial, el bloqueo de EEUU. hacia Cuba, y la actual crisis

¹ Una empresa subordinada al Ministerio de la Industria Alimenticia y la otra al Consejo de Administración Pública de Ciudad de La Habana.

económica internacional tiene importantes repercusiones, directa o indirectamente, en mayor o menor grado, sobre la empresa estatal cubana—por limitaciones de espacio—este trabajo se circunscribe al análisis del impacto del entorno nacional.

Inversiones

Como consecuencia del actual congelamiento de los mercados financieros mundiales, los niveles de inversiones se han contraído y los créditos han disminuido drásticamente en casi todos los países. Esta situación se torna mucho más complicada para Cuba por el bloqueo financiero de EEUU., el déficit comercial de 2008², la elevada deuda externa³ y su deteriorada reputación crediticia. La consecuente falta de liquidez de divisas que presenta nuestro país, presiona aún más las inversiones hacia la baja.

Para las empresas estudiadas, esto ha resultado en que se hayan pospuesto inversiones que se habían previsto para la renovación de su equipamiento e instalaciones. Como consecuencia, la calidad de sus producciones y del servicio ha disminuido notablemente; y se han generado cuellos de botellas que generan ineficiencias en el proceso productivo e inestabilidades en la oferta. En algunos casos, la descapitalización es tan severa que se ha suspendido la producción.

Según un directivo, para mejorar e incluso mantener los niveles de desempeño de su empresa es fundamental realizar mejoras tecnológicas, inversiones en equipamiento productivo y medios de trabajo que permitan “la sostenibilidad de la producción”. También, la adquisición de una computadora para cada punto de venta y la instalación de una intranet o sistema para la transmisión de información electrónica haría la gestión de la información mucho más eficiente disminuyendo significativos costos de transacción (tiempo, transporte, papelería). “Todo lo que permita mejorar las condiciones de trabajo incrementaría notablemente la productividad”, planteó el directivo.

La mayoría de los entrevistados coinciden en el hecho de que las empresas no cuenten con un plan de inversiones o un fondo de inversiones propio es uno de los aspectos que más afecta su desempeño. Algunos directivos plantearon que se debería crear un fondo de inversiones menores a nivel de las empresas que sea nutrido por las amortizaciones por depreciación de medios básicos que ahora contribuyen al estado y no pueden usar. Debería también existir un mecanismo claro para discernir entre las inversiones de mayor y menor monto, y para priorizar aquellas imprescindibles para sostener la producción.

² Según la Oficina Nacional de Estadísticas, el saldo entre exportaciones e importaciones de bienes y servicios en 2008 fue de -1.781,1 MMP; y si se consideran sólo los bienes es de -10.720,0 MMP.

³ No hay datos oficiales, pero se puede inferir que ha aumentado en los últimos años (Triana, 2009: 7).

Mantenimiento

El marco regulatorio en que operan las empresas estudiadas impide que estas establezcan relaciones horizontales con otras proveedoras de servicios importantes para su actividad empresarial, como el mantenimiento de su equipamiento y locales. Varios administradores de unidades de una empresa expresaron su frustración no sólo por la demora de su proveedor de mantenimiento en atender roturas de equipos sino también por la mala calidad de los trabajos que realiza y por no ofrecer garantía de sus servicios. Sin embargo, la empresa no está facultada para contratar a otros proveedores de ese servicio que no sea el establecido por el Órgano de Administración Central del Estado (OACE) al que ella está subordinada.

Los servicios de mantenimiento se ven también afectados por no contar con el abastecimiento necesario de material de trabajo. La empresa de mantenimiento indicada no cuenta con las piezas e instrumental necesario para brindar un buen servicio. Según un directivo de esa empresa indicó, encuentran muchas trabas y demoras en la compra de piezas de repuesto. La situación es más compleja actualmente porque los importadores están desabastecidos debido al gran impago que ha acumulado el estado cubano.

Por otro lado, entre febrero de 2005 y julio de 2009, cuando estuvo vigente la Resolución 92 del Banco Central de Cuba (BCC) que dispuso la creación de la “Cuenta única de ingresos en divisas del Estado” y que las compras en Pesos Cubanos Convertibles (CUC) superiores a los 5mil CUC—en la actualidad el límite es 10mil CUC, y algunas empresas tienen mayor discreción—debían ser aprobadas por el Comité de Aprobación de Divisas (CAD) del BCC,⁴ las adquisición de piezas de repuesto se había enlentecido aún más pues el CAD demoraba como mínimo un mes en procesar las solicitudes. Los directivos entrevistados expresaron entender la necesidad de que se manejen las divisas del país de forma más racional y eficiente, pero consideran que el límite es demasiado bajo porque frena compras tan inocuas y necesarias como ropa para los trabajadores y piezas de repuesto para sus camiones. Esta medida resulta además en un mayor número de cuentas por cobrar.

⁴ Ver Triana (2006: p.6) y CEEC (2006: pp. 36, 45). Posterior a la investigación de campo para este trabajo, a finales de julio de 2009, fue aprobada la eliminación del CAD. A partir de ese momento son los ministerios los responsables de aprobar las compras de altos montos en divisas de sus empresas. Según declaraciones de Pável Vidal, del CEEC, para que una empresa pueda realizar una o varias compras en monedas extranjeras y que el BCC proceda a ejecutar los pagos, su ministerio debe haberle asignado con anterioridad un “certificado de liquidez” o “CL” que acredite su disponibilidad por la empresa. Los ministerios otorgan los CL a sus empresas, según lo establecido en los planes de gastos de las empresas, a medida que vayan recibiendo asignaciones, mensual o trimestralmente, de lo ingresado en la cuenta única; mecanismo aún vigente donde se concentran todos los ingresos fiscales y mercantiles (excepto de aquellas empresas a las que recientemente se le han asignado “esquemas de financiamiento cerrados”) en divisas del país.

Limitados por no tener la facultad para contratar a la empresa proveedora de mantenimiento que los directivos de las empresas consideren que ofrecen un mejor servicio, la solución propuesta por varios directivos es crear su propia unidad de mantenimiento. Sin embargo, esto no resolvería las dificultades en la adquisición de las piezas de repuesto y, en ciertos casos, generaría ineficiencias producto de redundancias innecesarias. Además de la facultad para contratar a entidades externas que brinden servicios como mantenimiento, las empresas deberían contar con sus propios fondos para realizar los pagos correspondientes.

Abastecimiento de insumos

El suministro de al menos las principales materias primas de las empresas estudiadas se ha mantenido generalmente estable, pues lo reciben como parte del balance país asignado por el MEP. Pero sí es común que no cuenten con todas las materias primas y los insumos (bolsas, cajas, etc.) necesarios para elaborar todos sus productos. Además, debido a que la mayor parte de las materias primas son importadas y sus precios han aumentado considerablemente (al doble o triple) en el mercado internacional, a una empresa se le aprobó una asignación en menor cantidad a su capacidad productiva actual. Esto repercute negativamente en distintos aspectos del funcionamiento de la empresa, sobre todo en la motivación de los trabajadores al estar sus estímulos atados a los niveles de ventas.

Algunas materias primas e insumos son abastecidas por otras empresas nacionales, y es en estas compras donde se producen más dificultades. Una causa de ello es que toda la contratación ocurre a niveles superiores de la empresa, y en ocasiones allí se decide suministrar productos que no son los solicitados y no tienen demanda o no se priorizan debidamente las compras. Como ocurre con la compra de piezas de repuesto, en éstas también son comunes las demoras en los pagos a los proveedores, sobre todo si son en CUC.

Las demoras en los pagos a proveedores son generalmente producto de problemas organizativos por los que ejecutan las compras y los cuellos de botella que generan los procedimientos establecidos. Por ejemplo, en una empresa el proceso de emisión del número de autorizo para pago a proveedores tarda generalmente entre una y dos semanas. La aprobación de un contrato de compras a un nuevo proveedor demora generalmente 30-45 días; pudiendo tomar meses. Incluso una vez que ha sido emitido el número de autorizo, ocurren demoras por no estar facultada la empresa para disponer del dinero en su cuenta.

La realización de los pagos se ha dificultado también desde que en el 2007 se fusionó a Banco de Crédito y Comercio (Bandec) con el Banco Metropolitano en Ciudad de La Habana. El Bandec prestaba servicios “virtuales” o “en línea” de transferencia y otros que agilizaban las transacciones financieras de las empresas. El Bandec se dedica al sector empresarial y se ha

dificultado la compatibilización de su sistema de información con el que utiliza el Banco Metropolitano. Una de las empresas estudiadas opera a nivel nacional, por lo que se le dificultan las transacciones y envío de información entre las direcciones provinciales—que aún permanecen bajo Bandec —y la dirección nacional en Ciudad de La Habana. Por ejemplo, es común que una transferencia entre ellas se demore de 15 a 20 días. Otra medida del BCC que dificulta los pagos de las empresas a sus proveedores es la Resolución 245 del 2008, y el hecho de que ni siquiera los bancos están preparados para brindar los servicios necesarios para su cumplimiento.

Algunos directivos entrevistados plantearon que las facultades de tomar medidas para enfrentar los desabastecimientos de insumos están en manos de las instancias superiores, que es donde se deciden las compras y se realizan los pagos. Consideran que sus empresas deberían tener su propio departamento de aseguramiento porque él sabría mejor qué y cuándo comprar, y se eliminarían eslabones intermedios innecesarios que causan cuellos de botella.

Costos de producción

En las empresas estudiadas, los costos de producción han aumentado con el incremento de los precios de sus principales materias primas en el mercado internacional. Esto ha resultado en que los precios mayoristas vigentes, e incluso algunos precios minoristas, los cuáles fueron fijados por sus instancias superiores de acuerdo a los costos de producción de cuando fueron creadas las empresas en los noventa, sean menores que sus costos de producción actuales.

Los costos de producción también han aumentado producto de la reforma salarial que se ha estado realizando en Cuba a partir del 2005.⁵ Al contar con un alto número trabajadores, los gastos en salario representan la mayor parte de sus costos de producción. Peor aún, en una empresa, los precios establecidos para sus productos no tienen en cuenta los costos de los insumos que utilizan para la comercialización de los productos, como cajas y bolsas.

Una empresa lleva más de un año a la espera de que la instancia superior encargada de las decisiones concernientes a los precios revise las fichas de costo de sus productos para poder así solicitar el incremento de sus precios. La solicitud es complicada porque existe una regulación que plantea que los precios a la población no pueden ser aumentados, aunque ello ha ocurrido en muchas otras empresas y la propuesta se enfoca en incrementar los precios mayoristas y no tanto los minoristas. La causa más probable de que no haya habido respuesta es que la institución responsable no cuenta con el personal para realizar esas tareas y prioriza el análisis de los precios de las ventas minoristas en CUP.

⁵ El salario mensual promedio en Cuba aumentó de 282 a 334 pesos (García y Araya, 2009).

Para eludir estos precios con márgenes de utilidad casi nulos o negativos, las empresas han diseñado nuevos productos —que en realidad son versiones de los ya existentes— con una ficha de costo actualizada. Pero, para poder ofrecer un nuevo producto ellas deben esperar a que éste sea codificado por la instancia superior. En el caso de una de las empresas estudiadas, este trámite que debería tomar de 7 a 15 días y está tomando hasta 3 meses. Algunos directivos expresaron que debería haber un mecanismo más flexible para adaptar los precios a cambios en los costos de las materias primas y el entorno en general.

Además, la actual tasa de cambio empresarial⁶ crea distorsiones en los cálculos de costos de producción. A pesar de que algunos directivos de la empresa que ingresa en CUC plantean que ésta no les afecta, al sobrevaluar al peso respecto al CUC, ésta hace que sus gastos en CUP (salario, compras de algunas materias primas) aparezcan como mayores de lo que serían si se aplicara el cambio de CADECA. Esta empresa no tiene la ventaja que tiene la que vende en CUP de que todos sus costos son contabilizados en CUP y por cada unidad de CUC que emplee debe garantizar un ingreso en CUP de acuerdo a una tasa de convertibilidad más cercana a la tasa de cambio CADECA.

Motivación de los trabajadores

La motivación de los trabajadores es otro elemento fundamental para el desempeño de toda empresa que se ve considerablemente afectado por el entorno nacional actual. En las empresas estudiadas, como ocurre en la mayoría de las entidades estatales, se da el grave hecho de que los salarios no alcanzan para satisfacer las necesidades básicas.⁷ Por esta situación, como expresó un directivo, “los trabajadores vienen con todos sus problemas y los descargan aquí.” Ellos no están motivados para trabajar a sus niveles óptimos de productividad porque no ven valor en el salario. De hecho, según narra otro directivo, antes de que se tomaran medidas de control interno había trabajadores que incluso reintegraban su salario porque no les interesaba.

En las empresas estudiadas, los nuevos sistemas de pago diseñados a partir de la Resolución 9 "Reglamento General sobre las formas y sistemas de pago" del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) de diciembre de 2008, en lugar de motivar, están agravando la desmotivación de los trabajadores. Tanto trabajadores directos como indirectos han visto disminuir sus ingresos a partir de la aplicación de la Resolución 9.

⁶ En la tasa de cambio empresarial un CUC es equivalente a un CUP.

⁷ A pesar del incremento del salario nominal, el salario real ha disminuido considerablemente. Everleny (2009) calcula que para comprar lo que se compraba en 1989 con 46 pesos se necesitaban 400 pesos en 2008. El costo de la vida se ha incrementado mucho más rápido que los incrementos salariales que han recibido los trabajadores a partir del 2005.

En una de las empresas, con el sistema de pago anterior los trabajadores directos recibían entre un 20 y 30% adicional de su salario por el cumplimiento del plan, y sus ingresos adicionales aumentaban aún más en la medida en que sobrecumplían el plan, llegando en ocasiones casi a doblar sus salarios. Después de que se aprobó la Resolución 9, los ingresos adicionales por cumplimiento del plan se redujeron a un 5% del salario. Como la empresa no puede obtener los insumos que requeriría para sobrecumplir el plan—producto fundamentalmente de la difícil situación financiera del país—esto ha resultado en una disminución significativa de los ingresos de los trabajadores directos. Según explicó la directiva de recursos humanos de la otra empresa estudiada, bajo el nuevo sistema de pago el trabajador directo recibe un 3% por cumplimiento del plan de ventas—más un 1.3% por cada punto de sobrecumplimiento—lo cuál es significativamente inferior al 5% propuesto por la empresa pero rechazado por el MTSS. El nuevo sistema está resultando en estimulaciones irrisorias a pesar de que la empresa ha hecho un gran esfuerzo para cumplir con un plan asignado que no tuvo en cuenta sus capacidades productivas reales, como será abordado más adelante. En ambos casos, los trabajadores indirectos también se han visto afectados porque en el sistema de pago actual los ingresos adicionales que reciben por el desempeño general de la empresa se redujeron de hasta un 60% a hasta un 30% del salario.

De hecho, es importante señalar que los sistemas de pago asumen que la productividad y eficiencia del trabajo no se ve afectada por variables externas a la empresa, o que al menos la empresa cuenta con las facultades para prever o actuar sobre esas afectaciones. De hecho, se asume que se cuenta con todas las materias primas, mercancías y otros insumos previstos en el plan; situación que como fue explicado anteriormente no se corresponde con la realidad. Y es precisamente por estos factores fuera del control de los trabajadores que los nuevos sistemas de pago están resultando en un “estímulo” o pago adicional al salario básico que es marcadamente inferior a lo que recibían los trabajadores con el anterior sistema de pago.

Felizmente, las empresas podrán evaluar trimestralmente la efectividad de los sistemas de pago, pudiendo proponer modificaciones. Un directivo planteó que deberían utilizarse “normas” o indicadores de normación del trabajo más adecuados, que tengan en cuenta las especificidades de cada centro productor de acuerdo a sus capacidades tecnológicas. Aunque se presentan dificultades para encontrar normadores capacitados, “nosotros a veces nos escudamos en que no hay normadores pero yo pienso que si se juntan a los tecnólogos, que son los que están directamente vinculados a las producciones, los jefes de turno y algún que otro personal, con un seminario bien dado pueden normar el trabajo con facilidad.”

Varios directivos concuerdan con que para que las normas sean adecuadas, es imprescindible que los trabajadores participen en su definición pues son ellos los que más

saben sobre las tareas que ellos mismo realizan. Para ello, el MTSS debe adaptar su proceso de aprobación de los sistemas de pago de manera que permita una participación efectiva de los trabajadores. Lo cuál contribuiría además a que ellos se sintieran más dueños de sus empresas y no simples asalariados.

Además de factores subjetivos como la realización personal y la cultura de la empresa, la motivación de los trabajadores también depende de sus condiciones de trabajo, las cuáles en las empresas estudiadas están lejos de ser las idóneas. Esto es a pesar de que los directivos se han empeñado en hacer los lugares de trabajo más agradables instalando aires acondicionados, habilitando baños, mejorando la calidad del almuerzo y la merienda, etc. Pero esto se dificulta porque no cuentan con un presupuesto propio para ello, y por la prohibición de comprar a proveedores que no sean aquellos pertenecientes a su instancia superior.

Estas deficiencias para crear las condiciones objetivas para que los trabajadores encuentren motivación en su trabajo (salario real y condiciones de trabajo) resultan además en serias dificultades para retener y atraer personal calificado. Muchos trabajadores con valiosas habilidades y experiencia se han trasladado a otros sectores de mayores ingresos; lo que contribuye al deterioro de la calidad. En la actualidad, gran parte de los trabajadores de las empresas estudiadas son jóvenes en adiestramiento o con poca experiencia laboral.

Planificación

La planificación es una de las tareas de dirección básicas para el desempeño de la empresa pues, además de permitir la implementación de estrategias, contribuye a evitar ineficiencias en el flujo de los procesos y a reducir costos. Pero sus potencialidades son desaprovechadas cuando no se planifica efectivamente, no se cumple con lo planificado, y la empresa no tiene la capacidad para reaccionar ante cambios inesperados.

En las empresas estudiadas, el proceso de planificación tiene algunas repercusiones negativas importantes. Por ejemplo, en una empresa se impuso, sin la necesaria consulta o al menos explicación a los trabajadores, un plan de ventas que no era realizable en las condiciones existentes tanto por su propia capacidad productiva como por la contracción de la demanda. De hecho, a pesar de que las empresas pueden proponer sus planes (de ingresos y gastos, y de producción material o “técnico-productivo”), es el organismo superior quien decide los planes y puede exigirle que acaten lo que se decida. Esto atenta contra el interés de algunos directivos de involucrar a los trabajadores en la definición de sus planes, lo que promovería—además de un diseño mejor informado—la disposición y compromiso de los trabajadores con su cumplimiento.

El hecho de que se exija el cumplimiento de los planes pero no se garanticen ni siquiera los insumos necesarios previstos en ellos, causa aún más malestar entre los trabajadores, sobre todo cuando el monto de su estimulación depende de ello. Lograr cumplir un plan resulta imposible sin que se cuente con los insumos requeridos, y depende en gran medida de la entrega en tiempo de los presupuestos de gastos e inversiones planificadas. En la experiencia de las empresas estudiadas, es común que ellas reciban solo una parte de los recursos financieros contemplados en el plan, y que ello ocurra ya avanzado el segundo semestre del año. Aunque generalmente se cumplen las entregas de materias primas definidas en el plan, esto no ocurre siempre en el tiempo requerido, perdiéndose así posibilidades de ventas que no pueden ser recuperadas. Irónicamente, esta inestabilidad en el acceso de las empresas a los recursos productivos es un problema que ellas sufren en un sistema de mercado y la planificación debería resolver.

El desempeño de las empresas se ve afectado también porque los planes no incluyen fondos para gastos operativos, y en los casos que sí, ellas generalmente continúan siendo rehenes de la prioridad que le den a sus necesidades los organismos que administran sus recursos financieros. Por ejemplo, una empresa se vio imposibilitada de hacer uso de su cuenta en MN para pagar salarios porque su instancia superior no le había pagado a Trasval por sus servicios de recogida de dinero, y Trasval por tanto lo estaba recogiendo pero no lo estaba depositando en la cuenta de la empresa.

Control y supervisión

Finalmente, los directivos entrevistados coinciden en que las actividades de control y supervisión de las que son objeto, en lugar de ayudarles a mejorar su desempeño generalmente se reducen a pérdida de tiempo. Las frecuentes auditorías que realizan separadamente un número nada insignificante de entidades (la unión a la que pertenece, el OACE al que está subordinada, el MEP, MFP, ONAT, MAC, CITMA, Salud e Higiene, el PCC y otras instituciones) disminuyen la eficiencia de la labor de los directivos pues tienen que dedicarle considerable tiempo a las auditorías y controles.

Cada nueva resolución que se aprueba requiere de una o varias auditorías de la institución responsable de su implementación. La utilidad que los directivos encuentran en las auditorías varía de acuerdo al ministerio que las emita. Un directivo de recursos humanos manifestó que las resoluciones tomadas por el MTSS en general orientan y facilitan las actividades que debe realizar su área. Expresó que las empresas tienen un estrecho intercambio con la dirección municipal y provincial del MTTSS, lo que permite que las regulaciones reflejen los planteamientos de las empresas y hace que su implementación sea más efectiva. Por lo

contrario, directivos de otras áreas de las empresas plantearon que gran parte de las resoluciones sólo contribuyen a “burocratizar” y “dificultar” las actividades que ellos realizan. A diferencia del MTSS, el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) deberían establecer un mejor intercambio con las empresas y brindarle más asesorías.

En la mayoría de los casos, el incumplimiento de las resoluciones por las empresas se produce generalmente por desconocimiento e interpretaciones erradas del contenido de ellas, por lo que las instituciones de supervisión y control deberían establecer mecanismos de consultas y aclaraciones. Auditorías más pedagógicas facilitarían también el cumplimiento de las regulaciones por las empresas. Además, varios directivos expresaron que la supervisión y control de las empresas por organismos superiores serían más efectivos y eficientes si ellas coordinaran sus actividades evitando la redundancia y unificando sus sistemas de información. Para ellos, las empresas deberían avanzar en la automatización y confiabilidad de su información.

Conclusiones

El entorno de la actividad empresarial actual en Cuba tiene importantes repercusiones negativas sobre las empresas estudiadas. La grave situación de iliquidez de divisa que presenta nuestro país ha resultado en que se hayan pospuesto inversiones que se previeron para la renovación de equipamiento e instalaciones de las empresas, así como que se dificulte la reparación y mantenimiento de los medios con que ya cuentan. El incremento de los precios de sus principales materias primas en el mercado internacional también está comprometiendo el cumplimiento de sus metas productivas y comerciales. Mientras que la contracción del poder de compra del mercado nacional, en gran medida producto del contexto internacional, está resultando en ventas menores de las planificadas.

Las empresas estudiadas han sido impactadas también por transformaciones más o menos recientes en el marco regulatorio de la actividad empresarial, como la tasa de cambio empresarial, la cuenta única, la reforma salarial y de sistemas de pago, entre otras. Más allá de los objetivos de esas medidas, sus efectos negativos se derivan en gran medida de un diseño e implementación que no permite que se tengan en cuenta los criterios de los trabajadores, las particularidades de las empresas, sus requerimientos, sus interdependencias con otras medidas, ni sus efectos no previstos.

La sostenibilidad de estas empresas se ve comprometida al no contar con un fondo para inversiones ni para atención al hombre. Su operatividad se ve afectada por no estar facultada para disponer de sus fondos para gastos en mantenimiento, material de trabajo y compra de insumos, aún cuando están contemplados en los planes. Aunque en teoría esto se intenta promover en las empresas, en la práctica ellas tampoco tienen las facultades para establecer relaciones horizontales con proveedores que les resulten más efectivos, así como de involucrar a sus trabajadores en la toma de decisiones donde resultaría provechoso su conocimiento tácito y se podría convertir en una importante fuente de motivación.

El desempeño de las empresas estudiadas se ve también afectado por problemas organizativos en los OACE a los que están subordinadas, que son en cierta medida ineludibles por la excesiva centralización de tareas operativas en ellos. Las dificultades de las empresas en el acceso a recursos productivos se agudizan por la ineffectividad de esas instancias superiores que son responsables de las gestiones de compra y de realizar los pagos a proveedores. Algo similar ocurre con las inversiones, los mantenimientos, así como la necesidad de actualizar sus fichas de costos.

En resumen, el nocivo impacto que el entorno nacional está teniendo sobre las empresas estudiadas tiene su origen no solo en el contexto internacional, sino también en la implementación de medidas económicas que no tienen en cuenta las especificidades de las empresas ni su carácter sistémico. La naturaleza del marco regulatorio e inductor empresarial en Cuba resulta además en el serio déficit de facultades administrativas—de tareas tanto estratégicas como operativas—al que se ha acostumbrado la empresa estatal cubana. Y las instituciones superiores donde se han concentrado las responsabilidades de la ejecución esas tareas, así como de otras actividades de apoyo (financieras, de compras, de control y supervisión) vitales para las empresas, están lejos de cumplirlas efectivamente.

De esta manera, en lugar de disminuir los costos de transacción, promover la integración interempresarial y facilitar el acceso de las empresas a los recursos productivos que requieren, características esenciales de todo entorno favorable de la actividad empresarial, el entorno nacional de la empresa estatal cubana en efecto está promoviendo todo lo contrario. De hecho, según Yera (2005: p. 43) “el principal problema de la economía cubana” es que el “marco regulatorio e inductor del estado”, lejos de potenciar sus capacidades, limita significativamente el desempeño de las empresas. Además, gran parte de los cambios que deben llevar a cabo las empresas internamente para perfeccionar su gestión no son posibles en el entorno actual.

Hoy en día, una empresa estatal cubana no tiene la facultad para disponer de fondos para tareas operativas; seleccionar los proveedores que les resulten más efectivos; actualizar sus precios de acuerdo a cambios en los costos de producción externos a su proceso productivo;

establecer una plantilla de trabajadores óptima; definir sus planes de acuerdo a sus capacidades reales; motivar el compromiso de los trabajadores mediante su participación en la toma de decisiones y/o el vínculo de sus ingresos a su desempeño; disponer de una parte de las utilidades de la empresa para mejorar las condiciones de trabajo; entre otras tareas vitales para toda empresa. Según el director de una de las empresas estudiadas, es más cómodo no tener la responsabilidad de tomar esas decisiones y por tanto no tener el riesgo de equivocarse, pero para avanzar en el perfeccionamiento de nuestras empresas estatales ellas deben pasar a convertirse en empresas “de verdad”.

Bibliografía

- CEEC (2006). “Cuestiones de la Economía Cubana” Material Docente del curso sobre Economía Cubana.
- Everleny, Omar (2009). “La economía cubana: balance necesario.” Presentación en curso de maestría Procesos Gerenciales, La Habana, 17-18 de marzo de 2009.
- García, Anicia y Betsy Araya (2009). “El desarrollo social en Cuba.” Presentación en curso de maestría Procesos Gerenciales. La Habana, 20 de marzo de 2009.
- Yera, Luis Marcelo (2006). “Una aproximación al entorno gubernamental de la empresa estatal cubana.” Ponencia presentada en el Taller del Instituto Nacional de Investigaciones Económicas, La Habana, julio de 2006.
- Marquetti, Hiram (2004). “La reestructuración del sistema empresarial en Cuba: tendencias principales”. En: Pérez Villanueva, Omar (compilador). *Reflexiones sobre Economía Cubana*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, pp. 197-223.
- Triana, Juan (2009). “Cuba: Comportamiento económico en el 2008 y perspectivas para el 2009”. Presentación en el Evento XX Aniversario del CEEC, “Seminario sobre economía cubana y gerencia empresarial”, La Habana, 27-29 mayo de 2009.
- _____ (2006). “La economía cubana en el 2005: crecimiento, reajuste funcional y consolidación del cambio estructural” En boletín electrónico *Economía y Gerencia en Cuba: avances de investigación*, La Habana, abril de 2006.