

## **Determinación de los preceptos de gestión y sus brechas en el Sistema Empresarial Estatal atendido por el Ministerio de Industrias. Una propuesta de solución desde la Política Industrial**

## **Determination of management precepts and their gaps in the State Business System served by the Ministry of Industries. A solution proposal from Industrial Policy**

**Grisel Tristá Arbesú, José Acevedo Suárez**

### **Introducción**

La presente investigación, pretende determinar las brechas de gestión que existen en el Sistema Empresarial Estatal (SEE) atendido por el Ministro de Industrias (MINDUS) y ofrecer una propuesta de solución desde la Política Industrial. Para ello se deben determinar los preceptos a integrar en la gestión del referido sistema, utilizando como punto de partida importante la evaluación de lo establecido en la Constitución de la República y en los documentos aprobados en el VII Congreso del PCC.

Históricamente el debate sobre la existencia y funcionamiento de la empresa pública; empresa del Estado o empresa estatal ha sido objeto de interés. Se reconoce que la privatización de empresas estatales constituye una de las políticas públicas más generalizada de los últimos años en las economías mundiales, atribuyéndole su inferioridad frente a la empresa privada con respecto a la eficiencia; la productividad y la competitividad. Contrario a esta teoría, se demuestra en otros estudios, que las empresas estatales o públicas como también se reconoce, han tenido un lugar destacado por las funciones que cumplen y el peso que concentran en el desarrollo económico de cada país, lo que valida su pertinencia a partir de gestionar la propiedad del Estado en beneficio de la satisfacción pública. La Comisión Económica para América Latina (CEPAL), en las personas de Bellini y Rougier 2008, han definido como empresa pública a aquella organización que combina los distintos factores de la producción; desarrolla una actividad empresarial para generar bienes o servicios que se venden en el mercado a precios significativos que permitan cubrir una porción de sus costos y cuya propiedad del capital y/o administración es ejercida por el Estado.

En Cuba el principal debate no está enfocado al tema de la propiedad de las empresas estatales industriales, sino a la eficiencia y eficacia que se logra en la gestión de la referida propiedad. La Constitución de la República de Cuba plantea que la empresa estatal socialista es el sujeto principal de la economía nacional; dispone de autonomía en su administración y gestión, desempeña el papel principal en la producción de bienes y servicios y cumple con sus responsabilidades sociales. De igual forma señala que la ley regula los principios de organización y funcionamiento de la empresa estatal socialista, ante esta situación.

Desde la culminación del VI Congreso del Partido se trabajó con mayor celeridad para generalizar las buenas prácticas del perfeccionamiento empresarial y efectuar

transformaciones en la empresa estatal socialista que permitieran un mejor desempeño; para ello se adoptaron un grupo de decisiones que contribuyeron al incremento de la autonomía y la eficiencia en la gestión empresarial en temas organizativos, financieros, tributarios, laborales, de distribución de la riqueza, entre otros. No obstante, aún no se han alcanzado todos los resultados esperados.

Desde el 2018, el comportamiento de la economía cubana se ha caracterizado por la presencia de nuevos obstáculos y dificultades, donde han incidido factores externos, con impactos superiores –incluso– a los registrados en años anteriores. Las agresiones de Estados Unidos se han convertido en el principal freno al desarrollo del socialismo en Cuba cuyas afectaciones alcanzaron un acumulado en torno a 138 mil 843 millones de dólares a precios corrientes al cierre del 2019. Esta situación tuvo incidencias en el SEE atendido por el Ministro de Industrias. En el periodo 2013 – 2018 la actividad industrial manufacturera no azucarera tuvo una participación en el PIB que transitó desde un 13,2% a un 11.7%; las afectaciones productivas no permitieron satisfacer las demandas del mercado nacional; no se desarrolló la vocación exportadora; ni se logró la inserción de las empresas industriales en las principales cadenas de valor nacional. Por otra parte, las importaciones de productos industriales manufactureros superan el 50% del total de las importaciones del país; se manifiestan bajos niveles de productividad, entre otros aspectos que definen las principales brechas a cerrar para cumplir las expectativas del Estado.

El reto es lograr que la industria impacte en mayor proporción en el producto interno bruto del país, pues tal como expresara el Presidente Miguel Díaz Canel Bermúdez, en el Balance del MINDUS en el 2020 al evaluar que la actividad de la industria solo aportaba el 12% del PIB, “...un país así no se puede desarrollar...”.

El tema referido a “Política industrial”, es también controversial internacionalmente. Transita desde criterios anónimos, donde se reconoce que “la mejor política industrial es la que no existe”, hasta la comprensión de que es imprescindible su diseño, implementación y conducción para atenuar la caída del peso relativo de la industria en el PIB, tal y como sucedió en el periodo 1995-2017 en 50 países y áreas económicas mundiales, según estudios efectuados por el Banco Mundial (Miguel Sebastián, 2019). En este sentido Pablo Lavarello y Marianela Sarabia (2015) definen que la política industrial comprende un conjunto de acciones e instrumentos que buscan incidir en la productividad de la economía nacional, a partir del apoyo selectivo a ciertas actividades o sectores.

En el 2020 se aprobó por el Consejo de Ministros la política industrial de las industrias y actividades industriales rectoradas por el MINDUS, la que se sustentó fundamentalmente en los resultados del diagnóstico integral efectuado y permitió identificar las variables y elementos que deben transformarse en las industrias y empresas industriales que las gestionan. Al respecto el Presidente Miguel Díaz Canel resaltó la importancia de definir y gestionar una Política Industrial que propicie otorgar el verdadero papel que tiene que jugar la industria nacional en las condiciones que se está potenciando la economía, señalando además que se le ha estado pidiendo a la industria que esté atenta, para valorar qué se puede ir produciendo en el país de todo lo que haga falta en Cuba.

El principal desafío transita por la consolidación del SEE atendido por el MINDUS, el que necesita transformarse y consolidarse con el fin de enfrentar los retos del desarrollo económico y social del país y tributar de manera creciente a la satisfacción de las

necesidades de la población y de otros integrantes del mercado nacional e internacional. Para ello es necesario instaurar la Política Industrial, como una herramienta de conducción estatal con vocación formadora, transformadora y creadora, priorizando aquellos principios de política que más impactan en los preceptos de gestión empresarial que mayores brechas manifiestan en el SEE objeto de estudio.

**Existen** los documentos rectores aprobados por el VII Congreso del Partido y la nueva constitución de la república; **se reconoce** la existencia de trabas que limitan el desempeño eficiente de las empresas estatales industriales; **continúa** el llamado permanente de la dirección del país para transformar la eficiencia de la empresa estatal socialista y la consolidación de la separación de las funciones estatales de las empresariales. **Sin embargo**, no existen en el SEE atendido por el Ministro del MINDUS antecedentes de estudios e investigaciones que definan los preceptos a integrar en la gestión de la empresa estatal; **que demuestren** científicamente las brechas en la gestión empresarial y **que vinculen** la solución de las referidas brechas con la implementación de una política industrial como herramienta de conducción estatal. Todo ello, valida la necesidad y pertinencia de la presente investigación la que pretende abordar los aspectos que se definen a continuación.

Problema científico: ¿Cómo minimizar las brechas existentes entre la gestión de los preceptos del Sistema Empresarial Estatal atendido por el Ministro del MINDUS y las exigencias establecidas en los referidos preceptos?

Objetivo General: Proponer, desde la perspectiva de la política industrial, acciones para minimizar las brechas en la gestión de los preceptos en el Sistema Empresarial Estatal atendido por el MINDUS.

### Métodos de investigación científica

Para la presente investigación científica se utilizarán los siguientes métodos: **Análisis documental** para la búsqueda de información y construcción de conocimiento; identificar las regularidades esenciales del objeto de estudio; efectuar un análisis de contenido de los aspectos conceptuales relativos a la gestión empresarial, así como para determinar los preceptos a integrar en las empresas objeto de estudio. **El método de analítico-sintético** permitirá determinar los aspectos referidos al objeto de estudio de carácter general y posteriormente sintetizar aquellos que son de aplicación al sistema empresarial estudiado. El uso combinado de los **métodos de sistematización y el histórico lógico**, permitirá efectuar una evaluación de la evolución y generalización del proceso de perfeccionamiento empresarial en Cuba, así como de las principales insuficiencias técnicas organizativas que lo caracterizaron. **El método hipotético-deductivo** permitirá estudiar los aspectos conceptuales relacionados con la gestión empresarial y la Política Industrial como herramienta de conducción estatal, formular como hipótesis el vínculo de las brechas en la gestión empresarial con la implementación de la política industrial y deducir las consecuencias que se obtienen de la hipótesis planteada. Se utilizarán las técnicas **de diagnóstico; métodos estadísticos; estudio comparativo; análisis de brechas y método de clúster**. Finalmente se pretende aplicar la técnica **DELPHI** con la participación de expertos relacionados con la gestión de las empresas estatales objeto de estudio y con la definición e implementación de la política industrial para validar si las brechas que existen en la gestión del sistema empresarial estudiado, a partir de la manifestación de los

preceptos diagnosticados, pueden atenuarse o minimizarse con la conducción e implementación de la política industrial.

### **Resultados esperados**

1. Preceptos a integrar en la gestión del sistema empresarial industrial estatal cubano.
2. Brechas que se manifiestan en la gestión de los Preceptos de la gestión del sistema empresarial industrial estatal cubano.
3. Propuestas para minimizar las brechas en la gestión a partir de la implementación de la Política Industrial

**Novedad:** Solución sustentada en los principios de la Política Industrial como alternativa para atenuar las brechas que se manifiestan en la gestión de las empresas estatales atendidas por el MINDUS.

### **Discusión**

Los resultados de la investigación subrayan las brechas críticas en la gestión del Sistema Empresarial Estatal (SEE) atendido por el Ministerio de Industrias (MINDUS), vinculadas a la eficiencia, eficacia y competitividad de las empresas estatales en el contexto cubano. Aunque se han implementado medidas de perfeccionamiento empresarial, persisten deficiencias significativas que limitan el cumplimiento de los objetivos económicos y sociales del SEE, tales como la insuficiencia productiva, la baja vocación exportadora y la débil integración en cadenas de valor.

Un aspecto central del análisis es la identificación de las barreras estructurales y organizativas que afectan la capacidad del SEE para alinearse con los preceptos establecidos por la Constitución de la República y los lineamientos del PCC. Estas incluyen la duplicidad de funciones, la carencia de indicadores adecuados para medir la gestión y una insuficiente separación entre funciones estatales y empresariales.

El impacto del contexto externo, como el bloqueo económico y las restricciones internacionales, también es destacado como un factor que agudiza las brechas internas. Sin embargo, se evidencia que existen potencialidades dentro del marco de la Política Industrial aprobada en 2020, la cual se presenta como una herramienta estratégica para minimizar las brechas identificadas y promover un desarrollo sostenible en la gestión de las empresas estatales.

### **Conclusiones**

1. La investigación confirma que las principales brechas en la gestión del SEE atendido por el MINDUS se derivan de la falta de integración de preceptos clave en las prácticas de gestión, la ineficiencia en el uso de recursos y la limitada adopción de enfoques modernos en la administración empresarial.
2. Se valida la relevancia de la Política Industrial como una herramienta estatal esencial para transformar el SEE. Su implementación puede abordar las brechas mediante acciones que fortalezcan la autonomía empresarial, mejoren los

indicadores de productividad y fomenten la inserción de las empresas en cadenas de valor nacionales e internacionales.

3. Las acciones diseñadas desde la perspectiva de la Política Industrial constituyen una contribución novedosa y viable para atenuar las brechas, destacando la importancia de un enfoque sistemático que integre la ciencia, la innovación y el perfeccionamiento organizativo.
4. La consolidación del SEE es un requisito fundamental para aumentar la participación de la industria en el PIB y responder de manera efectiva a las necesidades del país, en un entorno caracterizado por limitaciones económicas y sociales.
5. La aplicación de las propuestas contribuye a fortalecer el rol del Estado como conductor de la economía, promoviendo prácticas empresariales alineadas con los objetivos de desarrollo del país y las demandas del mercado.

## **Bibliografía**

1. Arocena, R., &Sutz, J. (2020). The need for new theoretical conceptualizations on National Systems of Innovation, based on the experience of Latin America. *Economics of Innovation and New Technology*, 29(7), 814-829. <https://doi.org/10.1080/10438599.2020.1719640>
2. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). Constitución de la República de Cuba. (GOC-2019-406-EX5)
3. Anuario Estadístico de Cuba (ONEI). (2019). Oficina Nacional de Estadísticas e Información, La Habana. Disponible en: [www.onei.gob.cu](http://www.onei.gob.cu)
4. Bellini Claudio y Marcelo Rougier. (2008). 1a ed. - Buenos Aires: Manantial. 344 p. El estado empresario en la industria argentina: conformación y crisis. ISBN 978-987-500-122-0
5. Buitrago A., Rodríguez M. S., Serna H. (2020). Modelo de Evaluación de la Gestión y competitividad empresarial, ISSN: 1390-5473 ISSN: 2588-0969 Disponible en: <https://www.revistas.uees.edu.ec>
6. Consejo de Ministros de la República de Cuba. (2018). Decreto 281, Gaceta Oficial Extraordinaria No.31.
7. Consejo de Ministros de la República de Cuba DecretoNo. 335. (2017). Gaceta Oficial No. 58 Extraordinaria.
8. Costa, M., Armijos, V., Martínez, V., Loaiz, F., Aguirre, G. (2017). Claves determinantes en la formalización de un modelo de gestión de impulso del desarrollo sostenible de empresas asociativas rurales: estudio de las sociedades agro-productivas en el Ecuador. *Revista espacios*. 38(08). ISSN: 0798 1015.
9. Costa M; Armijos VA; Loaiza FS; Aguirre GI. (2018). Inversión en TICS en las empresas del Ecuador para el fortalecimiento de la gestión empresarial. Período de análisis 2012-2015. *Revista ESPACIOS*. ISSN 0798 1015 Vol. 39 (Nº 47).
10. Díaz-Canel M. (2019). Presidente de la República. Reunión de trabajo con las Juntas de Gobierno [Citado:02/03/20]. Sección Económica, *Cubadebate*, Disponible en: [www.cubadebate.cu](http://www.cubadebate.cu).
11. Díaz-Canel M, Núñez J. (2020). Gestión gubernamental y ciencia cubana en el enfrentamiento a la COVID-19. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*; Vol. 10, No. 2: especial COVID-19

12. Díaz-Canel M, Fernández A. (2020). Gestión de gobierno, educación superior, ciencia, innovación y desarrollo local. Retos de la Dirección 2020; 14(2): 5-32
13. Díaz-Canel M, Delgado M. (2020). Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. ISSN 2664-0856 RNPS 2458 / Vol. 4 Núm. 3 / septiembre-diciembre / p. 300-321. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/141>
14. Figueredo R. O., Padrón Padilla A. (2020). Presidente y Primer Ministro de Cuba asisten al balance del Ministerio de Industrias. [Citado:03/05/2020] Cubadebate, 2020. Disponible en: [www.cubadebate.cu](http://www.cubadebate.cu)
15. Figueredo O, Izquierdo L, Carmona E. (2020). Decenio 2010-2019: Diez aspectos que marcaron la actualización del modelo económico cubano, [Citado: 23/04/2020], Cubadebate. Disponible en: [www.cubadebate.cu](http://www.cubadebate.cu)
16. Hermawan H, ROFIQ A, Hasan A. (2019). Learning Management. Relationship between management, service management and stakeholders: a theoretical framework advances in Social Science, Education and Humanities Research. Available on line at [www.aucjc.ro](http://www.aucjc.ro) Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management Volume 5, 5-15. ISSN 2501-3513
17. Lavarello P y Sarabia M. (2015). La política industrial en la Argentina durante la década de 2000. Publicación de las Naciones Unidas. ISSN 1680-8797
18. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2011). Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas. [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org)
19. Partido Comunista de Cuba. (2017). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.
20. Partido Comunista de Cuba. (1996). Resolución Económica del V Congreso del PCC, p. 6 y p.14. Disponible en: [congresopcc.cip.cu](http://congresopcc.cip.cu)
21. Park, H., Urmeneta, R., Mulder, N. (2019), El desempeño de empresas exportadoras según su tamaño. CEPAL
22. Sebastián M. (2019). La política industrial del siglo XXI. ISSN: 2341-2356 WEB DE LA COLECCIÓN: <http://www.ucm.es/fundamentos-analisis-economico2/documentos-de-trabajo-del-icae>
23. Vélez C. I. (2019). Iniciativas clúster en Colombia. Instrumento de Desarrollo Económico y competitividad. [Citado:13/04/2020], ISSN 0718-0764. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl>.
24. Vélez C. I. (2019). Cooperación Universidad - Empresa y su efecto sobre el Desempeño Innovador Empresarial [Citado:15/05/2020] Revista Información tecnológica, ISSN 0718-0764. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl>.