



*Dr. Hiram Marquetti Nodarse**

Análisis de las transformaciones en el sistema empresarial cubano

El desarrollo de la crisis cubana tuvo un impacto significativo en la actividad de los diferentes agentes económicos, pero de forma particular en el sistema empresarial. En éste se iniciaron, a fines de los ochenta, una serie de transformaciones dirigidas a elevar sus resultados. En este contexto, se destacaron por su alcance: la introducción de técnicas y mecanismos de funcionamiento cercanos a las prácticas internacionales –en las empresas militares; el desarrollo de la experiencia de las *empresas-laboratorios* con el monitoreo del Instituto de Investigaciones del Trabajo y la modificación gradual del sistema de capacitación de los directivos empresariales. Entre estas transformaciones se incluye, además, el fomento de esquemas empresariales más descentralizados, en varios sectores de la economía –especialmente en el turismo y en la gestión comercial externa. Sin embargo, al producirse la crisis en el sistema socialista en Europa Oriental, muchas de estas transformaciones se encontraban en su fase inicial de instrumentación y, por consiguiente, no habían alcanzado la madurez necesaria para constituir factores de compensación.

La incertidumbre creciente que se derivó de la propia crisis constituyó un fenómeno nuevo para la inmensa mayoría de los integrantes

Resumen

En el presente trabajo se analizó el impacto de algunos desequilibrios relacionados con el funcionamiento del sistema capitalista, a partir de la primera mitad de los años setenta y cómo éstos impactaron la dinámica económica de los principales países capitalistas. Asimismo, se analizaron las particularidades de este proceso en los entonces países socialistas. Se ofrecen consideraciones generales en torno al Perfeccionamiento Empresarial (PE), destacándose su lugar e importancia en el contexto del programa de reformas económicas desarrollado en Cuba durante el decenio de los años noventa. Finalmente, se ofrecen algunas consideraciones en torno a las principales restricciones que enfrenta este proceso en el término de corto plazo.

*Licenciado en Economía Política y Doctor en Ciencias Económicas. Profesor y consultor en el Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de la Habana.

tes del sistema empresarial cubano, el cual se había ajustado a trabajar con facilidades financieras crecientes y suministros estables. A esto se adiciona que dicho sistema no fue concebido para que evolucionara según los parámetros internacionales, sino para trabajar con tecnologías maduras y en ausencia virtual de vínculos con la dinámica de los mercados internacionales. Además, no se previó que las empresas lograran competitividad por esfuerzos propios (Marquetti, 2000).

La cultura empresarial que se desarrolló en Cuba, se caracterizó por la utilización pobre de los instrumentos financieros: ii) las evaluaciones de la dinámica de los mercados no se practicaba con regularidad; iii) no existía un conocimiento a fondo de los mecanismos de la competencia, dado que predominaba el dictado de los productores sobre los consumidores; iv) el empleo de las técnicas comerciales sólo era una preocupación de las empresas que realizaban operaciones de comercio exterior.¹

A pesar de las limitaciones indicadas, la impronta de la crisis condujo a que se le concediera, en este nuevo contexto, prioridad significativa al desarrollo de transformaciones profundas en los aspectos organizacionales y funcionales del sistema empresarial. Éstos estuvieron dirigidos a: propiciar el fomento de “nuevas capacidades empresariales”², lograr un mayor aprovechamiento de las reservas potenciales de elevación de la efectividad en el empleo de los recursos, así como a intentar paliar las consecuencias negativas vinculadas al incremento inédito de las restricciones materiales y financieras. En rigor, los cambios en el entorno exterior de la isla exigieron la modificación de los patrones históricos con los que habían funcionado las empresas cubanas (Marquetti, 1999).

El resultado, producto de los cambios en el funcionamiento de las empresas no se caracterizó por la homogeneidad, sino todo lo contrario, ya que incidió la forma en que se insertaron los diferentes sectores en el proceso de apertura económica y en otras prioridades específicas del gobierno. Por consiguiente, los efectos de derrame positivo asociados al desarrollo de este proceso no se extendieron a toda la economía con la intensidad requerida.

El desarrollo del proceso de perfeccionamiento empresarial (PE), tiene entre sus propósitos superar estas insuficiencias y, a su vez,

propiciar la elevación del desempeño competitivo de las empresas cubanas e incluso que algunas obtengan la categoría de empresas de *clase mundial*.³ Sin lugar a dudas, los propósitos de PE constituyen un reto en sí mismos, sobre todo porque la consecución de estos objetivos debe verificarse preservando la condición del Estado como empresario.⁴ Este aspecto está en franca contradicción con uno de los pilares fundamentales del pensamiento neoliberal en boga, es decir, la incapacidad *per se* de las empresas estatales para alcanzar niveles de eficiencia similares a las empresas privadas.⁵ Adicionalmente, cabría añadir que las empresas cubanas enfrentan problemas para orientarse hacia la competitividad. De igual forma, el PE debe conducir a la solución de problemas que nunca encontraron alternativas efectivas en el modelo de socialismo que fracasó en Europa Oriental, como los relativos a la delimitación de las funciones y prerrogativas del dueño y las del administrador de la propiedad.

Contexto económico internacional

Transformaciones en el sistema capitalista

La primera mitad de los años setenta se caracterizó por el desarrollo de un grupo importante de desequilibrios relacionados con el funcionamiento del sistema capitalista, los cuales impactaron, de forma singular, la dinámica económica de los principales países capitalistas.⁶ Al respecto cabe destacar: el “shock” petrolero, la sincronización de los ciclos económicos nacionales, la evolución del fenómeno de la *estanflación*, la crisis del sistema de capitalismo monopolista de estado y del sistema monetario internacional, el desarrollo intensivo de nuevas ramas vinculadas al progreso científico-técnico, el fin de los grandes conglomerados y la intensificación de la competencia en el ámbito mundial.⁷ De hecho, la conjugación de estos procesos provocó una inflexión en la dinámica del propio sistema.

La evolución de los procesos anteriores condujo a replantear un tratamiento totalmente diferente al papel del entorno nacional⁸ e internacional⁹ y a las capacidades gerenciales requeridas. Así mismo, a la integración de la producción al proceso de producción internacional,¹⁰ la dimensión y el tamaño de las unidades productivas¹¹ y

la redefinición del alcance e importancia de la competitividad en las nuevas condiciones. En estas circunstancias, las empresas se enfrentaron a requerimientos y a complejidades mayores a las acostumbradas en períodos anteriores.¹² Esto propició el surgimiento de algunas propuestas teóricas de hondura –cuya notoriedad la alcanzaron con posterioridad al período referenciado–¹³ y la introducción de cambios en las formas operacionales en el ámbito empresarial.

De otra parte, el desarrollo de la crisis del sistema capitalista monopolista de Estado, no sólo se expresó con el cuestionamiento sobre la validez del pensamiento keynesiano y nekeynesiano, sino que esta situación puso de manifiesto la presencia de insuficiencias reales en los mecanismos empleados por las administraciones públicas, además de la existencia de incompatibilidades entre la macro y la microeconomía. No obstante, estos problemas fueron utilizados a la postre, como justificaciones para la aplicación selectiva de las concepciones *monetaristas* y *neoliberales*.

El empleo en varios países capitalistas de las propuestas teóricas monetaristas y neoliberales como fundamento de la política económica, contribuyó a sobredimensionar la importancia del *factor empresarial* debido, entre otras razones, a las críticas al intervencionismo estatal en la economía y a atribuirle como causa de esta crisis sólo a la *actuación individual* de los agentes económicos.¹⁴ Además, a considerar que la “inoperancia” de los mecanismos e instrumentos de intervención estatal estaba vinculada con la crisis del *fordismo*.

En cuanto a la crisis del sistema monetario internacional que se desencadenó a partir de 1973, como resultado de la incapacidad de la economía de los Estados Unidos de continuar sosteniendo la paridad fija del dólar frente al oro establecida desde Bretton Woods, ésta contribuyó, de forma directa, a aumentar el grado de complejidad en la manipulación de las finanzas, tanto internas como internacionales. La decisión inevitable de establecer el régimen de flotación de las monedas nacionales como resultado de la crisis, provocó la expansión de presiones inflacionarias y de movimientos permanentes en los tipos de cambio. En este sentido, las empresas se vieron obligadas a modificar los enfoques históricos sobre el manejo de riesgo cambiario y de la administración financiera con la finali-

dad de lograr el uso más eficiente de los recursos financieros. En estas condiciones, la contabilidad se convierte en el área, intelectualmente, más exigente en el campo de la administración, en tanto el manejo de los recursos monetarios requiere de un tratamiento cualitativamente superior (Drucker, 1996).

De igual forma, la modificación del estilo tradicional de administrar las finanzas en el ámbito empresarial, se debió a que el propio desarrollo de la crisis del sistema monetario internacional propició que se iniciara un amplio y, a la vez, complicado proceso de innovación y al fomento de nuevos servicios financieros que posibilitaron la expansión del capital ficticio en todas sus variantes. Así también, propició la ulterior transformación de este proceso en el eslabón principal del nuevo estadio de la internacionalización o globalización del capital¹⁵.

El desarrollo creciente de la innovación y de las operaciones de intermediación financiera ha descansado en un sistema de asientos electrónicos llamado por algunos autores como “la plasticidad del sistema financiero”; es decir, lo que se entiende como la capacidad de deformar, de manera definitiva, todas las transacciones de intercambio. Al mismo tiempo, la innovación financiera juega un rol central en las esferas del circuito de reproducción del capital y el dinero a lo largo del tiempo. También se transforman en parte definitiva, la reproducción del proceso de acumulación a escala internacional y las propiedades inherentes al sistema capitalista, a nivel del intercambio de las mercancías, sean bienes o servicios en cada uno de sus mercados (Girón, 1999). Una posible conclusión que se desprende de los aspectos indicados, es que el desarrollo del capital ficticio condiciona que éste determine los límites de efectividad de las transformaciones organizacionales y el rendimiento del propio capital.

El desarrollo del “shock” *petrolero* impuso el fomento de nuevas formas de organización de la producción, dirigidas a reducir el consumo relativo de energía y de insumos materiales. Sin embargo, el desarrollo de este proceso fue posible gracias a la introducción de nuevas tecnologías en los productos en sí y en los procesos productivos. La incorporación de los diseños por computadora, los controles de calidad electrónicos y computarizados de la producción

posibilitaron optimizar los recursos e incrementar los niveles de productividad. Además, la posibilidad de manejar grandes cantidades de información y la transformación gradual de la *reingeniería*, es una parte esencial del proceso gerencial y del diseño de nuevos productos y servicios que representó un avance importante (García, 2000).

Igualmente, los cambios asociados a la incorporación de las nuevas tecnologías productivas, permitieron a las empresas adaptarse a las modificaciones de la demanda de los consumidores y a la estructura de los mercados. La adaptabilidad de la oferta a las variaciones de la demanda posibilitó, en la práctica, la transición paulatina de la producción masiva de las mercancías “homogéneas” a otras caracterizadas por la “heterogeneidad”. A este cambio se adicionó la posibilidad de emplear las nuevas técnicas de estudio de mercado y de dirección, que posibilitaron aprovechar con mayor exactitud e intensidad los cambios operados en la oferta y la demanda (Carlota, 1992).

La relación estrecha que tiende a producirse entre los cambios en las tecnologías productivas y la organización de la producción (cuadro 1), condujo a que la aplicación de la nueva tecnología *propíamente productiva* cambiara las formas “duras” de producción en otras nuevas. En paralelo, la incorporación de formas gerenciales novedosas posibilitó cambios en las funciones tradicionales de dirección en el ámbito empresarial, ya que fue posible lograr una mejor utilización del conocimiento, la creatividad y las capacidades humanas (Yañez, 1992).

Otro aspecto importante derivado de estas transformaciones, es el cambio paulatino de la producción en un servicio.¹⁶ En este nuevo contexto, el desarrollo de la competencia pasa a apoyarse, con mayor fuerza, en la calidad, el tiempo de entrega, el servicio a los clientes y la capacidad de adaptarse a las necesidades del usuario, estos son los factores determinantes para captar nuevos mercados, no los precios (Carlota, 1992). Igualmente, este proceso convirtió al sector de los servicios en la principal rama de la economía de los principales países capitalistas.

De igual forma, como consecuencia de los cambios en la tecnología y la estructura organizacional de las unidades productivas surgieron condiciones potenciales para desarrollar una *cadena de cambios regulares*, cuyos “derrames” positivos se extendieran hacia

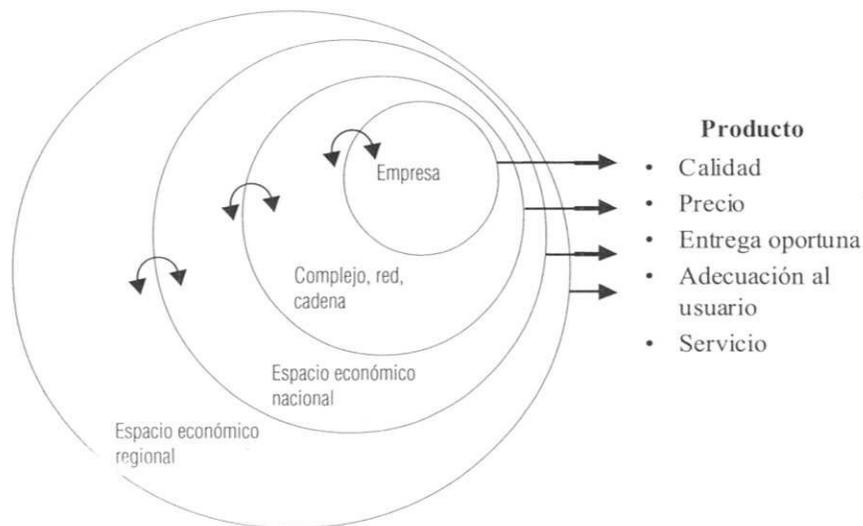
Cuadro 1
Factores Determinantes en la Definición de las Funciones de la Empresa

| Definición de las Funciones de la Empresa | Prioridades en un Entorno Tradicional | Prioridades en un Entorno Modificado |
|---|---|---|
| Manufactura | Producción con Bajos Costos, Cumplimiento de los Volúmenes e Incremento de la Eficiencia | Producción Rápida, en Pequeños Lotes, Cambios en Productos y Calidad |
| Mercadotecnia | Producción Mercados Masivos, Masiva, Respuesta Lenta del Mercado y Largo Ciclo de Vida del Producto | Mercados Fragmentados, Surgimiento de Nuevos Mercados, Rapidez en Reacción y Ciclo Corto de Vida del Producto |
| Finanzas | Control Centralizados, Uso de Asesores Externos Para Revisión y Definición de Políticas | Control Descentralizado, Mayor Autoridad de las Áreas para Fijar Políticas |
| Recursos Humanos | Estructura y Tareas Rígidas, Adiestramiento para Tareas Específicas | Estructura y Tareas Flexibles, Capacitación más Integral y Aplicación de Sistemas Participativos |

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes fuentes.

el resto de la estructura económica y al funcionamiento de los mercados e incluso a determinados aspectos de la vida social. Sin embargo, la preservación de esta tendencia impuso requerimientos mayores al entorno en que operan las empresas, ya que la dinámica de su desarrollo depende, en gran medida, de la efectividad de cada una de las relaciones económica - institucionales. Cabe decir, del contacto estrecho y permanente con universidades, instituciones educativas, instituciones de información y extensión tecnológica, instituciones financieras, agencias de información para la exportación, organizaciones sectoriales no estatales y muchas otras entidades (Messner, 2000).

Gráfica 1. Factores de la Competitividad Estructural



Fuente: Carlota (1996)

Las transformaciones mencionadas anteriormente condujeron a formalizar sistemas más flexibles y descentralizados de dirección, en los que se conjuga la aplicación de enfoques más adaptables, junto a la introducción de *mejoras continuas* a los diferentes procesos. La

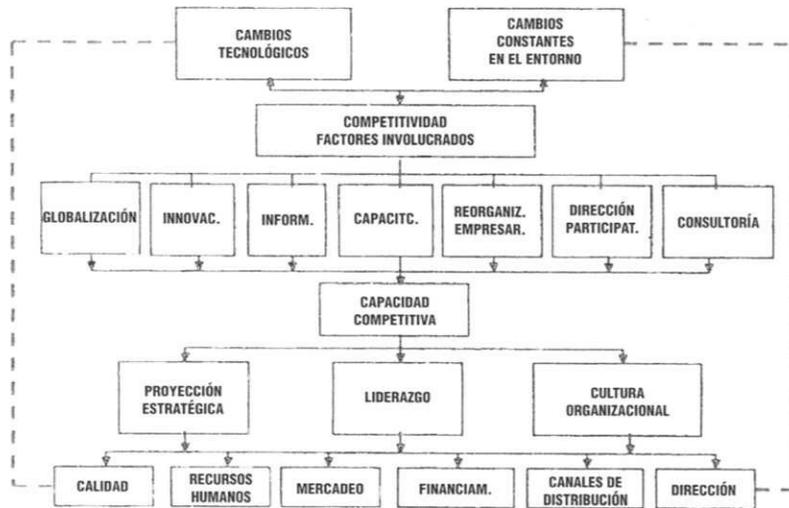
evolución de estos criterios respondió a las nuevas complejidades que adquiere la gestión productiva y tecnológica, también a la propia dinámica de los mercados que comienza a exigir respuestas más rápidas.

El desarrollo de la tendencia a la descentralización estuvo relacionado con cambios de enfoque en: la planificación, el empleo de la estructura horizontal de dirección; el salto que se inicia en la informática y las comunicaciones, así como al mayor dinamismo del proceso de internacionalización del capital. Todas estas transformaciones, condujeron a que un gran número de decisiones que realizaban las *casas matrices*, sobre todo las de corto plazo, se trasladaran a las filiales.

La descentralización y flexibilización del mecanismo de toma de decisiones transcurrió, en paralelo, en un contexto contradictorio ya que se desarrollaron nuevas formas de competencia, se amplió la tendencia a la formalización de las alianzas estratégicas y aumentó el grado de concentración de la producción y el capital. Por otro lado, se produce la tendencia a la formación de redes de colaboración inter empresariales a nivel micro basadas en relaciones formales e informales entre las empresas y otras instituciones. Éstas contribuyeron a la formación de los denominados *clusters*¹⁷ y a la aplicación más activa de políticas de ubicación territorial. Como complemento a estos aspectos, se estimula la formalización de un régimen laboral más participativo.¹⁸

En general, las medidas de readaptación que se asumieron en los principales países capitalistas combinaron un mejor aprovechamiento de los resultados del progreso científico técnico, con la aplicación, sobre nuevas bases, de viejos enfoques y métodos gerenciales (Drucker, 1996). Éstos propiciaron el ajuste del sistema a las nuevas exigencias del proceso de acumulación del capital a escala internacional.

Finalmente, el desarrollo de este proceso consolidó la naturaleza sistémica y estructural de la competitividad, donde la empresa es el eslabón principal, pero desde la perspectiva de que sus características particulares en la organización y el comportamiento afectan el ritmo y desempeño competitivo de sectores y países. Sin embargo, solo es posible que estos resultados perduren, si se articulan, adecuadamente, las potencialidades de la microeconomía con los aspectos de carácter político que intervienen en la generación de competitividad.

Gráfica 2. Gestión empresarial y factores de competitividad

Fuente: Elaboración propia.

Tendencias en los antiguos países socialistas

La lógica en las transformaciones que se desarrollaron en los antiguos países socialistas, fue totalmente diferente a la que se siguió en occidente. Las naciones socialistas, estaban enfrascadas en propiciar las condiciones para transitar hacia formas intensivas de producción. En el plano de la dirección se trabajaba para mejorar el sistema de planificación y ampliar el sistema de cálculo económico hasta nivel ramal y, consiguientemente, elevar el peso de las grandes empresas –de elevado nivel a integración vertical– en la estructura económica.¹⁹ Así como para aumentar el impacto de las “relaciones monetario-mercantiles y el mercado” y resolver los problemas que afectaban la integración económica socialista, aunque sin considerar las transformaciones que se verificaban en la economía internacional (Bogomolov, 1973).²⁰ Adicionalmente, el incremento coyuntural de los precios de los hidrocarburos, anuló la posibilidad de

realizar un tratamiento diferente a los cambios que comenzaron a producirse durante este período en los países capitalistas.

La creencia de que las posibilidades de suministro de combustibles de la ex Unión Soviética eran “ilimitadas”, propició que se desatendiera, de forma relativa, la incorporación del cambio técnico como un componente esencial del sistema económico. Esto contribuyó a la dispersión y el uso ineficiente de recursos materiales y humanos, ya que la estructura económica que se conformó en estos países no se adaptaba a las exigencias que le imponía el progreso científico y técnico. Además, incidieron negativamente los cuantiosos recursos que se destinaban al sector militar, el uso excesivo de tecnologías occidentales obsoletas²¹ y la orientación pobre de los mecanismos de dirección para introducir los avances científicos.

De otra parte, las técnicas de dirección aplicada en los países occidentales, bajo rótulo de teoría burguesa, impidió delimitar –con la imparcialidad necesaria– el trasfondo ideológico de las mismas de los factores objetivos que determinaron su progreso. En los aspectos en que el socialismo aportó más –como fue el campo de la planificación–, tampoco se analizaron, con profundidad suficiente, las modificaciones que se realizaron en occidente para implantarlas.²² Adicionalmente, se perdió racionalidad económica al proyectar las posibilidades reales del sistema, sobre todo, al fijar con antelación los períodos que se requerían para alcanzar y superar a los países capitalistas desarrollados, por el contrario se produjeron desfases que a la postre tuvieron costos perniciosos (Xavier, 1992 y Marquetti 1994).

En general, en occidente se comenzó a trabajar –por razones de incrementar la eficiencia y la rentabilidad del capital– mediante la aplicación de un sistema de dirección más flexible y descentralizado, en el que adquirieron mayor protagonismo los actores económicos, entendido este aspecto como un requisito *sine-quantum* para superar la reminiscencia de la época del fordismo. Sin embargo, el socialismo se mantuvo desfasado en relación con estos cambios y lejos de introducir mayor flexibilidad en los mecanismos de dirección económica, se profundizó la centralización de la estructura productiva-organizativa como elemento central del sistema. El mantenimiento de esta tendencia determinó que, en materia de técnicas de dirección y de gestión empresarial, los países socialistas

no superarán los enunciados de Taylor y Fayol (Betancourt y Llorca, 1999).²³

En el caso específico de Cuba, la isla caribeña en aquel período se encontraba desarrollando un proceso profundo de reordenamiento jurídico, económico e institucional, con la finalidad de superar las secuelas del período de idealismo y, a su vez crear las condiciones mínimas que propiciaran hacer compatible su sistema de funcionamiento económico con el del resto de los países integrantes del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME). En este sentido, la implantación del Sistema de Dirección de la Economía (SDPE) constituyó el eslabón principal de este proceso.

La introducción del SDPE posibilitó instrumentar en la práctica económica criterios de evaluación inexistentes con anterioridad, así como aplicar un sistema que permitiera dirigir la economía en su conjunto. Sin embargo, no contribuyó a lograr un desempeño productivo más eficiente, acorde con las exigencias internacionales que enfrentó la isla en ese período, incluso surgieron incompatibilidades complejas entre el funcionamiento del sistema y el nuevo contexto externo de la economía cubana (Marquetti, 1994).

El funcionamiento del SDPE estuvo relacionado con la presencia de elaboraciones metodológicas y procedimientos teóricos obsoletos, la desatención de las categorías financieras, la falta de integración y consistencia del plan, así como la falta de jerarquizar los problemas relativos al progreso científico-técnico, al comercio exterior, la economía material, la normalización y la calidad. A todo lo anterior se suman las deformaciones que proliferaron en torno a la aplicación de la política laboral y social, y a la ausencia de un sistema articulado de control (León, 1987).

En el ámbito global, el SDPE no logró articularse con una política general de dirección, su implantación se tradujo en cumplir un cronograma para la introducción paulatina de los diferentes mecanismos. De esta manera, estuvo muy limitado el proceso necesario de perfeccionamiento del propio sistema y el uso de la experimentación económica, como instrumento que permitiera aplicar de forma selectiva y temporal los mecanismos económicos, así como la evaluación de las ventajas y desventajas de las decisiones adoptadas en esta dirección.²⁴ El desarrollo de la estructura empresarial

respondió al modelo que existía en el resto de los países socialistas, es decir, la proliferación de empresas caracterizadas por sobredimensionar sus capacidades, el desarrollo pobre de los servicios de apoyo y se privilegiaba el aprovechamiento de las economías de escala.

Las facilidades que otorgó el CAME contribuyeron al fomento de una cultura empresarial contraria a la competitividad, en la misma medida que el sistema empresarial cubano se ajustó a trabajar con facilidades financieras crecientes y suministros estables. De tal forma, el enfrentar variaciones regulares de los mercados internacionales y sus implicaciones eran cuestiones ajenas por completo al empresariado caribeño.

En rigor, la consolidación de las deficiencias anteriores que caracterizaron la implantación del (SDPE), propiciaron que no se lograra una interconexión efectiva entre las transformaciones estructurales asociadas a la industrialización y el despliegue de los mecanismos del sistema de dirección (Vilariño y Domenech, 1986). En estas condiciones, se acentuó la falta de correspondencia entre las proyecciones macroeconómicas y la respuesta que debía lograrse en el nivel empresarial (Documentos del PCC, 1980).

Hacia mediados de 1983 se manifestaron, de forma clara, los primeros síntomas de crisis vinculados con el (SDPE). A fines de 1984 se adoptó una serie importante de decisiones, que a la postre representó la etapa preliminar del proceso de rectificación. El desarrollo del proceso de rectificación no tuvo como prioridad introducir un nuevo sistema de dirección, sino que en determinados aspectos continuó asimilándose la experiencia del campo socialista. En este sentido, cabe señalar la introducción de las uniones de empresas como estructuras superiores de dirección empresarial en los diferentes ministerios. Paralelamente, se fue ampliando el número de empresas con capacidad de realizar operaciones de comercio exterior (Marquetti, 1987).

A partir de 1985, el gobierno decidió comenzar selectivamente en el sistema empresarial de las Fuerzas Armadas, la transformación a fondo de los mecanismos de funcionamiento de las empresas cubanas. Para este fin se estableció un grupo de excepciones importantes en cuanto al marco legal y se introdujeron algunos principios novedosos con relación a las prácticas existentes. Entre los de mayor

relevancia se pueden mencionar los siguientes: i) la falta de generalización mimética de las estructuras, sino un “traje a la medida” para cada entidad; ii) la aplicación de los sistemas facilitando su mejora continua; iii) simplificación de los procedimientos y las estructuras al interior de la empresa; iv) el fomento de una cultura organizacional más participativa e innovadora; v) elevación de la responsabilidad material por los resultados; vi) el reforzamiento de los controles económico-financieros.

Además, esta experiencia incluyó las siguientes áreas funcionales prioritarias en el perfeccionamiento: i) métodos, estilos y estructuras de dirección; ii) organización de la producción; iii) sistemas de garantía de calidad; iv) política laboral y salarial; v) contabilidad y costo; vi) planificación y análisis económico y vii) sistemas automatizados. El desarrollo de este experimento en las empresas militares demostró que era posible readecuar los mecanismos de funcionamiento de la economía y utilizar las experiencias de avanzada de los países capitalistas, sin afectar los elementos esenciales del sistema económico cubano.

Otro paso importante fue la transformación del sistema de capacitación a directivos empresariales a partir de marzo de 1988. El sistema respondió a la implantación del SDPE y a los requerimientos de la incorporación de Cuba al CAME.²⁵ De tal forma, la dinámica que estaba siguiendo la reforma socialista y el propio desarrollo de las experiencias del MINFAR determinaron que se buscaran enfoques nuevos en la formación de los cuadros empresariales, acorde con las nuevas condiciones.

El nuevo sistema,²⁶ decidió que el Ministerio de Educación Superior fungiera como institución central coordinadora del trabajo de esta actividad, ello condujo a que la red de centros de la enseñanza superior adquirieran una participación decisiva en este sistema. En este sentido se crearon centros y grupos especializados en técnicas de dirección en casi todas las universidades. De igual manera, se fortalecieron las instituciones de capacitación vinculadas a los ministerios. El desarrollo de este proceso posibilitó introducir un cambio radical en la formación de los directivos de base, ya que fue posible difundir e ir adaptando a las condiciones cubanas lo más avanzado de la gerencia internacional.

El desarrollo del proceso anterior comprendió la introducción, en nuestro contexto, de la experiencia de las consultorías de proceso. Esto ha posibilitado, hasta el presente, revelar notables reservas en la búsqueda de soluciones a los problemas cotidianos y estratégicos de las organizaciones. Así mismo, en las entidades participantes de esta experiencia se ha logrado la creación de organizaciones abiertas al aprendizaje y a la introducción de mejoras permanentes (Laredo / et al, 2000).

En general, el panorama que presentaba Cuba al finalizar el decenio de los años ochenta era contradictorio. Por una parte se decidió mantener los aspectos fundamentales del SDPE, mientras que por otra se comenzaba a incursionar con variantes novedosas para el campo gerencial del contexto caribeño, con la finalidad de aproximar, gradualmente, sus prácticas empresariales a las internacionales.

La crisis y el proceso de reformas de los años noventa

Contexto general

La imposibilidad de superar, de forma rápida, las consecuencias de la crisis y, a su vez la necesidad de instrumentar nuevas variantes para enfrentar el cuadro adverso provocado por el desarrollo de este proceso, determinaron replantearse un tratamiento diferente al funcionamiento del sistema empresarial. En este contexto, se ampliaron los márgenes de descentralización en la gestión de las empresas, con la particularidad de no disponer en un primer momento, de un marco de regulación adecuado y de una política explícita en ese sentido. La evolución de esta tendencia estuvo en correspondencia con el enfoque pragmático que ha caracterizado el desarrollo del proceso de reformas económicas. De igual forma, las empresas cubanas se vieron afectadas de forma directa por las presiones de la competencia internacional, pero sin disponer de una preparación previa. Sin embargo, se vieron forzadas a introducir nuevos métodos y principios de organización y dirección de la producción para responder a este reto.

La evolución del proceso de apertura económica, implicó crear las condiciones mínimas para propiciar la internacionalización de

las empresas cubanas, en paralelo, el desarrollo del turismo y de la inversión extranjera condujeron a incorporar a la gestión de las empresas, fórmulas operacionales y exigencias no habituales en nuestro contexto, como los relativos a la calidad y la certificación de productos, garantizar los servicios de postventa y cumplir con las normas ambientales, entre otras. Un aspecto importante es que la aplicación de estas fórmulas tuvo que enfrentarse sin mejorar la calidad de los proveedores, en virtual ausencia de servicios de apoyo y con tecnologías caracterizadas por los elevados niveles de obsolescencia.

El incremento de las limitaciones materiales y financieras condujo a la instrumentación gradual de restricciones financieras fuertes -fiscales y crediticias-, donde las posibilidades de honrar las obligaciones corrientes por parte de las empresas se encontraba seriamente afectada.²⁷ Por un lado, la disponibilidad insuficiente de medios de pago y por otro, la capacidad de pago estaba sujeta a las estructuras superiores de dirección. Además, muchas empresas enfrentaban situaciones de descapitalización.

De otra parte, el incremento del protagonismo de las empresas ha tenido que realizarse mediante un mecanismo de asignación deficiente de recursos en el cual el estado de los mercados presenta distorsiones importantes. Sin embargo, a pesar de estas limitaciones se ha producido un salto cualitativo y cuantitativo importante, en tanto se han variado concepciones históricas y la cultura empresarial ha incorporado elementos nuevos que han sido decisivos en la consolidación del proceso de recuperación de la economía.²⁸

Una conclusión que arroja el análisis de las transformaciones en el sistema empresarial, es que las limitaciones del entorno no han impedido que se modifiquen los patrones históricos con que funcionaban las empresas cubanas e incluso que haya sido posible incrementar los niveles de competitividad por esfuerzos propios en algunos casos específicos,²⁹ quizás la necesidad de *mejorar los niveles de eficiencia para salir al mercado* condujo a este salto.

En términos de las propuestas teóricas realizadas en el decenio de los noventa, se puede afirmar que no tienen comparación con lo alcanzado en períodos anteriores, la magnitud de los trabajos empíricos efectuados en función de mejorar el desempeño del sistema empresarial ha sido impresionante.³⁰ Muchos de estos resultados

han sido fruto de los trabajos de consultoría y otros han estado vinculados con el salto que se ha producido en el sistema de capacitación a directivos en todo el país. Al respecto cabe apuntar que algunas de estas propuestas aportaron elementos que están recogidos, de un modo u otro, en el Decreto de Ley No.187.³¹

En la actualidad, en la isla se imparte un amplio espectro de diplomas y maestrías que tienen como punto de referencia, los programas de administración de empresas que se encuentran tan difundidos internacionalmente. El progreso que se ha alcanzado mediante esta práctica ha posibilitado que especialistas cubanos incurrieren en la arena internacional, en la realización de acciones consultivas y a lograr que la oferta de cursos y programas especializados sea hoy uno de los *productos duros* de varios centros universitarios. Estos avances ofrecen las condiciones mínimas para el desarrollo integral en la formación gerencial moderna en Cuba, tanto a nivel postgraduado como de pregrado. Además, se ha logrado una mayor integración entre las necesidades empresariales y el trabajo de las universidades (Marquetti, 1998).

Perfeccionamiento empresarial

El desarrollo del proceso de PE constituye, sin lugar a duda, la transformación más compleja de las realizadas en Cuba en los últimos años y esto se debe a que dicho proceso debe resolver problemas inéditos en la práctica de la construcción socialista entre los que se destacan: i) la delimitación de las funciones del administrador y el dueño garantizando la consolidación de la propiedad estatal;³² ii) mantener la condición de empresario del Estado; iii) el desarrollo de una cultura empresarial que garantice la conjugación de los valores³³ más importantes de la sociedad cubana con un desempeño eficiente de las empresas. De otra parte, el sistema de PE está dirigido a: lograr un mayor despliegue de las fuerzas productivas, incrementar la capacidad de dinamismo propio, explotar intensivamente las reservas de eficiencia, ampliar sustancialmente los grados de autonomía y, en general, el protagonismo del sector empresarial en las decisiones económicas.

CUADRO 2
El SDPE y el Perfeccionamiento Empresarial

| Condiciones de Implantación del SDPE | Condiciones de Implantación del PE |
|---|--|
| Reordenamiento profundo del sistema económico e institucional. | Forma parte del proceso de completamiento de las reformas económicas desarrolladas en los años 90'. |
| La implantación del SDPE constituyó el eslabón principal de la copia del "modelo socialista europeo". | El desarrollo del proceso no responde a metas preestablecidas. |
| No hubo la elaboración de un modelo teórico inicial. | El funcionamiento del sistema se apoya en el principio de mejoras continuas. |
| La implantación del SDPE respondió al cumplimiento de un cronograma. | Pretende resolver por primera vez la relación entre el dueño y el administrador. |
| El necesario proceso de experimentación económica estuvo ausente. | No existe un sistema único de dirección de la economía. |
| Se dispuso de facilidades financieras crecientes. | El contexto nacional se caracteriza por la presencia de fuertes restricciones financieras y un supuesto básico del PE. |
| El empleo de los mecanismos monetarios y financieros se realizó de forma formal. | El mercado y las RMM se consideran como un eslabón esencial del proceso. |
| El perfeccionamiento de los mecanismos del sistema no formó parte de las prioridades del funcionamiento del SDPE. | No existe la elaboración de un modelo teórico a priori. |
| El desarrollo de actividades de comercio exterior era ajeno a los productores directos. | El desarrollo de actividades de comercio exterior responde a criterios selectivos. |

Fuente: Elaboración propia.

En términos de las reformas estrictamente, el PE constituye una medida para completar y cerrar el ciclo de las transformaciones que se han instrumentado en los últimos diez años. Éste intenta resolver las diferencias entre los sectores en cuanto al funcionamiento económico y propiciar una mejor interacción entre la macro y microeconomía. Asimismo, la culminación de la implantación del PE en toda las ramas de la economía servirá de soporte al sistema de dirección de la economía que regirá en el futuro en la isla. De este modo, se pretende superar uno de los mayores errores que se cometió durante la aplicación del SDPE de 1976, el cual se concibió sin conocer que este sistema respondería a las condiciones particulares de la economía cubana (Marquetti, 1999).

El papel central del perfeccionamiento hace factible por un lado, analizar las diferencias en términos de contexto histórico entre el SDPE y el sistema de PE (cuadro 2) y por otro, este último suple nuevas bases al único mecanismo de dirección aplicado en Cuba, donde la empresa constituyó el eslabón principal.

Con independencia de que ambos procesos descansan en una concepción sistémica, lo cierto es que existen diferencias importantes ya que en el PE la implantación simultánea no es un propósito. Además, la aplicación del principio de la selectividad implica que este proceso se desarrolla respondiendo a los criterios de disciplina y rigurosidad, es decir, que *el desarrollo del PE no está relacionado con el cumplimiento de las metas* (Betancourt, 2001)

De igual forma, el PE intenta combinar adecuadamente: la graduabilidad, flexibilidad, adaptabilidad y la integridad en el desarrollo del proceso, es decir, busca un equilibrio entre estos aspectos a fin de lograr el mayor resultado posible en aquellas entidades que clasifican para implantar el sistema de PE.

Otro aspecto a considerar en el desarrollo del proceso de PE es el relativo a las condiciones de partida en que debe desarrollarse el perfeccionamiento, éste presenta un grupo de restricciones o insuficiencia de partida que de alguna manera incidirán en la propia dinámica del proceso. A los efectos de este análisis los subdividiremos en aspectos de carácter global y en los relacionados con la actividad de las empresas estrictamente.

En el ámbito global:

- El proceso de estructuración del mecanismo de regulación global de la economía aún no ha culminado.
Se mantiene un sistema de funcionamiento económico dual.
- El mecanismo de regulación se mantiene *anclado* en la divisa.
- Las políticas tecnológicas e industriales no se encuentran definidas de forma explícita.
- El sistema económico funciona con restricciones financieras externas importantes.
- La política inversionista se caracteriza por la selectividad.
En el Partido se conserva una cultura tendente a lo administrativo.
- No se ha logrado fijar una tasa de cambio económicamente fundamentada.
- Las estructuras sindicales de base no tienen la suficiente preparación técnica para enfrentar este proceso, lo que conduce a que las administraciones tengan el mayor peso en todas las etapas del desarrollo del PE (Castanedo, 2000)
- La política de promoción de exportaciones aún no presenta la prioridad necesaria.

En el ámbito empresarial:

- El desarrollo de un proceso de transformaciones no es homogéneo y muy diferenciado entre los diferentes ministerios productivos.³⁴
- Desarrollo insuficiente de los servicios de apoyo a la actividad empresarial.
- Las finanzas empresariales se encuentran fusionadas, en diferentes aspectos, con las finanzas estatales.
- Dominio insuficiente de los instrumentos y mecanismos monetario-financieros.
- Un sistema débil de reconocimiento e incentivos.

- Falta de un sistema de indicadores fiable que permita evaluar la competitividad empresarial.
- Empleo de métodos y estilos deficientes de dirección (Betancourt y Llorca, 1999).
- Poca importancia a la innovación tecnológica en las proyecciones estratégicas de las empresas.
- Participación insuficiente de los trabajadores en la dirección y la gestión empresarial.³⁵
- La presencia de una visión restringida sobre la competitividad.
- Falta de una delimitación adecuada sobre las funciones estatales y empresariales (Marcelo, 1999).
- Falta de motivación en los dirigentes para lograr una gestión rentable en todos y cada uno de los componentes del sistema (Betancourt y Llorca, 1999).
- Desarrollo pobre de la cooperación y de las redes interempresariales.
- Atención pobre a las cuestiones relacionadas con el incremento de las exportaciones.
- Relativo sobredimensionamiento de las potencialidades reales del mercado interno.

Los aspectos indicados anteriormente evidencian que el PE debe desarrollarse en un contexto en que el entorno macro y micro presenta serias limitaciones, algunas de las cuales tienden a restringir, en el corto plazo, los efectos de derrame positivo de este proceso en la estructura económica. Por consiguiente, esta situación determina que las empresas enfrenten problemas para orientarse hacia la competitividad.

Entre los problemas de mayor incidencia negativa en la evolución del PE en el mediano plazo cabe señalar; la introducción de innovaciones tecnológicas y el mantenimiento de un sistema económico dual. Por razones objetivas esto impide que el tipo de cambio desempeñe un papel más activo y resulte, incluso, más difícil concluir la estructuración plena del mecanismo de regulación global de la economía.

La creación de condiciones para lograr un mayor aprovechamiento de los resultados del progreso científico técnico en la etapa actual, exige la aplicación de políticas activas que posibiliten la introducción de innovaciones tecnológicas en el proceso productivo. Estas tecnologías facilitan la difusión de nuevos y mejores proceso-productos, así como de procedimientos tanto en el ámbito de las empresas como a escala de la sociedad.

La innovación engloba la idea de que el cambio tecnológico se verifica como una transformación social en la empresa. En este sentido se genera un marco interactivo, en el cual la empresa comienza a asimilar las tecnologías desde sus fases iniciales de producción. Más adelante en la propia empresa se aplican variaciones y mejoras que hacen de éste un componente consustancial a la gestión empresarial. Así mismo, esta situación representa un factor clave en el desarrollo de la competencia (Castro Díaz Balart y Hernández, 2000).

En Cuba con independencia de la magnitud del impacto de la crisis, se siguió el criterio de continuar impulsando las labores innovadoras, sobre todo, en torno al trabajo que desarrollan la Asociación Nacional de Racionalizadores e Innovadores (ANIR)³⁶ y el Forum de Ciencia y Técnica. Aunque la reducción en los volúmenes de recursos que experimentó el país, restringió las posibilidades de que este proceso mantuviera un lugar relevante en la gestión empresarial. A esto se adiciona que esta problemática no ocupó un lugar significativo en la actividad empresarial antes de la crisis, lo cual es atribuible al empleo de prácticas gerenciales obsoletas. De otra parte, la disminución que experimentaron las inversiones y las facilidades crediticias determinaron que las mejoras tecnológicas no constituyeran una cuestión prioritaria. Además, resulta oportuno recordar que, como norma, éste ha sido un aspecto impulsado por las autoridades gubernamentales y no por el ámbito empresarial.

En las condiciones actuales, como se indicó en la primera parte de este trabajo, las empresas no alcanzan un desempeño competitivo mediante las mejoras organizacionales, sino que es fundamental la modernización de la tecnología. Sin embargo, en algunos enfoques se concibe la solución de este problema mediante el simple incremento de las inversiones. En las condiciones actuales, el crecimiento de las inversiones no responde sólo a los criterios sectoriales empresariales,

sino a las orientaciones gubernamentales, cuya política se rige por el criterio de invertir en aquellas actividades de rápida recuperación y de mayor efecto multiplicador en la economía (Marquetti y García, 1999).

De otra parte, en el análisis de la dinámica de los principales indicadores de las actividades de I+D se puede apreciar, que la participación de las empresas en los gastos totales ejecutados en ciencia y tecnología ha tenido un comportamiento estable, lo cual no refleja la real magnitud de las situaciones económicas que experimentó el país a partir de 1990 (tabla 1) y en consecuencia el sistema empresarial.

Tabla 1
Evolución de las Fuentes de Financiamiento de la
Actividad Científico -Técnica 1990-1999
(en miles de pesos)

| Conceptos | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Gastos En I+D | 136.6 | 110.9 | 169.1 | 118.2 | 105.7 | 101.1 | 86.9 | 101.9 | 129.0 | 130.0 |
| Financiamiento Empresarial | 41.9 | 26.8 | 35.0 | 31.8 | 41.1 | 41.0 | 45.0 | 62.3 | 80.7 | 76.6 |
| Financiamiento Externo | — | — | — | — | — | — | 2.8 | 3.7 | 7.4 | 6.8 |
| Inversiones | 48.6 | 35.6 | 90.9 | 42.4 | 24.5 | 22.5 | 18.0 | 18.8 | 27.8 | 17.9 |
| Otros Gastos | 77.6 | 77.5 | 80.4 | 81.0 | 83.3 | 87.6 | 92.5 | 91.3 | 91.0 | 134.0 |
| Gastos Totales De C Y T | 214.2 | 188.4 | 247.5 | 199.2 | 188.7 | 188.7 | 179.4 | 193.2 | 220.0 | 364.0 |
| Presupuesto | 123.7 | 48.5 | 43.2 | 44.0 | 123.1 | 125.2 | 113.6 | 109.2 | 104.1 | 146.0 |
| % Gasto Total Vs Pib | 1.09 | 1.16 | 1.66 | 1.31 | 0.98 | 0.87 | 0.79 | 0.84 | 0.95 | 1.3 |
| % I + D Vs Pib | 0.69 | 0.68 | 1.13 | 0.78 | 0.54 | 0.46 | 0.38 | 0.44 | 0.51 | 0.51 |

Fuente: Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente CITMA (1997): Informe de la Gestión Anual del CITMA en 1997. La Habana, Enero de 1998 Oficina Nacional de Estadística (1998): Anuario Estadístico de Cuba, 1996. La Habana, Abril: ONE (2000): Anuario Estadístico de Cuba, 1999 La Habana, Abril

Existen varios aspectos que deben considerarse en el análisis: i) el país trabaja mediante un modelo de asimilación de tecnologías desarrollado en otros países y los paquetes tecnológicos que se generan nacionalmente para actividades específicas son aún insuficientes; ii)

el tejido productivo e industrial del país se caracteriza por la existencia de un mosaico tecnológico muy heterogéneo; iii) aunque las prioridades sectoriales están definidas, las cuales se relacionan con los programas nacionales de ciencia y técnica, no siempre se fijan en forma precisa los niveles de responsabilidad de las empresas; v) en todos los sectores no se le ofrece tratamiento similar a la actividad de investigación y desarrollo.

De tal forma, a pesar de las limitaciones indicadas resulta necesario un trabajo más uniforme en los diferentes sectores y, a su vez lograr que las empresas se involucren más en los programas de desarrollo científico que existen en el país y, sobre todo, que se formalicen indicadores de evaluación de impacto en los programas mencionados.

En cuanto al tipo de cambio, ocurre de forma similar al PE y es que existe un mandato del V Congreso del PCC de trabajar en la formulación de una tasa de cambio fundamentada económicamente, por todos los trastornos que provoca en la actualidad mantener un tipo de cambio sobrevaluado (Marquetti, 2000). Existen estudios empíricos (González, 1998) en los que se sugiere aplicar medidas correctivas en esta dirección para facilitar el reacomodo estructural de la economía y que las empresas enfrenten menos distorsiones. Además, el autor de este trabajo sugirió en una investigación relativa al proceso de *dolarización de la economía cubana*, que una solución de carácter transitorio podría ser la aplicación de un tipo de cambio específico para el sistema empresarial (Marquetti, 1998).

Por supuesto, la variación del tipo de cambio no es el simple movimiento de precios, sino que constituye una variable estratégica que determina si una economía nacional está en la situación de crear las condiciones macroeconómicas básicas para establecer industrias competitivas a escala internacional (Messner, 2000) lo que explica cuidado en el manejo de este problema en la isla. No obstante, para que las empresas cubanas alcancen un desempeño competitivo y sostenible resulta inevitable la introducción de variaciones en la tasa de cambio.

Consideraciones finales

Las medidas de readaptación que se asumieron en los principales países capitalistas, desde mediados de los setenta, propiciaron el ajuste del sistema a las nuevas exigencias del proceso de acumulación de capital a escala internacional. Éste propició, incluso, la creación de las condiciones mínimas en el aspecto gerencial y tecnológico que representó elementos esenciales en el desarrollo ulterior del proceso de reestructuración productiva e industrial que se verificó en los decenios siguientes.

La desfase del socialismo en relación con los cambios que se verificaban en los países capitalistas desarrollados, impidió comprender que con independencia de los factores que estimulaban este proceso en occidente, era posible aprovechar algunas de las innovaciones –desprovistas de los matices ideológicos– realizadas en función de los propósitos de la sociedad socialista. Sin embargo, en la práctica los países socialistas se convirtieron en rehenes de las prácticas gerenciales obsoletas e incapaces de satisfacer las exigencias del progreso científico técnico.

Cuba presentaba un panorama complejo y, a su vez, contradictorio, en el período previo a la crisis, ya que por una parte el funcionamiento de la economía descansaba en sus aspectos fundamentales en el SDPE, mientras que por otro lado, se incursionaba en la implementación de variantes novedosas en el campo gerencial para el contexto caribeño, las cuales posibilitaron evaluar la factibilidad de generalizarlas ulteriormente.

La prioridad que se le concedió a los temas empresariales y gerenciales en los años noventa, no sólo respondió a la búsqueda de variables poco explotadas en el pasado para enfrentar la crisis, sino que constituyó el punto de partida para superar la herencia negativa que recibimos de los países socialistas. Además, se ha demostrado que el empleo de las técnicas avanzadas de otros contextos, pueden emplearse sin afectar en lo más mínimo las bases esenciales del sistema.

El perfeccionamiento empresarial, constituye un punto de inflexión significativo en relación con las formas en que, históricamente, se condujeron en la isla procesos de características similares. Además, al romper con los criterios de implantación simultánea y,

en paralelo, incorporar a la práctica empresarial el principio de mejoras continuas, garantiza que éste constituya un proceso que responde a la dinámica cambiante de la economía internacional.

Finalmente, el desarrollo del PE implica un replanteo a fondo de la problemática de los indicadores que permiten evaluar el desempeño de las empresas cubanas, así mismo los aspectos relacionados con la innovación tecnológica y el tipo de cambio adquieren una importancia de primer orden.

Bibliografía

- Albuquerque Llorens, Francisco (1993): El papel de las regiones en la elevación de la competitividad, Documento de la CEPAL, Santiago de Chile.
- _____ (1995): Cambio tecnológico. Reestructuración productiva y estrategia de desarrollo, Documento de ILPES, Santiago de Chile.
- _____ (1997): La importancia de la producción local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina. En Revista de la CEPAL, Santiago de Chile.
- Aglietta, Michel (2000): La globalización financiera, en Capítulos de SELA, No.59, mayo-agosto, Caracas, Venezuela.
- BCC (1999): Informe Económico 1998, La Habana, Cuba.
- BCC (2000): Informe Económico 1998, La Habana, Cuba.
- Bekerman Marta y Pablo Sirlín (1998): Política industrial y estabilización, apertura e integración económica, en Comercio Exterior, Vol.48, No.7, México, julio.
- Blanco, Humberto, Martha Zaldivar y Mirta Villanueva (1990): Una propuesta de reestructuración del sistema empresarial, en Trabajos Contribución a la Elaboración de un Nuevo Modelo de Desarrollo, CEEC, La Habana, Cuba, septiembre.
- Bogomolov, Oleg (1973): Algunos problemas relacionados con el desarrollo de la integración económica socialista. Editorial Progreso, Moscú.
- Castanedo, Luis (2000): Informe sobre la marcha del proceso de perfeccionamiento empresarial, en XVI Pleno del Comité Nacional de la CTC, La Habana, Cuba, septiembre.
- Castro Díaz-Balart, Fidel y Rafael Tenreyo Pérez (1998): Una experiencia de perfeccionamiento empresarial e introducción de la Dirección integrada de Proyecto (Project Management), en Revista Bimestre Cubana, Vol. LXXXIV, No. 9, Época III, La Habana, Cuba.
- Castro Díaz-Balart, Fidel y Mercedes Delgado Fernández (2000): Project Management para la gestión de la innovación en la

- industria cubana, en Revista Bimestre Cubana, Vol. LXXXVIII, No. 13, Época III, La Habana, Cuba.
- CEE, Anuario Estadístico de Cuba 1989, La Habana, Cuba.
- CEEC (1994): Propuesta de reordenamiento del sistema empresarial, La Habana, Cuba, octubre.
- CEPAL (1993): La pequeña y mediana empresa. Algunos Aspectos. LC/R.1330, Santiago de Chile, 31 de diciembre.
- CEPAL (1994): Reestructuración y desarrollo productivo: desafío y potencial para los años noventa. Estudios e Informes, No.92, Santiago de Chile.
- CEPAL (1996): Fortalecer el Desarrollo. Interacciones entre Macro y Microeconomía, Santiago de Chile.
- CEPAL (1996): Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y el Caribe. LC/G. 1941, Santiago de Chile, 28 de noviembre de 1996.
- CEPAL (2000): La Economía Cubana. Reformas estructurales y desempeño en los noventa. Editorial, Fondo de Cultura Económica, México, junio 2000
- Chaviano, Noel (1997): El tipo de cambio en la economía estatal cubana, Economía y reformas económicas en Cuba. Editorial Nueva Sociedad, Caracas.
- Chaviano, Noel y Grisel Tristán (1998): El perfeccionamiento empresarial, sus principios, en Cuba Socialista, No.11, La Habana, Cuba.
- Comisión Nacional del Sistema de Dirección de la Economía (1988): Decisiones adoptadas sobre algunos elementos del sistema de dirección de la economía.
- Consejo de Estado (1998): Decreto Ley 187. Bases generales del perfeccionamiento empresarial. La Habana, Cuba.
- Colectivo de Autores (1999): El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba, Editorial Félix Varalela, La Habana, Cuba.
- Documentos del PCC (1976): Tesis y Resoluciones del Partido Comunista de Cuba. Departamento de Orientación Revolucionaria del Comité Central del Partido Comunista de La Habana, Cuba.
- _____ (1980): Informe Central al Segundo Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editora Política, La Habana, Cuba.
- _____ (1997): Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, Granma, La Habana, Cuba.
- Drucker, Peter (1995): Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá. Grupo Editorial Norma, Colombia.
- Exxon Bell, Martin y Albu, Michel (1999): Knowledge systems and technological dynamism in industrial clusters in developing countries, en World Development, Vol.27, No.9, Reino Unido, September.
- Fernández Font, Mario (1997): Innovación tecnológica y competitividad. Un intento de divulgación de conceptos, enfoques y métodos. Fundación Friedrich Ebert, México.
- Ferrer, Marta (1987): Propuesta para elevar la efectividad del cálculo económico en las empresas cubanas, ISDE, La Habana, Cuba.
- García Mendieta, Horacio (2000): Globalización y políticas económicas en la era del paradigma de la información, Tesis de Maestría, La Habana, Cuba.
- Garrido, Celso y Wilson Pérez (1998): Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos, en Revista de la CEPAL, No.66, Santiago de Chile.
- Giral Barnés, José /Et (2000): Su empresa de clase mundial. GE-CYT, La Habana, Cuba.
- Girón, Alicia (1999): El sistema monetario internacional: crisis financiera y mercado. Ponencia presentada al evento, Globalización I, La Habana, Cuba.
- Granma (2001): Evaluación de la marcha del perfeccionamiento empresarial, La Habana, Cuba 23 de febrero.
- González Gutiérrez, Alfredo (1998): Economía y sociedad: los retos del modelo económico, en Temas, No.11, La Habana, Cuba, julio-septiembre.
- Gutiérrez González, Orlando (2000): La empresa objeto de perfeccionamiento empresarial, en González, Laredo (Coordinador): Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional. Una contribución al perfeccionamiento empresarial. Centro de Estudios de la Economía Cubana, La Habana, Cuba.

- Gutiérrez, Luis (1995): La eficiencia pública versus la privada: el mito y la evidencia, en Cuadernos de Nuestra América, Vol. XII, No.24, julio-diciembre.
- Hurtienne, Thomas y Dirk Messner (1999): Nuevos conceptos de competitividad internacional en países industrializados y países en desarrollo, en Competencia global y de libertad de acción nacional. Nuevos desafíos para las empresas, el Estado y la sociedad. Editorial Nueva Sociedad, Caracas.
- Krugman, Paul (1997): El Internacionalismo "Moderno". La economía internacional y las mentiras de la competitividad. Editorial, Grijalbo Modsdori, Barcelona.
- Hax, C Arnoldo (1992): Estrategia Empresaria. Editorial, El Ateneo, Barcelona, España.
- Hurtiene, Thomas y Dirk Messner (1999): Nuevos conceptos de la competitividad internacional en países industrializados y en países en desarrollo, en Competencia global y libertad de acción nacional. Editorial, Nueva Sociedad. Caracas, Venezuela.
- Kliksberg, Bernado (1991): Las perspectivas de la gerencia empresarial en los años noventa, en Pensamiento Iberoamericano, No.19, enero-junio, Madrid, España.
- Katz, Jorge/Eta. (1996): La transformación del desarrollo industrial de América Latina, en Revista de la CEPAL, No.60, Santiago de Chile, diciembre.
- Katz, Jorge/Eta. (2000): Cambios estructurales y de productividad en la industria latinoamericana 1970-1995, en Revista de la CEPAL, No.71, Santiago de Chile, agosto.
- Lage Dávila, Carlos (1995): Intervenciones en la reunión de directores de empresas autorizadas a operar con divisas. Editorial. Consejo de Estado, La Habana, Cuba, julio.
- _____ (1997): Introducción al debate de la Resolución Económica al V Congreso del Partido Comunista de Cuba, Granma, La Habana, Cuba, 12 de octubre de 1997.
- _____ (1999): Palabras de clausura en el Balance Anual del Ministerio de Economía Planificación (mimeo), Agencia de Información Nacional. La Habana, Cuba, febrero.

- _____ (2001): Entrevista concedida al Semanario Trabajadores, La Habana, 1 de enero
- Machado Rodríguez, L. Darío (2000): El aspecto ideológico del perfeccionamiento empresarial, en Cuba Socialista, No.19, La Habana, Cuba.
- León, Idalberto (1987): Apuntes sobre el perfeccionamiento organizativo y metodológico de la planificación, en Cuba Economía Planificada, La Habana, Cuba, No.3.
- Marquetti Nodarse, Hiram (1987): El perfeccionamiento de los sistemas de dirección de las relaciones económicas externas en los países miembros del CAME: Importancia para Cuba. CNS-DE, La Habana, Cuba, mayo.
- _____ (1988): Acerca de Ley de Empresas en la URSS, en Economía y Desarrollo, No.3, 1988, La Habana, Cuba.
- _____ (1989): Las reformas económicas: Aspectos teóricos y metodológicos. Documento del CEEC, La Habana, Cuba, mayo.
- _____ (1994): Crisis del socialismo en la URSS y Europa Oriental: implicaciones para Cuba, en "El derrumbe del modelo euro soviético de socialismo". Editorial, Félix Várela, La Habana, Cuba, enero.
- _____ (1998): La Economía del Dólar en Cuba. Balance y Perspectivas, en Revista Temas, No.11, La Habana, Cuba, julio-septiembre.
- Marquetti Nodarse, Hiram y Anicia García Álvarez (1999b): Proceso de reanimación del sector industrial. Principales resultados y problemas, en Balance de la Economía Cubana a fines de los Años Noventa. CEEC, La Habana, Cuba, marzo.
- _____ (2000): El Nuevo Patrón de Crecimiento Industrial, en Economía Cubana, Coyuntura, Reflexiones y Oportunidades, La Habana, Cuba, marzo.
- Ministerios de Economía y Planificación (1995): Industrial Policy in Cuba, La Habana, Cuba, October.
- Ministerio de Economía y Planificación (1997): Sistema de Gestión Empresarial. Diagnóstico y Escenarios, La Habana, Cuba, diciembre.
- _____ (1998): Sistema de Gestión Empresarial. Resumen de la Propuesta, La Habana, Cuba, febrero.

- _____ (2000): Política Industrial e Instrumento de Aplicación, La Habana, Cuba, noviembre.
- Marcelo Yera, Luis y Oscar U. Echevarría (1999): El mayor problema de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Su propio tamaño, en Cuba. Investigaciones Económicas, Año 5, No.2, abril-junio.
- Marcelo Yera, Luis (1999): Una acertada separación. Funciones estatales y empresariales, en Cuba. Investigaciones Económicas, Año 5, No. 4, octubre-diciembre.
- _____ (2000): Debemos preocuparnos por la autonomía de las empresas estatales ya perfeccionadas. Ponencia presentada al IV Encuentro de Estudios Laborales, La Habana, Cuba, octubre.
- Pérez, Carlota (1992): Cambio técnico, reestructuración competitiva y reforma institucional en los países en desarrollo. Trimestre Económico, Vol. LIX(1), No.233, México, enero- marzo.
- _____ (1996): La modernización de América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones, en Comercio Exterior, Vol. 46, No.5, México, mayo.
- Pérez Betancourt, Armando y Berto González Sánchez (1988): El perfeccionamiento empresarial en el MINFAR, en Cuba Socialista, No.36, La Habana, Cuba, noviembre-diciembre.
- _____ (1990): La organización de la producción en el perfeccionamiento empresarial de las FAR, en Cuba Socialista, No.44, La Habana, Cuba, abril-junio.
- Pérez Betancourt, Armando y Carlos Díaz Llorca (1999): Lo que todo empresario cubano debe saber. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
- Pérez Betancourt, Armando (2000): Intervención en el IV Encuentro de Estudios Laborales, La Habana, Cuba, octubre.
- _____ (2001): Intervención en el encuentro internacional PNUD-CEPAL, La Habana, Cuba, febrero.
- Porter, Michael E. (1993): La Ventaja Competitiva de las Naciones, Editorial, Vergara, Buenos Aires, marzo.
- Porter, Michael E. and Claas van der Linde (1995): Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. Journal of Economic Perspective. Vol. 9, No. 4.
- _____ (1996): What Is Strategy? Harvard Business Review, November-December.
- _____ (1997): New Strategies for Inner-City Economy Development. Economy Development Quartely, Vol. 11, February.
- Richet, Xavier (1992): Reestructuración industrial y transformación económica en Europa Central y Oriental, Cuadernos del Este, No. 7.
- Rodríguez García, Luis José (1998): Informe sobre los resultados económicos de 1998 y el Plan Económico y Social para 1999, Granma, La Habana, Cuba, 23 de diciembre.
- _____ (2000a), Ministro de Economía y Planificación, Intervención en la reunión anual del Ministerio de Economía y Planificación, La Habana, Cuba, 16 de marzo.
- _____ (2000b): Informe sobre los resultados económicos de 2000 y el plan económico y social para el año 2001, La Habana, Cuba, 23 de diciembre.
- Torras Rogelio, Luis Marcelo y Adriano García Hernández (1995): Elementos para una reorganización del sistema empresarial cubano, en Cuba: Investigación Económica, No.1, Época II, La Habana, Cuba, marzo.
- Vilarino Ruiz, Andrés y Silvia Domenech (1986): El sistema de dirección y planificación de la economía en Cuba: Historia, actualidad y perspectivas. Editorial, Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.
- Yañez, Eugenio (1992): Importancia de la dirección estratégica en las condiciones actuales. CETED, La Habana, Cuba, mayo.

Notas

¹ Diferentes encuestas administradas por el autor hasta el año 1996, arrojaron que los temas relativos a: la importancia de las evaluaciones de mercados, la calidad de los proveedores, innovación en productos y tecnología, el empleo de los instrumentos financieros, las implicaciones de las variaciones en los tipos de cambios, entre otros, no se concebían como aspectos de la gestión corriente de las empresas cubanas.

² Se entiende por desarrollo de nuevas capacidades empresariales aquellas que están relacionadas con la introducción de nuevas formas de organización y dirección de la actividad económica en las empresas, lo que incluye también aquellas medidas dirigidas a asegurar la calidad de la producción, actualizar las normas y el tiempo de producción y mejorar las relaciones con los proveedores y los clientes, entre otras.

³ El logro de estos propósitos en las economías de mercado desarrolladas ha formado parte de nuevos enfoques en la política industrial y de nuevos requerimientos impuestos por el proceso de internacionalización capital. También las empresas se vieron obligadas, por las presiones de la competencia, a adoptar los patrones tecnológicos, los métodos y los principios de organización que constituyen los superiores en el mercado.

⁴ Uno de los rasgos característicos del proceso de reformas económicas en Cuba, es que el mismo se ha desarrollado preservando el liderazgo del sector estatal, donde éste ha sido el promotor y el objeto fundamental de los cambios.

⁵ Según Cimoli y Dosi (1994) las empresas propiedad del Estado tienen un modelo de introducción de innovaciones tecnológicas diferente a las instituciones privadas debido, entre otras razones, a que su dinámica normalmente no está subordinada a las exigencias del mercado. Por lo general, las estrategias que se diseñan obedecen a consideraciones políticas y no estrictamente económicas.

⁶ En la literatura especializada en los temas gerenciales y empresariales, normalmente se tiende a obviar las implicaciones que tuvo el desarrollo de estos desequilibrios, en la aparición de nuevas propuestas dirigidas a lograr el reacomodo del sistema empresarial a las nuevas realidades. Por supuesto, en términos comparativos los decenios de los años ochenta y noventa estuvieron caracterizados por transformaciones muy relevantes, pero las causas de algunos de los cambios se originaron en el período referenciado.

⁷ Se refiere por una parte a la aceleración de los cambios tecnológicos y, por otra a la irrupción exitosa en los mercados internacionales de los países de reciente industrialización del sudeste asiáticos –Corea del Sur, Taiwan, Hong Kong y Singapur– y a la consolidación del Japón como potencia

mundial. Esta situación condujo al estudio y realización de intentos de aplicación del modelo *gerencial japonés*.

⁸ Según Messner (2000) la ausencia de un entorno local eficaz restringe la capacidad de las empresas para desarrollar una competitividad duradera.

⁹ La calidad de la inserción internacional adquiere una importancia renovada en estas condiciones, donde el entorno determina qué tipo de vínculos intra e interorganizacionales son los más adecuados.

¹⁰ Se refiere al desarrollo de las cadenas productivas y otros aspectos asociados a este proceso.

¹¹ El desarrollo de las tecnologías de la informática y las comunicaciones, propiciaron la aparición de procesos interorganizacionales en los que se redefinen las vinculaciones entre las empresas, especialmente en lo relativo a la calidad de los eslabonamientos y encadenamientos productivos y tecnológicos. Así mismo, se produce la pérdida de importancia a la relación entre el tamaño de la planta y la dimensión del mercado.

¹² Estos requerimientos y complejidades alcanzaron cuotas superiores en los decenios subsiguientes.

¹³ Algunas de las propuestas teóricas que adquirieron relevancia en los años ochenta y noventa como las relativas a la importancia del cambio organizacional, la dirección estratégica, los nuevos enfoques de la calidad, gestión de recursos humanos y de administración financiera tuvieron antecedentes importantes en esta etapa.

¹⁴ El problema se reduce a una cuestión, estrictamente, monetaria en el sentido siguiente: el movimiento a la baja de la economía como norma altera al ciclo normal de movimiento del dinero, ya que ante la presencia de signos de recesión *los actores económicos comienzan a acaparar dinero*, el cual tiene una cantidad fijada en la economía, este hecho producirá una cadena de reacciones negativas que llevarán a una contracción del ciclo económico. En términos prácticos, la solución del problema es simplemente inyectar suficiente dinero de manera que todo el mundo piense que tendrá la cantidad necesaria para gastar (García, 2000).

¹⁵ Se refiere a lo que entendemos actualmente por globalización.

¹⁶ Sólo en lo referente a los servicios de apoyo a la gestión se produjo un salto impresionante y de forma particular en el empleo de las diferentes modalidades de consultoría.

¹⁷ El término “cluster” se refiere a la importancia del factor regional en la obtención de competitividad (Porter, 1996, Alburquerque, 1993 y Esser, 1999).

¹⁸ Las organizaciones tienen un solo recurso verdadero: su gente. Son los recursos humanos quienes garantizan el desempeño organizacional, haciendo que el resto de los recursos disponibles a la organización se integren de

manera efectiva para asegurar salidas que satisfagan las demandas (Gutiérrez, 2000).

¹⁹ Sólo en Hungría se le concedió importancia relativa al desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

²⁰ Las transformaciones que se introdujeron en los mecanismos de integracionistas no estuvieron dirigidos a lograr niveles superiores de competitividad y de participación de las empresas en éste, sino todo lo contrario (Marquetti, 1994).

²¹ Este fue un período caracterizado por la distensión política, lo que permitió que se ampliaran los contactos económicos denominados ESTE-OESTE, pero los frutos que obtuvieron los países socialistas en términos tecnológicos, mercado y experiencia de administración fueron muy pobres.

²² Al calor de las reformas que se desarrollaron en la segunda mitad de los años ochenta y que, posteriormente, condujeron a la disolución del bloque socialista europeo, la tendencia fue a extrapolar mecánicamente las experiencias occidentales en la gerencia (Marquetti, 1989).

²³ Este análisis no incluye la experiencia China, la cual a partir de desarrollar el proceso de apertura económica, hoy ya posee empresas de "clase mundial".

²⁴ Durante el período de implantación del SDPE se realizaron cuatro plenarios de chequeos a la implantación del sistema. En paralelo funcionaba una comisión encargada a escala central y dirigida por la JUCEPLAN, que era la encargada de controlar el cronograma de introducción de los mecanismos y los resultados alcanzados.

²⁵ Este sistema se formalizó a partir de 1976 y tuvo la característica de estar integrado por un Instituto Superior de Dirección al cual se vinculaban un grupo de filiales ubicadas en las diferentes provincias del país. Estas instituciones eran atendidas institucionalmente por la JUCEPLAN – el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro y los gobiernos territoriales asumieron esta función a partir de 1986.

²⁶ En este nuevo sistema se asumió el principio de que los gastos de capacitación no son un gasto, sino una inversión. Así mismo, se transitó de un sistema caracterizado por estar desvinculado con las necesidades de las empresas a uno en que constituye su objetivo principal.

²⁷ Esta situación tuvo un peso importante en la evolución de la cadena de la falta de pagos interempresariales.

²⁸ Los ministerios productivos que han logrado los mayores progresos en la última década han estado relacionados con la implementación de cambios profundos en la gestión de su sistema empresarial (Marquetti, 2000).

²⁹ Estos progresos se aprecian con mayor intensidad, en algunas actividades de la exportación de bienes (Marquetti, 1999).

³⁰ Entre los autores se puede mencionar los trabajos de: Marcelo, Blanco, Zaldivar, Gutiérrez, Laredo, Marta Ferrer y otros especialistas de los Centros de Estudios de Técnicas de Dirección y de la Economía Cubana.

³¹ Véase. CEEC, 1995 y Blanco Et al, 1990.

³² En opinión de Marcelo (1999) el socialismo nunca llegó a resolver este problema.

³³ Entre los "últimos" aportes de los teóricos de la gerencia occidental se encuentra el de la dirección por valores.

³⁴ Mientras que en el Ministerio de la Industria Básicas todas sus uniones operaban desde 1997 cuentas en divisas y disponían de las estructuras para realizar las operaciones de comercio exterior, el MINAZ se mantenía en un esquema de funcionamiento similar al que tenía antes de la crisis (Marquetti, 1999).

³⁵ Una de las contradicciones mayores que presenta el desarrollo histórico de la dirección empresarial en Cuba, es que se han logrado desarrollar sistemas participativos en la vida social y política, mientras que en la actividad económica y productiva estos aspectos se han caracterizado por ser formales.

³⁶ Asociación Nacional de Racionalizadores e Innovadores.