



## La empresa estatal industrial cubana y la actualización del Modelo Económico Cubano

### *The Cuban Industrial state company and the update of the Cuban Economic Model*

Grisel Tristá-Arbesú<sup>I</sup>

 <http://orcid.org/0000-0002-3155-727X>

José Antonio Acevedo-Suárez<sup>II</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-8762-6718>

Martha Ines Gómez-Acosta<sup>II</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-0346-5340>

<sup>I</sup> Ministerio de Industrias. La Habana, Cuba  
correo electrónico: [grisel@mindus.gob.cu](mailto:grisel@mindus.gob.cu)

<sup>II</sup> Universidad Tecnológica de la Habana "José Antonio Echeverría". La Habana, Cuba  
correo electrónico: [acevedo@tesla.cujae.edu.cu](mailto:acevedo@tesla.cujae.edu.cu); [martagom@tesla.cujae.edu.cu](mailto:martagom@tesla.cujae.edu.cu)

Recibido: 11 de mayo del 2020.

Aprobado: 5 de octubre del 2020.

#### RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo analizar aspectos teóricos que sustentan el desarrollo de las empresas industriales cubanas, atendidas por el Ministro de Industrias, como parte de la actualización del Modelo Económico Cubano. La investigación es cualitativa y se utilizaron métodos teóricos como el análisis documental; el análisis-síntesis, el histórico lógico y el enfoque sistémico. Se estudiaron los documentos aprobados en los congresos del Partido Comunista de Cuba (PCC), la nueva constitución y la bibliografía nacional e internacional referida al tema. Los resultados obtenidos fueron: sistematización de las características y evolución del perfeccionamiento empresarial; definición de preceptos a integrar en la gestión de la empresa industrial y validación de la correspondencia entre los preceptos y conceptos reconocidos internacionalmente. Se concluyó que el crecimiento económico que demanda la actualización del modelo económico cubano, exige modernizar el sistema empresarial y determinar las brechas existentes para alcanzar el estado deseado aprobado por el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.

**Palabras Clave:** empresa industrial, Economía, Preceptos, Dirección, Gestión, Cuba.

#### ABSTRACT

*This article is aimed at analyzing the theoretical aspects supporting the development of Cuban industrial companies, assisted by the Ministry of industry, as part of the updating of the Cuban Economic Model. This is a qualitative research. The historical and logical methods, the analysis and synthesis, the analysis of documents and the systemic approach were used. The documents approved by the Party Congresses and the New Republic Constitution as well as the national and international bibliography concerning the topic were studied. The characteristics and evolution of the companies' improvement were systematized, the precepts to be integrated in the industrial business*

*management were defined and the correspondence between the precepts and the internationally recognized concepts was validated. Concluding, the economic growth required for updating the Cuban economic model demands modernizing the industrial business system and determining the existing gaps to get the desired state approved by the 7th congress.*

**Keywords:** industrial company, Economy, Precepts, Direction, Management, Cuba.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente artículo tiene como finalidad analizar los aspectos teóricos que respaldan el desarrollo de las empresas industriales cubanas, que son atendidas por el Ministro de Industrias, en el contexto de la actualización del Modelo Económico Cubano. Se definen los preceptos que derivan de este análisis con el propósito de poder diagnosticar y determinar las brechas existentes en el sistema empresarial estudiado para alcanzar el estado deseado aprobado por el Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). Dichos objetivos se inscriben en la investigación que se está efectuando por la Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echeverría y el Ministerio de Industrias. Dicho ministerio, fue creado en 2012, por el Decreto Ley 299, con la misión de rectorar el desarrollo de las industrias Metalmeccánica, Siderúrgica, Ligera, Química, Electrónica y la del Reciclaje. Se propone dirigir y controlar, la ejecución de políticas y estrategias para el desarrollo industrial de Cuba en los referidos tipos de industrias; avanzar en la separación de las funciones estatales de las empresariales y lograr la instauración de un sistema empresarial constituido por entidades bien organizadas y eficientes.

La conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y las Bases para el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la nación, ejes y sectores estratégicos, apuestan de manera fehaciente por la dimensión de crecimiento económico [1]. Definen que la sostenibilidad del socialismo está asociada al desarrollo, que requiere ritmos y estructuras de crecimiento de la economía que aseguren prosperidad, equidad y justicia social en armonía con el medio ambiente, la preservación de los recursos naturales y el patrimonio de la nación. Precisan la necesidad de lograr crecimientos sostenidos de la productividad del trabajo y garantizar una dinámica de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) que permita un nivel de desarrollo sostenible que conduzca al mejoramiento del bienestar de la población; de igual forma ratifica el vínculo que existe entre crecimiento económico; transformación productiva y Visión de la Nación.

En concordancia con lo expresado por Bárcenas (2011), al afirmar que "el fortalecimiento de la industria es condición necesaria para alcanzar el desarrollo" [2]; en Cuba, desde que triunfó la Revolución, el fortalecimiento y desarrollo de la industria manufacturera, se ha considerado factor estratégico para el desarrollo económico. Este propósito tuvo comportamientos favorables desde 1960 hasta 1990, al lograr que la industria fuese un sector dinámico en la economía cubana, con una cuota de participación en la estructura del producto interno bruto (PIB) superior al 33%, convirtiéndose en sector pivote del desarrollo económico del país. Esta situación fue diferente a partir de la década de los 90, caracterizada por:

- los cambios sucedidos en el contexto externo del país
- la reducción del acceso a las fuentes de financiación internacional y a los suministros provenientes del exterior

lo anterior, condujo a la disminución del peso de la industria en la estructura del producto interno bruto y como consecuencia a la pérdida de capacidad potencial de crecimiento de la economía en su conjunto.

Los lineamientos del VI Congreso del PCC reconoce que no se han resuelto los principales problemas que limitaban el desempeño de la economía y se plantea la necesidad de: **detener el proceso de descapitalización de la industria y la infraestructura productiva del país y además otorgar mayores facultades, a las empresas** [3].

En el periodo 2013 – 2018 la actividad industrial manufacturera objeto de estudio, tuvo una participación en el PIB que transitó desde un 13,2% a un 11.7% [4]. El crecimiento de la economía durante el 2019 se caracterizó por la presencia de nuevos obstáculos y dificultades, donde han incidido factores externos, con impactos muy 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 acumularon 138 mil 843 millones de dólares a precios

## LA EMPRESA ESTATAL INDUSTRIAL CUBANA Y LA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO CUBANO

corrientes, [5]. Esta situación tuvo incidencias en el sistema empresarial industrial seleccionado, lo que se reflejó en las afectaciones productivas sucedidas. El reto es lograr que la industria impacte más en el PIB del país, pues tal como expresara el Presidente Díaz Canel (2020) al evaluar que la actividad de la industria solo aportaba el 12% del PIB, "...un país así no se puede desarrollar...". [6] Lo anterior, evidencia la necesidad de transformar y consolidar el sistema empresarial industrial 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. Esto valida la necesidad y pertinencia de la investigación cuyos resultados parciales se presentan en este artículo.

### II. MÉTODOS

Esta investigación tiene un enfoque fundamentalmente de tipo cualitativo y en menor proporción se abordan aspectos de tipo cuantitativos. Para la búsqueda de información y construcción de conocimiento, así como para la identificación de las regularidades esenciales del objeto de estudio se utilizaron los siguientes métodos teóricos:

**Análisis documental:** este fue el sustento inicial de la investigación, pues permitió efectuar un análisis de contenido de aspectos conceptuales para la gestión empresarial, así como de preceptos a integrar en las empresas objeto de estudio. En el ámbito nacional se analizaron los documentos rectores aprobados en el VII congreso del PCC, la nueva constitución de la república y todo el régimen jurídico que acompaña el actuar del sistema empresarial cubano. Junto con artículos publicados por investigadores cubanos; de igual forma la bibliografía internacional consultada aportó importantes elementos para el cumplimiento del objetivo propuesto [7].

**Análisis – síntesis:** una vez estudiado el contenido de los documentos expuestos anteriormente, el uso de este método permitió determinar los 123 aspectos referidos en los documentos rectores aprobados en el VII Congreso del PCC y en la nueva constitución, relativo a la gestión empresarial. Se pudo determinar que el 90% de ellos son de aplicación al sistema empresarial objeto de estudio; lo que permitió formular de manera sintética 19 preceptos a implementar.

El uso combinado de los **métodos de sistematización y el histórico lógico**, permitió 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 estudio de la legislación de este proceso y su transformación en el periodo 2007-2019, permitió determinar que más del 50% de los artículos de las referidas normas fueron paulatinamente reformados (derogados o modificados). Pues dichos artículos se han integrado a otras normas de aplicación para todas las empresas estatales, o modificado porque se han actualizado los contenidos a tono con las características del contexto actual nacional e internacional [8]

### III. RESULTADOS

Los métodos anteriormente expuestos permitieron arribar a los siguientes resultados

#### ■ **Precisión de conceptos vinculados a la gestión empresarial:**

El análisis de la bibliografía consultada, permitió precisar varios conceptos vinculados al cumplimiento del objetivo propuesto en la investigación:

En la Constitución de la República se definió que la **empresa:** 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 acotó que las principales industrias cubanas forman parte de la propiedad socialista de todo el pueblo [9]. Por su parte Barajona (1998), convidó a diferenciar el significado de organización con el de empresa, tendencia generalizada, que identifica cualquier acción organizada con una empresa [10]. Otras definiciones están relacionadas con el papel de la empresa en: la construcción de una sociedad mejor y más sustentable; la satisfacción de las necesidades de la generación presente; la creación de riquezas y el respeto de los valores sociales [11]. Por lo que también se define que la empresa contribuye al desarrollo sostenible de una nación [11].

Referido a la relación conceptual entre los temas de **eficiencia, eficacia, productividad y competitividad** Porter (2008), definió que "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar y que las empresas solo reciben ventajas competitivas mediante innovaciones".

Definió que la interpretación más significativa de competitividad, a nivel nacional **es la productividad**, entendiéndose como el valor de un producto por cada unidad de trabajo, que depende de la calidad y de la agregación de funciones deseables de los productos y servicios que se ofrecen, así como de la eficiencia con la cual se producen [12]. La productividad, determina el estándar de vida de una nación en el largo plazo y es la causa directa del ingreso per cápita nacional. Establece los salarios y el retorno que obtienen los propietarios; tiene además un enfoque multidimensional, sustentado en cuatro dimensiones básicas: estructural, procesal, productiva y la de resultados (sociales y económicos). La eficacia no solo es resultado, es también capacidad estructural para el rendimiento, es calidad y cantidad de acciones que se llevan a cabo en la organización y es favorecer las condiciones para que la productividad no se vea disminuida” [13]. La competitividad sistémica es reconocida por la integración de aspectos macro, meso y empresariales.

**La modernización de la gestión empresarial** tiene una relación directa con el rescate de la función de ingeniería de las empresas industriales con [14;15]:

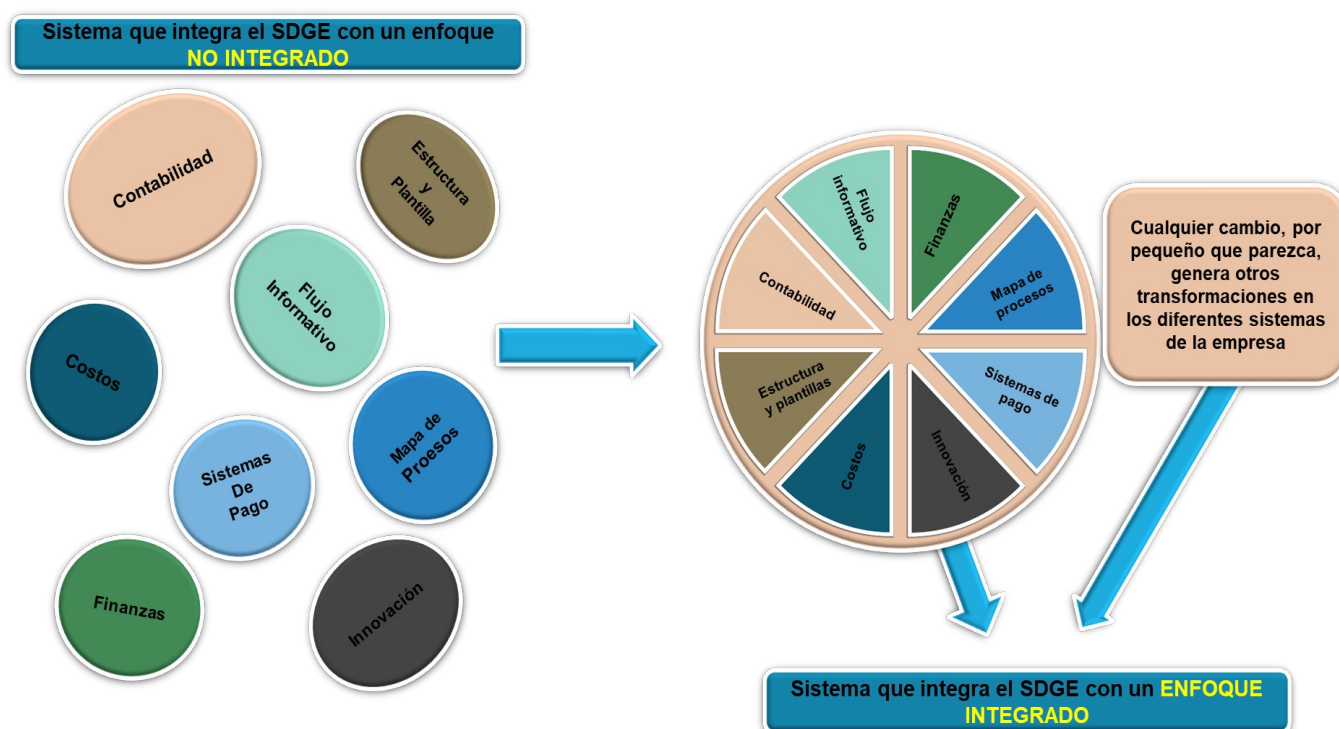
- la gestión de la innovación de nuevos productos, servicios y procesos
- la gestión del conocimiento, el desarrollando de la dimensión del capital humano
- la necesidad de asumir concepciones organizativas empresariales más flexibles y modernas

Un buen ejemplo lo constituye la creación de clúster empresariales o conglomerados productivos, siempre que sea posible y se justifique. Ellos tributan a la modernización empresarial, permiten aprovechar y maximizar las fortalezas productivas, económicas, conceptuales y financieras de las empresas que se agrupan. Lo clúster no son un simple agrupamiento de actividades productivas o empresariales en un espacio geográfico determinado [16;17]. Involucran una gama importante de actividades que escapan a las tradicionales vinculaciones horizontales y verticales y pueden incluir a las universidades, centros de investigación, instituciones financieras, entre otras, que complementan y potencian la actividad central” [16;17].

**La Gestión Empresarial (GE)** se refiere no solo a los asuntos operativos y de las contingencias del día a día, es promover el desarrollo, la innovación y la transformación organizacional. Está muy relacionada con la eliminación de la improvisación; con la correcta y precisa definición de los procesos que tipifican a la organización. Significa incorporar medidas estratégicas que tributen a la viabilidad económica y a la obtención de rendimientos crecientes en todos los aspectos de la organización. Los principales elementos administrativos que la integran son: la Planeación; la Organización; la Dirección y el Control. Medir la eficiencia de la GE también resulta vital, la incorporación de las TIC a la gestión de las empresas permite el mejoramiento de su funcionamiento pues conlleva a ventajas competitivas y al incremento de la eficiencia interna. Debido fundamentalmente: al impacto positivo que tiene los flujos de comunicación de las empresas; la reducción de los costos de comunicación; facilita la toma de decisiones, permite conocer mejor las necesidades de los clientes, ofrecer una mejor entrega del servicio, llegar a un mayor número de clientes y optimizar los recursos [18;19]

**La ciencia de la administración** incluye comúnmente el estudio de la Teoría Organizacional (TO), la que incorpora, además del enfoque racional y el enfoque natural, el enfoque sistémico. En este sentido se concuerda con Morgan en que se puede tratar de descomponer la organización en grupo de variables afines: estructural, técnico, político, cultural, humano, etc [20]. Pero se debe recordar que esto no hace realmente justicia a la naturaleza del fenómeno, porque las dimensiones y técnicas de una organización son simultáneamente humanas, políticas y culturales. La división entre las diferentes dimensiones está en las mentes más que en el fenómeno. En la figura 1 se observa la empresa como sistema integrado

## LA EMPRESA ESTATAL INDUSTRIAL CUBANA Y LA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO CUBANO



**Fig. 1.** La empresa como sistema integrado

### ■ Sistematización del proceso de perfeccionamiento empresarial en Cuba:

El uso de los métodos de sistematización y el histórico - lógico, permitió efectuar un análisis sobre el surgimiento, evolución y generalización del proceso de perfeccionamiento empresarial en Cuba. Posibilita evaluar las insuficiencias que se han presentado en su implementación y los retos para continuar desarrollando el referido sistema.

El Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDGE), también conocido como Perfeccionamiento Empresarial cuyos inicios se remontan al año 1987 y al sistema empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR). Dicho sistema tenía como objetivo garantizar una transformación integral en las empresas estatales y, como resultado, lograr el incremento de la organización y eficiencia del referido sistema empresarial. Se caracterizó por el énfasis en la organización de los procesos de gestión empresarial y la necesidad de separar las funciones estatales de las empresariales. El desarrollo y generalización del perfeccionamiento en el sistema empresarial de las FAR no solo llegó a todas las empresas que existían, constituyó además referente para las nuevas empresas que se constituían, a lo que popularmente se le denominó "empresas que nacen perfeccionadas". El referido SDGE, lo integran los siguientes elementos: objetivos, principios, órganos que dirigen el proceso, actores u objeto del proceso, etapas y sistemas [21; 22]. Sus resultados fueron objeto de análisis en los V, VI y VII Congresos del PCC efectuándose en cada momento, un balance que permitió reconocer tanto las deficiencias como validar su pertinencia [1;3;23]. Se acuerda extender la implantación de manera progresiva y paulatina a todo el sistema empresarial de la economía, todo lo cual quedó respaldado legalmente por el Decreto Ley 187 de 1998 [24] y posteriormente por el Decreto Ley 252 (2007) y el Decreto 281 (2007). El proceso de generalización del perfeccionamiento empresarial, ha tenido dos etapas bien definidas, las que se complementan y son continuidad en tiempo y contenido:

- La primera comenzó posterior al año 1997; en esta etapa, aplicando el criterio de selectividad y rigor, se fue implementando el perfeccionamiento empresarial de manera paulatina y progresiva en aquellas empresas del país, que cumplieran los requisitos establecidos.
- La segunda comenzó posterior a la culminación del VI Congreso del PCC hasta la actualidad. Esta última etapa, sin renunciar a las características de la primera, se distinguió por la

extensión de la filosofía del perfeccionamiento empresarial como práctica de gestión a todo el sistema empresarial estatal cubano, aplicara o no el perfeccionamiento empresarial.

Según Figueredo, et al. (2020) posteriores al 2011, hubo una mayor intensidad en la voluntad de difundir las concepciones del ya referido sistema y la incorporación de nuevas prácticas empresariales en todo el entramado empresarial estatal cubano [25]. Con un respaldo regulatorio que llamó al orden, instaurándose un nuevo régimen jurídico en esta temática; destacándose entre ellas las siguientes:

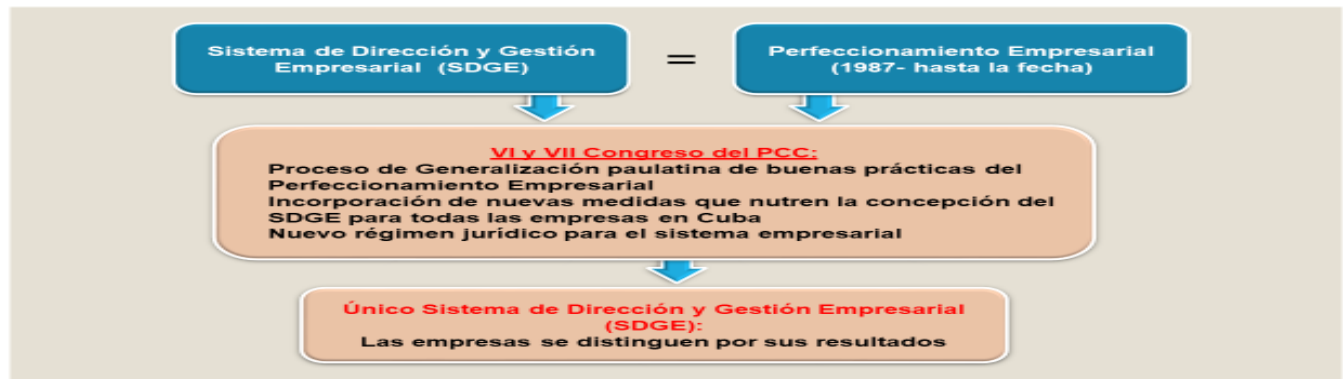
1. Separación de funciones estatales de las empresariales.
2. Flexibilización del objeto social.
3. Relaciones financieras con el Presupuesto del Estado:
  - Las empresas dejan de aportar al presupuesto la depreciación y las reservas voluntarias aprobadas en años anteriores.
  - Se disminuye el impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo de 25% a 5%.
  - Se incrementa del 30% al 50% la utilidad a retener por las empresas después de impuestos.
  - Se aprueba que las empresas, a partir de las utilidades después de impuesto, cumplidos los compromisos con el Estado y los requisitos establecidos, puedan crear fondos para el desarrollo, las inversiones y la estimulación a los trabajadores.
  - Se incrementan las reservas voluntarias a constituir, incorporándose la posibilidad de amortizar deudas por préstamos recibidos y se faculta a los directores de empresas a utilizar anticipadamente hasta el 20% de las utilidades retenidas para financiar inversiones.
  - Se incrementa la distribución de utilidades a los trabajadores hasta el límite de tres salarios medios.
4. Se eliminan las restricciones administrativas para la formación del salario. Se aprueba la Resolución 17 de 2014, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, referida al pago por resultados, que luego es sustituida por la Resolución 6 de 2016.
5. En 2019 se aprobaron 28 medidas dirigidas fundamentalmente a incrementar las producciones de bienes y servicios, así como propiciar encadenamientos productivos y capacidad de exportar. Otras acciones, no mencionadas en el referido artículo, también sucedieron en el periodo evaluado; las que tributaron también a la creación de condiciones homogéneas de funcionamiento, tales como:
  - La aprobación del nuevo código del trabajo;
  - La nueva Ley Tributaria;
  - El Decreto Ley de la Contratación Económica;
  - La generalización del funcionamiento de las Juntas de Gobierno.
  - La generalización del funcionamiento del sistema de planificación empresarial

Se dictó una disposición legal que permitió:

- dar cumplimiento a estas decisiones
- actualizar y compilar todas las normas vigentes a estos efectos
- asentar la posibilidad de aplicar de manera complementaria todo lo que en materia de buenas prácticas de dirección y gestión empresarial se pudiese implementar, aun en aquellas empresas que no aplicaran el perfeccionamiento empresarial [26;27].

Dicha disposición se basa los cambios introducidos como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano y de la disposición de extender las funciones, facultades, conceptos y principios propios del perfeccionamiento empresarial a todo el sistema empresarial estatal. Consecuentemente el régimen jurídico que acompañó a los empresarios cubanos en su actuación, en el decenio analizado fue transformado. Más del 50% de los artículos que conformaban las normas jurídicas publicadas en el 2007, sobre el proceso de perfeccionamiento empresarial, fueron modificadas (derogado: porque se integraron a otras normas de aplicación general para las empresas estatales, o modificado: porque se actualizaron los contenidos a tono con las características del contexto actual nacional e internacional). Todo este movimiento conceptual y legal ha ido creando condiciones para la instauración de manera paulatina de un único sistema de dirección y gestión empresarial estatal cubano. Esto permite afianzar el principio de que las empresas se distinguen no solo por el sistema que implementen, con la calidad y organización que lo caractericen, sino además por los resultados que logren alcanzar. Se observa en la figura 2 la evolución del perfeccionamiento empresarial. El sistema de dirección y gestión empresarial.

## LA EMPRESA ESTATAL INDUSTRIAL CUBANA Y LA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO CUBANO



**Fig. 2.** Evolución del perfeccionamiento empresarial. El sistema de dirección y gestión empresarial La figura 3 refleja el sistema de dirección y gestión empresarial en el contexto de la actualización del modelo económico y social cubano en su industria.



**Fig. 3.** El sistema de dirección y gestión empresarial en el contexto de la actualización del modelo económico y social cubano en su industria

Determinación de **insuficiencias técnico-organizativas que limitaron el desarrollo de la empresa**

Tal como expusiera Díaz-Canel, aunque se han dado pasos para sustituir mecanismos administrativos por económico-financieros, todavía no se aprovechan todas las posibilidades [28]. Existe lentitud para materializar los encadenamientos productivos con el turismo, la inversión extranjera y el sector no estatal. Es insuficiente la capacidad de reacción en la implementación de las medidas aprobadas para perfeccionar la gestión de la empresa estatal socialista. La mentalidad importadora detiene la gestión, porque es más fácil importar que estar pensando en los encadenamientos, estos hay que gestionarlos, lleva pensamiento, incentivos, estructuras para atenderlos y creatividad, aspectos que pueden llevar a tener empresas sólidas y con verdadera soberanía. Se necesita ejecutar todo lo que se apruebe y demostrar la viabilidad y el éxito de la empresa estatal como ente fundamental de la economía [28]. El desarrollo y mejoramiento de la empresa estatal es tema de interés y prioridad no solo para Cuba. En China, el Buró Político del Partido Comunista en noviembre del 2013 evaluó los problemas que enfrentaban en la profundización integral de la reforma. Al respecto Xi Jinping ratificaba que si bien la empresa estatal en los últimos 35 años había constituido una fuerza importante en el fomento de: la modernización del país, en el aseguramiento de los intereses comunes del pueblo y en la solución de un conjunto de problemas[29]. Al cabo de muchos años **en estas empresas** se acumulan viejos problemas y persisten algunas lacras, por lo que reafirmó la necesidad de dar un mayor impulso en estas empresas aprobando un grupo de medidas que tributan al incremento de la eficiencia, la modernización del sistema e incremento de la responsabilidad social[29]. En este empeño, recientemente, convocados por el Presidente Miguel Díaz-Canel, economistas cubanos han

propuesto desarrollar temas referidos con la gestión y la administración de las empresas estatales cubanas, tales como:

- la promulgación y contenidos de una futura Ley de empresa
- el rediseño del sistema de indicadores para evaluar el cumplimiento del plan, con más énfasis en la gestión

En el ámbito de la autonomía empresarial, las propuestas transitan desde la posibilidad de escoger el modelo de gestión, hasta la definición de proveedores y clientes, precios, salarios y cargos propios, sin un calificador. Se aboga también por una mayor capacidad para estimular a los trabajadores, así como para manejar sus recursos financieros, sus reservas voluntarias y los procesos inversionistas. Ofrecer mayores incentivos a la innovación y la creación de espacios de experimentación gerencial, aplicar estructuras organizacionales diferentes por sectores. Una revisión de los criterios para agrupar empresas, constituir las o considerarlas unidades empresariales de base. Estudiar actividades estatales que puedan pasar a otras formas de gestión; la separación de funciones estatales y empresariales, la descentralización del comercio exterior y la creación de mayores incentivos financieros para la exportación y la sustitución de importaciones. La implantación de sistemas de control más específicos para cada sector sobre bases económicas. La necesidad de cambios en el sistema bancario que favorezcan más al acompañamiento de las entidades; el establecimiento de relaciones transparentes y legítimas entre todos los actores económicos. La instauración de una política más específica para seleccionar, formar y estimular al directivo, como una persona de negocio con competencias profesionales [30]. Todo ello ratifica la conveniencia de continuar desarrollando desde lo conceptual hasta lo práctico temas pendientes en la empresa estatal cubana.

#### ■ **Determinación de preceptos a integrar en el sistema de gestión empresarial**

El estudio y análisis de los documentos rectores aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista y la nueva Constitución de la República de Cuba, permitió determinar 123 aspectos relacionados con el estado deseado para el desarrollo del sistema empresarial objeto de estudio. Del ordenamiento de estos aspectos, por el contenido y la naturaleza de la actividad empresarial que describen, ha resultado la definición de 19 preceptos que precisan e incorporan aspectos a cumplimentar por las empresas industriales objeto de análisis, con el objetivo de lograr el desarrollo del sistema de dirección y gestión empresarial que exige la actualización del modelo económico cubano.

Denominación de los documentos estudiados que dieron origen a los 19 preceptos:

1. Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista.
2. Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos
3. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016-2021
4. Constitución de la República de Cuba

En la tabla 1 y 2 se exponen los referidos preceptos, así como las veces que se han sido reconocido en los documentos estudiados.

## LA EMPRESA ESTATAL INDUSTRIAL CUBANA Y LA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO CUBANO

| No | Preceptos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Documentos consultados |   |   |   |       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---|---|---|-------|
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1                      | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1  | Las entidades empresariales de propiedad socialista de todo el pueblo son personas jurídicas de diferentes escalas, con derechos y obligaciones propios; que están reguladas por la ley, sujetas al cumplimiento del marco regulatorio definido por el Estado y funcionan bajo similares condiciones en los mercados en que interactúan. Solo ejecutan funciones inherentes a su naturaleza empresarial, realizan producciones de bienes o servicios de carácter mercantil, tiene capacidad financiera para un eficiente funcionamiento y desarrollo; cubren sus gastos con sus ingresos y obtienen utilidades y además cumplen responsabilidades sociales, actuando en correspondencia con los indicadores planificados. | 12                     | 0 | 3 | 4 | 19    |
| 2  | Las empresas son responsables de aumentar sustancialmente los niveles de eficacia, eficiencia y competitividad, calidad y la productividad; lo que permite incrementar la riqueza para su justa distribución; consolidar el desarrollo sostenible del socialismo y garantizar una dinámica de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) que permita un nivel de desarrollo sostenible que conduzca al mejoramiento del bienestar de la población, con equidad y justicia social, tributando a la estabilidad económica y social del país.                                                                                                                                                                              | 5                      | 6 | 0 | 0 | 11    |
| 3  | Contar con una debida autonomía de gestión, la que se inscribe dentro del marco regulatorio del Estado, lo que implica una alta responsabilidad de los directivos y colectivos de trabajadores en la adopción oportuna de decisiones, para garantizar su eficiente funcionamiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 5                      | 1 | 3 | 1 | 10    |
| 4  | Las empresas gestionan los medios de producción de propiedad de todo el pueblo y son responsables de consolidar el papel primordial de la propiedad social sobre los medios fundamentales de producción.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3                      | 1 | 0 | 0 | 4     |
| 5  | La empresa es integrada por una clase obrera revolucionaria, capaz de trabajar con eficiencia y productividad que reconoce su papel de dueño —como parte de todo el pueblo—, de los medios fundamentales de producción.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1                      | 0 | 0 | 0 | 1     |
| 6  | Modernizar la estructura organizacional, funcional y tecnológica en especial, mediante la introducción de los resultados de la ciencia, la tecnología y la innovación y además garantizar el desarrollo preferente e integral de las ramas de la industria que contribuyen al fomento de los sectores estratégicos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1                      | 2 | 0 | 0 | 3     |
| 7  | La empresa deberá desarrollar un fuerte vínculo con la ciencia, promover el acceso a la tecnología y la innovación; la protección del medio ambiente y su gestión integrada. Propiciar la interacción con el sistema educativo y formativo, académico y las entidades de ciencia, la tecnología y la innovación y el desarrollo de instituciones encargadas de las actividades económicas y científicas, que garantizan la combinación de la investigación y la innovación tecnológica, el desarrollo rápido, eficiente y eficaz de nuevos productos y servicios, con estándares de calidad apropiados y la gestión comercializadora interna y externa.                                                                   | 2                      | 5 | 6 | 0 | 13    |
| 8  | La empresa, tiene un papel activo en la elaboración de propuestas sobre los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazos, enmarcados en las políticas y directivas definidas, incluidas las inversiones, siendo las responsables de su eficaz y eficiente ejecución.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 0                      | 1 | 0 | 1 | 2     |

**Tabla 1.** Preceptos 1-8 a integrar en la gestión de la empresa

**G. TRISTÁ-ARBESÚ, J. A. ACEVEDO-SUÁREZ, M. I. GÓMEZ-ACOSTA**

| No | Preceptos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Documentos consultados |   |   |   |       |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---|---|---|-------|
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1                      | 2 | 3 | 4 | Total |
| 9  | Las empresas se integran a los encadenamientos productivos constituidos por diferentes formas de propiedad y gestión.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 3                      | 5 | 5 | 0 | 13    |
| 10 | El principio de distribución socialista con arreglo al trabajo aportado se deberá materializar a partir de considerar que los ingresos de los trabajadores dependen del trabajo aportado, percibidos como salarios, así como de la parte de las utilidades que el Estado autoriza retener teniendo en cuenta que estos trabajadores —como parte de todo el pueblo—, son propietarios comunes de dichos medios y que estos constituyen la fuente principal del mejoramiento del bienestar y de la realización de los proyectos personales, familiares y colectivos. | 2                      | 1 | 2 | 0 | 5     |
| 11 | Las empresas le aportan al Estado—en su condición de fisco—como impuestos, una parte de las utilidades y también retiene una parte de las utilidades para reinvertir en la empresa .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4                      | 0 | 2 | 0 | 6     |
| 12 | Es prioridad la selección, preparación, evaluación, promoción y estimulación de los trabajadores, en especial la formación y superación de los jóvenes, todo lo que conducirá a garantizar que los trabajadores y directivos estén mejores preparados para el desempeño de sus funciones.                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2                      | 1 | 1 | 0 | 4     |
| 13 | Las empresas deberán establecer sistemas que vinculen armónicamente los estímulos morales y materiales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1                      | 1 | 0 | 0 | 2     |
| 14 | Las empresas ineficientes son objeto de decisiones por el Estado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1                      | 0 | 1 | 0 | 2     |
| 15 | Los principales directivos del sistema empresarial son revocados y designados por el Estado, quien les exige, evalúa y determina los principios para la remuneración, en correspondencia con los resultados de su desempeño.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2                      | 0 | 0 | 0 | 2     |
| 16 | El sistema empresarial será atendido por instituciones que creará el Estado, las que sin interferir la gestión de las empresas tendrá como principal misión conducir, controlar y adoptar las decisiones estratégicas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 6                      | 0 | 2 | 4 | 12    |
| 17 | La gestión de la empresa, deberá contribuir y propiciar el perfeccionamiento y la expansión del mercado interno, logrando que la producción nacional sea compulsada por la demanda y logre dar respuesta con la calidad requerida al consumo diversificado de otras empresas y la población. Logrando una mayor integración entre los actores económicos.                                                                                                                                                                                                          | 0                      | 4 | 1 | 0 | 5     |
| 18 | Las empresas deberán vincularse con la economía internacional, desarrollar la capacidad exportadora y materializar con sus producciones una sustitución efectiva de importaciones.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3                      | 7 | 7 | 0 | 17    |
| 19 | Es vital la implementación del sistema de contratación económica para garantizar la concreción de los compromisos concertados entre los actores, previendo las indemnizaciones que correspondan y exigiendo su cumplimiento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2                      | 0 | 1 | 3 | 6     |

**Tabla 2.** Preceptos 9-19 a integrar en la gestión de la empresa

## LA EMPRESA ESTATAL INDUSTRIAL CUBANA Y LA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO CUBANO

### IV. DISCUSIÓN

Precisar el **concepto de empresa** y las diferentes dimensiones que la caracterizan resulta de vital importancia. Se comparte el criterio que diferenciar los conceptos de empresa y de organización evita una confusión, que no es terminológica, si no conceptual, la cual debe intentarse aclarar, pues puede conducir a errores en la toma de decisiones. En no pocas oportunidades, se utiliza mal el alcance de tan importante figura en el entramado económico del país, sobredimensionando o minimizando algunas aristas con respecto a otras en dependencia del contexto y del tipo de organización que se analice, primando en muchas oportunidades en el proceso de decisión elementos subjetivos. Es determinante reconocer el rol de la empresa en la construcción de una sociedad mejor y más sustentable pues ella también es responsable de la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Parte integrante del **sistema empresarial estatal cubano**, lo constituye el **sistema empresarial estatal industrial**, conformado por empresas estatales fundamentalmente industriales y organizaciones superiores de dirección empresarial. Entidades estas que, en el contexto de la separación de las funciones estatales de las empresariales, son atendidas por el Ministro de Industrias.

Le corresponde a las empresas estatales industriales, avanzar en la concreción de sus resultados productivos, económicos y financieros, perfeccionando de manera permanente el diseño de los diferentes sistemas acorde fundamentalmente con los cambios del entorno. Ello implica avanzar en el ejercicio de otorgamiento de facultades definiendo con precisión los límites de cada nivel de dirección en correspondencia con las características de cada empresa con la finalidad de lograr mayor autonomía, efectividad y competitividad. Mostrando en la gestión administrativa orden, disciplina y exigencia. Les compete priorizar la satisfacción de los sectores estratégicos que dinamizan la economía o contribuyen a su transformación estructural, avanzando en la modernización, desarrollo tecnológico y elevando su respuesta a las demandas de la economía. En este contexto cobra especial vigencia las ideas de Guevara en 1961<sup>1</sup>, en relación con la necesidad de trabajar mejor, para garantizar productos con mejor calidad y en cantidades suficientes para satisfacer las demandas del pueblo. Esto significa trabajar de manera eficiente, eficaz, encadenado y enfocado a los objetivos propuestos por cada organización.

Los temas relacionados con **la eficiencia, la eficacia y la productividad han sido objeto de** diversas definiciones y debates en el campo académico y empresarial. Aunque son considerados por varios autores como **variables ortogonales** todos estos conceptos deberán ponderarse e integrarse en la gestión empresarial. Esto se logra: incorporando nuevas tecnologías, mejorando la concepción de los procesos y eliminando los despilfarros que se generan en los procesos de producción de bienes y servicios.

La **competitividad empresarial** es tópico de total vigencia y debate; el sistema de gestión empresarial industrial está sujeto a los elementos que se definan desde las políticas macroeconómicas y de manera más directa a los elementos que definen la política industrial que se implemente(meso), pero, sobre todo, es definitorio implementar, desarrollar y consolidar un sistema de dirección y gestión empresarial industrial integrado por empresas competitivas, sustentables, organizadas, flexibles en la producción y con sistemas ágiles en la comercialización.

Modernizar la estructura organizacional, funcional y tecnológica del sistema empresarial industrial es una necesidad, para ello el vínculo de la empresa con la academia y las instituciones de la ciencia constituyen una alternativa. Modernizar se logra con la incorporación de nuevas tecnologías, mejorando los procesos y rescatando e implementando conceptos de organización y reingeniería empresarial tales como: organización por procesos y la filosofía de *Lean Organization*. Focalizar y cuantificar los desperdicios que se generan en cada proceso y actividad tributa al cumplimiento de los propósitos de mejora y modernización. La gestión de las empresas industriales no es inmune al desperdicio, por ello es recomendable legitimar y determinar por cada proceso las actividades que generan costos no necesarios, que ralentizan los procesos y que además no crean valor agregado para el cliente. Existen en las empresas significativos gastos que constituyen reservas ocultas; en ocasiones se convierten en actividades tan comunes que se dificulta reconocerla como gastos

---

<sup>1</sup> Guevara, E. (1961). Discurso en la Primera Reunión Nacional de Producción

innecesarios. Estos no son patrimonio únicamente de los procesos y actividades de producción de bienes o servicios, están presentes también en los procesos estratégicos, comerciales y administrativos, por ello lo trascendental está en el cómo determinar y calcular su impacto en la gestión de la empresa y sobre todo eliminarlo y/o minimizarlo.

En la misma medida que se gestione la empresa con orden y procurando alcanzar estadios superiores en calidad y cantidad (nuevos productos, servicios y sistemas), se crean condiciones para crecer, incrementar la satisfacción de los trabajadores y de la sociedad en general. En este sentido ratificar la importancia del rol de las TIC, desarrollar inversiones en tecnología de informática y comunicación deciden en el incremento de la eficiencia, competitividad y productividad. Pero requieren de una correcta conducción, definiendo a priori las metas a alcanzar de manera que permita evaluar la obtención y la recuperación de los recursos financieros invertidos y el cumplimiento de los propósitos en el menor tiempo--

**Defender la concepción sistémica en el funcionamiento de las empresas es** trascendente; todo cuanto en ella suceda desde la arista, productiva, tecnológica, organizativa, económica o comunicacional, entre otras, tiene una fuerte incidencia en cada componente del sistema organizacional.

Con frecuencia, se asume la concepción organizativa e incluso la solución a deficiencias en la gestión desde enfoques muy parciales y nada integradores, efectuando solamente cambios en un aspecto, sin considerar la gran interrelación que tienen todos los sistemas y elementos que integran la organización. Los procesos inversionistas no siempre respetan estos enfoques, la implementación de nuevas y avanzadas tecnologías no han estado acompañadas de la implementación de nuevos y avanzados sistemas de gestión empresarial. Por ello es vital, evaluar con un enfoque integral las consecuencias que tiene para la empresa (positiva o negativa) cada decisión que se adopte. Concebir a la **empresa como sistema** posibilita entenderla como una entidad cambiante y flexible. Conduce a la posibilidad de crear organizaciones inteligentes, capaces de renovarse a sí mismas, en base a la generación, manejo e interpretación oportuna de la información del entorno y a la toma de decisiones también oportunas. Se impone comprender y asimilar como práctica empresarial que los componentes de una empresa tienen grandes interacciones dentro del sistema organizacional, lo que permitirá ante cada situación retroceder al pasado para identificar el origen de los problemas que atañen a la organización. Comprobar que los cambios generados en una parte del sistema se manifiestan en todos los elementos y como consecuencia encontrar los puntos de 'apalancamiento' que consigan mejorar la organización. Para ello lo recomendable es ver a la organización empresarial como una totalidad o como un sistema que posee a su vez diversos subsistemas que interactúan entre sí y con el medio ambiente al que pertenecen. Implementar las concepciones y principios del perfeccionamiento empresarial, acorde a lo establecido en el régimen jurídico existente en el país. Constituye un punto de partida que permite a las empresas, crear condiciones de funcionamiento que tributan al orden, al incremento de la eficiencia, la productividad y la eficacia de la gestión.

La convocatoria efectuada por Díaz-Canel, para determinar las trabas que hoy existen en la economía se materializó en un ejercicio de pensamiento colectivo donde los ministerios, el sistema empresarial, la comunidad científica y la academia precisaron procesos burocráticos y obstáculos que existen. También ayudó a comprender cuánto falta y cuánto debe hacerse en el trayecto hacia la construcción de una nación independiente, soberana, socialista, democrática próspera y sostenible. Esto constituye un desafío para todos los actores de la sociedad cubana, en particular para la empresa estatal socialista, la que tiene el gran reto de implementar no solo los aspectos conceptuales descritos, sino además tributar efectivamente a los resultados que la nación necesita. Lo expuesto demuestra que en el contexto de desarrollo de la empresa estatal no solo es necesario sustituir los mecanismos administrativos por otros económicos financieros. Se rescatan y consideran mecanismos técnico organizativos para de esta forma también definir y conducir de manera eficaz y eficiente los encadenamientos productivos que demanda la economía.

Lo anterior, valida las carencias del sistema de gestión implantado y ratifica la importancia de continuar estudiando a profundidad y con enfoque científico todo cuanto compete al desarrollo del sistema empresarial. Definir en el contexto actual, las características a integrar en el Sistema de Dirección y Gestión empresarial, los actores que lo conforman, así como precisar con exactitud "cómo y cuál" es la empresa estatal industrial cubana que deberá instaurarse en el futuro inmediato de nuestro país. Apalancarse en el principio de la continuidad es una buena alternativa siempre que sea posible; la práctica no debe ser "**cambiar por cambiar**". Se deberá consolidar lo alcanzado,

## LA EMPRESA ESTATAL INDUSTRIAL CUBANA Y LA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO CUBANO

desechar lo que no ha dado resultado e incorporar nuevos preceptos de funcionamiento a tono con las tendencias actuales. Parafraseando a Xi (2014), el proceso de desarrollo del sistema empresarial es una causa prolongada y ardua que requiere de los esfuerzos de una generación tras otra a modo de relevos, pues la historia, el presente y el futuro, están interconectados; esta etapa solo cuenta con tiempo presente y no tiene pretérito perfecto [29].

Los preceptos propuestos ratifican el empeño de garantizar la continuidad en la consolidación y desarrollo del perfeccionamiento del sistema empresarial estatal industrial cubano; cada uno de ellos son compatibles con los sistemas establecidos para el perfeccionamiento empresarial. En particular y con mayor énfasis con los temas relacionados con la organización general; la organización de la producción y la prestación de los servicios; con los sistemas económicos; la gestión de la innovación y la mercadotecnia. Estos preceptos fortalecen la importancia del carácter sistémico en la gestión empresarial; declaran el vínculo del sistema empresarial con la meso y la macro economía, como por ejemplo el precepto 16, precisando en este caso que en tanto no se logre su materialización genera contradicciones conceptuales en el proceso de implementación de otros como sucede con el 3, el 17 y el 18. La implementación de cada precepto constituye además un reto pues enfatiza en **lo no logrado** y define pautas superiores a alcanzar en el campo de lo conceptual y de las buenas prácticas empresariales a tono con las tendencias internacionales.

Avanzar en la gestión empresarial como elemento esencial de la filosofía gerencial contemporánea. Repasar y estudiar conceptos que transitan desde la teoría científica de Taylor o la funcional de Fayol ambas del primer decenio del siglo XVIII, hasta las tendencias más actuales en materia empresarial definidas por los clásicos internacionales contemporáneos y por la comunidad académica y científica cubana.

Se impone estudiar, implementar y determinar las brechas existentes en el sistema empresarial objeto de estudio sobre lo expuesto en los documentos rectores aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, sintetizado en los preceptos descritos. Sirva entonces todo lo anteriormente referido como punto para continuar con pasos precisos y certeros en la modernización del sistema empresarial.

### V. CONCLUSIONES

1. El estudio efectuado permite concluir que la dimensión de **crecimiento económico** es una alternativa impostergable y a la vez factor común en el camino de la actualización del modelo económico y social cubano. El fortalecimiento y modernización del sistema empresarial industrial es condición necesaria para este propósito, tributando de esta forma a que las actividades industriales rectoradas por el Ministerio de Industria alcancen niveles superiores y crecientes de aportes al PIB [1;2;3;4;6].
2. El proceso de generalización del perfeccionamiento empresarial, ha permitido extender la filosofía de este sistema e incorporar nuevas prácticas empresariales lo que ha tenido un respaldo regulatorio jurídico. La concepción filosófica que aporta el proceso de perfeccionamiento empresarial es **condición básica** para continuar desarrollando el sistema empresarial cubano, reconociendo que existen insuficiencias técnico-organizativas que no permitieron alcanzar los resultados deseados o que limitaron el desarrollo de la empresa.
3. **La investigación efectuada arrojó la existencia de 19 preceptos que se deben integrar a la gestión del sistema empresarial industrial estatal en el contexto de la actualización del modelo económico cubano. Dicho preceptos se fundamentaron en la bibliografía nacional e internacional consultada, siendo necesario determinar las brechas existentes para instaurar de manera apropiada el estado deseado definido.** 

### VI. REFERENCIAS

1. Partido Comunista de Cuba. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Plan Nacional Desarrollo. Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, La Habana, 2017.
2. Bárcena, A. El fortalecimiento de la Industria es condición necesaria para alcanzar el desarrollo. [Citado: 25/01/2020] Comunicado de prensa de CEPAL 25 de febrero, 2011. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/comunicados/fortalecimiento-la-industria-es-condicion-necesaria-alcanzar-desarrollo>

3. Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, 2017.
4. Anuario Estadístico de Cuba (ONEI). Oficina Nacional de Estadísticas e Información, La Habana, 2019. Disponible en: [www.onei.gob.cu](http://www.onei.gob.cu)
5. Rodríguez, J.L. Cuba y su economía en 2019: Un año de avances en medio de dificultades (I). [Citado: 05/05/2020] Cubadebate. 2020 Disponible en: [www.cubadebate.cu](http://www.cubadebate.cu).
6. Figueredo R. O., Padrón Padilla A. 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)
7. Nava H.L., Análisis documental de las revistas independientes en la colección hemerográfica de la biblioteca. México, Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Humanidades, 2017. [Citado: 03/05/2020]. Disponible en: <https://ri.uaemex.mx>
8. Rodríguez, A y Pérez, A.O, Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento, [Fecha de consulta: 20/05/2020], 2017. Disponible en: <https://doi.org/10.21158/01208160>
9. ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR. Constitución de la República de Cuba. (GOC-2019-406-EX5). [Citado: 03/05/2020]. Disponible en: [gacetaoficial.gob.cu](http://gacetaoficial.gob.cu)
10. Hernangomez JJ, La empresa como organización, una propuesta de limitación de su concepto. Developing National Systems of innovation, [Fecha de consulta: 15/05/2020], 1998. ISBN 978 1 78471 109 2 (cased). ISBN 978 1 78471 110 8 , Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es>.
11. Arteaga H., Intriago, Mendoza K. La ciencia de la administración de empresas, [Fecha de consulta: 15/05/2020], ISSN: 2477-881, 2016, Disponible en: <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>.
12. Porter M.E. La ventaja competitiva de las naciones, Harvard Business Review, [Fecha de consulta: 15/05/2020], ISSN 0717-9952, 2007, Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es>.
13. Olarte P. Sistema de gestión de calidad y su influencia en la eficacia empresarial en una fábrica textil. [Tesis de maestría], Perú, Universidad Nacional Federico Villarreal. [Citado: 13/05/2020] 2018. Repositorio Institucional. Disponible en: [repositorio.unfv.edu.pe](http://repositorio.unfv.edu.pe).
14. Álvarez E. L. y Alvarez. M. Estrategias y prácticas de la innovación abierta en el rendimiento empresarial: Una revisión y análisis bibliométrico. Revista Investigación Administrativa, 2018 1. ISSN 2248-7678.
15. Busom I., Vélez J. Innovation, Public Support, and Productivity in Colombia. A Cross-industry Comparison, World Development [Citado: 12/04/2020] Revista: ScienceDirect. (99), 2017, p. 75-94. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.07.005>
16. Vélez C. I, Iniciativas clúster en Colombia. Instrumento de Desarrollo Económico y competitividad. [Citado: 13/04/2020], ISSN 0718-0764, 2019. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl>.
17. Restrepo J. A, Agudelo J.A, Estrategia para la conformación de un clúster de empresas de desarrollo de software en la ciudad de Bogotá D.C, [Especialización en Gerencia de Informática], Colombia, Universidad privada de Colombia EAN, 2013. Disponible en <https://repositorio.ean.edu.co>
18. Sánchez T, León L, Gestión de proyectos editoriales universitarios. La Política Económica en la Gestión Empresarial, Primera Edición en español. Machala-Ecuador: Ediciones UTMACH; 2018, ISBN: 978-9942-24-089-7, 273 pág. Disponible en: <https://repositorio.utmachala.edu.ec>
19. Oliveros, D. & Martínez, G, Efecto de las TIC sobre la gestión de las empresas hoteleras afiliadas a Cotelco de Bucaramanga Santander, Colombia [Citado: 23/04/2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1827>
20. Morgan G. Imágenes de la organización, Alfa Omega, México, ALFAOMEGA, S.A. Santa Fe de Bogotá, 1998, ISBN 958-682-071-8, 221-255, 327-321
21. Consejo de Estado de la República de Cuba. Decreto Ley 252, Sobre la Continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, Gaceta Oficial Extraordinaria. 31, 2018. ISSN 1682-7511
22. Consejo de Ministros de la República de Cuba. Decreto 281, Gaceta Oficial Extraordinaria. 31. 2018. ISSN 1682-7511
23. Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica del V Congreso del PCC, 1996, p. 6 y p.14. Disponible en: [congresopcc.cip.cu](http://congresopcc.cip.cu)
24. Consejo de Estado de la República de Cuba. Decreto Ley 187, Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial, Gaceta Oficial No. 045 Ordinaria de 1998. ISSN 1682-7511.D
25. Figueredo O, Izquierdo L, Carmona E, Decenio 2010-2019: Diez aspectos que marcaron la actualización del modelo económico cubano, [Citado: 23/04/2020] 2020, Cubadebate. Disponible en: [www.cubadebate.cu](http://www.cubadebate.cu)
26. Consejo de Ministros de la República de Cuba Decreto no. 335, Gaceta Oficial. 58 Extraordinaria de 2017. ISSN 1682-7511
27. Consejo de Ministros de la República de Cuba Decreto no. 336, Gaceta Oficial. 58 Extraordinaria de 2017. ISSN 1682-7511

## LA EMPRESA ESTATAL INDUSTRIAL CUBANA Y LA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO CUBANO

28. Díaz-Canel M. Presidente de la República. Reunión de trabajo con las Juntas de Gobierno [Citado:02/03/20]. Sección Económica, Cubadebate, 2019, Disponible en: [www.cubadebate.cu](http://www.cubadebate.cu).
29. Xi Jinping (Ediciones en Lenguas Extranjeras). La gobernación y la administración de China, Primera Edición, Beijing, 2014, ISBN 978-7-119-09059-7, p. 83 y p. 98.
30. Rodríguez F. Economistas proponen al Gobierno cómo destrabar la empresa estatal, Periódico trabajadores, 2020. Disponible en: [www.trabajadores.cu](http://www.trabajadores.cu)
31. Ibarra M. A., Gonzáles L. A., Demuner M.R. Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California [Citado: 19/05/2020] Revista Estudios Fronterizos. 2017, ISSN 2395-9134. Disponible en: <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35>
32. Molina D. E., Sánchez A. M. Factores de competitividad orientada a la pequeña y mediana empresa en Latinoamérica. Revisión de la literatura, Revista San Gregorio, 2016. ISSN 2528-7907.
33. Rico M. de G., Navarro M.S. Fundamentos empresariales, Segunda Edición. Madrid: ESIC Editorial; 2017. ISBN-978-84-17129-96-5. Disponible en: [www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)
34. Vélez C. I. 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>.
35. Buitrago A., Rodríguez M. S., Serna H. Modelo de Evaluación de la Gestión y competitividad empresarial, [13/05/2020], ISSN: 1390-5473 ISSN: 2588-0969 Disponible en: <https://www.revistas.uees.edu.ec>
36. Siba E., Gebreeyesus M., Learning to export and learning from exporting: The case of Ethiopian manufacturing, [23/03/2020], ISSN (ONLINE) 1464-3723. Disponible en: <https://doi.org/10.1093/jaeewjw022>

**Los autores declaran que no hay conflicto de intereses**

**Contribución de cada autor:**

**Grisel Tristán-Arbesú:** Participó en la redacción del artículo, en el análisis de los datos, en la definición de discusión y revisión bibliográfica.

**José Antonio Acevedo-Suárez:** Colaboró en la redacción del artículo, en el análisis de los datos, en la definición de discusión y revisión bibliográfica.

**Martha Ines Gómez-Acosta:** Colaboró en la redacción del artículo, en el análisis de los datos, en la definición de discusión y revisión bibliográfica.