

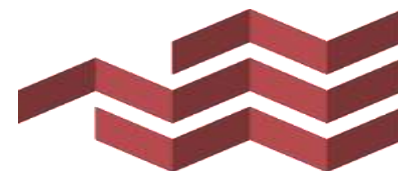


# Una vez más, sobre la empresa estatal

Humberto Blanco

**Taller : “La empresa estatal en la mira”**

**Anec, 11 de junio de 2022**



# La presentación

1. Un vistazo al tejido empresarial cubano
2. Sobre el actor principal
3. Preguntando a empresas
4. Inflación: ¿qué hacer desde la empresa?
5. Las empresas estatales en las economías centralmente planificadas



# 1. Un vistazo al tejido empresarial cubano

Diversidad : auge del sector no estatal (SNE)

La empresa estatal (EE) como actor económico principal

Fomento de actores y sus nexos :  $\Delta$  capacidad empresarial como condición para el desarrollo



# Un vistazo al ...

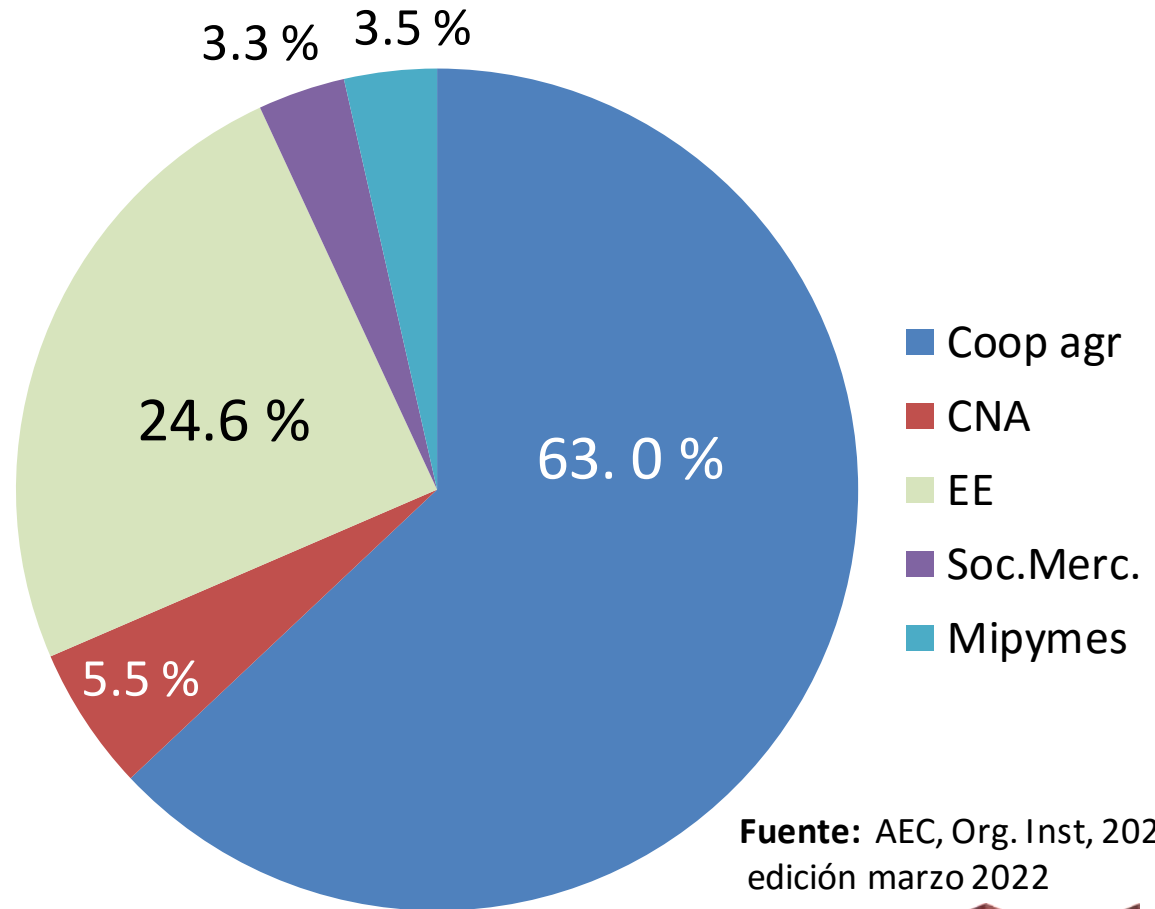
- El Estado: posee 80 % de la superficie agrícola, gestiona el 32 %
  - Caña, viandas, hortalizas, frutas, frijoles, arroz: el SNE
  - 90 % producción agrícola: las coops
  - Turismo: restauración y alojamiento privados
- Proyectos de desarrollo local, entidades de interfaz: fomento de diversos actores
  - Mipymes: amplio predominio de privadas, incluyendo EBT (emprendimientos de base tecnológica )



# Estructura del tejido empresarial cubano (dic.2021)

## Notas:

- No se incluyen, por falta de información, las asociaciones con capital extranjero
- En las empresas estatales predominan la industria, comercio, agropecuarias, alquiler e inmobiliarias...
- Entre 2017 y 2021 disminuyeron las coops, aumentaron las SM (11 %) y las empresas estatales (3.6%)
- La explosión de las Mipymes ( de 35 a 3711, 3660 privadas – 45 % nuevas)



## 2. Sobre el actor principal (Blanco, 2020)

Estructuras  
sobredimensionadas

Alejamiento de  
tendencias de la  
gestión

Falta de inversiones,  
atraso tecnológico,  
poca innovación ...



# Sobre el actor ...

- Asignación de recursos
- Cultura de la espera y aversión al riesgo
- Entre pérdidas y sobreutilidades
- Cambios frecuentes del marco jurídico
- 43 medidas : puntuales, positivas, impactos aún insuficientes



# 3. Preguntando a empresas...

Cuestionario  
piloto:  
desarrollo,  
estrategia,  
contexto ...

Directivos de  
12 empresas

Escala Likert :  
desacuerdo,  
acuerdo, no  
sabe...

Sugestivo, no  
conclusivo





# De las respuestas (I)

## Principales áreas de oportunidad:

- TIC : bienes y servicios, modelos de negocio, gestión de procesos clave
- GKH: captación y retención de personal clave
- Acercamiento a sectores del conocimiento (universidades, centros de investigación...)



# De las respuestas (II)

## Factores desfavorables:

- Clientes – proveedores predeterminados
- Impactos de la Covid
- Independencia para decisiones
- Falta de certificaciones internacionales
- Exodo de trabajadores a Mipymes
- Falta de créditos para desarrollo
- Efectos del bloqueo



## (III) Algunas transformaciones necesarias...

- Aprobar ley de empresas
- Delimitar -en la práctica- funciones estatales y empresariales
- Reducir discrecionalidad en asignación y manejo de las divisas

- Eliminar límites impuestos en traspaso de CL (empresas mixtas)
- COMEX
- Relaciones con las OSDE



## 4. Inflación: qué hacer desde la empresa?

### Inflación: multicausal

- Oferta: descenso actividad económica, crisis global Covid , bloqueo
- Demanda: déficit fiscal y su manejo , aumento salarios vs. ofertas
- Costos : efectos Ordenamiento , presiones tasa de cambio
- Expectativas: ¿qué podrá pasar? ¿qué debo hacer?

Sinergia negativa entre las causas

Respuesta : multivariable y multiactoral



# ¿Qué hacer desde ...?

## Desde la empresa

- Mejorar procesos clave (ej: operaciones) con equipos multifuncionales
- Evaluar el sistema de retribuciones
- Monitoreo de proveedores y tendencias
- ¿Hago o compro?



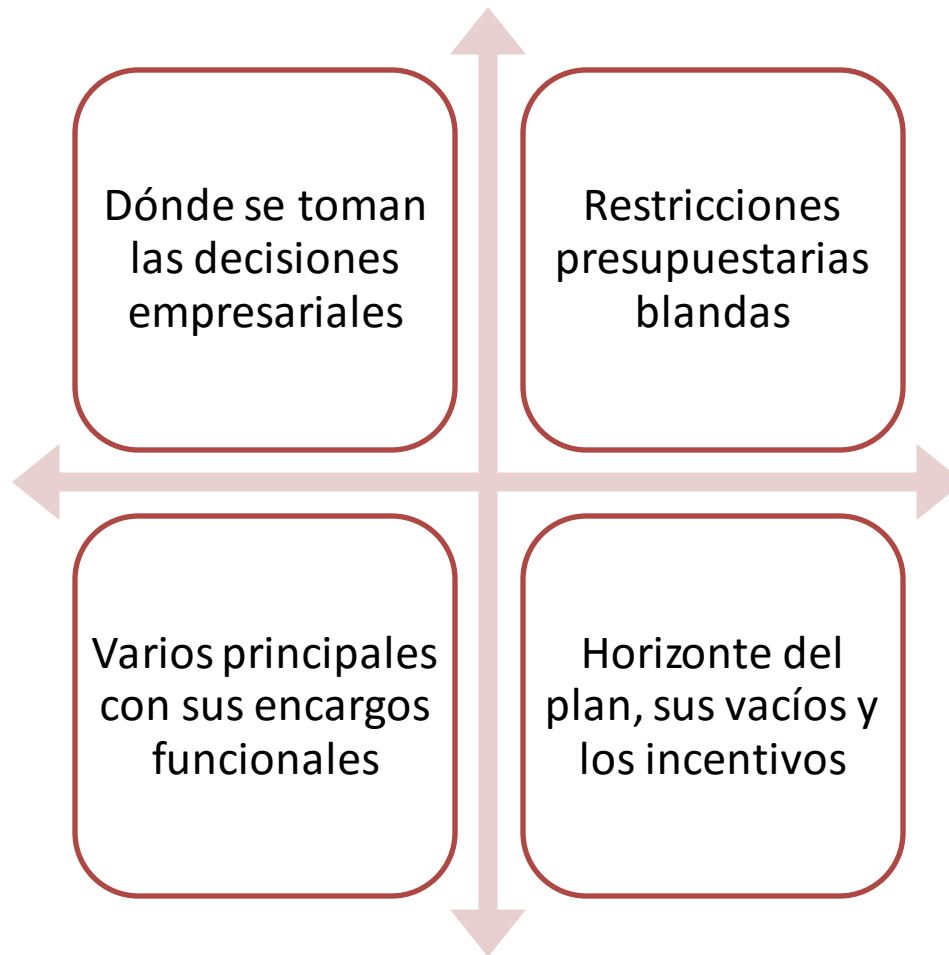
# ¿Qué hacer desde ...?

Desde la empresa:

- Alianzas con proveedores
- Acometer la transformación digital
- Analizar el modelo de negocio



# 5. De las EE en economías centralmente planificadas



# Y otros temas complejos...

El marco institucional  
(legal, funcional...)

Igualdad de  
condiciones  
entre actores  
diferentes

Los medios  
fundamentales  
de producción



Monopolios y  
competencia

EE: sus agendas de  
desarrollo ,  
reestructuración  
financiera y org.

Los cambios  
esperados en  
el enfoque de  
planificación





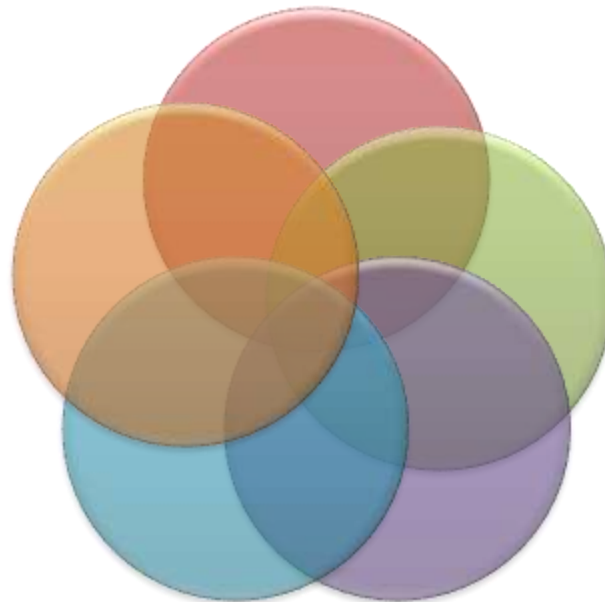
# 6. Una agenda interna de desarrollo de la empresa

**El contexto**

Dirección estratégica  
y sistemas de gestión

Soporte  
(infraestr.,  
financiamiento)

Capital  
humano



Transformación  
digital

Innovación y  
emprendimiento

