

## ARTÍCULO DE REVISIÓN

### **Procedimiento para desarrollar Encadenamientos Productivos entre MIPYMES y empresas estatales/ *Procedure for Developing Productive linkages between MIPYMES and state companies.***

**Lic. Yanela González Hernández**

<https://orcid.org/0009-0007-3078-2372>

Universidad Martha Abreu de Las Villas

[yanelagonzalez067@gmail.com](mailto:yanelagonzalez067@gmail.com)

**Recibido:** 17/03/2025

**Aceptado:** 06/05/2025

#### **Resumen**

El objetivo de la investigación fue proponer un procedimiento para desarrollar encadenamientos productivos entre MIPYMES y empresas estatales mediante un esquema estructural articulando la organización y funcionamiento de los encadenamientos y generando un negocio productivo para ambas. Todo ello proyectado hacia las necesidades de la comunidad, partiendo de las potencialidades y fortalezas, lo que permitió mejorar su situación financiera y generar valor añadido. Para la validación de los resultados se combinaron los métodos histórico-lógicos, el análisis documental y la observación. La aplicación del procedimiento permitió mejorar la situación económica de la empresa estatal, obteniendo fuentes adicionales de ingresos. Además, se fortaleció la complementariedad de recursos, conocimientos y capacidades, así como la reducción de costos y oportunidades de empleo tanto para la empresa estatal como para la forma no estatal. Lo cual generó también aumento de la eficiencia operativa, fomento del crecimiento económico y acceso a nuevos mercados. Todo ello perfeccionó la competitividad empresarial al robustecer su posición en el mercado y lograr un desarrollo sostenible. Se concretó la vinculación entre empresas que forman parte del encadenamiento productivo generando una amplia gama de beneficios, principalmente desde el punto de vista de los ingresos y su impacto con la responsabilidad ética y social del desarrollo de la economía en el territorio. Estos encadenamientos constituyen un medio para integrarse tanto a la economía territorial como a la nacional, además de constituir una posibilidad acertada para captar inversión extranjera y sustituir importaciones.

**Palabras Clave:** Procedimiento, Encadenamiento Productivo, Empresa Estatal, Situación Económico Financiera.

## Abstract

The objective of the research was to propose a procedure for developing productive linkages between MSMEs and state-owned enterprises through a structural framework articulating the organization and operation of the linkages and generating a productive business for both. All of this was tailored to the needs of the community, based on their potential and strengths, which allowed them to improve their financial situation and generate added value. To validate the results, historical-logical methods, documentary analysis, and observation were combined. The application of the procedure improved the state-owned enterprise's financial situation, obtaining additional sources of income. Furthermore, the complementarity of resources, knowledge, and capabilities was strengthened, as well as cost reductions and employment opportunities for both the state-owned and non-state-owned enterprises. This also generated increased operational efficiency, fostered economic growth, and access to new markets. All of this improved business competitiveness by strengthening its market position and achieving sustainable development. The linkage between companies that are part of the productive chain was established, generating a wide range of benefits, primarily in terms of revenue and their impact on the ethical and social responsibility of economic development in the region. These linkages constitute a means of integrating both the regional and national economies, in addition to a successful opportunity to attract foreign investment and substitute imports.

**Keywords:** Procedure, Productive Chains, State-owned, Enterprise, Economic and Financial Situation.

## Introducción

Las empresas desde su surgimiento centralizan sus esfuerzos en lograr una economía próspera, dinámica y armoniosa, con fuertes bases que propicien el crecimiento sostenible de la misma. Cuando una empresa tiene una economía más robusta, dispone de más recursos y capacidades para invertir en nuevas oportunidades de crecimiento, expandir el alcance de su objeto social o actividades y diversificar sus operaciones. Esto le permite adaptarse y mantenerse en un entorno de competitividad empresarial en constante cambio y equilibrar sus finanzas. Una economía próspera implica que una empresa es rentable y que puede generar ganancias mejorando los niveles de sus actividades y la remuneración percibida por sus empleados, además de lograr mejores condiciones laborales para sus trabajadores y una proyección mejor concebida en cuanto a la responsabilidad social con su entorno. Esto no solo beneficia a los accionistas, directivos y trabajadores de la empresa, sino que también permite reinvertir en la misma empresa para su desarrollo y expansión.

Una empresa rentable puede posicionarse mejor dentro de la cartera de proyectos de inversión del territorio donde se enmarca, lo que le permitiría atraer inversores más atractivos y con mayor facilidad, obtener financiamiento con flexibilidades más solubles, un mejor acceso a créditos bancarios y tener una mayor capacidad para afrontar situaciones económicas adversas en períodos de baja o crisis, así como ampliar el espectro de sus posibilidades de alianzas en proyectos de cooperación y colaboración internacional con otros países.

En el mundo actual es importante para una empresa además la capacidad de atraer y retener a su fuerza de trabajo capacitada, con años de experiencia en las actividades de la rama o sector donde se ubica estratégicamente la misma, lo cual se logra también a través de su economía eficiente, debido a que estas empresas con una economía mejor posicionada, pueden ofrecer a sus trabajadores remuneraciones mejor concebidas, beneficios adicionales y oportunidades de superación y capacitación para el desarrollo profesional, y a su vez contar con un capital humano mejor preparado, lo que contribuye a lograr esa economía próspera y rentable que se persigue.

Un estado financiero de solvencia posibilita que la empresa pueda invertir en innovación, investigación y desarrollo como herramientas fundamentales para mantenerse competitiva en el mercado y ser líder en su línea de negocios, o mínimamente conseguir un mejor posicionamiento de su estatus dentro de la rama o sector donde se enmarca. La capacidad de invertir en tecnología, desarrollar nuevos productos o servicios y mejorar los procesos operativos son factores claves para asegurar la prosperidad a largo plazo de una empresa.

En las últimas dos décadas, la región de Asia Pacífico ha despuntado como la región económica más dinámica y próspera del mundo. Aunque con dificultades, casi todos los países de la región lograron recuperarse de la crisis financiera regional de 1997 y sortearon con relativo éxito la crisis global de 2007; incluso han logrado un crecimiento económico sostenido. El Sureste de Asia se ha implicado en la formación de aglomeraciones económicas y el encadenamiento de empresas locales en procesos internacionales de producción, lo que ha potenciado su mejor desarrollo económico. Se destacan las diferentes formas de asimilación de las trayectorias de industrialización que determinan su vinculación con el capital internacional. Singapur destaca como un caso de éxito en la inserción al proceso productivo internacional gracias a su política industrial. En el caso extremo, Tailandia también se propuso desarrollar clústeres industriales para atraer capital y desarrollar industria nacional. Malasia y Vietnam son casos intermedios de éxito en el aprovechamiento de las cadenas y redes de producción internacional, pero todavía deben impulsar maneras de desarrollar tecnología propia que les permita reducir la dependencia a las empresas transnacionales.

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, las empresas cubanas buscan constantemente nuevas estrategias para mejorar su situación financiera y alcanzar el éxito económico. Una de estas estrategias consiste en los llamados encadenamientos productivos entre MIPYMES y empresas estatales por los cuales se ha venido apostando en los últimos años, que ofrecen además una oportunidad única para fortalecer la situación financiera de las empresas estatales, que se encuentran actualmente deprimidas desde el punto de vista financiero hoy en la sociedad y economía cubana, lo que permite aprovechar la complementariedad de recursos financieros, materiales y poder adquisitivo que posee hoy la forma privada, así como el equipamiento instalado, los locales en desuso, y los conocimientos y capacidades del capital humano de la entidad estatal y generar un nuevo valor de uso en una colaboración intencionada a propiciar muchas soluciones a la sociedad donde están insertadas estas

empresas a través de la creación de un nuevo producto o servicio con menores costos y mayores beneficios para todas las partes implicadas.

El procedimiento para desarrollar encadenamientos productivos entre MIPYMES y empresas estatales propuesto se basa en una serie de pasos bien definidos que se deben llevar a cabo en un orden específico para lograr la colaboración y la sinergia de dos tipos de entidades que, en principio, pueden tener diferentes enfoques y perspectivas, ya que la empresa estatal generalmente está respaldada por el gobierno y con una estructura más burocrática, y puede beneficiarse de la agilidad, innovación y flexibilidad de las formas de gestión no estatal, que suelen ser más ágiles y adaptativas a los cambios, con un marco legal más permisible, y con una autonomía más apreciable en su estructura y funcionamiento interno.

El objetivo principal del procedimiento para desarrollar encadenamientos productivos entre MIPYMES y empresas estatales es lograr generar un negocio productivo para ambas partes y proyectado hacia la comunidad. Todo ello a partir de un nuevo producto o nuevo servicio que se crea, en consecuencia, con la unión de las potencialidades y fortalezas de cada parte involucrada, lo que en definitiva permitiría mejorar la situación financiera de ambas empresas y generar valor añadido a ambas `por igual o de acuerdo al nivel de aportación de cada una en el proceso.

Esto implica buscar fuentes adicionales de ingresos, reducir costos, aumentar la eficiencia operativa y acceder a nuevos segmentos de mercados o clientes. Al establecer una colaboración estratégica con una forma de gestión no estatal, la empresa puede aprovechar los recursos y capacidades de la otra parte para impulsar su crecimiento y lograr resultados financieros más sólidos, que derivan de esta integración y a su vez la forma no estatal puede lograr insertarse en un mercado condicionado hoy por las empresas estatales que por años han desarrollado esta actividad y con un mercado cautivo hoy por las mismas a pesar de las limitaciones en sus recursos.

En este contexto es importante destacar que los encadenamientos productivos no solo se centran en aspectos económicos, sino también en el intercambio de conocimientos y experiencias, el know how. La forma de gestión no estatal puede beneficiarse de la transferencia de conocimientos y buenas prácticas de la empresa estatal, lo que contribuye a mejorar su competitividad y fortalecer su posición en el mercado. Varios países, dentro de ellos Cuba reconocen dentro de los beneficios de establecer un procedimiento para desarrollar encadenamientos productivos entre MIPYMES y Empresas Estatales que pueden generar oportunidades de empleos tanto para las empresas estatales como para las formas no estatales, ya que al trabajar juntas estas empresas pueden impulsar la creación de nuevos puestos de trabajo, lo que contribuye a reducir el desempleo y mejorar la calidad de vida de la población.

También se aprecia la transferencia de conocimientos y tecnología ya que las empresas estatales suelen tener acceso a recursos inmobiliarios, conocimientos prácticos, habilidades específicas, así como el conocimiento tácito y las ventajas competitivas de tener hoy un posicionamiento más antiguo y fidelizado en el mercado cubano y la forma de gestión no estatal dispone por su parte del financiamiento propio para la adquisición mediante las importaciones de materias primas y tecnología más avanzada. El acceso a mercados más amplios también está dentro de la gama de aspectos positivos de estos encadenamientos,

ya que las formas de gestión no estatal a menudo enfrentan desafíos para acceder a nuevos mercados debido a limitaciones de recursos y falta de experticia.

El objeto de estudio de la investigación se enmarca en un procedimiento para desarrollar encadenamientos productivos y el campo de acción: el encadenamiento productivo entre MIPYMES y empresas estatales.

Del análisis sobre la problemática existente se define como problema de investigación:

¿Cómo contribuir a desarrollar encadenamientos productivos entre MIPYMES y empresas estatales en la provincia de Villa Clara?

Se plantea como objetivo general de la investigación proponer un procedimiento para desarrollar encadenamientos productivos entre MIPYMES y empresas estatales en la provincia de Villa Clara.

La novedad de la investigación se expresa en la implementación de un procedimiento para desarrollar encadenamientos productivos entre MIPYMES y empresas estatales, a partir de la colaboración estratégica y la sinergia que se crea al encadenar productivamente dos empresas con tipologías diferentes y utilizar las fortalezas de cada una para generar un nuevo negocio en común, lo que permitiría mejorar la situación financiera de la empresa estatal y la inserción en el mercado convencional de la forma no estatal con mayor facilidad y privilegios a la hora de efectuar contrataciones se desarrollarían con menores limitaciones, generando valor añadido a ambas empresas por igual o de acuerdo al nivel de aportación de cada una en el proceso, reducción de costos que se traduce en mejores precios al consumidor final y aumento de la eficiencia productiva al generar mayor cantidad de productos o servicios trabajando de conjunto en menores tiempos de producción.

Albert O. Hirschman, en 1958, fue uno de los primeros autores en plantear los conceptos de encadenamientos productivos, o “eslabonamientos hacia atrás y hacia adelante”. Para Hirschman los efectos de los eslabonamientos deben ser medidos por la importancia potencial del efecto, quizá en términos de la producción, pero “también en la fuerza del efecto, es decir la probabilidad de que estas industrias puedan surgir realmente” (Furió-Blasco, 1998, pág. 34). Hirschman plantea además que los eslabonamientos nos ayudan a comprender de qué manera, en el curso del proceso de desarrollo económico, “una cosa conduce a la otra” (Furió-Blasco, 1998, pág. 98).

Los encadenamientos o eslabonamientos productivos se entienden como las relaciones o vínculos existentes entre compradores y vendedores, dentro de las unidades productivas o sectores económicos. Estos se dan hacia adelante y hacia atrás. Entenderemos como encadenamiento hacia atrás, a “la cadena de efectos que van produciéndose hacia los proveedores, producto de mayores necesidades de insumos intermedios” (Pino, 2004, pág. 74); al encadenamiento hacia adelante, como el “impacto que mayores producciones tienen sobre las posibilidades de compra de los sectores clientes” (Pino, 2004, pág. 74).

Los encadenamientos son relaciones que se establecen y permite la formación de articulaciones productivas mismas que generan una serie de “vínculos hacia a delante y hacia atrás (*forward and backward linkages*) en la localización espacial de la actividad económica” (Romero Luna y Santos Cumplido, 2006, pág. 52). Es importante mencionar que en estas relaciones la mejor venta de una unidad

productiva no significa la mejor compra de otra, ya que las relaciones se dan entre un gran número de participantes.

Resulta importante en el marco de esta investigación citar algunos puntos de vista teóricos de otras corrientes relacionadas de alguna forma con los encadenamientos productivos, el desarrollo y la función de las empresas, a efectos del estudio agregaremos una tipología desarrollada desde el enfoque evolucionista de la organización. Coriat y Weinstein (2011) refieren que desde la perspectiva evolucionista “el grado de coherencia que manifiestan las empresas depende de la interacción entre el aprendizaje, las dependencias del camino y las oportunidades...” (pág. 121); criterios con los que establecen una tipología en la que encontramos seis diferentes proposiciones de las empresas, mencionaremos aquellas relacionadas de forma más estrecha con la integración a sectores productivos.

Según su conceptualización en la Enciclopedia Financiera el sector privado, que se contrapone al sector público, es aquella parte de la economía que busca el lucro en su actividad y que no está controlada por el estado. Por contraste, las empresas que pertenecen al Estado son parte del sector público. Entonces, el sector privado está compuesto por las empresas que no son del estado y por las familias.

Díaz-Canel destacó en entrevista, el aporte a la producción, a los servicios y al empleo de las Formas de Gestión no Estatal como complemento de la economía estatal, valor reconocido dijo, en los Lineamientos de la Política Económica y Social, la Conceptualización del Modelo, el Plan de Desarrollo Económico y Social (PNDES) hasta 2030 y la Constitución de la República (Tamayo, 2021, párr. 4).

Marrero Cruz en intervención expuso: “Tenemos un reto por delante, y el Gobierno, al igual que reafirma su visión sobre el papel que tiene que jugar la empresa estatal socialista, ratifica la prioridad e importancia en la consolidación y desarrollo de otras formas de gestión no estatal (...). Y más allá de la forma de propiedad y producción, lo más importante es tener claridad de que todos tenemos la responsabilidad de construir una sociedad próspera y sostenible” (Tamayo, 2021, párr. 29).

## **Materiales y Métodos**

Del nivel teórico:

El histórico-lógico para la comprensión del objeto y campo de la investigación en su desarrollo histórico lo que permitió analizar la evolución de los procedimientos para desarrollar encadenamientos productivos.

Análisis documental: para la revisión de la información que existe sobre los procedimientos, encadenamientos productivos, situación económica y financiera, contratos de producción cooperada, cadena de productos y servicios y mercado.

Tipo de investigación: Estudio descriptivo correlacional. Estudio de Caso.

Se define como hipótesis de investigación: ¿Si se diseña y aplica un procedimiento que, basado en el marco normativo vigente, establezca pautas para favorecer la cooperación público-privada, es posible contribuir a desarrollar encadenamientos productivos entre MIPYMES y empresas estatales en la provincia de Villa Clara?

Variable independiente: La propuesta de procedimiento para desarrollar encadenamientos productivos entre MIPYMES y empresas estatales.

Variables dependientes: Impacto de la propuesta de procedimiento para desarrollar encadenamientos productivos entre MIPYMES y empresas estatales.

Operacionalización de la variable dependiente: La forma utilizada para medirla será la Cualitativa

- Positivo
- Negativo

Formas de comprobación de la hipótesis:

Positivo: Si la situación financiera es superior a la que ostenta la empresa actualmente.

Negativo: Si la situación financiera es igual o inferior a la que posee la empresa en la actualidad.

### 1.1. Ventajas del encadenamiento productivo

1. **Complementariedad de recursos:** Las empresas estatales y las formas de gestión no estatal a menudo tienen diferentes recursos y capacidades. Al colaborar, pueden aprovechar y combinar sus recursos complementarios para mejorar la eficiencia y la productividad de la cadena de valor.
2. **Reducción de costos:** A través de los encadenamientos productivos, las empresas estatales pueden beneficiarse de la reducción de costos al compartir gastos operativos, infraestructura y recursos en general. Esto puede ayudar a mejorar la rentabilidad y la competitividad de la empresa estatal.
3. **Acceso a nuevos mercados:** La colaboración con formas de gestión no estatal puede brindar a las empresas estatales acceso a nuevos mercados y clientes. Esto puede abrir oportunidades de crecimiento y expansión para la empresa estatal, lo que a su vez puede mejorar su situación económica.
4. **Mejora de la calidad:** La colaboración con formas de gestión no estatal puede fomentar la transferencia de conocimientos y mejores prácticas. Esto puede ayudar a mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa estatal, lo que a su vez puede aumentar la satisfacción de los clientes y fortalecer su posición en el mercado.
5. **Innovación:** La colaboración con formas de gestión no estatal puede fomentar la innovación y el desarrollo de nuevas ideas y soluciones. Al combinar diferentes perspectivas y experiencias, las empresas estatales pueden impulsar la creatividad y la generación de ideas innovadoras, lo que puede ser clave para mejorar su situación económica.
6. **Fortalecimiento de la cadena de suministro:** La colaboración entre empresas estatales y formas de gestión no estatal puede fortalecer la cadena de suministro en su conjunto. Esto puede ayudar a optimizar los procesos logísticos, mejorar la coordinación y la eficiencia en la entrega de productos y



servicios, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la situación económica de la empresa estatal.

En resumen, los encadenamientos productivos entre empresas estatales y formas de gestión no estatal pueden ser una estrategia efectiva para mejorar la situación económica de una empresa estatal. Estas colaboraciones pueden proporcionar beneficios como complementariedad de recursos, reducción de costos, acceso a nuevos mercados, mejora de la calidad, impulso a la innovación y fortalecimiento de la cadena de suministro.

### **1.2. Desventajas del encadenamiento productivo**

1. Al interior de las cadenas se generan conflictos por el ánimo de optimizar las utilidades por parte de las diferentes direcciones.
2. Esto se incrementa con las intervenciones del estado para regularlos y para administrar el uso de los bienes públicos.
3. Los conflictos generan costos de transacción que restan competitividad a las cadenas.
4. La visión parcial de las cadenas impide reconocer sus debilidades y dificulta la concreción de las iniciativas privadas para mejorar la competitividad.

### **1.3. Fases del Procedimiento de Encadenamiento Productivo propuesto:**

#### **1. Definir el propósito y alcance del procedimiento:**

Desarrollar encadenamientos productivos entre MIPYMES y empresas estatales, teniendo como alcance el suministro del producto o servicio generado a otros negocios en el territorio y en el país para obtener como resultado esperado la utilización de las fortalezas de cada una y generar un nuevo negocio en común, mejorando la situación financiera de ambas empresas, generando valor añadido por igual o de acuerdo al nivel de aportación de cada una en el proceso, reducción de costos y aumento de la eficiencia.

#### **2. Recopilar información previa al encadenamiento:**

El Contrato de Producción Cooperada de Bienes o para la Prestación de Servicios, constituye el instrumento jurídico contractual regulador en Cuba para los encadenamientos productivos entre empresas estatales y las formas de gestión no estatal, al concertarse con el propósito de desarrollar una determinada producción de bienes o prestación de servicios; y en virtud del cual se suministran o financian -o ambas- tecnología, materias primas, equipamiento, productos semielaborados, y asistencia técnica, a cambio del pago del precio que se pacta por cada uno de estos conceptos, a partir de la comercialización de la producción o del servicio.

#### **3. Identificar los pasos previos al encadenamiento:**



- a) Identificación de producto o servicio demandado por empresas estatales o privadas o el sector de la población: Conocer lo que se pretende producir o el servicio que se pretende prestar, características, requisitos de normas técnicas a utilizar, materias primas, equipamiento y certificación de producción.
- b) Diagnóstico de la empresa estatal: inmuebles y equipamiento que posee, capital humano, certificaciones que posee, rama en la que desarrolla su actividad, marca reconocida, destino del bien o servicio (consumo interno o final).
- c) Diagnóstico y estudio de factibilidad del posible proveedor-MIPYME, para participar en el encadenamiento. Estado de solvencia y capacidad importadora, administración de recursos, personal calificado, certificaciones y estructura de costos, marca reconocida, mercado potencial de clientes.
- d) Priorización de producto: análisis de la oferta vs requerimiento de la demanda, apoyado en el sistema de información, registro y control del nuevo producto o servicio que se pretende generar con el encadenamiento.
- e) Estudio de mercado: estrategias de marketing a utilizar, campaña de publicidad para establecer notoriedad y lanzamiento del nuevo producto o servicio que se pretende generar con el encadenamiento.

#### **4. Definir responsables y recursos que intervienen:**

Presupuesto de actividades de negociación (Match): rueda de negocios, visitas a proveedores y clientes potenciales. Delimitar los responsables de diseñar los presupuestos por el área económica.

#### **5. Establecer controles y puntos de verificación:**

El área de supervisión y control y el departamento de calidad de los procesos controlaran la calidad de los productos y servicios generados, así como el cumplimiento de las normas técnicas y la certificación de los procesos productivos. Darán seguimiento y monitoreo al cumplimiento de compromisos por parte MIPYME y relación con sus clientes: (Entrega a tiempo de muestras, prototipos y cotizaciones de ofertas, escalamiento del valor agregado con empresas grandes en su cartera de clientes, apoyar a la empresa estatal a pasar de aliado estratégico a vendedor).

#### **6. Redactar el instrumento que se utilizará en la redacción del documento:**

Con la siguiente estructura: Título: Procedimiento para el desarrollo de encadenamientos productivos entre MIPYMES y Empresas Estatales. Código o número de versión, fecha de emisión, revisión y aprobación, objetivos, alcance, responsables, definiciones y conceptos, procedimiento detallado, controles, anexos.

#### **7. Validar y revisar:**

Incorporar sugerencias, adicciones o correcciones en casos necesarios.

**8. Capacitar y comunicar:**

Esto implica identificar necesidades de capacitación en materia económica, formación de fichas de costos, documentación e instrumentos legales requeridos para dar formalidad al negocio, estrategias de marketing y publicidad, captación de clientes, procesos de negociación y asistencia técnica para lograr el encadenamiento.

**9. Implementar y dar seguimiento:**

Supervisar la ejecución del procedimiento, realizar encuestas de los resultados de su aplicación para efectuar mejoras, y actualización periódica del mismo por cambios en el modelo económico o en la política legal vigente en el país con relación a estos actores.

**Resultados y discusión**

La revisión de la literatura sobre la temática permitió corroborar como resultado de la investigación que la implementación de este procedimiento para desarrollar encadenamientos productivos entre MIPYMES y empresas estatales puede favorecer y contribuir al desarrollo financiero de la economía de ambas empresas y por consiguiente del territorio donde se enmarcan haciéndolo más próspero y elevando la calidad de vida de la población que vive en el mismo.

La gran mayoría de encadenamientos nacen de una idea de negocio que muchas veces resulta difícil plasmarla en un documento que defina correctamente lo que queremos lograr y cuál sería el alcance de nuestras actividades. En la práctica existen muchas tendencias, pero no un procedimiento estructurado en la esfera cubana que se acerque o defina los intereses para una propuesta empresarial, acorde a las necesidades del sector empresarial y la población en general. Es por ello que decidimos utilizar en nuestra propuesta de procedimiento estableciéndose como una alternativa real para agregar valor a las ideas del encadenamiento. Nuestra propuesta constituye una herramienta para concretar un encadenamiento productivo sobre bases sólidas de factibilidad probada que generen frutos a la economía cubana y una productividad y eficiencia a los nuevos sujetos que emergen en ella, aportando y elevando los tributos y contribuciones al territorio santaclareño y al país en general.

Se comprobó que las empresas estatales y las formas de gestión no estatal a menudo tienen diferentes recursos y capacidades y al colaborar, pueden aprovechar y combinar sus recursos complementarios para mejorar la eficiencia y la productividad de la cadena de valor. A través de los encadenamientos productivos, las empresas estatales pueden beneficiarse de la reducción de costos al compartir gastos operativos, infraestructura y recursos en general, ayudando a mejorar la rentabilidad y la competitividad de la empresa.

## Conclusiones

Se considera que el procedimiento descrito en la investigación garantiza que los encadenamientos que se realicen tengan un fundamento de factibilidad económica que demuestren fehacientemente su utilidad y que sean generadores de plusvalía para ambos negocios, incluso antes de encadenar las empresas, ya que con el estudio de factibilidad económica quedaría probado su viabilidad a mediano y largo plazo o no. Así mismo, estructura de forma ordenada, eficiente y segura los pasos a seguir para generar un negocio con calidad y consistencia, que produzca resultados probados antes de su ejecución, de acuerdo al plan de negocios elaborado.

El procedimiento propuesto permite no solo estandarizar los pasos o fases de este encadenamiento, minimizando errores y propiciando la obtención directa del acceso a nuevos mercados y clientes para ambos negocios. También logra la recuperación económica de la empresa al ser un negocio rentable y de alta demanda en el territorio al estar enmarcados en el centro del país. Lo cual puede abrir oportunidades de crecimiento y expansión tanto para la empresa estatal como para la privada, y con efecto en una mayor productividad y sustitución de importaciones.

Se puede concluir que a partir de la colaboración con formas de gestión no estatal se logra fomentar la transferencia de conocimientos y mejores prácticas empresariales y esto contribuye a mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa estatal, lo que a su vez puede aumentar la satisfacción de los clientes y fortalecer su posición en el mercado.

En resumen, se estima que el procedimiento propuesto puede ser una estrategia efectiva para mejorar la situación económica de una empresa estatal y tiene una elevada aplicabilidad práctica, generando precisión y uniformidad en este proceso de encadenar, facilitando además el seguimiento y control del proceso de unificación, constituyendo una guía consolidada para saber cómo desarrollar efectivamente este encadenamiento o eslabonamiento entre las dos empresas y conseguir colaboraciones que proporcionen beneficios para ambas de complementariedad de recursos, reducción de costos, acceso a nuevos mercados, mejora de la calidad, impulso a la innovación y fortalecimiento de la cadena de suministro, lo que ocasiona una mejora en la situación económica de la empresa, tomando en consideración que el mismo debe ser revisado y actualizado de forma periódica para adecuarlo a los procesos de actualización del modelo económico cubano y a las estrategias del desarrollo territorial que están en constante dinámica, así como la adaptación del mismo a la digitalización de la sociedad y los cambios normativos que fluctúan hoy en la legislación cubana, para garantizar su mayor efectividad y eficacia.

## Referencias Bibliográficas

Coriat, B. y Weinstein, O. (2011). *Entre Neoclásicos y Heterodoxos. Nuevas teorías de la empresa*. Editora Lenguaje Claro.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rCE\\_EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA17&dq=Coriat,+B.+y+](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rCE_EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA17&dq=Coriat,+B.+y+)

- Weinstein, +O.+(2011).+Nuevas+Teor%C3%ADas+de+la+empresa.+Lenguaje+Claro.+Cap%C3%A  
Dtulos:+2+y+3&ots=42YXF2K7Fn&sig=pF8H16ae6PO4Sa0uCb5Yf5jome4#v=onepage&q&f=false
- Davis, J.; Goldberg, R. (1957). *A concept of agribusiness*. Harvard Business School, Division of Research.
- Díaz Fernández, I. y Torres Pérez, R. (2012). Los encadenamientos productivos: un análisis para Cuba  
Centro de Estudios de la Economía Cubana. En Pavel Vidal Alejandro y Omar Everlency Pérez  
Villanueva (Comp.), *Miradas a la economía cubana: el proceso de actualización*. Editorial Caminos.
- Furió-Blasco, E. (1998). *Albert O. Hirschman y el camino hacia el desarrollo económico. Una antología de  
ensayos anteriores a la "La estrategia del desarrollo económico"*. Fondo de Cultura Económica.
- Laguna Reyes, C. E. (2010). Cadenas productivas, columna vertebral de los clústeres industriales  
mexicanos. *Economía mexicana. Nueva época*, 19(1), 119-170.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-  
20452010000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-20452010000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Ministerio de Economía y Planificación de Cuba. (25 de noviembre de 2020). *Encadenamiento Productivo  
entre el sector estatal y el no estatal*. [https://www.mep.gob.cu/es/noticia/encadenamiento-productivo-  
entre-el-sector-estatal-y-el-no-estatal](https://www.mep.gob.cu/es/noticia/encadenamiento-productivo-entre-el-sector-estatal-y-el-no-estatal)
- Partido Comunista de Cuba. (2017). Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno  
del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder  
Popular el 1 de junio de 2017
- Pino, O. (2004). Análisis de encadenamientos productivos para la economía regional, base 1996. *Theoria*,  
13(1), 71-82. <https://www.redalyc.org/pdf/299/29901307.pdf>
- Romero Luna, I. y Santos Cumplido, F. J. (2006). Encadenamientos productivos, externalidades y  
crecimiento regional. Una tipología de comportamiento empresarial. *Boletín Económico de ICE*,  
(2872), 49-61. <https://www.revistasice.com/index.php/BICE/article/download/4018/4018>
- Tamayo, R. (15 de abril de 2021). Cuba seguirá avanzando en el desarrollo de las formas de gestión no  
estatal. *Cubadebate*. [http://www.cubadebate.cu/noticias/2021/04/15/cuba-seguira-avanzando-en-el-  
desarrollo-de-las-formas-de-gestion-no-estatal/](http://www.cubadebate.cu/noticias/2021/04/15/cuba-seguira-avanzando-en-el-desarrollo-de-las-formas-de-gestion-no-estatal/)