

Las formas alternativas de gestión de la empresa estatal y su combinación con otras formas de propiedad

LUIS DEL CASTILLO SÁNCHEZ*

Resumen

El predominio de una concepción formal y anónima de la propiedad social sobre los principales medios de producción bajo su forma estatal, durante la construcción del socialismo, ha obviado que la esencia de su realización viene determinada por la posibilidad real de que los productores asociados realicen efectivamente todas las funciones del proceso de reproducción social, en correspondencia con los intereses de la sociedad. Todo ello debe materializarse en el sistema empresarial como eslabón básico del sistema de relaciones económicas; sin embargo, en la práctica, de eslabón básico se ha convertido en el último, bajo un sistema de dirección administrativo centralizado. En consecuencia, es necesario ir superando el carácter fundamentalmente administrativo, empírico, estático, inflexible y pasivo del modelo de gestión tradicional; para concebir diferentes alternativas y formas de gestión en las que se aprovechen las experiencias nacionales exitosas y los avances internacionales al respecto.

PALABRAS CLAVE: arrendamiento, contrato de administración, empresa estatal, formas públicas no estatales, franquicia, modelo de gestión, redes empresariales, subcontratación.

Abstract

The prevalence of a formal and «anonymous» concept of social propriety, on state chief means of production in socialism, has hindered the fact that the essence of its fulfillment is determined by the actual possibility of having the associate producers effectively perform all functions of social reproduction process, suiting the interests of all society. Such should become real in the entrepreneur system as a basic link of the economic relations system. Nevertheless, in the real world, it has gone from being the basic to being the last, under a centralized administrative management system. Thus, it is necessary to do away with the basically administrative, empiricist, stagnant, rigid and passive feature of traditional management model, in order to create different alternatives and ways of management in which successful national experiences, as well as international advances in this regard, are drawn upon.

KEYWORDS: leasing, administrative contract, state entrepreneur, non state public patterns, franchise, management model, entrepreneur networks, outsourcing.

* Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana, Cuba.
Contacto: luiqui@fec.uh.cu.

RECIBIDO: 23/11/2011

ACEPTADO: 15/12/2011

El modelo de gestión económica que se ha definido en los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) parte del reconocimiento de que la empresa estatal constituye la forma principal en el funcionamiento de la economía y, además, se añade que deben promoverse otras formas no estatales que contribuyan a elevar la eficiencia.

En consecuencia se derivan dos retos importantes:

1. Cómo lograr que las empresas estatales se conviertan en organizaciones eficientes y eficaces, si se conocen los problemas acumulados en el orden interno, los del entorno regulatorio y la mezcla de funciones estatales y empresariales, que limitan la eficiencia, la gestión y la responsabilidad económica ante los resultados.
2. Cómo garantizar que las formas no estatales privadas y de grupos, en su desarrollo, puedan combinarse o integrarse con el sector de propiedad social, y que se fortalezca la tendencia a las formas asociativas y de colaboración sobre la base del trabajo personal y colectivo; al mismo tiempo que se neutralicen las tendencias especuladoras e individualistas de la pequeña y mediana producción mercantil, el incumplimiento del encargo social o su evolución hacia la explotación de trabajo asalariado, entre otras manifestaciones.

Con respecto al primer reto, en la esfera del sistema empresarial estatal –bajo la construcción del socialismo– ha existido como limitaciones importantes su pobre poder de cambio, el carácter estático y pasivo de sus modelos de gestión y funcionamiento, así como la configuración de sus actividades en el tiempo. De eslabón básico del sistema económico esta esfera ha quedado reducida al último eslabón en el sistema de dirección administrativa centralizada. Sin embargo, lo que debe caracterizar a una empresa por su propia naturaleza es la evolución de sus formas y modelos de gestión como respuesta a los cambios en la oferta de los productos y servicios de los mercados que atiende, sean nacionales o internacionales, y los potenciales a desarrollar; la distribución territorial de sus actividades, el nivel de relaciones con proveedores y otras entidades, los imperativos de los cambios tecnológicos y la innovación en el sector o sectores donde actúa, entre otros factores. Por ello, no es suficiente indicar la necesidad de una mayor autonomía de gestión, sino que deben concretarse sus formas e institucionalizarlas, para que no sean vulneradas en sus atribuciones y principios.

Se considera que entre las primeras medidas para lograr el saneamiento de la gestión de la empresa estatal se encuentran:

- La aprobación, por ley, de un estatuto de autonomía para los grupos empresariales que asegure el respeto a los fines y objetivos de estos, así como el derecho a impugnar al organismo superior ante las tendencias a la intervención administrativa en las decisiones empresariales.
- El establecimiento de un debido procedimiento legal para crear empresas, que suponga una nueva actividad empresarial para el Estado, así como la liquidación o reestructuración de empresas en crisis.
- La instauración de un procedimiento de designación y cese de los dirigentes y cuadros de las grandes empresas que asegure en lo posible su idoneidad, estabilidad e independencia frente a cualquier intento de mediatización parcializada. En todo caso, los nombramientos requerirán ratificación democrática por el consejo de trabajadores o por el parlamento, de acuerdo al tipo de empresa.
- Un sistema de supervisión y control radicado en la Junta de Gobierno que, con la debida asistencia técnica, pueda ejercer en nombre e interés de los propietarios (los ciudadanos) la supervisión prudente y periódica de las empresas estatales.
- El desdoblamiento de la actuación del Estado en su condición de propietario y en su papel de regulador de la prestación de los grandes servicios y actividades de interés económico general en el que las empresas tienen su campo de actuación. Ambas funciones deben estar cuidadosamente separadas y atribuidas a órganos diferentes.
- El saneamiento financiero del sistema empresarial.
- La fijación a la dirección de la empresa estatal de unos objetivos bien definidos (cuantitativos), periódicos (anuales) y con criterios estables (no sujetos a continuas modificaciones).

Para nuestro país la experiencia del sistema de perfeccionamiento empresarial, con sus aciertos y deficiencias, constituye un elemento insoslayable para el desarrollo de la gestión eficiente de la empresa estatal. Resulta importante elaborar la estrategia que permita convertir el sistema de dirección y gestión empresarial en el sistema de dirección para todas las entidades estatales del país.

Para ello se debe partir de identificar y brindar soluciones a las barreras que en el orden interno y externo ha tenido el perfeccionamiento empresarial en su desarrollo, y al mismo tiempo valorar en los experimentos que se realicen por sectores o grupos empresariales las formas avanzadas y modelos de gestión modernas para el sistema empresarial.

En el artículo 247 del Decreto Ley N.º 281, que norma el sistema de dirección y gestión empresarial, se indica que las empresas deberán estudiar sistemáticamente el desempeño de otras empresas (nacionales y extranjeras) de mayor desarrollo y eficiencia, que le permita mejorar el nivel de calidad de sus productos y servicios y ganar experiencia en el desarrollo de estos. El país ha contado con experiencias exitosas en los modelos de gestión a nivel de empresas nacionales y mixtas que no siempre han sido objeto de divulgación y análisis para el resto del sistema empresarial.

En el diseño del modelo de gestión es esencial reconocer la experiencia nacional e internacional, en la dirección estratégica a nivel de empresa o grupo empresarial. Al respecto es necesario ir superando el concepto de empresa aislada, limitada por su pertenencia a un organismo sectorial, que se relaciona con proveedores y clientes a través de regulaciones administrativas o por vínculos comerciales, pero con una relación con ellos muy próxima a la confrontación; y concebir una red empresarial, donde cada una controle directamente aquellas actividades en las que tiene una competencia distintiva y obtenga lo que necesita del resto de los socios con los que entabla relaciones estables de cooperación y confianza a largo plazo.

Debe estar claro que tales relaciones de colaboración y cooperación estarían más afines con los objetivos de la construcción de una nueva sociedad, aunque se parta de niveles inferiores de socialización de la producción. Pues precisamente se trata de combinar lo grande, entendiéndolo como lo avanzado, con lo mediano y pequeño; de forma tal que se aprovechen las economías de escala y los avances de la innovación tecnológica sin tener que disponer de grandes recursos para ello, en el caso de las medianas y pequeñas unidades empresariales.

A través de la dirección estratégica de la organización empresarial se deben tomar decisiones sobre un conjunto de aspectos que configuran el nivel de la actividad (Cuervo *et al.*, 2008); a saber:

- El grado de integración vertical: actividades dentro del sistema de valor, que incluye la investigación y desarrollo, la fabricación, el ensamblaje, la distribución, la posventa, desarrollados por la empresa.

- El grado de expansión geográfica: se refiere a la ubicación geográfica de sus actividades en el exterior (exportaciones o inversiones) y en el ámbito nacional.
- La cartera de negocios: variedad de productos y servicios, así como los mercados en que se encuentra o se desea estar.

El proceso de integración vertical está vinculado al propio surgimiento y desarrollo de la empresa, pues la realización de las diferentes fases de la cadena de valor de un producto o servicio, de forma especializada por una empresa, genera costos de transacción en el mercado vinculado a los costos de información, de negociación y garantías en el cumplimiento de los contratos. Todo ello implica la necesidad de un determinado grado de integración objetiva de las actividades en la empresa.

Para el caso de la empresa estatal y de su organización superior de dirección se ha puesto de manifiesto de una forma extrema dicha situación, cuando sin tener todas las condiciones requeridas se trata de reproducir a nivel de la organización todas las actividades de producción y servicios que le permitan su existencia sin tener que depender de otras entidades. Ello ha tenido entre sus causas, las ineficiencias en el sistema de aprovisionamiento de productos y servicios del resto del sistema empresarial y el sistema administrativo centralizado de asignación de recursos.

En su desarrollo las empresas se van integrando verticalmente hacia adelante y hacia atrás para mejorar su eficiencia, mediante la coordinación de sus actividades bajo una misma estructura de dirección. Si bien la integración vertical resuelve algunos problemas como el asegurar el aprovisionamiento y la disminución de los costos de transacción, se generan también otros problemas referidos a la pérdida de las ventajas de la especialización, el incremento de los costos administrativos por la necesidad de una mayor coordinación de las actividades y la reducción de la flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno.

En consecuencia,

en los últimos años se está dando un fenómeno inverso: las empresas se «desintegran» verticalmente, cada una vuelve a especializarse en una o muy pocas actividades, las que saben hacer mejor y emplean la escala adecuada; adquiriendo en el exterior todo lo que necesitan de proveedores y distribuidores con los que mantienen relaciones estables. Ello supone una coordinación entre empresas que no comparten una propiedad común. (Cuervo *et al.*, 2008, p. 125)

El establecimiento de acuerdos estables, a largo plazo, entre empresas que mantienen entre sí relaciones proveedor-cliente, permite reducir los costos de transacción que antes las habían movido a la integración vertical. Cada uno de los participantes del acuerdo tiene una serie de garantías de su mantenimiento y de las condiciones pactadas, que se fundamentan en la reputación y la confianza mutua entre ellos, derivadas a su vez de las expectativas que tienen de obtener beneficios mutuos a largo plazo. El desarrollo de este proceso conforma las redes empresariales que colaboran inicialmente, de forma temporal; para el aprovechamiento de una oportunidad de mercado cada empresa aporta aquello en lo que es especialista, sus competencias básicas, y se relaciona con el resto a través de la red; se comparten costos y conocimientos. Una red de empresas se sustenta en el establecimiento de acuerdos cooperativos a largo plazo, que pueden revestir diferentes formas, como pueden ser la subcontratación y la franquicia, entre otras.

Estas tendencias que se presentan en el desarrollo de la empresa capitalista son una expresión del nivel de socialización que exige el proceso productivo y le brindan la base técnica económica al funcionamiento del sector empresarial estatal en la construcción del socialismo. Con mayor razón se debería conformar una red horizontal y vertical de relaciones responsables, de cooperación y compromiso social, de los diferentes agentes –estatales o no– que participen en la red o cadena de valor determinada. Por ejemplo, en el sector turístico está presente la cadena hotelera que representa la propiedad, los gestores hoteleros y extrahoteleros, así como la red de entidades proveedoras de productos y servicios directos. A dicha cadena pueden vincularse los productores locales en cuanto a la producción de alimentos, la sustitución de importaciones, el sistema de distribución y comercialización, y el sistema de empresas e instituciones para las nuevas tecnologías y el desarrollo de los recursos humanos.

Los vínculos tradicionales de orden sectorial, institucional o de carácter administrativo no se adecuan a las nuevas exigencias, por ello resulta útil investigar y experimentar en las potencialidades que brindan diferentes formas de gestión desarrolladas en la contemporaneidad. En cuanto a la aplicación de estas formas de gestión en el sistema empresarial, habrá que evaluar, primero, las particularidades y la situación objetiva de las entidades estatales en uno u otro sector.

Como analogía se puede tomar la experiencia del doctor Jorge Pérez Ávila, que al desempeñarse como director del sanatorio para el tratamiento del sida, se encontró con el conflicto de la atención a

las personas que tenían diversos gustos, orientaciones, formación y hábitos; de manera que, para mejorar sus condiciones de vida y lograr una mejor estancia en el lugar, consideró la necesidad de diferenciar el tratamiento según el paciente. Al respecto, Pérez Ávila (2008) señala en su libro:

por lo que debíamos diferenciar a las personas según su caracterización individual; sobre todo si eran responsable con su salud y con la de los demás [...] entonces ¿cómo determinar cuáles eran los posibles parámetros para caracterizar a una persona como responsable con su salud?, los parámetros serían por ejemplo, buena higiene personal, cumplimiento con el tratamiento médico, con las consultas y análisis, entre otros. (p. 127)

En función del análisis anterior se procedía a darles una mayor capacidad de decisión a los pacientes en función del grado de responsabilidad ante su enfermedad, como, por ejemplo, si querían confeccionar sus propios alimentos; en el caso de los matrimonios se habilitaba una bodega para organizar la distribución de los productos. Sin embargo, para otros se mantenía el comedor, pues no tenían las condiciones materiales, ni los conocimientos y habilidades para hacerlo por su cuenta.

Si se extrapola este excelente ejemplo de gestión al sector empresarial, nos debemos preguntar, antes de establecer y aplicar una u otra alternativa de gestión descentralizada, cómo determinar cuáles son los posibles parámetros para caracterizar una entidad como responsable ante sus decisiones y resultados en la gestión empresarial, bajo la construcción del socialismo. Es difícil imaginar que a sectores de actividad ampliamente conocidos por el nivel de desvío de recursos, la especulación, la corrupción de funcionarios y directivos, se les otorgue la responsabilidad de gestionar los recursos y bienes que están directamente vinculados al nivel de vida de la población. Si hablamos de una descentralización responsable, habrá que seleccionar primero qué entidades deben desaparecer, por qué históricamente no han dado respuesta a su misión, reestructurarse o generar nuevas formas que se ajusten a los parámetros de una autonomía empresarial socialista. Las acciones irían dirigidas desde la selección del personal y los dirigentes, hasta la rendición de cuentas ante entidades evaluadoras, independientes de su gestión. En consecuencia, los criterios para darles mayor autonomía estarán en función de los parámetros que se hayan definido, los cuales deben respetarse y no deben ser violados por decisiones voluntaristas e intervenciones de otros niveles de dirección.

Entre las principales formas alternativas de gestión que pueden servir para el funcionamiento de la empresa estatal se pueden señalar las siguientes: el contrato de administración, la subcontratación, la franquicia, el contrato de arrendamiento y la empresa mixta.

El contrato de administración

Con el desarrollo de las grandes empresas se va generando la separación entre propiedad y control, a partir del cual aparece un problema de conflicto de intereses entre propietarios (principal) y directivos (agentes) con los subsiguientes efectos nocivos sobre la eficiencia. En la literatura se analiza esta situación a través de la Teoría de la Agencia sobre la base de que el agente no siempre tiene por qué actuar de acuerdo con los intereses del principal. Por consiguiente, la relación de agencia se presenta cuando la autoridad, en la toma de decisiones, delega de un agente a otro, se utilizan a menudo acuerdos contractuales para distribuir los recursos y los resultados. El principal utiliza el contrato para articular la relación de agencia, de tal manera que en este se materializan los acuerdos alcanzados con el agente, y se especifican los derechos y obligaciones de ambas partes que van a estar vigentes durante el periodo de tiempo que se contemple en el contrato. En este se delimita el ámbito de la capacidad de obrar de los agentes y se anticipan las líneas de conducta a seguir ante determinados acontecimientos, que sirven como garantía de sus acciones antes posibles efectos desfavorables. También existe la posibilidad de que el agente introduzca algunas cláusulas para defender sus intereses.

Para el caso de Cuba puede ser objeto de análisis la forma en que se establecen los contratos de administración con la gerencia extranjera en el sector turístico; por supuesto, con las claras diferencias entre los objetivos que se trazan para tener acceso al financiamiento, los mercados y la tecnología a través de la administración extranjera, y la necesidad de esclarecer las diferentes atribuciones del propietario y el gestor, lo cual debiera extenderse también para la gerencia cubana. La modalidad de los contratos de administración se puso en práctica en 1990 en dos instalaciones hoteleras y en 1998 alcanzaba la cifra de cuarenta y tres hoteles, con un crecimiento promedio anual del 40,6 % (Gutiérrez, 2000). Se define como un negocio jurídico bilateral, de carácter mercantil, en virtud del cual una parte (la gerente) se obliga a operar (administrar) y comercializar una instalación a favor de otra parte (la titular), quien lo pone a su disposición, al conservar la propiedad y recibir la gerente

una parte de las utilidades devengadas de la operación y un porcentaje de los ingresos brutos.

Se destaca la importancia de la delimitación de responsabilidades de la cadena gestora y la titular en el propio contrato, quienes conservarán su propia personalidad jurídica. Se deslindan claramente las funciones de administrar y comercializar de la gerencia con respecto a la relación de propiedad que tiene la titular. Entre los derechos y facultades de esta se plantean: aprobar el plan de negocios anual, el presupuesto de ingresos y gastos y el flujo de caja, las inversiones y reparaciones mayores, y el plan de comercialización de la gerente; así como solicitar y obtener de ella una solución; esto incluye la sustitución de sus directivos empleados, cuando su actuación afecte los intereses de la titular.

La administración y comercialización se realiza por la gerente dentro de lo previsto en el presupuesto anual y el plan de negocios aprobado, los que junto al contrato serán los documentos rectores de toda su gestión. Se afirma que la titular no interferirá en la administración diaria de la instalación y únicamente tomará parte en la gestión, según las formas estipuladas en el contrato.

En resumen, a través de los contratos se precisan las «reglas de juego» entre el principal y el agente, en tanto se define el papel que cumplen las entidades propietarias sobre los gestores, las áreas de intervención del propietario, los incentivos a la gerencia, la fijación de los indicadores de eficiencia de la gestión, los procedimientos del control económico, el establecimiento de las bases que regirán los diferentes fondos o reservas, la definición de las medidas por incumplimiento de los objetivos trazados por el propietario, la determinación por un agente externo de las pruebas sobre factores desfavorables al evaluarse las condiciones del mercado y del sector en su conjunto, y el ajuste de los niveles de eficiencia operativa en el periodo analizado.

La subcontratación

La subcontratación es una forma alternativa que consiste en que una empresa (contratista o cliente) encarga a otra (subcontratista o proveedor) la realización de una actividad en unas condiciones preestablecidas. Un caso típico de subcontratación es la de capacidad, en virtud de la cual una empresa contrata temporalmente los servicios de otra para atender un pico de demanda que no puede cubrir con sus recursos; esto puede ser una situación coyuntural. En otros casos el subcontratista tiene garantías de que venderá su producción al contratista, si cumple unas condiciones determinadas durante un largo periodo de tiempo.

En este sentido la cooperación sustituye la confrontación que caracteriza típicamente las relaciones entre clientes y proveedores, en las cuales los primeros van cambiando sucesivamente de proveedor, en busca del más barato en cada momento. El mantenimiento de unas relaciones estables y cooperativas será beneficioso para ambas partes, puesto que tiene incentivos y medios; por ejemplo, si se intercambia personal calificado para mejorar de forma continua la calidad y el diseño del producto, así como para introducir procedimientos para reducir los plazos de entrega.

Las garantías de unas ventas estables pueden abaratar los costos de producción del subcontratista gracias a las economías de escala y de experiencia, y estimular la introducción de innovaciones; el contratista, por su parte, tiene asegurada su provisión en tiempo y forma, por lo que puede reducir su inventario de seguridad y eliminar los sistemas de control de suministros.

Este sistema es típico del modelo de gestión Toyota, que tiene una estructura piramidal, donde el contratista principal trabaja con un reducido número de subcontratistas que a su vez subcontratarán a otros y estos a terceros y así sucesivamente. Es corriente, además, que los subcontratistas instalen sus fábricas cerca de los contratistas para facilitar la colaboración y el flujo de productos.

La franquicia

La franquicia se entiende como una estrategia o sistema de negocio mediante el cual un empresario (franquiciante) otorga determinados derechos de uso de una marca y transferencia tecnológica para la operación de un negocio de éxito comprobado, a otro empresario (franquiciado), a cambio de ciertas cuotas o regalías. El franquiciador suele proporcionar, de forma conjunta:

- las técnicas y procedimientos que permiten elaborar o distribuir el bien o servicio que se comercializa bajo la marca cedida;
- información y asesoría técnica y comercial;
- un sistema de promoción, financiado por él o con la colaboración del franquiciado;
- los productos para su reventa posterior o algunos suministros básicos; y
- la exclusividad para explotar la marca en un determinado territorio.

En contrapartida, el franquiciado se compromete a realizar una serie de pagos, por lo general un pago inicial o un canon sobre las ventas. También corren por su cuenta las inversiones y los costos de explotación. Se pretende establecer un sistema que incentive al franquiciado a preservar la marca que le ha sido cedida.

Entre los tipos de franquicia se encuentran:

1. Las industriales: cuando un fabricante cede a otro el derecho a elaborar y distribuir sus productos, para lo cual le debe transmitir su tecnología y asistencia técnica.
2. Las de distribución: el franquiciador actúa como una central de compras: compra a otros proveedores, pone su marca y revende a los productos a los franquiciados.
3. Las de servicios: se cede una serie de técnicas y procedimientos para proporcionar un servicio en condiciones estandarizadas; se transmite, además de la marca, el saber hacer y la imagen; es utilizada en agencias de viaje, restaurantes, hoteles, etcétera.

El establecimiento del sistema de franquicia da lugar a una red de empresas que posibilita la obtención simultánea de las ventajas de lo pequeño y lo grande, pues permite a los pequeños y medios empresarios aprovechar las economías de escala que existen en algunas actividades, como compras o promoción, al tiempo que se les facilita el reconocimiento público gracias al empleo de la marca común. Por otra parte, es un sistema muy flexible, pues los franquiciadores pueden elevar sus ventas sin tener que asumir las inversiones correspondientes. El franquiciador se aprovecha del dinamismo de los empresarios independientes que controlan directamente sus negocios, están cerca del cliente y tienen interés directo en satisfacer sus necesidades.

En la cláusula del contrato se relacionan los siguientes aspectos: se prohíbe la competencia, la cual evita que el franquiciado participe en otros negocios competitivos; se garantiza un nivel homogéneo y de calidad en los suministros; se orientan los criterios de la publicidad y promoción; la confidencialidad y la selección del personal se realiza por una consultora predeterminada.

Aunque en el país existen experiencias de franquicias, sobre todo de cara a la exportación e internacionalización de empresas turísticas y el sector tabacalero, las potencialidades nacionales en el desarrollo de las organizaciones empresariales consisten en que la franquicia se puede convertir en una de las formas que faciliten la integración de las

organizaciones superiores empresariales, con las pequeñas y medianas empresas o establecimientos locales; así como con las formas no estatales en actividades como la distribución, el comercio y los servicios, entre otros. Se debe aclarar que no es necesario tener la propiedad de las instalaciones, pues se puede combinar con el alquiler de las instalaciones subutilizadas o con pérdidas.

A través del contrato de franquicia se debe garantizar un modelo de gestión eficiente, los niveles de calidad e imagen de la marca, el aprovisionamiento de los insumos, la capacitación al franquiciado y el cumplimiento de los rendimientos que debe aportar al franquiciador, entre otros aspectos. En el contrato debe establecerse claramente bajo qué condiciones se suspendería y las obligaciones de las partes, de manera que se exija la responsabilidad material del franquiciado ante el incumplimiento de las regulaciones de la franquicia.

El contrato de arrendamiento

El arrendamiento de empresas (AE) es definido como un contrato por el cual el arrendatario se compromete, salvo acuerdo entre las partes, al pago de una serie de cuotas durante un periodo de tiempo determinado (el que dure el contrato de arrendamiento) al arrendador, a cambio del uso –como propia– de la empresa objeto de arrendamiento y con el compromiso adicional del arrendatario de hacer frente a la adquisición una vez acabado dicho periodo; o verse sometido al pago de una compensación por incumplimiento de contrato (penalización). A su vez, el arrendador adquiere el compromiso adicional de venta que conllevará una penalización, bajo determinadas circunstancias (pactadas), si no se cumple.

El arrendamiento de empresas tiene por objetivo la explotación de una empresa en marcha por parte de un sujeto económico (arrendatario) distinto al propietario (arrendador) con la finalidad de decidir si debe llevar a cabo la compra de la empresa arrendada para la expansión y crecimiento del arrendatario. Desde el punto de vista económico, el AE puede adoptar diferentes formas, que dependen de la flexibilidad del contexto económico y el marco legal en el que se desarrolle. En todos los casos, las cuotas de arrendamiento se considerarán como contrapartida de la explotación de la empresa como propia por parte del arrendatario, y son determinadas en función del valor de la empresa y de su rentabilidad.

La operación de AE tiene ventajas y ciertos inconvenientes para el arrendador y el arrendatario. Para este último constituye una forma de inversión flexible que le permitirá adquirir la empresa al final del periodo de arrendamiento, sin un desembolso inicial, lo que favorece su

utilización en épocas de restricciones financieras. Para el caso en que se quiera evitar la concentración de propiedad o conservar la propiedad estatal sobre los medios de producción más importantes, entonces se excluiría en el contrato la compra de la propiedad por el arrendatario.

Esta forma de relación le proporciona al arrendatario un mayor conocimiento de la empresa, lo que puede ayudarle a solucionar los problemas culturales de integración y a conocer los procesos administrativos y de información interna. También se facilita un mejor conocimiento del sector de la economía al que pertenece dicha empresa.

En la actividad turística, dicha forma de relación se presenta cuando una cadena hotelera accede al uso de los activos alquilando la entidad hotelera en funcionamiento; se incluye el inmueble, los empleados, el mobiliario y el *know how* operativo. La cadena complementa el material propio de la marca: lencería, vajilla, uniformes, etcétera; y en particular integraría el establecimiento con su concepción estratégica y la central de reserva. La cadena es gestora y explotadora del hotel pero no es propietaria de los activos que han sido alquilados; por consiguiente, los derechos residuales de decisión sobre estos pertenecen al propietario.

La empresa mixta

El país acumula ya una experiencia en el desarrollo del sector mixto del turismo, la minería, las telecomunicaciones, la energía, la industria alimentaria, entre otras; por ello, en los lineamientos aprobados en el VI Congreso del PCC, se plantea continuar propiciando la participación del capital extranjero como complemento al esfuerzo inversionista nacional en las actividades que sean de interés para el país.

Entre los objetivos que se le plantean a la inversión extranjera están: el acceso a las tecnologías avanzadas, los métodos gerenciales, la diversificación y ampliación de los mercados de exportación, el aporte de financiamiento externo y el desarrollo de nuevas fuentes de empleo. Para que sea efectiva la realización de tales objetivos es imprescindible que por la parte nacional se resuelvan los problemas en cuanto a: el estudio, análisis y control de la factibilidad del plan de negocios; el control interno de la gestión, la calidad y transparencia de los registros contables y de la información económica y comercial; el cumplimiento de los contratos en cuanto a la rentabilidad del negocio y los objetivos de exportación que tenga; la adecuada preparación técnica de la contraparte cubana; y la rendición de cuentas de su gestión ante los organismos nacionales que velan por los intereses del país.

Del análisis de las críticas al funcionamiento económico y la gestión empresarial en las experiencias históricas de la construcción del socialismo, tanto en los periodos de reformas económicas como en los momentos de crisis y transición a las relaciones capitalistas de producción, se ha señalado –en primer lugar– el alto nivel de estatalización de toda la estructura económica y el dominio de un poder burocrático.

De acuerdo con la socióloga Mayra Espina, no se puede identificar lo social con lo estatal de manera absoluta, ya que el Estado es incapaz de sustituir a toda la sociedad, pues de lo contrario se depositaría en un solo actor la responsabilidad de una sociedad que es diversa y compleja. Por consiguiente, debe existir una pluralidad de actores sociales que puedan ser coordinados por el Estado, pero nunca sustituirlos o anularlos. Al respecto se afirma que «no es lo mismo un pequeño productor en un contexto capitalista que bajo el contexto de la institucionalidad socialista» (Guanche, 2009, p. 272).

Sobre estos existen puntos de contacto con otras concepciones que se vienen desarrollando sobre lo público no estatal dentro del sistema capitalista, como alternativa para las transformaciones en los países subdesarrollados. Esta concepción parte de criticar a los que asumen que lo que no es estatal es necesariamente privado y, como tal, está sujeto al ámbito de la soberanía personal y de las regulaciones del mercado. Unos y otros han representado las posiciones extremas, al asignarle al Estado o al mercado los papeles de organizadores exclusivos de la vida social. La propia esfera pública estatal, para tornarse realmente pública, requiere del fortalecimiento de la crítica y del control de la sociedad sobre las instituciones estatales, aspecto que tiene un mayor significado e importancia en la transición socialista.

Al señalarse las ventajas de la existencia de las formas públicas no estatales, tanto sobre la propiedad pública estatal como sobre la privada, se destaca la solidaridad, el compromiso, la cooperación voluntaria, el sentido del deber, la responsabilidad por el otro, como principios que deben caracterizar a la «comunidad» en tanto mecanismo de asignación de valores, diferenciable del mercado basado en la competencia y del Estado fundado en el poder coercitivo. Tales ventajas pueden redundar en la maximización de los derechos sociales y la participación ciudadana en el logro de prestaciones de mayor diversidad y calidad.

No han estado ajenas las experiencias, en la transición socialista, de las deformaciones en las funciones del Estado y sus instituciones, que han incidido en la creación de mecanismos irracionales para la solución

de problemas, el voluntarismo, la falta de cultura en el tratamiento de los asuntos económicos, la corrupción, el nepotismo y la confusión del interés público con el de uno u otro grupo de interés o sector. Todo ello se expresa en directivas y formas de actuar en lo económico y lo social, que se contraponen a los intereses y objetivos del desarrollo y el progreso de la sociedad, lo cual genera estancamiento e inercia en la solución de los problemas acumulados.

Con respecto a las formas productivas no estatales, se observa cómo –dentro del sector campesino, los pequeños productores y comerciantes privados– se presenta la contradicción entre las tendencias individualistas y las colectivas, por lo que el triunfo de una u otra tendencia determina la dirección a favor o no de la construcción de una nueva sociedad. La manifestación de las tendencias individualistas conduce a la especulación, al incumplimiento de los compromisos con el Estado y a la utilización de los recursos productivos de la sociedad, solo en provecho personal. Esto tiene una mayor connotación cuando, a diferencia de las realidades que viven estas formas en el capitalismo, bajo las transformaciones socialistas reciben las ventajas de los servicios de educación y salud, entre otros, sin tener que erogar recursos en su satisfacción.

De acuerdo con lo anterior, no resultaría válido extrapolar las experiencias de este sector en el sistema capitalista a nuestras condiciones. De ahí la necesidad de transitar de formas individuales a formas asociadas, comunales y solidarias para el logro de los objetivos sociales, y al propio tiempo se debe realizar la regulación económica de sus actividades, de manera que no perjudique al resto de los trabajadores en cuanto a la satisfacción de sus necesidades. Al respecto sería útil reflexionar sobre las concepciones de la economía moral, bajo el criterio de la regulación del libre mercado, en la que se plantea que los alimentos como una necesidad de vida no pueden ser considerados como objeto de lucro o especulación (Wibaux, 2009).

Además, se deben aprovechar las experiencias de la economía solidaria en los países de América Latina como alternativa a las desigualdades que se generan, precisamente, en el sector de la microempresa y del autoempleo. En consecuencia, se promueven las organizaciones colectivas y nuevos modelos socioproductivos sobre la base de la autogestión; estos realizan actividades productivas, comerciales, servicios, créditos y consumo, a través de cooperativas, asociaciones, fondo rotativo, bancos comunales y redes de cooperación. Todo ello se inserta bajo la dirección de los gobiernos provinciales y municipales.

En el perfeccionamiento de la gestión empresarial no debemos quedarnos solo en las formas que privilegian la propiedad de grupo o individual en contraposición con la propiedad estatal, sino en buscar las mejores combinaciones de las formas de propiedad y gestión que se integren con los intereses y objetivos de toda la sociedad. Aquí se pueden presentar la pequeña y mediana propiedad, que pueden ser familiar, comunitaria, mixta estatal, cooperativa, etcétera, y las cuales pueden integrarse a los modelos de gestión que se describieron más arriba. Se trata de ir preparando a los productores asociados para una regulación de la producción a nombre y por cuenta de toda la sociedad.

Así, por ejemplo, el modelo de gestión cooperativa se puede constituir en una de las formas más adecuadas para las pequeñas y medianas empresas en las actividades agropecuaria industrial, de comercio y de servicios, que se integran a un programa de desarrollo local y van conformando las cadenas productivas locales. Estas, en su desarrollo, pueden insertarse en las cadenas nacionales o internacionales, si tienen vocación exportadora o logran sustituir importaciones.

Bibliografía

- BRESSER, L.C. (1997): «Cidadanía e res publica: a emergência dos direitos republicanos», *Nova Série*, vol. 1, pp. 99-114.
- CUERVO, A. et al. (2008): *Introducción a la administración de empresas*, Editorial Aranzadi, Navarra.
- CUNILL GRAU, N. (1997): *Repensando lo público a través de la sociedad: nuevas formas de gestión pública y representación social*, Nueva Sociedad, Caracas.
- GUANCHE, J.C. (2009): *El poder y el proyecto*, Editorial Oriente, Santiago de Cuba.
- GUTIÉRREZ, L. (2000): «El análisis de las modalidades de cooperación del sector turístico», Tesis de Diploma, Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.
- PÉREZ ÁVILA, J. (2008): *Sida: confesiones a un médico*, Casa Editora Abril, La Habana.
- WIBAUX, M.I. (2009): «La regulación estatal del mercado: leyes, consumidores y comerciantes. Buenos Aires en la primera mitad del siglo XIX», Grupo de Investigación Sociedad y Estado, Universidad Nacional del Mar del Plata / CONICET.