

PROPUESTAS DE SOLUCIONES PARA LA EMPRESA ESTATAL

Aspectos generales

Elaborado por Dra. Ileana Díaz Fernández del Centro de Estudios de la Economía Cubana de la UH a solicitud de la ANEC.

TEMAS	PROPUESTAS	ASPECTOS CONCRETOS
Regulaciones	<p>Ley de empresa que no sea una camisa de fuerza y redefina facultades de las empresas de carácter general.</p> <p>Debe incluir lo relativo a la creación, extinción, fusión y quiebra.</p> <p>Debe regular los criterios generales que permitan cumplir el encargo estatal y el objeto social de las empresas.</p>	<p>Sobre esto se está trabajando. No obstante, debe ser una comisión única que interactúe con empresas y organismos de la administración central y adelantarlos a este año</p>
Planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1) El país debe definir su patrón de especialización estratégica que sirva de guía al desarrollo empresarial y dedicarse fundamentalmente a los sectores estratégicos (los cuales deben redefinirse pues son 11). 2) Incorporar el riesgo en la planificación con indicadores flexibles (por rangos). 3) Rediseño del sistema de indicadores para evaluar el 	<p>Esto es un aspecto estratégico de alta prioridad de lo cual se deben desprender los sectores estratégicos. Lo estratégico es hacia donde se deben concentrar recursos y esfuerzos. Mientras esto no se defina otros muchos aspectos seguirán sin definición entre ellos: cómo deben estar conformados los grupos empresariales, qué debe ser de nivel nacional y qué de nivel local, qué estatal y qué privado, etc. (punto 1)</p> <p>Los indicadores directivos encargo estatal (para sectores estratégicos y priorizados) y exportaciones. Podría pensarse en algún indicador de eficiencia, además. Los indicadores directivos, debe ser definidos por rango, no con una cifra rígida y fija. (punto 2 y 3)</p>

	<p>plan: menos administrativos, más de gestión.</p> <p>4) Definir esquemas de financiamiento de acuerdo a los tipos de empresa y con énfasis en empresas exportadoras, de sustitución de importaciones y estratégicas.</p> <p>5) Hacer más flexible el proceso de modificaciones del plan.</p>	<p>Respecto a los esquemas ya se están tomando medidas, solo que las mismas son un tanto dispersas y fragmentadas. Debería ser no solo para las empresas exportadoras, sino también para las estratégicas redefinidas (punto 4)</p> <p>Las empresas deberán elaborar su plan estratégico, parte del cual pudiera ser financiado por el plan, el resto deben ser las empresas quienes busquen las vías de financiamiento.</p>
Separación de funciones estatales y empresariales	<p>Estudiar vías y mecanismos para garantizar en la práctica la separación de las funciones estatales y empresariales.</p>	<p>Se debería crear una Entidad que atienda a las empresas y grupos empresariales, esto permitirá que los OACE se reestructuren y se dediquen a diseñar políticas globales y sectoriales. [deroga el decreto 33 de 2018]</p> <p>Cuando se desee conocer por la ejecución de las tareas productivas deben rendir cuenta las empresas y grupos empresariales y las Juntas de Gobierno.</p> <p>Las Juntas de Gobierno y las empresas deberán rendir cuenta a la Asamblea Nacional, que es la representación de todo el pueblo y por tanto lo más cercano a ejercerse la propiedad de todo el pueblo</p>

Nota: en las Juntas de Gobierno es muy importante que entre sus miembros además de directivos y académicos, lo integren trabajadores, que se elijan en las empresas.

Gestión empresarial

Las empresas de cualquier país y propiedad tienen que ser capaces de obtener utilidades de su gestión. Tales utilidades, como bien planteó Marx, son necesarias para llevar a cabo la reproducción simple y la ampliada, de lo contrario la empresa caería en pérdida y llegaría a la quiebra, salvo excepciones que sean subsidiadas por el Estado a cuenta de desempeño del resto de los actores de la economía que crean riquezas.

Lo anterior implica reconocer que a las empresas se les debe otorgar autoridad para la gestión, es decir que estén facultadas para tomar decisiones y que sean completamente responsables de los resultados de su gestión.

Por tanto, deberán tomar decisiones sobre producciones y servicios en función de las exigencias de clientes que ellos seleccionen, los precios, los niveles de eficiencias y las fuentes de financiamientos (asociándose a capital extranjero, otras empresas estatales, cooperativas y privados), utilización de las reservas voluntarias y sus necesidades de inversiones, así como definir suministradores y en definitiva las formas en que gestionará sus empresas (subsistemas empresariales, estructura, etc.)

<p>Autonomía</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Autonomía de gestión: que cada empresa decida cómo gestiona su empresa y bajo qué sistema (no necesariamente por los 18 sistemas establecidos en el 281). 2) Autonomía para definir sus proveedores y clientes. 3) Autonomía para definir precios. 4) Autonomía para decidir el salario y no siempre mediante un calificador de cargos, sino en dependencia de la estructura que defina cada empresa (que puede ser solo una referencia). 5) Capacidad para estimular a los trabajadores. 6) Autonomía financiera mediante los esquemas de descentralización de la liquidez. 7) Mecanismos que permitan la 	<p>La empresa deberá elaborar una estrategia, que sea aprobada por la Junta de Gobierno y que sería su brújula. Eliminar de inmediato la 281. Dejar sin vigencia los artículos que definen las funciones y facultades de organizaciones empresariales y directivos, respectivamente.</p> <p>Los únicos clientes prefijados serán los destinos del encargo. Los precios fijados centralmente solo los del encargo y para la población. (puntos 2 y 3)</p> <p>La creación, destinos y montos deben decidirlo la empresa de conjunto con las Juntas de Gobierno. (punto 5 y 7)</p> <p>La autonomía financiera en función de esquemas de financiamiento antes visto. Las empresas que no clasifiquen entre las autorizadas, deberán encadenarse con las autorizadas y permitírseles asociarse a cualquier tipo de capital (Punto 6)</p> <p>Inversiones definir los montos de inversión que puedan ejecutar las empresas sin asignación del plan, identificando fuentes alternativas (punto 8)</p>
-------------------------	---	---

	<p>mejor utilización de las reservas voluntarias.</p> <p>8) Procedimientos para el proceso inversionista dando mayor flexibilidad a las inversiones para el desarrollo de las empresas.</p>	
Innovación	<p>1) Incentivos a la innovación entendiendo que la misma es riesgosa y difícil de planificar. Muy relacionada con las necesidades del mercado o el desarrollo de las tecnologías.</p> <p>2) Crear espacios de experimentación gerencial que permitan aplicar políticas y sistemas de gestión acordes a las características de los sectores.</p>	<p>Existe un amplio menú de posibles incentivos para la innovación (ver anexo 1).</p> <p>Sin embargo, para que esos instrumentos funcionen es necesario que la empresa posea autonomía tal y como se refirió anteriormente</p> <p>Todas las empresas no son de alta tecnología como BioCubaFarma, pero todas deberían poder innovar</p>
Estructura Organizacional	<p>1) Estudiar la forma de estructurar el sistema empresarial que no tiene por qué ser igual para todos los sectores, sino que responda a sus particularidades.</p> <p>2) Después de definida la estructura del sistema empresarial cada empresa debe determinar su propia estructura que no tiene que ser la misma para todas.</p>	<p>Un principio importante en la reestructuración: no es necesario que la empresa estatal sea monopolio para que sea la fundamental de la economía, pues ello atenta contra el consumidor final y la rivalidad que estimule la innovación [puede ser rivalidad entre actores estatales, además de los no estatales]</p> <p>Lo primero que se debería implementar es otorgarle personalidad jurídica a las UEB. [no convertirlas en empresas, al menos sin un estudio previo]</p> <p>Las empresas deberán ser facilitadoras y generadoras de condiciones para que las UEB logran ventajas competitivas que les permita competir en el mercado internacional.</p>

	<p>3) Revisar los criterios de agrupación de las empresas.</p> <p>4) Definir los criterios para que una organización sea una empresa o una UEB, considerando las particularidades de los sectores y las empresas.</p> <p>5) Realizar un estudio experimental de estructura empresarial en dos OSDEs que apoye la generalización de sus resultados a otros sectores.</p> <p>6) Estudiar que actividades asumidas actualmente por el sector empresarial estatal pueden pasar a formas de gestión no estatal.</p>	<p>Deberá evaluarse qué UEB podrían ser de subordinación locales y no nacionales (sobre todo cuando están muy alejadas de la empresa)</p> <p>Estos serían los primeros pasos para, con un estudio riguroso, reestructurar el sistema empresarial.</p>
<p>Exportaciones y sustitución de importaciones</p>	<p>Descentralización del comercio exterior: acercar el productor a los mercados.</p> <p>Crear mayores incentivos de financiamiento a la exportación y la sustitución de importaciones.</p> <p>Fortalecer la alianza de los diferentes actores económicos, estatales y no estatales, en aras de incrementar las exportaciones, enfocados hacia las cadenas de valor.</p>	<p>Lo primero acá es cambiar el tipo de cambio que desestimula la exportación.</p> <p>Tener en cuenta lo expuesto en el punto de autonomía.</p> <p>Son válidos los esquemas financieros, pero, además:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos fiscales • Alianza con capital extranjero directamente para ciertos montos. • Alianzas con sector no estatal • Vínculo directo con el cliente y utilizar una distribuidora o agente de exportación especializado cuando la empresa lo requiera. <p>IMPORTANTE: Cuando se habla de empresas exportadoras en realidad son UEB, las que crean los productos o servicios a exportar o a sustituir exportaciones.</p>

		Para potenciar las exportaciones y los territorios sería necesario desarrollar talleres de exportaciones con todos los actores: empresas estatales de subordinación nacional y local, cooperativas y privados. Estudiar mercados potenciales e identificar nichos para productos o servicios diferenciados (no es la producción en masa, ni los bajos costos los que en la actualidad darán el éxito)
Relación con otros actores	Garantizar que las relaciones entre todos los actores sean transparentes y legítimas.	Generar las condiciones para el fomento de las micro, pequeña y mediana empresas. En un primer momento ir fomentando alianzas público-privadas en los territorios

Anexo No 1: Resumen de diversos instrumentos de promoción de las innovaciones

Instrumento/País	ARG	BRA	CHL	COL	CRI	DOM	GTM	MEX	PAN	PER	URY
Instrumentos de oferta											
Fondos de Ciencia y tecnología											
Apoyo a los centros de excelencia											
Becas para estudiantes universitarios de grado y posgrado											
Programas de apoyo para estudiantes nacionales en ciencia y técnica											
Incentivos salariales para investigaciones de ciencia y técnica											
Vínculos con investigadores nacionales en el exterior											
Instrumentos de demanda											
Fondos de tecnología y competitividad											
Capital de riesgo y otros fondos financieros para empresas											
Incentivos fiscales para investigación y desarrollo											
Promoción de las transferencias tecnologías y conocimiento											
Instrumentos de estrategias y articulación											
Fondos sectoriales (programas de prioridad)											
Agrupaciones de innovación, promoción de conglomerados, núcleos de incubadoras de empresas, etc.											
Mecanismos de coordinación entre actores del SNI (mesas de tecnologías, cámaras de innovación, etc.)											

Fuente: Botella, C y I. Suárez: Innovación para el desarrollo en América Latina. Serie Avances de Investigación. Fundación Carolina. Madrid, mayo 2012. P. 18