



# Aspectos para la transformación de la Empresa Estatal Socialista (EES)



**Qué significa que la Empresa Estatal  
Socialista sea el sujeto principal de la  
Economía Nacional**

# EMPRESA ESTATAL SOCIALISTA

Constituye el **eslabón básico de la Economía Nacional**, donde se integra el factor humano, con los recursos materiales, técnicos, financieros e intangibles; localizados espacialmente y ordenados según una determinada estructura organizativa, para satisfacer las necesidades del individuo, colectivo y de la sociedad.

A través de una dirección planificada y gestión eficiente, eficaz y competitiva, **se va realizando la transformación gradual del trabajador asalariado en productor asociado**. Para ello, la empresa realiza funciones productivas, financieras, comerciales, de innovación y desarrollo, así como de formación de sus recursos humanos, interactuando en el mercado nacional e internacional.

**La cualidad de Socialista es un Objetivo, no es una condición dada**

# **Criterios para impulsar la transformación de la Empresa Estatal Socialista (EES)**

## **Crear marco institucional coherente y estabilidad regulatoria**

### **Ley empresa estatal socialista**

- Vías de creación de empresas (ámbito nacional, internacional, provincial o local)
- Separación real de funciones empresariales y estatales
- Gobierno Empresarial (Junta de Gobierno)
- Régimen económico y financiero
- Mecanismos asociativos, de expansión y desarrollo empresarial
- Procesos de fusión, escisión y liquidación empresarial
- Entidades de coordinación, fomento y apoyo
- Regulación de actividades con monopolio o alto poder de mercado,
- Reconocer la diversidad de modelos de negocios

**Dada la situación actual, se debe priorizar a nivel central, las actividades claves y con alto efecto multiplicador, dirigido a :**

- Fomentar la Asociación Económica Internacional(AEI), tanto dentro del país como en el exterior (**Internacionalización empresarial**)
- Empresas exportadoras o con potencial (incluido comercio electrónico en frontera, con pagos desde el exterior)
- Empresas que se encadenen directamente con el exportador o la AEI, y promueva la sustitución de importaciones
- Se requiere un proceso de **reestructuración empresarial y saneamiento financiero**. Debe revisarse lo que no ha funcionado o no ha cumplido sus objetivos iniciales, incluido la dirección empresarial.

# Roles del Estado

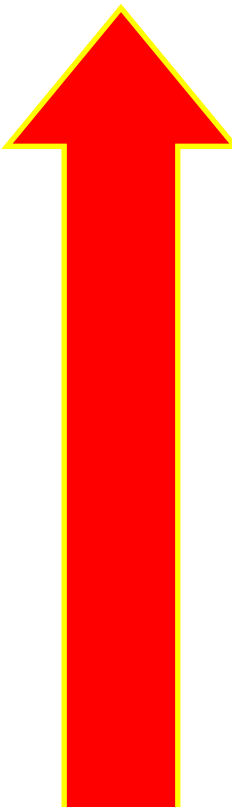


**Empresa: Ámbito de decisiones en los subsistemas:**

- **Dirección y Gestión**
- **Aprovisionamiento**
- **Producción**
- **Recursos Humanos**
- **Comercialización**
- **Económico - Financiero**
- **Desarrollo e Innovación**

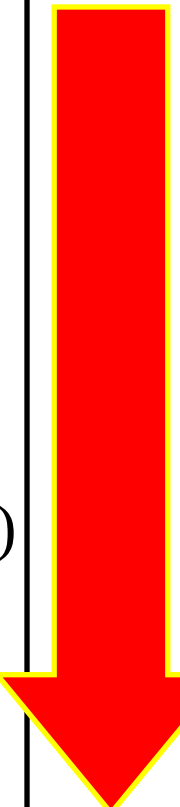
# Suplantación de funciones empresariales

## ORGANISMO SUPERIOR

- 
- 1.- Asignación central de recursos
  - 2.- Administración central del dinero
  - 3.- Presupuesto central
  - 4.- Designación de clientes
  - 5.- Administración centralizada de precios y márgenes (ficha de costos)
  - 6.- Centralización de la inversión
  - 7.- Control (fiscalización de recursos)
  - 8.- Plan Central

Se genera: ambiente de certeza, sin riesgos, no quiebra la empresa

## ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

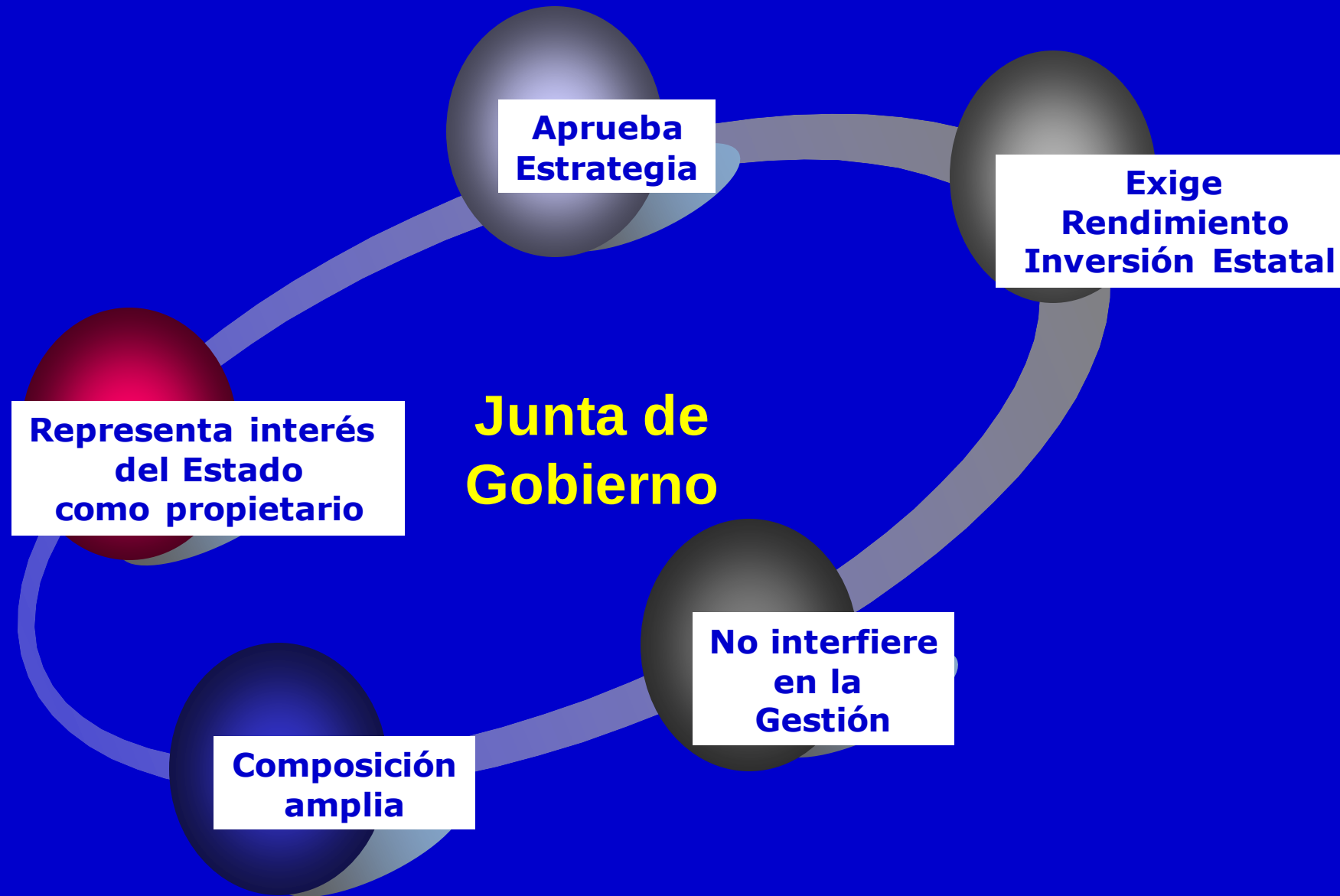
- 
- 1.- Aprovisionamiento Logístico
  - 2.- Gestión tesorería
  - 3.- Financiamiento Empresarial
  - 4.- Orientación al cliente
  - 5.- Decisión de precios en el mercado
  - 6.- Decisión de inversión (flexibilidad)
  - 7.- Control (mejora constante)
  - 8.- Plan Empresarial (Plan de negocios)

Entorno: Incertidumbre y riesgos, posibilidad de quiebra empresarial

## Gobierno de la Empresa Estatal

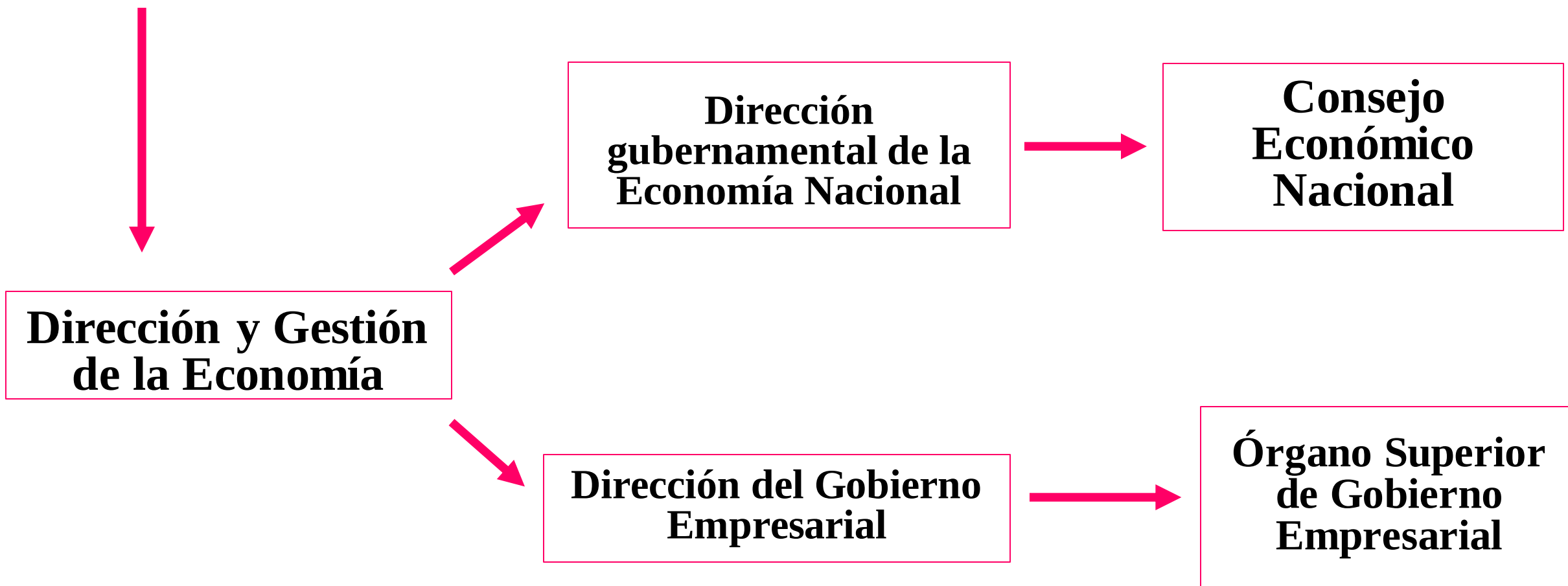
- Orientado a garantizar que el Estado actúe como propietario eficaz, cuyo principal interés sea maximizar el valor de la empresa (riqueza para la sociedad), en función de los intereses de la sociedad, sin involucrarse directamente en la gestión.
- Garantizar que el Consejo de Dirección Empresarial, no logre capturar a la empresa en detrimento del propietario – en este caso el Estado – y que actúen en función de los objetivos establecidos.





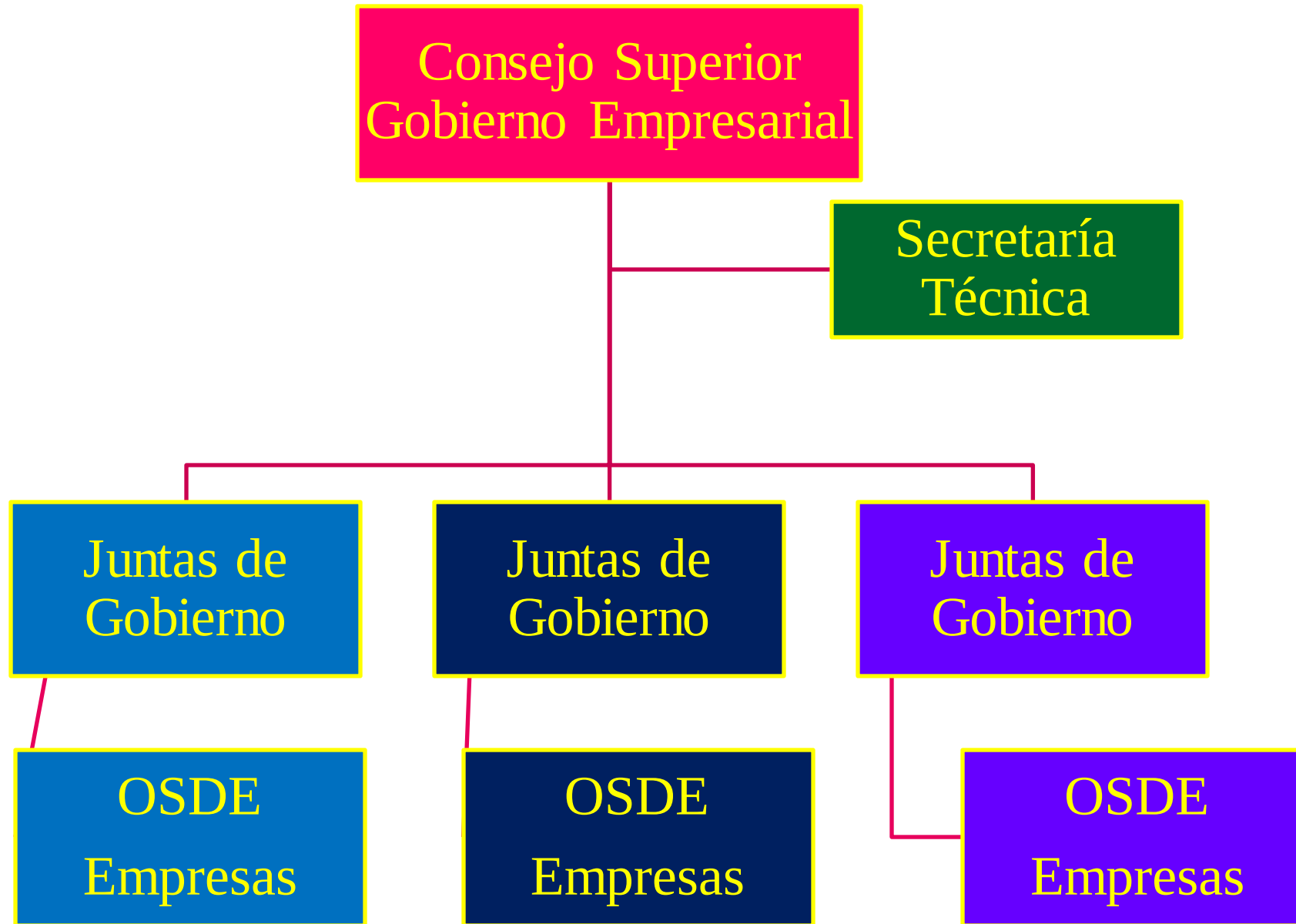
**Síntesis de Junta de Accionista y Junta Directiva**

# Estrategia Económico y Social para el impulso de la Economía(2020)

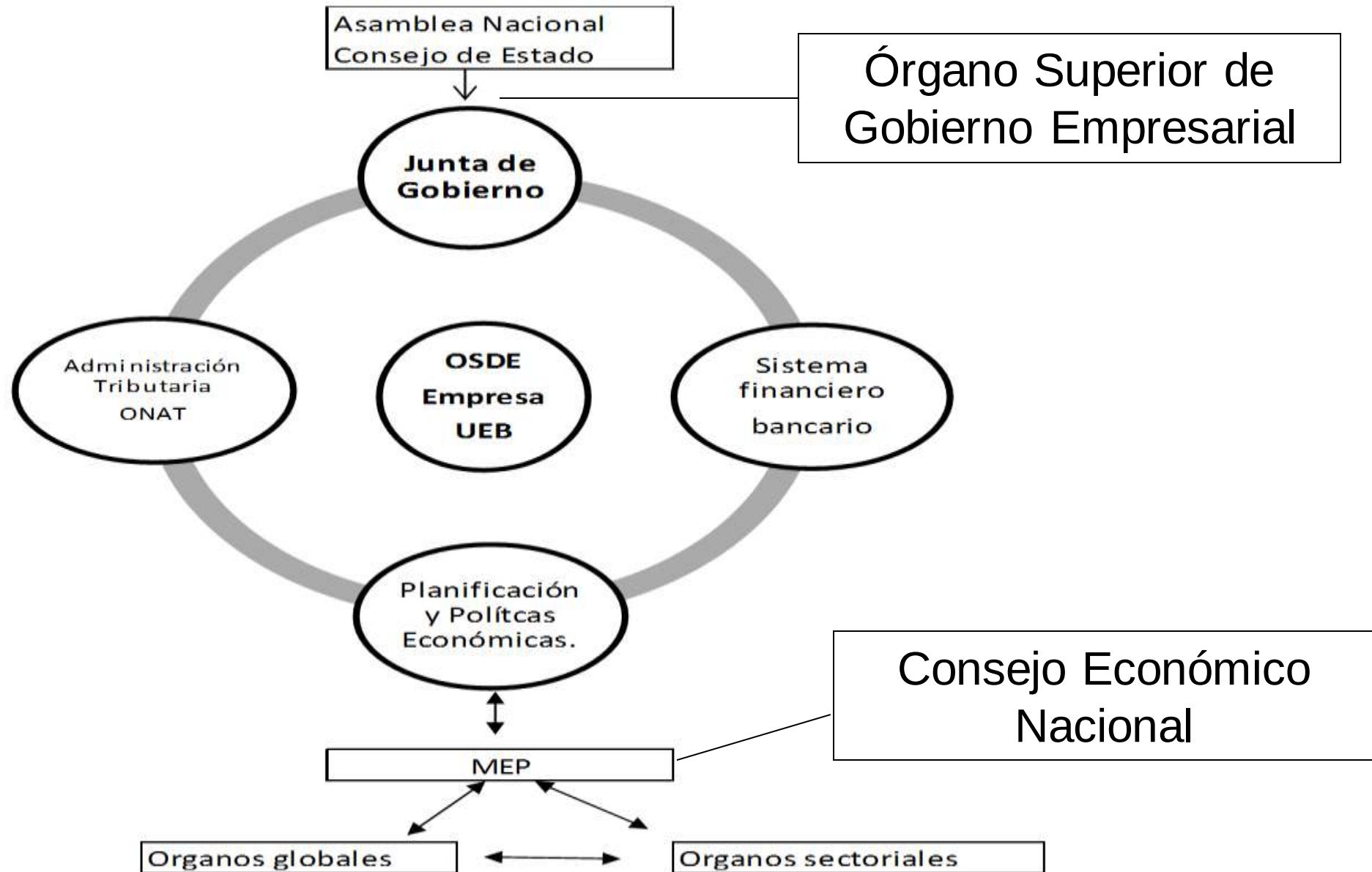


# Órgano Superior de Gobierno de la Empresa

- Realiza la coordinación general de las Juntas de Gobierno, subordinada al Consejo de Estado
- Traza los lineamientos para el ejercicio de la representación de la propiedad social a nivel empresarial
- Designa, suspende y renueva a los miembros de las Juntas de Gobierno,
- Supervisa el óptimo cumplimiento de las funciones de la Junta de Gobierno, para garantizar los objetivos del propietario por el sistema empresarial.



# Propuesta de Entorno Económico Regulatorio



## **Clasificación básica de EES ( Propiedad social sobre los medios de producción como propiedad de todo el pueblo)**

- 1) Creadas con el propósito de alcanzar los objetivos de las políticas de desarrollo estratégico del país
- 2) Empresas responsables de proveer servicios públicos.
- 3) Para la provisión de bienes y servicios requeridos por el Estado (compras públicas)
- 4) Empresas que generan ingresos para el Estado, compitiendo con el sector privado nacional e internacional

# Criterios de clasificación de la EES

## I.- Territorial

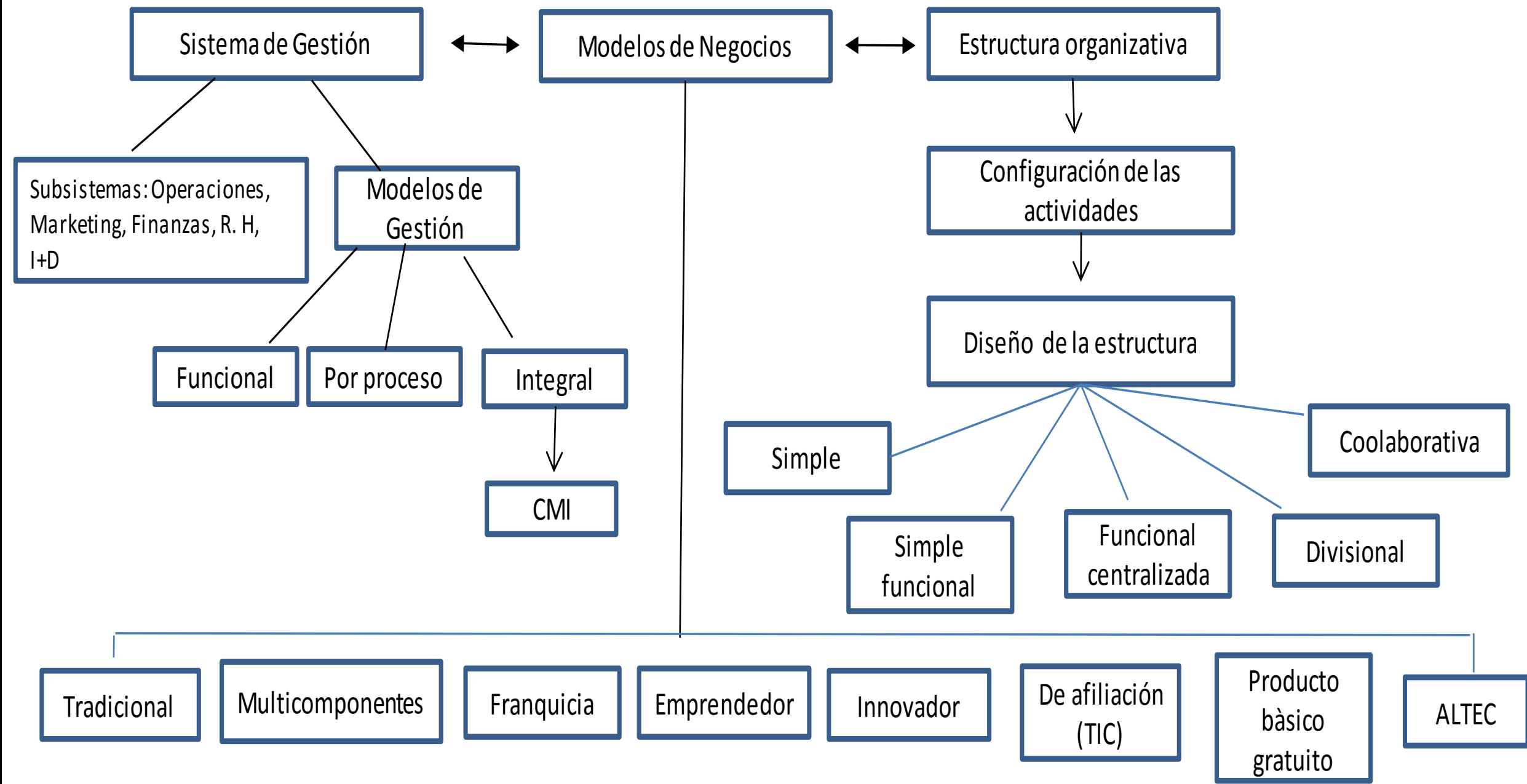
- Nacional
- Internacional
- Regional
- Provincial
- Local

## II.- **Por su tamaño:** (acorde al nivel de ventas y activos)

- Grandes
- Pequeñas y Medianas (PYMES)

## III.- **Por combinación de Propiedad:** Simple / Mixtas

Mapa conceptual





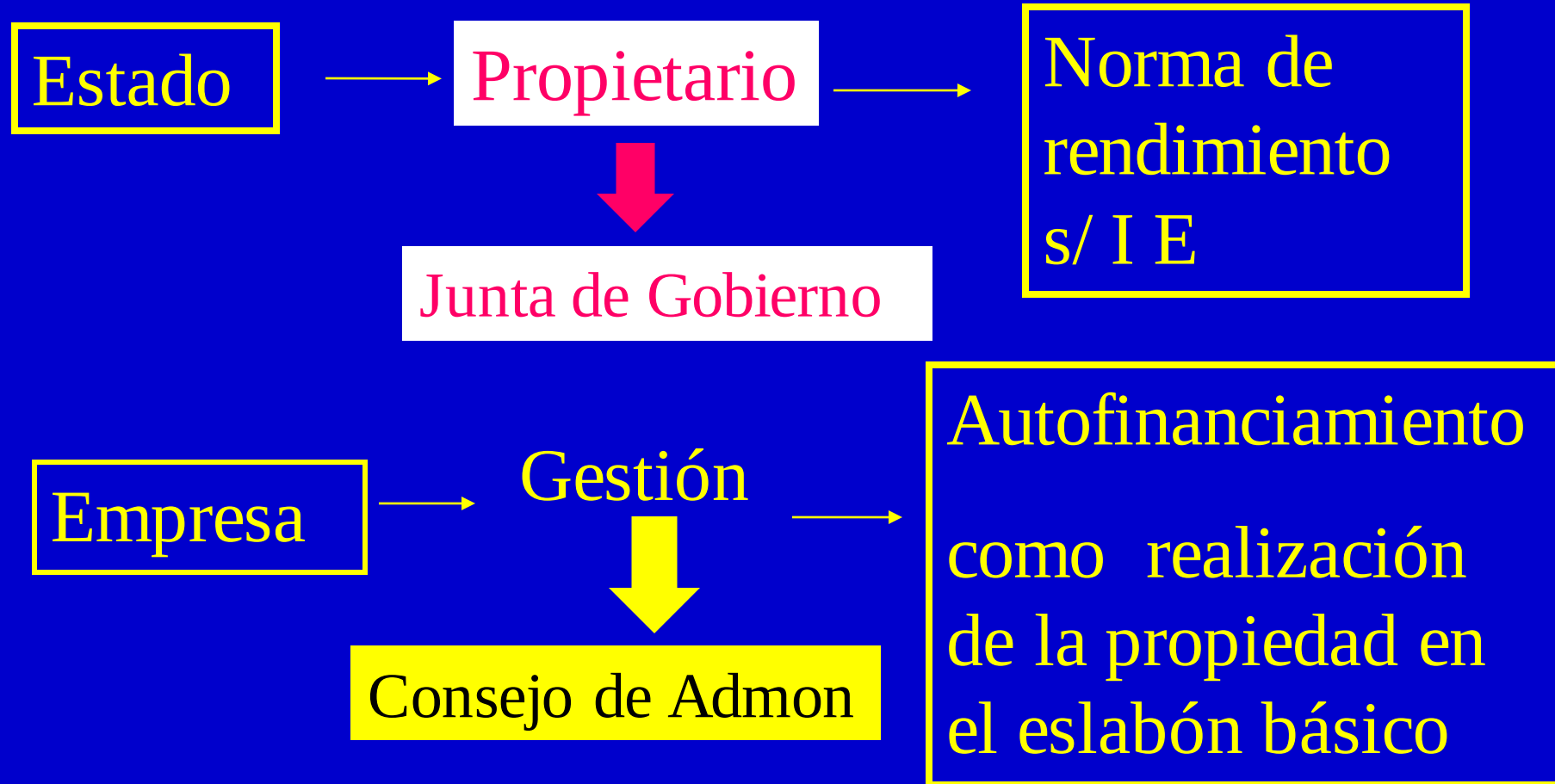
# Corporación Estatal

La corporación es una forma de organización empresarial que agrupa a varias empresas estatales y se orienta al logro de un objetivo común, bajo el liderazgo de una empresa matriz que ejerce la dirección y control de sus empresas filiales y subsidiarias.

**Filiales:** son sucursales de la empresa estatal matriz que estarán administradas por un gerente, creadas para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada

**Subsidiarias:** son sociedades mercantiles de economía mixta creadas por la empresa estatal, en las que el Estado o sus instituciones tengan la mayoría accionaria.

# Relaciones financieras con el Estado como propietario



# Norma de rendimiento de la Inversión Estatal

- Expresa la expectativa del rendimiento al propietario sobre la inversión. Debe aprobarse anualmente por la Junta de Gobierno a partir del indicador sectorial, ramal o internacional, que se tome como referencia. Expresa la relación entre la Utilidad Neta exigida sobre la Inversión Estatal

$$r = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión estatal}}$$

**No puede constituir un porcentaje de la utilidad neta decidido administrativamente para todo el sistema empresarial**

|                               |              |               |                           |
|-------------------------------|--------------|---------------|---------------------------|
| Inversión estatal             | 1,000,000    |               |                           |
| Rendimiento Inversión Estatal | 10%          |               |                           |
| Monto aporte por rendimiento  | 100,000      |               |                           |
| <b>Beneficio neto real</b>    | <b>año 1</b> | <b>Aporte</b> | <b>Beneficio retenido</b> |
| Empresa A                     | 250,000      | 100,000       | 150,000                   |
| Empresa B                     | 80,000       | 100,000       | -20,000                   |

**Si fuera el 50% del beneficio neto estaríamos penalizando a la más rentable y beneficiando a la menos rentable**

# Contradicción entre la distribución de utilidades y la eficiencia

Propuesta :

Considerar dentro del criterio de formación del fondo para la distribución de utilidades una ponderación mayor por el nivel de crecimiento por unidades vendidas, que por el incremento de los precios

Método: Descomposición del nivel de ventas con relación al año anterior

- Cantidad.....60%
- Precio .....10%
- Estructura .....30%

| Análisis de las ventas para un surtido de helados |               |                 |               |               |               |               |                                   |              |               |                  |                 |               |
|---------------------------------------------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------------------|--------------|---------------|------------------|-----------------|---------------|
|                                                   | 1             | 2               | 3             | 4             | 5             | 6             | Determinación de los Efectos por: |              |               |                  |                 | Incr Ventas   |
|                                                   | Plan          |                 |               | Real          |               |               |                                   |              |               |                  |                 |               |
| Surtido Paletas                                   | Litros        | CUC             | CUC/L         | Litros        | CUC           | CUC/L         | Volumen                           | Mix          | CIR %         | Precio           | total           |               |
| Bombon vainilla                                   | 2,500         | 5,500.0         | 2.2000        | 2,200         | 6,160         | 2.8000        | -1,321.57                         | 661.6        | -12%          | 1,320.00         | 660.0           |               |
| Bombon choco                                      | 3,400         | 9,630.0         | 2.8324        | 5,200         | 16,120        | 3.1000        | 7,929.40                          | -2,831.2     | 53%           | 1,391.76         | 6,490.0         |               |
| Bombon nuez                                       | 2,900         | 15,200.0        | 5.2414        | 4,200         | 26,460        | 6.3000        | 5,726.79                          | 1,087.0      | 45%           | 4,446.21         | 11,260.0        |               |
| Mega almendrado                                   | 4,600         | 28,700.0        | 6.2391        | 5,300         | 38,160        | 7.2000        | 3,083.66                          | 1,283.7      | 15%           | 5,092.61         | 9,460.0         |               |
| <b>Total Paletas</b>                              | <b>13,400</b> | <b>59,030.0</b> | <b>4.4052</b> | <b>16,900</b> | <b>86,900</b> | <b>5.1420</b> | <b>15,418.28</b>                  | <b>201.1</b> | <b>26.46%</b> | <b>12,250.58</b> | <b>27,870.0</b> | <b>47.21%</b> |
|                                                   |               |                 |               |               |               |               |                                   |              |               | Comprobación     | 27,870.00       |               |

| Análisis estructura  | Plan L  | Real L  | Plan \$ | Real \$ |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|
| Bombon vainilla      | 18.66%  | 13.02%  | 9.32%   | 7.09%   |
| Bombon choco         | 25.37%  | 30.77%  | 16.31%  | 18.55%  |
| Bombon nuez          | 21.64%  | 24.85%  | 25.75%  | 30.45%  |
| Mega almendrado      | 34.33%  | 31.36%  | 48.62%  | 43.91%  |
| <b>Total Paletas</b> | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% |

| Efectos en el Incremento de ventas en % |          | 47.21% |
|-----------------------------------------|----------|--------|
|                                         | Cantidad | 26.12% |
|                                         | Mix      | 0.34%  |
|                                         | Precio   | 20.75% |

**Volumen** (columna 4 -columna 1) \* celda fija el precio año base del producto generico precio promedio año base: 4,40

**MIX o gama:** (columna 4 -columna 1) \* la diferencia en la columna 3 de precio por cada producto la variación con respecto al precio generico

**CIR : Crecimiento interno real:** suma del (volumen + mix ) entre columna 2

**Precio:** Diferencia (columna 6 - columna 3 )\* columna 4

**Total :** Volumen + Mix + Pr equivale a la desviación total de las ventas

# Experiencias positivas

- **Experiencia inicial del Perfeccionamiento Empresarial en el sistema empresarial de las FAR (1987):** nivel de autonomía empresarial, métodos de dirección, organización del trabajo y los salarios, diseño y gestión de costos, formas creativas de generación de empleos para trabajadores excedentes, criterios e indicadores para evaluar la eficiencia y la distribución de utilidades
- **Modelo Económico de la Oficina del Historiador del Centro Histórico de la Habana** (Liderazgo y nivel de preparación para la implementación de las atribuciones Decreto 143/ 1993, vinculación de actividades rentables y las socio - culturales, dinamiza el desarrollo integral del territorio con la implicación de todos los actores bajo formas democráticas de participación)
- **Experiencia de la Industria Biotecnológica**
- **Experiencias positivas de la descentralización empresarial** de la década del 90. (Turismo, ACINOX, CIMEX, entre otras)