

TRABAS Y PROPUESTA DE SOLUCIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA ESTATAL SOCIALISTA

Elaborado por Grupo de expertos bajo la coordinación de la Dra. Ileana Díaz Fernández a solicitud de la ANEC

¿Qué?		¿Cómo?
Tema	Limitaciones	
Regulaciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Homogéneas para todo tipo de empresas sin considerar el tipo de organización. b) Dispersión legislativa c) Dirigidas más a regular sus funciones administrativas que definir su rol económico. Ej. 281, 334, 335, 336, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Ley de empresa que no sea una camisa de fuerza y redefina facultades de las empresas de carácter general. 2. Debe incluir lo relativo a la creación, extinción, fusión y quiebra. 3. Debe regular los criterios generales que permitan cumplir el encargo estatal y el objeto social de las empresas.
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> a) La proyección estratégica que definen las empresas no es un instrumento real para la toma de decisiones. El enmarcamiento cortoplacista del plan prima sobre la visión estratégica. b) Aún se mantiene un elevado nivel de centralización y rigidez en el proceso de planificación lo que no incentiva el desarrollo de la empresa. c) Dirigida más al detalle y el corto plazo que a una proyección estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. El país debe definir su patrón de especialización estratégica que sirva de guía al desarrollo empresarial. 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 plan: menos administrativos, más de gestión. 4. Definir esquemas de financiamiento de acuerdo a los tipos de empresa y con énfasis en empresas exportadoras, de sustitución de importaciones y estratégicas. 5. Hacer más flexible el proceso de modificaciones del plan.
Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> a) La empresa no decide su forma de gestión sino se limita a administrar los recursos que le asignan. b) No están claramente delimitadas las funciones de cada nivel de decisión. 	<ul 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

		<p>estructura de s que defina cada empresa (que puede ser solo una referencia).</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Capacidad para estimular a los trabajadores. 6. Autonomía financiera mediante los esquemas de descentralización de la liquidez. 7. Mecanismos que permitan la mejor utilización de las reservas voluntarias. 8. Procedimientos para el proceso inversionista dando mayor flexibilidad a las inversiones para el desarrollo de las empresas.
Innovación	<ol style="list-style-type: none"> a) Prácticamente ausencia de incentivos a la innovación b) Cultura institucional que propicia el temor a la asunción de riesgos lo que limita las innovaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 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. 2. Crear espacios de experimentación gerencial que permitan aplicar políticas y sistemas de gestión acordes a las características de los sectores.
Estructura Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> a) Grupos empresariales muy grandes b) Existencia de OSDEs que agrupan empresas muy diversas y sin comunidad de intereses c) Existencia UEB que son cuasi empresas d) Existen actividades que no tienen por qué ser necesariamente empresas estatales. 	<ol style="list-style-type: none"> 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. 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. 3. Revisar los criterios de agrupación de las empresas. 4. Definir los criterios para que una organización sea una empresa o una UEB, considerando las particularidades de los sectores y las empresas. 5. Realizar un estudio experimental de estructura empresarial en dos OSDES que apoye la generalización de sus resultados a otros sectores. 6. Estudiar que actividades asumidas actualmente por el sector empresarial estatal pueden pasar a formas de gestión no estatal.

Separación de funciones estatales y empresariales	<p>a) Aún no se ha hecho realidad esta intención.</p> <p>b) Aún los Ministerios intervienen en las decisiones empresariales.</p>	<p>1. Estudiar vías y mecanismos para garantizar en la práctica la separación de las funciones estatales y empresariales.</p>
Exportaciones y sustitución de importaciones	<p>Pobres incentivos, no solo por tipo de cambio sino por las formas de financiamiento y otros factores.</p>	<p>1. Descentralización del COMEX: acercar el productor a los mercados.</p> <p>2. Flexibilizar los procesos de aprobaciones del MINCEX</p> <p>3. Crear incentivos de financiamiento a la exportación y la sustitución de importaciones.</p> <p>4. 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>
Control	<p>a) Excesiva cantidad de controles administrativos</p> <p>b) Solicitud de información igual para diferentes demandantes</p>	<p>1. Adecuar los sistemas de control a los diferentes sectores y sobre todo de carácter económico como plantea la conceptualización del Modelo.</p> <p>2. Eliminar la duplicidad de los sistemas de información: realizar un estudio sobre el uso de la información requerida.</p> <p>3. Estudiar las vías de optimizar los sistemas de control en aras de elevar su efectividad y razonabilidad.</p>
Sistema Bancario	<p>Las limitaciones actuales del sistema bancario impiden el eficaz acompañamiento de las empresas</p>	<p>Fortalecer las políticas y gestión del sistema bancario, vinculadas a las relaciones con las empresas, enfatizando en el establecimiento de un sistema de innovación financiera, el perfeccionamiento de la gestión bancaria, la revisión de los procedimientos de gestión integral de riesgos y la modernización tecnológica.</p>
Relación con otros actores	<p>a) Restricciones en la contratación de servicios a otros actores, aunque las empresas estatales no puedan ofrecerlos por falta de insumos (mantenimiento,</p>	<p>1. Garantizar que las relaciones entre todos los actores sean transparentes y legítimas.</p> <p>2.</p>

	<p>impresión, instalación de equipos, etc.)</p> <p>b) Excesivo control a las relaciones de las empresas estatales con el sector no estatal.</p> <p>c) Regulaciones sectoriales que contradicen las políticas que rigen las relaciones de la empresa estatal con las formas de gestión no estatal</p>	
Política de cuadros	<p>a) No se asume al directivo empresarial como una persona de negocio y que debe por tanto reunir las competencias para ello.</p> <p>b) Limitaciones en las políticas de estimulación y sanciones a los cuadros de dirección empresarial.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de una política de cuadros específica para el sector empresarial, considerando sus particularidades. 2. Perfeccionar las exigencias y mecanismos para la selección de cuadros, enfatizando sus competencias empresariales. 3. Las empresas deben tener autonomía para definir su propia estructura de cargos y sistema de selección de cuadros. 4. Revisar las políticas de estimulación y sanciones a los cuadros de dirección empresarial.

Elaborado por: Ileana Díaz sobre la base del trabajo de un Grupo de académicos, empresarios y directivos de la ANEC.