

## **La empresa estatal en la transición socialista: ¿carga fiscal o generadora de riqueza para la sociedad?**

*The State Enterprise in the Socialist Transition: A Tax Burden or a Wealth Generator for Society?*

Luis del Castillo Sánchez<sup>1</sup>\* <https://orcid.org/0000-0003-4476-331X>

<sup>1</sup> Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.

\* Autor para la correspondencia: [luiqui@fec.uh.cu](mailto:luiqui@fec.uh.cu)

### **RESUMEN**

La necesaria transformación de la empresa estatal socialista permitiría brindar solución a las deformaciones acumuladas y a la pérdida de su propia naturaleza esencial como creadora de riqueza. Esto exige reconocer no solo la delimitación de funciones empresariales y estatales, sino también la gobernabilidad, la autonomía empresarial y la aplicación de procesos concursales para la fusión, escisión y liquidación de las empresas. Todo ello, junto con otros aspectos que se relacionan en el presente artículo, debe estar contenido en una ley de empresa estatal socialista. Se requiere un conjunto de medidas de carácter urgente, que se unan al impacto de la devaluación de la tasa de cambio empresarial, con el fin de garantizar las premisas necesarias para un adecuado funcionamiento del sistema empresarial cubano.

**Palabras clave:** bancarrota, Junta de Gobierno, ley de empresa.

### **ABSTRACT**

*The necessary transformation of the socialist state enterprise would provide a solution to the accumulated deformations and the loss of its own essential nature as a creator of wealth. This requires recognizing not only the delimitation of entrepreneurial and state functions, but also governance, entrepreneurial autonomy and the application of*

*bankruptcy processes for the merger, spin-off and liquidation of enterprises. All this, together with other aspects related in this article, must be contained in a socialist state enterprise law. A set of urgent measures is required, together with the impact of the devaluation of the corporate exchange rate, in order to guarantee the necessary premises for an adequate functioning of the Cuban entrepreneurial system.*

**Keywords:** *bankruptcy, Board of Governors, corporate law.*

Recibido: 8/1/2021

Aprobado: 25/2/2021

Código JEL: P31

## INTRODUCCIÓN

Una de las críticas que tradicionalmente recibe la empresa estatal en general, y en particular su experiencia en el llamado «socialismo real» de la Unión Soviética y Europa del Este, se refiere al predominio de una «restricción presupuestaria blanda», vinculada al papel paternalista que adopta el Estado ante las organizaciones empresariales (Kornai, 1980). Ha sido común valorar que en dichas entidades «el empresario público, esto es los directivos, burócratas o técnicos a quienes se confían las empresas del Estado saben que allí nunca pasa nada: gane o pierda, triunfe o fracase como tal la empresa no tiene problemas de supervivencia. El Estado acudirá siempre que sea necesario a alimentar sus arcas y a enjugar sus déficits» (Gaspar Ariño, 1980, p. 25). De manera similar Kornai (1980) lo expresa para la empresa estatal tradicional socialista, en la que se sabe que, de tener pérdidas, «sería ayudada a salir delante de alguna manera [y] su supervivencia permanente está garantizada incluso en el caso de un déficit financiero perdurable» (p. 110).

Bajo los supuestos simplificadores del dominio de la forma estatal de propiedad social sobre los medios de producción, se concebía que una dirección central coordinadora de los agentes económicos, representada por el Estado, era garantía absoluta de la asignación eficiente de los recursos a nivel y por cuenta de toda la sociedad. Sin embargo, en la realidad se fue transformando en un dominio del poder burocrático del Estado y sus

instituciones centrales, con tendencias al predominio del voluntarismo, la inercia, el inmovilismo y la improvisación en la solución de las contradicciones objetivas del sistema de relaciones de producción y de desarrollo. Entre otros aspectos, esto se ha expresado en la mezcla de las funciones empresariales y estatales a través de la suplantación de una lógica administrativa en la elaboración e implementación del plan central y del sistema de dirección económica, por encima de la necesaria lógica monetario-mercantil del sistema empresarial. Todo esto ha generado serias limitaciones para la toma de decisiones empresariales y se han negado sus rasgos esenciales como organización empresarial.

En el presente artículo se aborda la necesidad de la institucionalidad para el funcionamiento de la empresa estatal a partir de la consideración de los aspectos claves que debe contener una ley de empresa estatal socialista, de la profundización en la gobernabilidad empresarial y del reconocimiento de los procesos de fusión, escisión y liquidación. Además, se enuncian un conjunto de acciones para la creación de las premisas necesarias para una adecuada implementación.

## **DESARROLLO**

La propia naturaleza y papel de la empresa estatal en la transición socialista, al coexistir con un sistema heterogéneo de propiedad, formas de gestión a nivel nacional y predominio de relaciones de competitividad en el mercado internacional, debe estar caracterizada por la evolución de sus formas y modelos de gestión, hacia la transformación gradual del trabajador asalariado en productor asociado, capaz de asumir la responsabilidad de su tarea, con autonomía y responsabilidad gerencial. La empresa estatal debe dar respuesta a los cambios que se producen en la oferta de productos y servicios; a las exigencias del encargo estatal y de los mercados que atiende, sean nacionales o internacionales, e incluso los potenciales a desarrollar; a la distribución territorial de sus actividades; al nivel de relaciones con proveedores y otras entidades; a los imperativos de los cambios tecnológicos y a la innovación en el sector o sectores donde actúa.

Estas exigencias alcanzan una mayor pertinencia para el caso de Cuba que, al tener una economía pequeña y abierta, debe centrar la estrategia empresarial en el proceso de internacionalización, que va desde las exportaciones indirectas y directas y la

representación en el exterior hasta la conformación de empresas mixtas y la inserción en parques tecnológicos en el exterior o en zonas especiales, sean nacionales o internacionales. Por consiguiente, la estructura de la propiedad no es la que determina de forma automática el modelo de negocio, ni la calidad y capacidad de la gestión empresarial.

Por otra parte, se ha absolutizado la función de regulación y control del Estado en detrimento de las funciones vinculadas a la coordinación interinstitucional, del fomento, desarrollo, estímulo y apoyo a los eslabones básicos (sistema empresarial) de creación de riqueza para la sociedad. Amparado en una concepción muy patrimonial y formal de la propiedad social, se confunden las funciones de propietario, de regulador y de gestor, por lo que se evaden por todas las vías los efectos de una gestión económico-financiera negativa de una u otra empresa en el sistema económico, desde la suspensión de pagos hasta la quiebra empresarial, pues se identifican con la posible pérdida del patrimonio de toda la sociedad. Al final la empresa estatal de aportador de recursos netos para el Estado, se puede convertir en una carga fiscal. Esto, en última instancia, no ha sido garantía para tener un sistema empresarial eficiente, eficaz y competitivo, ni para ampliar o renovar el patrimonio estatal.

El reconocimiento de la separación entre la propiedad y la gestión permite prever que no siempre la quiebra del gestor (Consejo de Dirección) supone la del propietario, o que no debe esperarse a la pérdida total de los recursos patrimoniales por la acumulación de los problemas económico y financieros derivados de una deficiente gestión empresarial. A ello contribuye un adecuado gobierno de la empresa estatal, en nuestro caso a través de la Junta de Gobierno como representación del propietario, acompañado de un moderno derecho concursal, que tiene como uno de sus principios el de conservación de la empresa y su escisión del empresario.

Se debe implementar el artículo 26 de la Constitución de la República de Cuba (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019), en el cual se expresa que las entidades empresariales estatales responden de las obligaciones contraídas con su patrimonio, en correspondencia con los límites que determine la ley. El Estado no tiene responsabilidad por los compromisos adquiridos por las entidades empresariales estatales y estas tampoco responden de las de aquel. Ello nos llevaría a distinguir el proceso de insolvencia empresarial de la del Estado, aspecto que tradicionalmente se ha mezclado con fuerte

incidencia en tratar de mantener artificialmente empresas estatales en quiebra a través de subsidiar pérdidas o implicar en los problemas de liquidez del Estado a todo el sistema empresarial por igual, sin distinguir sus diferentes niveles de desempeño y eficiencia. De acuerdo con Ferrero (1993):

Históricamente se ha interpretado que la eliminación del deudor significaba la eliminación de la empresa también, incluso en aquellos supuestos o realidades en las que era susceptible de sanear y darle una utilidad económica al conjunto empresarial. La eliminación del deudor no siempre implica la eliminación de la empresa y es justamente la supervivencia de la empresa lo que puede ayudar a eliminar deudores satisfechos, en vez de deudores insatisfechos cuyo crédito, aunque sea parcial, pasa a ser incobrable. (p. 404)

La concepción de partida radica en tratar de garantizar proyectos empresariales viables, que en la medida en que funcionen se podrán satisfacer los intereses de todos los implicados y no solo de los acreedores, a saber: los propietarios, trabajadores, el Estado, la comunidad local y, por supuesto, los clientes. Así, por ejemplo, en la exposición de motivos de la Ley de concursos y reorganización empresarial de Uruguay (Senado y Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay, 2008), se indica que su objetivo es dotar a las empresas en dificultades financieras de un instrumento que permita la supervivencia de las unidades productivas viables, así como la eficiente y equitativa liquidación de las que no lo sean. De esta forma se protege la inversión, el empleo de los trabajadores y las relaciones comerciales sanas y leales.

Se parte del reconocimiento de que no pueden ser solo los intereses de los acreedores los únicos que se ponen en juego, todo lo cual resulta coherente también con el sistema de intereses y objetivos que responde a la propiedad social para nuestro caso. Pero ello no puede implicar el relajamiento de la disciplina financiera en la gestión del sistema empresarial, en el que se va anulando la percepción y el incentivo de que la recuperación de los gastos depende de la capacidad de ser eficiente y generar beneficios y no de los subsidios del presupuesto o a través de la determinación de los precios en función de los costos reales, sin vínculo con la eficiencia y las tendencias del mercado.

En la superación de las limitaciones de la empresa estatal cubana, anteriormente señaladas, es pertinente profundizar en las vías, los procedimientos y las garantías para implementar lo expresado en el lineamiento 10 del Partido Comunista de Cuba (PCC) (2017): «las empresas estatales o cooperativas que muestren sostenidamente en sus balances financieros pérdidas, capital de trabajo insuficiente, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas o que obtengan resultados negativos en auditorías financieras, serán sometidas a un proceso de liquidación o se podrán transformar en otras formas de gestión no estatal, cumpliendo con lo que se establezca al respecto» (p. 23).

La posibilidad de implementar el proceso de reestructuración o liquidación de empresas requiere de una legislación concursal adecuada que debería garantizar los derechos de cada tipo de acreedor y donde se pueda penalizar de manera sustantiva al Consejo de Dirección de la empresa. Para ello, resulta vital la necesidad de establecer y cumplir las reglas de juego con un horizonte de estabilidad razonable, lo cual constituye una tarea a desarrollar y verificar sistemáticamente. Sin lugar a dudas, una acción institucional importante es la aprobación de una ley de empresa que comience por la empresa estatal, dada la importancia que se le asigna a dicho sector.

## **ASPECTOS A CONSIDERAR DENTRO DE UNA LEY DE EMPRESA ESTATAL**

Dentro de las normas jurídicas necesarias para el sistema empresarial, es indudable la pertinencia de la elaboración y aprobación de una ley para la empresa estatal. A través de ella se regula la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas estatales que actúan en el ámbito nacional, internacional, provincial o local. Además, se establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019). En cuanto a los objetivos de la ley, se deben considerar los siguientes aspectos:

1. Determinar los procedimientos para la constitución de las empresas estatales que deban gestionar los sectores estratégicos, servicios públicos y las que, en general, desarrollan sus actividades económicas en el ámbito nacional, local e internacional.
2. Establecer las vías y medios principales de participación de los colectivos laborales en las decisiones técnico-productivas de la empresa y en el plano político-institucional, es decir, en el gobierno de la empresa.
3. Regular la autonomía económica, financiera, administrativa y de gestión de las empresas, fundamentalmente a través de mecanismos económico-financieros.
4. Brindar garantías institucionales para la delimitación de las funciones estatales de las empresariales y la no intervención de los ministerios en la gestión empresarial.
5. Definir los aspectos normativos del gobierno de la empresa estatal socialista de manera que se garanticen los intereses de la sociedad a través de la Junta de Gobierno como representación de la propiedad socialista de todo el pueblo.
6. Crear el marco jurídico adecuado para que el Estado pueda brindar los apoyos, subsidios u otras ventajas de carácter temporal al sistema empresarial, en beneficio del desarrollo de los servicios públicos, sectores y territorios priorizados.
7. Establecer mecanismos para que las empresas estatales mantengan índices de gestión con parámetros sectoriales nacionales e internacionales del área de competencia, sobre los cuales se medirá su eficacia operativa, administrativa y financiera, de forma tal que se sustituya la comparación tradicional con indicadores planificados centralmente a partir de su evolución histórica.

Con respecto a los principios a considerar de la empresa estatal, se pueden relacionar los siguientes:

1. Debe ser una entidad socialmente responsable de la satisfacción de las necesidades del individuo, del colectivo y de la sociedad y contribuir al desarrollo socioeconómico del país con equidad y sostenibilidad medioambiental.
2. Es necesario que su trabajo no tenga déficit y sea rentable, con el fin de asegurar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos materiales, humanos y financieros. Debe como mínimo remunerar los costos de los recursos financieros aportados por

el Estado y los ajenos, así como crear un valor adicional. Las finanzas internas de las empresas no podrán ser intervenidas por instancias ajenas a estas.

3. Debe tener presente el principio de la responsabilidad colectiva e individual ante los resultados, derivado de la participación activa en la toma de decisiones empresariales
4. Garantiza en la prestación de los servicios públicos eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad y responsabilidad.
5. Debe ser competitiva en los mercados nacionales e internacionales, de acuerdo al ámbito de actuación y con base en la utilización de las nuevas tecnologías y modelos de negocios exitosos.

Una aproximación al concepto institucional de empresas estatales implica que son entidades que pertenecen al Estado, en los términos que establece la Constitución de la República (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019), y representan la propiedad de todo el pueblo. Tienen personalidad jurídica de derecho público, con patrimonio propio, y están dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la dirección empresarial de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sostenible de recursos naturales y, en general, al desarrollo de actividades económicas en el ámbito local, provincial, regional, nacional e internacional.

Desde el punto de vista económico, constituyen el eslabón básico de la economía nacional, donde se integra el factor humano con los recursos materiales, técnicos, intangibles y financieros, localizados espacialmente y ordenados según una determinada estructura organizativa para satisfacer las necesidades individuales, colectivas y sociales. A través de una dirección planificada y de una 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, e interactúa con el mercado nacional e internacional a través de diferentes alternativas y modelos de gestión.

Entre las principales vías de creación de las empresas estatales se relacionan las siguientes:



1. El decreto ejecutivo debe aprobar los proyectos de empresas estatales o mixtas de carácter estratégico a nivel nacional e internacional
2. Los gobiernos a nivel territorial proponen y crean empresas estatales o mixtas, derivadas de los proyectos de desarrollo económico territorial.
3. Las universidades podrán proponer y crear empresas estatales o mixtas, procedentes de procesos de incubación, alianzas con el sistema empresarial y otras entidades.

Al ampliar las bases de creación y actuación de las empresas estatales que no se reducen al Estado central ni a los «medios de producción fundamentales», es necesario precisar que el establecimiento y desarrollo de la propiedad social de todo el pueblo, bajo su forma estatal, tiene como medio principal un Estado que tiene que ir dejando de serlo, en tanto debe coordinar a los diversos actores sociales de forma tal que se realicen como sujetos de la propiedad de todo el pueblo. Esto sería todo lo contrario a una propiedad estatal que tiene lugar dentro de un tipo particular de Estado, donde se absolutiza una jerarquía burocrática para la coordinación total, abarcadora y hermética en la toma de las decisiones, las cuales se convierten en instrucciones provenientes de arriba que deben ser ejecutadas por los subordinados, en tanto se identifican con el cumplimiento necesario de los objetivos de «toda la sociedad».

El concepto de lo público no estatal debe ir adquiriendo un mayor peso, a diferencia del proceso de estatalización tradicional que concibe al Estado central como el único sujeto de las relaciones de propiedad social. De acuerdo con Trotsky (2010):

Para que la propiedad privada pueda llegar a ser social tiene que pasar ineludiblemente por la estatalización, del mismo modo que la oruga para que se transforma en mariposa tiene que pasar por la crisálida. Pero la crisálida no es una mariposa. Miríadas de crisálidas perecen antes de ser mariposa. La propiedad del Estado no es «la de todo el pueblo» más que en la medida en que desaparecen los privilegios y las distinciones sociales y que, en consecuencia, el Estado pierde su razón de ser. Dicho de otra manera, la propiedad del Estado se hace socialista a medida que deja de ser propiedad del Estado. (p. 177)

Tal señalamiento pone en duda la identificación del sector «no estatal» solamente con el privado, sea individual o de grupo, y que esté sujeto como tal al ámbito de la soberanía personal y de las regulaciones del mercado. Al propio tiempo que objetivamente se reconoce al sector privado dentro de la estructura socioeconómica, no debe excluirse el análisis de un proceso que vaya «desestatalizando» la propiedad social de todo el pueblo sin que ello implique privatización, sino que se amplíe el espacio de la democracia participativa o directa. Ello tiene una expresión similar en la actualidad cuando se exige dentro de la reforma de la administración pública que el aparato del Estado se torne realmente público, así como que el espacio de lo público no se agote en lo estatal.

Por otra parte, no se puede asignar un lugar homogéneo ideal a «toda la sociedad» o la atribución a ella de una virtud intrínseca, pues está caracterizada por una heterogénea estructura de necesidades e intereses, donde coexisten relaciones de solidaridad y equidad con expresiones de desigualdades socioeconómicas, tendencias al fomento del egoísmo privado, una diferente actitud ante el trabajo, la exclusión y las manifestaciones de un abusivo poder de mercado ante una insuficiente regulación.

Al reconocer que el sector no estatal no debe ser exclusivo para la propiedad privada y derivado de la propia esencia de la propiedad social, pueden concebirse los proyectos, emprendimientos y diversas formas asociativas desde la dimensión comunitario-local, basada en la lógica del trabajo y no la del capital. En esta dirección se debe incorporar toda la concepción de la economía popular como un nuevo tipo de economía que no es ni estatal ni privada, pero que facilita construir el socialismo desde abajo, pues se integra directamente al proyecto socialista en la medida que tiene al ser humano como centro del desarrollo, busca satisfacer las necesidades comunes de la población, está al servicio de la sociedad, ya que su compromiso organizativo primordial es la prestación de servicios a los miembros de la comunidad, e impulsa diferentes formas de organización de la sociedad para la producción, en donde prima la sociedad de personas sobre la sociedad de capitales.

En nuestro país existen condiciones y ventajas para aprovechar las diferentes formas que reconoce la economía popular, como las empresas asociativas, las cooperativas, las unidades económicas populares y el sector comunitario, e integrarlas al modelo económico cubano. Todo ello garantizaría, en correspondencia con los objetivos de la sociedad, la integración adecuada del sector estatal y las formas productivas no estatales. En esta

dirección el desarrollo local abre un amplio marco de posibilidades para la materialización de los objetivos que se desean lograr.

Es pertinente reconocer la manifestación de una racionalidad acotada (Simon citado por Ottavianelli, s. f.), que implica que cada agente económico enfrente restricciones de tiempo, esfuerzos y costos para acceder, procesar y utilizar información, así como para concebir escenarios futuros y poder tomar decisiones al respecto. Ello contrasta con el supuesto ideal de una racionalidad global desde el aparato estatal central, al que se le atribuye la capacidad para procesar información y poder eliminar las relaciones monetario-mercantiles, a través de la asignación central y *a priori* de recursos hacia todos los eslabones de la economía. De esta manera se remplaza el automatismo del mercado por el del plan único centralizado que, ante el avance de la burocracia estatal, terminó haciendo de la planificación central una herramienta de inmovilización fatal para la sociedad o, más bien, la convirtió en una «utopía burocrática», al decir de Lenin (1961).

A estos efectos negativos ha contribuido también la insuficiencia crónica de algunas de las funciones del Estado: la coordinación interinstitucional, la promoción y el fomento en el diseño de las políticas económicas y las propuestas de acciones para la solución de los problemas socioeconómicos a los diferentes niveles. Para garantizar tales funciones desde el punto de vista institucional, se deben crear entidades públicas no estatales sin fines de lucro que permitan desarrollar con mayor eficiencia y flexibilidad que en el ámbito ministerial-estatal la coordinación interinstitucional y el fomento empresarial.

Estas entidades públicas funcionan con autonomía operativa y de gestión similar al sector privado. Pueden estar financiadas por subsidios directos del gobierno central, por transferencias en concepto de tributos, cuyo destino total o parcial está legalmente afectado a su financiamiento y/o generación de recursos propios, y por ventas de bienes o servicios. Están sometidas a un doble control: estatal y social. Facilitan la integración de actores, la disposición de experiencia especializada, la flexibilidad de la estructura organizativa. Rompen con el enfoque sectorial y pueden tener diferentes formas organizativas, tales como: agencias, asociaciones, fundaciones, entidades de promoción y fomento, institutos, etcétera.

De tal manera se podrá constituir organizaciones de coordinación para articular y planificar las acciones de un grupo de empresas estatales creadas por un mismo nivel de gobierno,

con el fin de lograr mayor eficiencia en la gestión técnica, administrativa y financiera para el fomento de las exportaciones, el cooperativismo, la innovación empresarial, la transferencia tecnológica desde la universidad al sistema empresarial, el emprendimiento y para propiciar los encadenamientos productivos entre el propio sector estatal y otras formas de propiedad y gestión.

En resumen, se trata de que el sistema de economía de la transición socialista, basado en la propiedad social de todo el pueblo como la forma de propiedad principal, tiene que partir del principio de que el Estado no debe monopolizar su representación, ni necesariamente realizarla de forma absoluta. Por ello es necesario viabilizar el desarrollo de círculos virtuosos entre Estado, mercado y sociedad, lo que implica desde el punto de vista económico renovar la concepción de la empresa estatal socialista. Se deben separar las funciones estatales de las empresariales, reconocer la dimensión comunitaria local de la propiedad social a través de la economía popular y desarrollar el conjunto de entidades públicas no estatales que aseguren el interés público en la realización de las funciones del Estado. Hay que abrir la problematización sobre la institucionalidad que puede favorecer la satisfacción de necesidades desde y para la sociedad, así como presionar desde ella para que la esfera estatal se haga real y efectivamente de todo el pueblo, es decir, esté abierta a la participación de todos.

Todo lo anterior debe responder a la siguiente interrogante para la gestión de la empresa estatal: ¿Cómo puede el «dueño» (y su representación a través de la Junta de Gobierno) asegurar que el administrador o gestor enfrente los incentivos apropiados para responder justamente a sus intereses? Ello supone también que el alcance de las obligaciones y responsabilidades de las empresas en términos del bien «para toda la sociedad», de acuerdo a la legislación y regulación existentes, deben estar claramente definidas.

La concepción sobre la empresa socialista ha de romper con el criterio tradicional de la propiedad estatal sobre los medios de producción fundamentales, identificado solo con grandes empresas o corporaciones estatales. Se olvida la esencia de la propiedad social como el proceso gradual de transformación del trabajador asalariado en productor asociado. En consecuencia, debe incluirse el emprendimiento empresarial con una diversidad de tamaño y dimensión territorial que coexista con otras formas de propiedad y gestión. Por lo

que el sistema empresarial de propiedad social no puede ser homogéneo ni único y se puede clasificar bajo los siguientes criterios:

- Por el nivel territorial: nacional, internacional, regional, provincial y local.
- Por su tamaño (acorde al nivel de ventas y activos): grande, pequeña y mediana.
- Por combinación de propiedad: simple / mixta.

## **SOBRE EL RÉGIMEN ECONÓMICO DE LA EMPRESA ESTATAL**

El patrimonio de la empresa está determinado por la inversión estatal, la reinversión de las utilidades, las reservas patrimoniales y la participación en la propiedad de otras empresas a nivel nacional e internacional. Se debe permitir flexibilidad en la estructura de capital, asegurando que se tenga acceso a fuentes de financiamiento competitivas.

El plan de la empresa se tiene que distinguir del Plan de la Economía Nacional, pues debe estar basado en la satisfacción de la demanda en cantidad y calidad, al considerar el análisis del mercado nacional e internacional, de acuerdo a la capacidad potencial de sus actividades y las necesidades del encargo estatal para las entidades responsable de ello. La regulación planificada del sistema empresarial debe combinarse con los mecanismos del mercado que faciliten una gestión descentralizada y flexible, por lo que se determinan dos indicadores centrales para el sistema empresarial, acordes a los objetivos del Estado como propietario: la norma de rendimiento de la inversión estatal y el encargo estatal, cuando corresponda.

La norma de rendimiento sobre la inversión estatal, entendida como la relación entre la utilidad neta sobre la inversión estatal promedio, debe aprobarse anualmente por la Junta de Gobierno a partir del indicador sectorial, ramal o internacional que se tome de referencia, según las condiciones particulares del grupo empresarial o empresa.

El encargo estatal representa el compromiso de producción o servicios con el Estado, que satisface una necesidad priorizada de interés social. Debe mantener un carácter estable

durante el cumplimiento del plan y, de forma general, no debe abarcar el 100 % del nivel de actividad del grupo empresarial o empresa en particular.

La disponibilidad de recursos financieros debe estar determinada por la capacidad de autofinanciamiento empresarial, el monto de inversión estatal y la efectividad en captar financiamiento ajeno en el mercado financiero nacional e internacional. A su vez, la capacidad financiera es la que determina el acceso a los recursos tangibles e intangibles para desarrollar las operaciones empresariales. En consecuencia, el sistema financiero y las instituciones bancarias y no bancarias deben tener un papel central en la evaluación y control de la situación económico-financiera de la empresa, las decisiones de inversión y de financiamiento, así como en la gestión de riesgo del sistema empresarial, en función de elevar su eficiencia y competitividad.

Se deben reconocer y promover diversas formas de gestión y modelos de negocio para el sistema empresarial estatal, como son los contratos de administración con la gerencia nacional y extranjera, el arrendamiento, el sistema de franquicia, la subcontratación, la licitación, el empleo temporal, el modelo de gestión de base tecnológica, entre otras, y se debe priorizar al colectivo laboral para su implicación directa en una u otra forma. Además, es preciso fomentar la vinculación con otras formas de propiedad y de gestión privada y cooperativa.

Con relación al criterio de distribución de las utilidades, este va a estar determinado por la negociación entre la Junta de Gobierno, como representante del propietario, y el Consejo de Dirección de la empresa, como gestor. Se debe aprobar los diferentes destinos, como la distribución porcentual acorde a las necesidades y prioridades del propietario y del gestor.

## **ACERCA DE LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS ESTATALES**

Se conciben dos niveles de dirección de las empresas estatales: la Junta de Gobierno, en representación de la propiedad social, y el Consejo de Dirección de la empresa, en representación de la gestión.

La Junta de Gobierno es un órgano colegiado de dirección que representa los intereses del Estado cubano como propietario en la coordinación y control de la actividad empresarial de

grupos empresariales y empresas de sectores estratégicos para el desarrollo económico y social del país. Es responsable de que los objetivos, políticas y metas de la empresa estén debidamente articulados con el Plan de la Economía Nacional, las estrategias nacionales y las políticas sectoriales, pero sin restringir o limitar su actividad solo a ello. De esta forma se busca limitar la injerencia política de los diferentes órganos de la administración central y aumentar la independencia y capacidad de decisión de las empresas. Se crea a nivel central por lo que se subordina a la Asamblea Nacional y al Consejo de Estado. Por consiguiente, las empresas no mantienen ningún nivel de subordinación a los ministerios sectoriales, y solo rinden cuenta a la Junta de Gobierno respectiva. De acuerdo al ámbito de actuación y la importancia de las empresas que no tienen un carácter estratégico, pueden crearse Juntas de Gobierno a nivel territorial con las siguientes funciones:

1. Aprobar la estrategia y monitorear la implementación del plan estratégico de la organización empresarial.
2. Aprobar y monitorear el plan de negocios anual, de manera que se garantice el encargo estatal (cuando corresponda) y la norma de rendimiento de la inversión estatal.
3. Identificar junto con el sistema empresarial las barreras del entorno para el desarrollo empresarial y coordinar las acciones para la realización de propuestas de cambios en el sistema regulatorio o en el modo de operar de la empresa, según proceda.
4. Interceder ante los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) para dar solución a medidas que limitan las atribuciones empresariales o afecten su gestión.
5. Aprobar las políticas de inversión y financiamiento del sistema empresarial.
6. Aprobar el plan de comercialización, el cual debe contener la estrategia de ventas, distribución, promoción y comunicación. Contiene el plan de exportaciones.
7. Aprobar y controlar el plan de sucesión, incluyendo el nombramiento y control de los niveles ejecutivos superiores, el velar por el ascenso y la representación democrática de los trabajadores en los respectivos niveles de dirección.

8. Decidir la sustitución de los directivos del Consejo de Administración cuando la actuación de estos afecte los intereses del propietario y los objetivos de la gestión empresarial.
9. Aprobar las políticas descentralizadas de retribución y estimulación.
10. Determinar y supervisar la realización del control integral y la evaluación de la gestión del sistema empresarial de forma racional y ordenada.
11. Aprobar la reestructuración, liquidación y cierre de las entidades empresariales que así se requiera.

La estructura de la Junta de Gobierno se puede conformar por un presidente, dos vicepresidentes, un secretario y de tres a seis consejeros delegados. Tiene carácter obligatorio la representación de los trabajadores como productor asociado. Para desarrollar sus funciones puede asesorarse con el trabajo de expertos y comisiones temporales creadas al efecto.

De acuerdo a la experiencia internacional de las Juntas Directivas en las grandes empresas de Europa, alrededor del 80 % de los miembros son externos y como promedio tienen una composición de diez directores. Reino Unido tiene cinco internos y cinco externos; Francia, tres internos y ocho externos. En el caso de Japón, la estructura de la junta tiene dos externos y doce internos, lo cual representa una mayor proporción de estos últimos. Los miembros externos tienden a ser más objetivos y críticos con las actividades empresariales.

La decisión de otorgar a la Junta de Gobierno una mayor responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas de la empresa tiene que estar unida con otras acciones, como son el nivel profesional de sus miembros, el diseño de un proceso de nominación de consejeros transparentes con reglas claras, así como una adecuada estructura de incentivos en correspondencia con la evaluación de su desempeño.

### **Consejo de Dirección**

En representación de la gestión empresarial actúa el Consejo de Dirección de la empresa, quien desarrolla y ejecuta los procesos de dirección y gestión empresarial. Es un órgano colegiado encabezado por el director o gerente de la empresa y por un cuerpo de dirección



que se corresponde con la estructura y necesidades de la organización empresarial y el carácter democrático socialista para la toma de decisiones. Debe contar con un coordinador general, a quien se reconoce en primer lugar como futuro director ante un proceso de renovación, ascenso o sustitución del director en funciones.

A través del Consejo de Dirección se coordinan y realizan las principales funciones de la empresa:

1. Elaborar e implementar la estrategia de la empresa. Evaluar su cumplimiento periódicamente, a partir del desarrollo de los sistemas de gestión integral de la estrategia, la combinación de las medidas financieras con las no financieras, el corto plazo y el largo plazo, y los indicadores cuantitativos con los cualitativos en el desempeño empresarial.
2. Desarrollar y promover las alianzas y cooperación con otras entidades y formas de propiedad y gestión, de comercialización, investigación y desarrollo, de acuerdo a la cadena de valor en el que se inserte o integre a nivel local, nacional e internacional.
3. Desarrollar e implementar los modelos de negocios y las transformaciones organizativas que aseguren la eficiencia, eficacia y competitividad empresarial.
4. Establecer las funciones y facultades que debe desarrollar cada nivel de dirección en la empresa en correspondencia con la estructura establecida y seleccionar el personal idóneo para el desempeño de estas.
5. Diseñar e implantar el sistema de formación, selección, desarrollo e incentivos con los cuadros de la empresa desde los niveles de base empresarial y en su relación con el resto de las instituciones de la sociedad. Se debe garantizar la participación y aprobación democrática de los colectivos laborales directamente o a través de sus representantes en las decisiones al respecto.
6. Elaborar, gestionar y controlar el proceso de planificación empresarial, asegurando el cumplimiento del encargo estatal (cuando proceda) y la norma de rendimiento de la inversión estatal con eficiencia, eficacia y competitividad.

7. Organizar y garantizar el proceso de participación en las decisiones empresariales de las diferentes áreas de la empresa y los trabajadores ante el Consejo de Dirección, fomentando los programas de mejora, la creatividad e innovación.
8. Garantizar con eficiencia y eficacia la producción y prestación de servicios en función de la satisfacción de las necesidades de la sociedad, el colectivo y el individuo. Aplicar el sistema de gestión de la calidad en la empresa, certificándolo o avalándolo con las entidades autorizadas.
9. Diseñar, organizar y dirigir los procesos para garantizar los abastecimientos y las compras de insumos o productos en función de las exigencias de la producción, los servicios y demás actividades que se desarrollan en la empresa.
10. Diseñar, organizar y dirigir los procesos de *marketing* y comercialización de los productos y servicios con orientación al cliente final. En especial, implementar la política de exportaciones de productos y servicios de la empresa, así como realizar los estudios para identificar las nuevas posibilidades de exportación.
11. Diseñar, organizar y gestionar los procesos de captación, selección, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los recursos humanos de la empresa.
12. Diseñar e implantar el sistema de gestión de la innovación de la empresa y gestionar el sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia empresarial.
13. Desarrollar la gestión económica, financiera, operativa y estratégica para asegurar niveles de rentabilidad y liquidez satisfactoria, en correspondencia con los objetivos estratégicos.
14. Garantizar, según lo dispuesto en cada caso, el pago de las contribuciones, impuestos y aportes de la empresa en tiempo y forma.
15. Fundamentar la factibilidad de la creación de reservas provenientes de las utilidades para su negociación y aprobación por la Junta de Gobierno.
16. Realizar los estudios de factibilidad de las inversiones, así como el análisis postinversión que permita elevar la efectividad del proceso inversionista, ya sea con aporte de capital nacional o extranjero.

# **CRITERIOS PARA LAS FORMAS DE PARTICIPACIÓN DEL COLECTIVO LABORAL**

En la misma medida que prevalecen las condiciones del trabajo como medio de vida y del trabajador como asalariado, hay que combinar la acción coercitiva y el control estatal sobre los recursos materiales, humanos y financieros de la sociedad, con la transformación gradual de los trabajadores en productores asociados que deben realizar todas las funciones de la reproducción social, sin sentido de posesión, al decir de Marx (1973). Se debe garantizar la necesaria combinación de la democracia participativa con la eficiencia empresarial a través de la ampliación del compromiso y la responsabilidad individual y colectiva con el interés de toda la sociedad. En consecuencia, se presentan dos aspectos directamente vinculados:

1. ¿Cómo garantizar de forma efectiva la autogestión operativa y económica del sistema empresarial y de sus colectivos laborales, de manera que sus acciones se correspondan con los intereses y objetivos de la sociedad?
2. ¿Cómo desarrollar la participación democrática en las decisiones económicas de los trabajadores en la gestión empresarial y a nivel de toda la sociedad, de forma que se limite el poder burocrático y unipersonal de los funcionarios y cuadros de dirección en los niveles superiores de las instituciones estatales?

Entre las vías para garantizar la participación democrática de los trabajadores en las decisiones empresariales se relacionan las siguientes:

1. Integración participativa del colectivo laboral en los diferentes niveles de gestión empresarial (mecanismos de participación directa y por representación para propuestas de mejoras, calidad, innovación, decisiones claves).
2. Representación efectiva en el Consejo de Dirección y la Junta de Gobierno (como consejero delegado), como vía para la formación de una sociedad de «directores asociados» (Lebowitz, 2015), expresión de una democracia protagónica desde los eslabones básicos.
3. Responsabilidad colectiva e individual ante los resultados.

4. Cogestión y participación en las utilidades. Incentivar la distinción entre trabajador asalariado (cuota de trabajo) y productor asociado (resultado de la gestión empresarial), a favor de este último.
5. Formación de las capacidades directivas de los trabajadores y de la responsabilidad gerencial para asumir la dirección de las organizaciones empresariales. Es significativa la función del coordinador general como sustituto del director general, pues se abren posibilidades para que todos puedan formar parte o decidir sobre el personal directivo en los diferentes niveles organizativos.

## **LOS MECANISMOS ASOCIATIVOS, DE EXPANSIÓN Y DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

Las empresas estatales tienen capacidad asociativa para el cumplimiento de sus fines y objetivos empresariales y, en consecuencia, para la celebración de los contratos que se requieran, para cuyo efecto podrán constituir cualquier tipo de asociación, alianzas estratégicas, sociedades de economía mixta con sectores estatales, privados y asociaciones públicas no estatales, en el ámbito nacional, internacional y de la economía local.

Derivado de la dirección estratégica de la organización empresarial, se deben tomar decisiones sobre la conveniencia o no de la creación de un grupo o corporación empresarial, determinado por:

- Grado de integración vertical: actividades dentro del sistema de valor que incluye la investigación y desarrollo, la fabricación, ensamblaje, distribución, postventa, entre otros, desarrollados por un conjunto de empresas (ciclo cerrado).
- Grado de expansión geográfica: nacional e internacional.
- Cartera de negocios: variedad de productos y servicios, así como los mercados en que se encuentra o se desea estar (unidades de negocios o divisiones).
- Redes empresariales basadas en la cooperación, la confianza mutua, el compromiso social y el compartimiento de costos y conocimientos (grupos y empresas independientes).

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.

## **FUSIÓN, ESCISIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LAS EMPRESAS ESTATALES**

Como se expresó con anterioridad, las empresas estatales que muestren sostenidamente pérdidas y capital de trabajo insuficiente, de manera que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas o que obtengan resultados negativos en auditorías financieras, serán sometidas a procesos de fusión a otra entidad estatal o de liquidación, o se podrán licitar a otras formas de propiedad y gestión no estatal. Debe distinguirse la situación económica referida a los niveles de rentabilidad económica y la financiera, vinculada a los problemas de liquidez e insolvencia. Para ambas situaciones, hay que delimitar cuándo los resultados desfavorables están determinados en lo fundamental por los problemas del entorno, es decir, por cuestiones externas, de cuando responden principalmente a la ineficiencia sistemática de la gestión de su Consejo de Dirección. Se requiere reconocer que

la incertidumbre propia de la actividad empresarial exige reglas y normas claras que permitan, en la medida de lo posible, una previsibilidad que incentive los procesos genuinos de inversión. Parte de esas reglas definen y estructuran la forma en la que, en caso de enfrentar dificultades económicas, las empresas disponen de un proceso que mitigue sus efectos, acelerando las salidas de aquellas empresas no viables económicamente y reestructurando aquellas que sí lo son. Por ello, contar con adecuados procedimientos concursales constituye uno de los ingredientes de suma importancia para el desarrollo de una economía sólida, eficiente y productiva. (Bergara, 2015, p. 236)

Con relación a la situación financiera de insolvencia, se debe distinguir entre una insolvencia absoluta –cuando no existe viabilidad de recuperación económica– de un nivel

relativo de insolvencia, referido a la posibilidad de recuperación de la empresa. La posibilidad de implementar el proceso de reestructuración o liquidación de empresas requiere de una legislación concursal adecuada que debería garantizar los derechos de cada tipo de acreedores y se pueda penalizar de manera sustantiva al Consejo de Dirección de la empresa.

Entre los aspectos a considerar dentro de un proyecto de ley concursal (Veleiro, 2003) está lograr la elaboración de un texto legal único que recoja todas las situaciones de crisis empresarial y que brinde una seguridad jurídica, evitando una posible dispersión de la regulación. Es necesario crear una jurisdicción especializada que tendrá conocimientos de toda la situación empresarial, como la insolvencia, entre otras.

La flexibilidad, simplicidad y carácter unitario del procedimiento permitirá distinguir entre concurso necesario y voluntario, según quién lo inste. Se regulan los procedimientos comunes del concurso, del cual se puede derivar el convenio entre las partes o la liquidación de la entidad. Para otros casos de menor implicación, se utiliza el procedimiento abreviado.

En el caso del convenio, sirve como mecanismo de voluntad para concluir satisfactoriamente las situaciones de crisis empresarial. Entre las medidas para facilitararlo se prevé su propuesta anticipada, que podrá ser presentada por el deudor en su solicitud de concurso voluntario o, incluso, cuando se trate de concurso necesario, pero siempre antes de que expire el plazo para comunicar los créditos. Con la finalidad de buscar la continuidad de la empresa, la propuesta de convenio, además de ir acompañada de un plan de pagos, deberá contener un plan de viabilidad.

Una de las alternativas implica la reestructuración financiera automática que convierte las deudas en patrimonio. En general, el resultado del procedimiento concursal influenciará de forma decisiva en las decisiones que tomarán tanto acreedores como deudores antes de que la empresa se declare insolvente. Para ello se definirá al procedimiento concursal como «duro» o «benévolo», según el castigo que el procedimiento prevea para el gerente si este fracasa en su emprendimiento empresarial y no puede cumplir con todas sus obligaciones.

Un procedimiento duro implica que se castigará fuertemente al gerente o empresario y se le quitará la administración de la empresa. Ello constituye uno de los aspectos que explícitamente debe reconocerse en las disposiciones sobre el sistema empresarial estatal:

la posibilidad de quiebra del Consejo de Dirección, aún antes de que se agudicen los problemas económicos financieros de las entidades que dirigen.

Tal procedimiento es consecuente con la concepción leninista acerca del funcionamiento de las empresas estatales bajo principios nuevos (Lenin, 1990a). En este sentido, las empresas estatales se reorganizaron como trust de autogestión y se caracterizaban por tener amplia autonomía, conjugada con el aumento de la responsabilidad ante la gestión, pues su directiva tenía los derechos de la dirección de las empresas y el financiamiento de la producción dependía directamente de los resultados productivos.

El reconocimiento del interés personal en la economía se advierte cuando expresa que los trust y las empresas han sido fundadas sobre la base del autofinanciamiento precisamente para que ellos mismos respondan totalmente de que sus empresas funcionen sin déficit. Si resulta que no pueden lograr esto, debían ser procesados castigándose a todos los miembros de sus respectivas direcciones, incluyendo la confiscación de sus bienes. Lenin (1990b) precisa que «no todo estriba en el poder político, sino en saber dirigir, en saber colocar acertadamente a las personas» (p. 115).

Este señalamiento adquiere plena vigencia cuando en los lineamientos para el buen gobierno de la empresa estatal, la Corporación Andina de Fomento (CAF) (2010) destaca que «el proceso de nominación y elección de los directores de las empresas del Estado, debe garantizar la selección de profesionales del mejor nivel, ya que son los directorios y la alta gerencia quienes promueven los cambios. En la medida en que el Estado garantice un mejor nivel de liderazgo de la empresa, estará en una mejor posición para alcanzar el éxito» (p. 14). La necesidad de la dirección y gerencia empresarial profesional para la empresa estatal socialista es consustancial a su naturaleza, que se deriva del propio proceso de democracia empresarial que fomente un empresariado con liderazgo y alto nivel profesional.

Por otra parte, un procedimiento benévolo implica que se recompense al gerente por revelar su situación patrimonial comprometida, recompensa que puede ser permanecer en su cargo durante y después del procedimiento y conservar los activos específicos para el funcionamiento de la empresa.

Como alternativa al convenio, el deudor puede pedir la liquidación. Debe solicitarla necesariamente cuando, durante la vigencia del convenio, conozca la imposibilidad de

cumplir los pagos comprometidos y las obligaciones contraídas. En este último caso, si no lo solicita el deudor, podrá hacerlo cualquier acreedor. También se contempla la apertura de oficio de la fase de liquidación en determinados supuestos. Por ejemplo, se puede disponer que, ante las entidades con pérdidas por más de dos años consecutivos, se debe establecer y controlar un programa para su eliminación en un término aceptable en el tiempo. Una vez concluido dicho periodo, no se continuará financiando las pérdidas y se procede a:

- Concebir un programa de reestructuración de la deuda con la participación de acreedores, organismos sectoriales y la Junta de Gobierno.
- Sustituir el Consejo de Dirección y licitar la dirección y gestión a los trabajadores de la entidad, otras empresas y las diversas formas de propiedad y gestión. Se busca mantener la continuidad de la empresa, de tal manera que en la fase de liquidación se da preferencia a su enajenación como un todo.
- Liquidar la entidad cuando sea socialmente recomendable.

La liquidación y quiebra declarada de la empresa debe ser la última alternativa a la cual se deberá acceder, pero es tan importante o más que la metodología formal que se decida. La garantía del resultado económico del proceso concursal debe dirigirse a conservar empresas estatales eficientes, eficaces y competitivas, así como incidir en la introducción sistemática de medidas preventivas ante situaciones de crisis. Deben definirse y distinguirse claramente las funciones y responsabilidades de las entidades financieras, auditores, directores y administradores, así como de la Junta de Gobierno.

En el proceso de implementación para el sistema empresarial estatal se debe actuar primero sobre los problemas acumulados en el sistema de dirección y gestión empresarial, derivado de los procesos de recentralización económica impulsados desde el 2004, que mezclaron funciones estatales con las empresariales y desencadenó una fuerte tendencia a consolidar los métodos administrativos y de asignación central de los recursos, en contraposición a los mecanismos económicos financieros. Se requiere un conjunto de medidas de carácter urgente, dado el tiempo que se ha perdido, que garantice el funcionamiento normal de la empresa, como, por ejemplo:



- Se recibirá un apoyo del Estado de cerca de 18 000 000 de pesos, en tanto no se quiere un quiebre masivo de empresas a partir de las consecuencias de la devaluación monetaria para el sistema empresarial, después de más de una década bajo un esquema que ha desestimulado a exportadores e incentivado las importaciones. Esto ha generado grandes desafíos por los problemas acumulados en cuanto a ineficiencia, obsolescencia tecnológica, descontrol de recursos, amplios subsidios y asignación central de recursos, independientemente de los niveles de desempeño logrado. Se afirma que alrededor de 426 empresas quedan en una situación compleja, todo ello bajo una de las peores situaciones económicas no solo del país, sino del mundo. Además, debe sanearse la situación financiera de las empresas a partir de las decisiones del país que han afectado sus niveles de liquidez y endeudamiento. La responsabilidad debe quedar en el agente que generó la deuda y no en la entidad que se afectó financieramente por la decisión inicial.
- Transitar de forma efectiva desde un sistema administrativo para la dirección y gestión empresarial que actualmente predomina hacia los mecanismos económicos financieros que soporten la autonomía empresarial con responsabilidad económica, incluyendo el papel activo de los colectivos laborales. No se debe continuar mezclando el rol de propietario del Estado y las funciones reguladoras de los OACE y órganos sectoriales con las del sistema empresarial.
- Se debe reorganizar, eliminar o simplificar los grandes grupos empresariales en función de la estrategia empresarial, las particularidades del sector de actividad y su vínculo con la estrategia del país e inserción internacional, acorde a un nivel de descentralización posible y responsable. Hay que reanalizar el papel del Órgano Superior de Dirección Empresarial (OSDE) y las limitaciones que han generado para la gestión empresarial en determinados sectores. En tal sentido, se debe considerar que una gran empresa estratégica de carácter nacional puede constituir una casa matriz, sin necesidad de intermediar un OSDE. De esta manera se acerca más el plan a la empresa.
- Se debe priorizar la internacionalización de la empresa estatal cubana y la generación de nuevas empresas, a partir de la consideración del potencial científico e innovador del país, las limitaciones del mercado interno y la necesidad de evadir

el bloqueo desde la expansión hacia el exterior a través de alianzas empresariales y constitución de sociedades mercantiles en terceros países.

- Deben ser coordinados de forma interinstitucional los esquemas de encadenamientos productivos entre las empresas estatales y otras formas de propiedad y de gestión para integrar los intereses de todos los agentes de la cadena, pues los criterios y las ambiciones sectoriales de los organismos (enmarcados en el plan central) han frenado históricamente el avance en el país de tal enfoque.
- Es necesario romper estructuras monopólicas nacionales y sectoriales, para lo cual se deben garantizar condiciones similares para una diversidad de entidades empresariales y modelos de gestión, así como fomentar y fortalecer en particular las entidades pequeñas y medianas a nivel local, que de forma responsable garanticen la logística, el procesamiento y comercialización bajo determinados encadenamientos productivos alternativos al órgano central.

## **CONCLUSIONES**

Las propuestas sobre la liquidación o reestructuración de la empresa estatal no son nuevas para el perfeccionamiento del sistema de dirección y gestión empresarial, pues desde mediados de los noventa se indicaba la necesidad de establecer el tratamiento de las empresas que no fueran solventes, así como un programa para la eliminación de la insolvencia y los mecanismos que condujeran al cierre de aquellas que no puedan resolverla en los plazos fijados.

Tal parece que no ha sido por ignorancia o ausencia de propuestas y argumentos que no se ha logrado el establecimiento del proceso de reestructuración o liquidación de la empresa estatal; de ahí que vuelva a aparecer la importancia y el respeto por todos los agentes económicos de un marco institucional coherente como la principal política económica para la implementación de las buenas decisiones que con el consenso de todos fueron aprobadas.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). *Constitución de la República de Cuba*. Empresa de Artes Gráficas Federico Engels.
- Bergara, Mario. (2015). *Las reglas de juego en Uruguay. El entorno institucional y los problemas económicos*. Editorial Trilce.
- Corporación Andina de Fomento (CAF). (2010). *Lineamientos para el buen gobierno corporativo de las empresas del Estado*. Recuperado el 12 de marzo de 2020 de <https://www.scioteca.caf.com/handle/123456789/559>
- Ferrero, Alfredo. (1993). Del derecho de quiebra al derecho concursal moderno y la ley de reestructuración empresarial. *Derecho PUCP*, (47), 385-434. Recuperado el 5 de abril de 2020 de <https://doi.org/10.18800/derechopucp.199301.009>
- Gaspar Ariño, O. (1980). La Empresa Pública: una casa sin amo. *Revista Moneda y Crédito*, (152), 17-32.
- Kornai, J. (1980). *Economics of Shortage*. North-Holland Publishing Company.
- Lebowitz, A. (2015). *Las contradicciones del «socialismo real». El dirigente y los dirigidos*. Ruth Casa Editorial, Instituto Cubano de Investigaciones Juan Marinello.
- Lenin V. I. (1961). *Obras escogidas en tres tomos* (Tomo III). Editorial Progreso.
- Lenin, V. I. (1990a). *Obras completas* (Tomo 44). Editorial Progreso.
- Lenin, V. I. (1990b). *Obras completas* (Tomo 45). Editorial Progreso.
- Marx, Carlos. (1973). *El Capital* (Tomo 3). Editorial Ciencias Sociales.
- Ottavianelli, Jorge. (s. f.). *El Gobierno Corporativo en los Bancos: la crisis, sus propietarios y la regulación* (Tesis doctoral). Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (CEMA)
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (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*. Recuperado el 5 de abril de 2020 de <http://www.cubadebate.cu/noticias/2016/05/26/descargue-en-cubadebate-documentos-del-vii-congreso-del-pcc-para-consulta-publica/>
- Senado y Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay. (2008, 3 de noviembre). *Ley N.º 18.387 declaración judicial del concurso y reorganización*

*empresarial*. Recuperado el 5 de mayo de 2020 de <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp5913352.htm>

Trotsky, L. (2010). *La Revolución traicionada*. Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria.

Veleiro, Reborado B. (2003, 2 de marzo). La nueva Ley Concursal en España. *Boletín Económico de ICE*, (2 760), 1-11.

### **Conflictos de intereses**

El autor declara que no existen conflictos de intereses.