

## **Condiciones empresariales para cooperativización y/o arrendamiento en los servicios**

### **Business Conditions for Service Cooperativization and/or Service Leasing**

Dr. C. Jorge Antonio Frias Adán<sup>1\*</sup>

Daril Manuel Mompié Gómez<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Metropolitana, Sede Quito, Ecuador

<sup>2</sup>Empresa de Comercio y Gastronomía *Ciro Redondo*, Ciego de Ávila, Cuba

\*Autor para correspondencia: [jfrias@umet.edu.ec](mailto:jfrias@umet.edu.ec)

#### **RESUMEN**

Se evaluaron las condiciones técnico-económicas de la Empresa de Comercio y Gastronomía *Ciro Redondo*, provincia Ciego de Ávila, Cuba, para implementar el proceso de cooperativización y/o arrendamiento en los servicios. Dichas condiciones se valoraron mediante técnicas de trabajo en equipo, encuesta a seis directivos y 15 trabajadores, entrevistas y revisión documental; como procedimiento estadístico se empleó el cálculo de la media de una muestra de distribución estándar. Se aportan vías y métodos para lograr el objetivo trazado, y aunque se ejecutó en una empresa gastronómica, sus resultados son ajustables a entidades de otros tipos de servicios. Las vías se clasificaron en dimensiones y fueron detalladas en indicadores por cada una. El resultado reveló que existen nueve indicadores con baja calificación, a partir de los cuales se hicieron recomendaciones específicas a la empresa. Como conclusiones de la investigación, se obtuvieron las calificaciones evaluativas de las condiciones técnico-económicas necesarias para las nuevas formas de gestión y se sugirieron vías de mejora para la entidad, teniendo en cuenta los aspectos más negativos de la evaluación.

**Palabras clave:** evaluación, gestión, cooperativización, arrendamiento, servicios.

## **ABSTRACT**

Evaluation was made of technical and economic conditions at *Ciro Redondo Catering and Sales Company* (Empresa de Comercio y Gastronomía) in the province of Ciego de Avila, Cuba, for service cooperativization or service leasing, or both. The assessment techniques were team-working, survey to six executives and fifteen employees, interviews, and documentary review. The statistical procedure used was calculation of the standard product sample mean. Accordingly, new ways and methods are recommended to achieve the set goal. Although this study was done in a catering company, the outcome can be adjusted to other businesses with different kinds of services. The ways were classified into dimensions and each was broken down by indicators. The result revealed the existence of nine low-qualification indicators, which were used to make specific recommendations to the company. To conclude, new technical and evaluation parameters for the new business conditions were determined, and improvement ways were suggested based on the most negative items from the evaluation.

**Keywords:** evaluation, management, cooperativization, leasing, services.

Recibido: 29/12/2017

Aceptado: 29/04/2019

## **INTRODUCCIÓN**

Las variadas formas de gestión constituyen parte fundamental de la actualización del modelo económico cubano, que a pesar de su similitud expresan diferencias. Según Fernández (2011), las concepciones principales acerca de los modelos económicos, de gestión, acumulación, desarrollo y funcionamiento económico indican que el modelo de gestión, conduce las actividades productivas, alude a

las formas de gestionar las empresas y otras formas de organizaciones productivas y de servicio.

La actualización del modelo económico cubano a partir de 2011 ha implicado una transformación en las relaciones laborales al ampliar formas de vincularse al trabajo de manera autónoma, bajo diversos tipos y formas de propiedad sobre los medios de producción, tanto individuales como colectivas, promoviendo el desarrollo de fórmulas no estatales de gestión de la propiedad, como la inversión extranjera, las cooperativas, el trabajo por cuenta propia, conformando un sistema de relaciones sociales multidimensional donde la forma de propiedad social sigue siendo preponderante.

En los Lineamientos 2, 5 y 10 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI congreso del PCC el 18 de abril de 2011 se reconoce y promueve, además de la empresa estatal socialista, las modalidades de inversión extranjera, las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios, los trabajadores por cuenta propia y otras formas, todas las que, en conjunto, deben contribuir a elevar la eficiencia. Las relaciones económicas entre las empresas, las unidades presupuestadas y las formas de gestión no estatal se llevarán a cabo mediante contratos económicos. También se desarrollarán mercados de aprovisionamiento que vendan a precios mayoristas y brinden los servicios de alquiler de medios y equipos, sin subsidio (PCC, 2011).

Como resultado de las deliberaciones del VII Congreso del PCC, se emitieron documentos como la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista que expresa, con una visión de futuro, el modelo económico y social que resultará del proceso de actualización; y el Proyecto de Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos que expone las bases del referido plan, cuyo cumplimiento contribuirá a alcanzar dicho modelo (PCC, 2016).

En la provincia de Ciego de Ávila, el municipio de Ciro Redondo la Empresa de Comercio y Gastronomía está procediendo al arrendamiento de locales para que sus trabajadores realicen las actividades productivas y de servicios de su objeto social según las regulaciones establecidas en el país al respecto. Sin embargo, desde el punto de vista organizacional, no se aprecia la existencia de síntomas para proveer dichos establecimientos y trabajadores con las condiciones técnico-

económicas necesarias para la realización de sus actividades productivas. Para lograrlo deben existir creadas tales condiciones de tipo objetivo y subjetivo.

De ahí que el objetivo general de este artículo es evaluar las condiciones técnico-económicas de la Empresa de Comercio y Gastronomía Ciro Redondo para la implementación del proceso de cooperativización y/o arrendamiento en los servicios.

## **DESARROLLO**

### **Elementos componentes y vías de evaluación de las diferentes formas de gestión del Modelo Económico Cubano**

El sistema socioeconómico de las sociedades incluye organizaciones políticas, sociales y económicas. En dependencia del fin u objetivo con que se realizan existen las actividades económicas no lucrativas y lucrativas. Las lucrativas, que buscan como fin la ganancia, se realizan por las organizaciones empresariales. Las actividades económicas no lucrativas se realizan por organizaciones, organismos y entes no empresariales.

Las organizaciones empresariales se clasifican según varios criterios (Bueno, Duran y Cruz, 1982): la naturaleza de la actividad económica, su ámbito de actuación, sus dimensiones o tamaño, la propiedad de sus medios de producción y su forma jurídica.

Según la naturaleza de la actividad económica se clasifican en tres sectores: primario, secundario y terciario. El terciario es un sector en crecimiento y expansión en el mundo empresarial actual (empresas de servicios, comerciales, de asesoría y consultoría).

Según la naturaleza, el carácter y el resultado de la actividad económica se distinguen dos grandes esferas de actividad: la productiva y la no productiva. La esfera productiva incluye los resultados de actividades de creación de valores materiales y su traslado hasta los lugares de consumo. La esfera no productiva incluye actividades de prestación de servicios no productivos y que satisfacen determinadas necesidades sociales. Las empresas de servicios, por tanto,

realizan actividades no productivas del sector terciario, y satisfacen determinadas necesidades personales y sociales.

### **La gestión y sus formas de manifestación**

La gestión, la dirección y la administración son conceptos similares, pero se diferencian en determinados aspectos, aun cuando algunos autores los tratan indistintamente. Seguidamente se tratan las principales características de cada uno de ellos. Existen tres conceptos muy cercanos entre sí que es necesario distinguir. Ellos son administración, dirección y gestión. La cierta confusión entre los términos gestión, dirección y administración ha estado determinada por problemas en las traducciones y la aplicación práctica que a los mismos se les otorga. Por ello es procedente dejar establecido que administración y dirección son sinónimos y pueden emplearse indistintamente. Administración proviene de dos vocablos del latín *ad* que representa dirección o tendencia y *minister* que significa subordinación y obediencia, de allí que se le asocie también con gobernar de donde proviene su más cercana connotación. La acepción de dirección proviene de *management* y se deriva etimológicamente de *manus* que significa manos y por ende manejar. El término gestión proviene de la acepción latina *gestionis*, acción del verbo *gènerè* que significa hacer diligencias que conduzcan al logro de un negocio, es cada vez más frecuente encontrar también el vocablo gerencia, gerente y gerencial.

Se puede decir que la gestión, la administración y la dirección son utilizadas con el mismo fin, dada la similitud de sus significados y debido a que son la base de todo funcionamiento de una empresa u organización. El concepto de sector no estatal es propio de la transición socialista o de la construcción del socialismo, porque obedece a una realidad natural de este momento o grado de madurez de la formación económico social comunista.

En el documento de Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista que expresa, con una visión de futuro, el modelo económico y social que resultará del proceso de actualización (Partido Comunista de Cuba, 2016) se definen las siguientes formas de propiedad sobre los medios de producción: la propiedad socialista de todo el pueblo; la propiedad cooperativa; la propiedad mixta; la propiedad privada; la propiedad de organizaciones políticas, de masas, sociales y otras.

Estas formas de propiedad parten de la división general en privada y social e incluyen varios grados de socialización. Los grados de socialización de la propiedad social van desde el cooperativismo hasta las empresas de producción socialistas.

El cooperativismo se define como una asociación económica de personas, denominados socios cooperativistas, éstos unidos de forma voluntaria con el objeto de producir o distribuir bienes o servicios mediante una empresa formada por estos socios donde todos tienen un cargo democrático legal. Las empresas de producción social son empresas con miras hacia el socialismo que buscan satisfacer necesidades sociales, superar cualquier privilegio interno y entrega a cada uno de sus trabajadores. Estas no tienden a convertirse en explotadoras de otras empresas, al contrario, una parte de sus excedentes son utilizados para la creación de otras empresas de producción social ya que fomentan el desarrollo humano integral y la reconstrucción del sujeto histórico medio-ambiental.

Los tipos de formas de gestión en Cuba según Núñez Moreno (2013) son:

- Trabajadores por cuenta propia (TPCP): independientes/ patronos/ asalariados.
- Arrendados / Usufructuarios.
- Cooperativistas urbanos (son las cooperativas arrendadas).
- Vinculados al capital extranjero.

En esta clasificación, se puede distinguir que se mezclan, por una parte, formas de gestión de la propiedad privada sobre los medios de producción, como son los trabajadores por cuenta propia independientes y sus agrupaciones, así como los trabajadores vinculados al capital extranjero. Por otra parte, se muestran los trabajadores arrendados y usufructuarios de medios de producción de propiedad estatal, y los que ese autor llama cooperativistas urbanos, refiriéndose a las cooperativas que se gestionan en instalaciones estatales arrendadas. Por tanto, para lograr una mejor comprensión de las formas de gestión, es preciso analizarlas a partir de las formas de propiedad sobre los medios de producción en que operan.

Las formas de propiedad que caracterizan la economía de transición al socialismo son (Fernández, 2011): la propiedad estatal socialista, la cooperativa, diferentes variantes de propiedad mixta asociadas al capitalismo de estado y la propiedad privada familiar.

En Cuba existen diferentes formas de gestión de la propiedad social sobre los medios de producción (Fernández, 2011). Una de las formas de gestión colectiva la constituye la cooperativa, la cual es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad y democráticamente controlada. Es un caso específico de autogestión (Alonso, 2007).

En resumen, a partir de la síntesis de los autores que han tratado el tema (Alonso, Fernández, 2011; Núñez Moreno, 2013), los tipos de formas de gestión que presenta la propiedad social sobre los medios de producción en Cuba son: la empresa estatal socialista, las formas cooperativas y productores individuales (arrendatarios o usufructuarios de medios de producción estatales).

Propiedad privada son los derechos de las personas y empresas de obtener, poseer, controlar, emplear, disponer tierra, capital, cosas y otras formas de propiedad. El concepto de propiedad ha ido sufriendo modificaciones a lo largo de la historia. A fines del siglo XVIII, durante la revolución industrial, la propiedad privada surgió como la forma predominante de propiedad en el ámbito de la producción y las tierras.

A partir de las consideraciones anteriores se ilustra gráficamente la estructura de las principales formas de gestión existentes en la actualidad en Cuba en la Fig. 1.



Fuente: elaboración de los autores.

**Fig. 1:** Las formas de gestión en Cuba.

Para evaluar las condiciones técnico-económicas de la implementación de las nuevas formas de gestión, es necesario establecer vías que abarquen todas las dimensiones en las que estas operan. A partir de las definiciones teóricas estudiadas se distingue que operan desde el individuo hasta lo más colectivo, incluyendo las interrelaciones en el proceso, los recursos materiales, la forma en que se organizan los procesos en las nuevas formas, evaluando los niveles de eficiencia económica en que se lleva a cabo y dentro de un marco legal que sustenta el cambio.

Es por ello que se define en estas vías un grupo de condiciones, las cuales son: A- Económica, que comprende los aspectos relacionados con la eficacia con que se logran los resultados de los procesos, su calidad, su eficiencia en el uso de los recursos financieros, entre otros.

B - Social, personal, que incluye los aspectos del comportamiento de cada uno de los individuos involucrados en el proceso de las nuevas formas de gestión y cómo este se comporta en el ámbito grupal, sus niveles de autoridad, preparación y satisfacción.

C - Materiales-físicas-proceso, que comprende los aspectos ligados a los recursos materiales, la tecnología y la forma en que se organizan los procesos de producción y servicio con las nuevas formas de gestión.

D - Legal, que comprende el aseguramiento legislativo para acometer el proceso con un soporte adecuado.

A partir de lo anterior, se definieron un grupo de aspectos en cada una de estas dimensiones, que se constituyen en la base de indicadores que permiten evaluar las condiciones técnico-económicas para la implementación de las nuevas formas de gestión que se muestran de forma estructurada en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Parámetros e indicadores de las vías de evaluación de las condiciones técnico-económicas para las nuevas formas de gestión

Tipo de condiciones	Parámetros o aspectos	Indicadores de condiciones	
A - Económicas	Demanda del mercado	A1-Nivel de demanda por los clientes en el mercado de las producciones y servicios	
	Indicadores formadores y límites	A2-Existencia de indicadores para gestionar producciones y servicios	
	Calidad	A3-Nivel de calidad de las producciones y servicios	
	Precio	A4-Asequibilidad de los precios con la nueva forma de gestión	
	Abastecimiento		A5-Nivel de abastecimiento mayorista por la empresa
			A6-Nivel de abastecimiento minorista por cuenta propia
	Impuestos, aportes y costos		A7-Capacidad de pago de los impuestos, aportes y costos
A8-Nivel de conformidad con el pago de impuestos, aportes y costos de las producciones y servicios			
B - Sociales personales	Tratamiento laboral y de seguridad social	B1-Grado de aceptación por el trabajador del tratamiento laboral	
		B2-Grado de aseguramiento de los aportes a la seguridad social	
	Satisfacción	B3-Nivel general de satisfacción del trabajador	
	Formas organizativas y de control	B4-Nivel de organización de la producción y los servicios	
		B5-Grado de control sobre los procesos de la producción y los servicios	
Preparación sobre formas de gestión	B6-Nivel de conocimiento de las formas de gestión de la producción y los servicios en las nuevas condiciones		
Decisiones y facultades	B7-Nivel de autonomía para la toma de decisiones en la producción y los servicios por el trabajador		
C - Materiales-físicas-de proceso	Equipamiento	C1-Nivel de aseguramiento técnico y tecnológico para acometer las nuevas formas de gestión	
	Seguridad y protección	C2-Nivel de seguridad y protección de las instalaciones	
	Higiene y seguridad	C3- Nivel de condiciones de higiene y seguridad en las instalaciones	
D - Legales	Documentación legal	D1-Nivel de aseguramiento de la documentación de la legalización e implantación del proceso	

Así fue posible establecer las vías de evaluación de las condiciones técnico-económicas para las nuevas formas de gestión en este momento del desarrollo de la economía en Cuba, lo cual es el aspecto más novedoso de esta investigación.

La Empresa de Comercio y Gastronomía *Ciro Redondo* se dedica a comercializar productos alimenticios y no alimenticios, brindar servicios gastronómicos y de alojamiento. Consta de locales, equipos y medios arrendados a sus trabajadores para que realicen actividades productivas y de servicios según las regulaciones establecidas, los cuales son considerados trabajadores por cuenta propia vinculados a la empresa por medio de los contratos de arrendamiento de locales. En la entidad existen siete unidades arrendadas a ocho titulares, los cuales han contratado a 13 trabajadores desde 2014.

El procedimiento para el traspaso al arrendamiento no se realiza de manera voluntaria o solicitada por los trabajadores de las unidades, sino que es la empresa la que designa las unidades que va a arrendar según sus necesidades. El proceso consiste en que mediante una reunión se les anuncia a los trabajadores cómo se va a proceder. En dependencia de las condiciones personales creadas, el trabajador decide si continúa o no como trabajador de la unidad en las nuevas condiciones.

Los trabajadores bajo arrendamiento adquieren los insumos y productos necesarios para la prestación del servicio con sus propios medios, pagan los gastos en que incurren por concepto de electricidad, agua, teléfono, anuncio y propaganda conforme a las tarifas establecidas y costean mensualmente una tarifa de arrendamiento.

Esta forma de gestión proporciona una mayor cantidad de ofertas y calidad de los productos o servicios, lo que eleva el nivel de ventas y las ganancias de las unidades. Este proceso, a pesar de contar con algunas limitantes para los trabajadores, garantiza por otra parte una mayor conformidad, ya que el trabajador obtiene mejor retribución y se siente más identificado con sus producciones y prestación de servicios, ya que su nivel de ingreso depende directamente de los resultados de su trabajo.

A pesar de que las nuevas resoluciones acerca de la creación de mercados mayoristas (MINCIN, 2016) con el fin de abastecer toda la gama de nuevas formas de gestión, sus regulaciones no se han materializado en el municipio de *Ciro Redondo*. Hay insatisfacciones con los precios de los insumos, ya que la empresa no garantiza el abastecimiento mayorista de casi ningún producto, solo el cigarro y el ron a granel con limitaciones de compra. Los demás productos los trabajadores los obtienen en unidades de la misma empresa y actúan como

revendedores, lo cual crea insatisfacción en la población y afecta los niveles de ventas de estas unidades.

Otra de las inconformidades detectadas se encuentra en las tarifas de electricidad ya que se plantea que los cuentapropistas individuales cuentan con una tarifa más baja, la cual puede aplicarse a estas unidades. Es necesario que los trabajadores conozcan todas las posibilidades que brinda la legislación actual, de forma tal que puedan aprovechar las oportunidades de administrar los recursos que el estado puede poner a su disposición para su uso y explotación en aras del comercio y la gastronomía.

### **Materiales y métodos para el diagnóstico de las condiciones para la implementación del proceso de cooperativización y/o arrendamiento**

Para la realización del diagnóstico se elaboró una encuesta basada en las vías de evaluación de las condiciones técnico-económicas para las nuevas formas de gestión definidos en este trabajo, que se mostraron en la Tabla 1.

Partiendo de los indicadores de cada una de las dimensiones mencionadas, se formularon interrogantes que se corresponden con ellos, de manera que al responder otorguen una calificación que va desde un nivel muy bajo hasta uno muy alto, estructurados en cinco valores de una escala de categorías o clases. Para definir la muestra se tuvieron en cuenta las siguientes características de la empresa. Tiene un total de 393 trabajadores, de los cuales 31 son directivos y 21 son arrendados. Se utilizó el muestreo irrestricto aleatorio. La fórmula del tamaño de la muestra, que garantice un nivel de confiabilidad y error máximo permisibles, para variables cualitativas con máxima varianza y mínima incertidumbre en las estimaciones es:

$$n = \frac{Z_{1-\alpha}^2 p \cdot q \cdot N}{Ne_{m\acute{a}x}^2 + Z_{1-\alpha}^2 p \cdot q}$$

Donde: Z es el coeficiente de confianza, es decir, la variable estandarizada de la distribución normal con media cero y desviación típica igual a uno; p = q = 0.50, por lo que la varianza es máxima;  $e_{m\acute{a}x}$  es el error máximo permisible de estimación; N es el tamaño de la población objeto de estudio, la plantilla de la empresa.

Al aplicar la fórmula anterior, se obtuvo que el tamaño de muestra necesaria para garantizar una confiabilidad de un 95 % y un error máximo de estimación de  $\pm 0.05$ , es de 21 casos (encuestados). Utilizando el método de afijación proporcional, se distribuyó la muestra, proporcionalmente entre los estratos

encuestados, utilizando la fórmula  $n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$ , obteniéndose que se deben encuestar 6 directivos y 15 trabajadores.

A partir de la aplicación de la encuesta a los 21 muestreados para diagnosticar y obtener una evaluación de las condiciones técnico-económicas para las nuevas formas de gestión se obtuvieron los siguientes resultados.

### Resultados de la evaluación de las condiciones estudiadas

Se muestran los resultados de la evaluación de las condiciones para la implementación del proceso de cooperativización y/o arrendamiento (Tabla 2).

**Tabla 2.** Resultados de la aplicación de la encuesta de forma aleatoria a directivos y trabajadores

Indicador	Directivos	Trabajadores	General
<b>Económicas</b>	3,50	2,87	3,05
A1 Nivel de demanda por los clientes en el mercado de las producciones y servicios	3,67	3,40	3,48
A2 Existencia de indicadores para gestionar producciones y servicios	3,50	1,60	2,14
A3 Nivel de calidad de las producciones y servicios	3,83	4,30	4,19
A4 Asequibilidad de los precios con la nueva forma de gestión	4,00	3,30	3,52
A5 Nivel de abastecimiento mayorista por la empresa	3,33	1,60	2,10
A6 Nivel de abastecimiento minorista por cuenta propia	3,33	3,60	3,52
A7 Capacidad de pago de los impuestos, aportes y costos	3,17	2,53	2,71
A8 Nivel de conformidad con el pago de impuestos, aportes y costos de las producciones y servicios	3,17	2,53	2,71
<b>Sociales personales</b>	3,90	3,37	3,52
B1 Grado de aceptación por el trabajador del tratamiento laboral	3,50	3,73	3,67
B2 Grado de aseguramiento de los aportes a la seguridad social	3,67	3,53	3,57
B3 Nivel general de satisfacción del trabajador	4,00	3,60	3,71
B4 Nivel de organización de la producción y los servicios	3,83	3,80	3,81
B5 Grado de control sobre los procesos de la producción y los servicios	4,50	3,67	3,90
B6 Nivel de conocimiento de las formas de gestión de la producción y los servicios en las nuevas condiciones	4,00	2,93	3,24
B7 Nivel de autonomía para la toma de decisiones en la producción y los servicios por el trabajador	3,83	2,33	2,76
<b>Materiales-físicas-de proceso</b>	3,94	3,22	3,43
C1 Nivel de aseguramiento técnico y tecnológico para acometer las nuevas formas de gestión	3,50	2,20	2,57
C2 Nivel de seguridad y protección de las instalaciones	3,67	3,47	3,52
C3 Nivel de condiciones de higiene y seguridad en las instalaciones	4,67	4,00	4,19
<b>Legales</b>	4,50	3,73	3,95
D1 Nivel de aseguramiento de la documentación de la legalización e implantación del proceso	4,50	3,73	3,95

General	3,77	3,15	3,33
---------	------	------	------

Las respuestas se estructuraron en una escala con valores que van de muy bajo a muy alto con valores respectivos que van de 1 a 5 puntos, con cinco posibilidades de respuesta en el rango: Muy bajo – 1, Bajo – 2, Medio – 3, Alto – 4, Muy alto – 5.

### **Nivel general y por estratos**

Al analizar los resultados generales de las respuestas se constata que las condiciones fueron evaluadas con un promedio de 3.33, algo más que un valor medio. Sin embargo se destaca que los directivos consideraron casi en un 20% más que los trabajadores que existen las condiciones para la implementación del proceso de cooperativización y/o arrendamiento, lo cual apunta a incoherencias en la valoración.

### **Por condiciones y por los indicadores de estas**

Las dimensiones fueron evaluadas todas en un rango cercano al valor medio, considerándose que la dimensión legal es la de mejores condiciones con un 3.95 de media, y la económica es la de inferiores, con un nivel de 3.05. Los trabajadores consideran que la dimensión económica está en un valor por debajo del medio con 2.87 y las otras tres dimensiones las consideran en valores que oscilan muy cercanas a un valor medio, mientras los directivos las consideran todas sobre el nivel medio.

En resumen, el diagnóstico mostró que los aspectos más deficientes en la evaluación de las condiciones para la implementación del proceso de cooperativización y/o arrendamiento son en las dimensiones económicas y materiales-físicas-de proceso, y son los siguientes, ordenados de los más bajos a los más altos:

A5 - Nivel de abastecimiento mayorista por la empresa, 2.10.

A2 - Existencia de indicadores para gestionar producciones y servicios, 2.14.

C1 - Nivel de aseguramiento tecnológico para las nuevas formas de gestión, 2.57.

A7 - Capacidad de pago de los impuestos, aportes y costos, 2.71.

A8 - Nivel de conformidad con el pago de impuestos, aportes y costos, 2.71.

B7 - Nivel de autonomía para la toma de decisiones por el trabajador, 2.76.

B6 - Nivel de conocimiento de las formas de gestión en nuevas condiciones, 3.24.

## **Discusión y sugerencias de mejora para la Empresa de Comercio y Gastronomía Ciro Redondo a partir del diagnóstico**

Se sugiere diseñar indicadores apropiados para guiar las producciones o los servicios de las unidades arrendadas de manera que estas cuenten con objetivos planeados que los ayuden a orientarse en cuanto niveles de ventas, compra, prestación de servicios entre otros. Dichos indicadores deberán ser de consecución de metas por una parte, o sea, de eficacia; y además deberán existir indicadores de eficiencia que tengan en cuenta los recursos de diferentes tipos puestos en juego en el proceso de producción o servicios de dichas unidades.

La empresa y su organización superior, deberán diseñar un sistema de abastecimiento mayorista, en el cual las unidades arrendadas puedan obtener los productos necesarios para realizar su actividad económica sin afectar el precio, que incide de manera directa en las ventas, los ingresos y la satisfacción de la población.

Se debe capacitar a los trabajadores no solo de estas unidades sino de todas entidades de comercio con el objetivo de profundizar en el conocimiento de las formas de gestionar la producción y los servicios en las nuevas condiciones, para lograr una mejor gestión, lo que se reflejará en los resultados económicos de dichas unidades. Se debe dar más libertad a la hora de la toma de decisiones de producción y servicios por el trabajador lo cual generará un servicio más centrado basado en las necesidades de cada unidad, dada las capacidades, ubicación y mercado al que se dirigen.

La empresa debe contar con aseguramiento técnico para acometer las nuevas formas de gestión. De manera que las unidades tengan más opciones al momento de solicitar equipos y útiles en arrendamiento para el desarrollo de sus actividades económicas.

## **CONCLUSIONES**

Se identificó la diferencia entre formas de propiedad sobre los medios de producción y las formas de su gestión, los elementos componentes de esas formas de gestión en el modelo económico cubano y finalmente, las vías de evaluación de las condiciones técnico-económicas para dichas formas de

gestión en sus condiciones Económica, Social-personal, Material-física-de proceso, y Legal. Se definieron los aspectos de cada una que son la base de indicadores para evaluar dichas condiciones.

La metodología adoptada permitió evaluar, mediante un diagnóstico que mostró los aspectos más deficientes en la evaluación, las condiciones para la implementación del proceso de cooperativización y/o arrendamiento.

El diagnóstico mostró los siete aspectos más deficientes en la evaluación de las condiciones para la implementación del proceso de cooperativización y/o arrendamiento, que son: nivel de abastecimiento mayorista por la empresa; existencia de indicadores para gestionar producciones y servicios; nivel de aseguramiento tecnológico para las nuevas formas de gestión; capacidad de pago de los impuestos, aportes y costos; nivel de conformidad con el pago de impuestos, aportes y costos; nivel de autonomía para la toma de decisiones por el trabajador; y nivel de conocimiento de las formas de gestión en nuevas condiciones. Todo ello permitió formular sugerencias de mejora para la Empresa de Comercio y Gastronomía Ciro Redondo a partir de dichos resultados.

## REFERENCIAS

Alonso, O. (2007). *Nuevas Formas de Propiedad y de Gestión de las Organizaciones en la transición hacia el Socialismo del Siglo XXI*. Caracas: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILUDÍS).

Bueno, E.; Cruz, I. y Durán, J. (1982). *Economía de la Empresa*. Madrid: Pirámide.

Fernández, O. (2011). *El modelo de funcionamiento económico en Cuba y sus transformaciones. Seis ejes articuladores para su análisis*. Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana, No.153, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>.

MINCIN (2016), Resolución 61 - Relaciones comerciales mayoristas – TCP y cooperativas.

Núñez, L. (2013). *Las nuevas formas de gestión económica en Cuba y su contribución a las políticas a escala local y la equidad*.

PCC (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la*

*Revolución*. La Habana: Oficina de publicaciones del Consejo de Estado.  
PCC (2016). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*. La Habana: Oficina de publicaciones del Consejo de Estado.