

Desde 2011 el sistema empresarial cubano transita por una nueva etapa de transformaciones que, entre otros propósitos, buscan desatar viejas ataduras, otorgar mayores facultades y lograr más eficiencia y organización. Como todo proceso de cambios, este no ha estado exento de complejidades, aciertos y desaciertos.

Por eso en este año que recién comienza, además de consolidar las medidas aprobadas -que no son pocas-, será prioridad evaluar su impacto, tal y como lo señaló a *Cubadebate* Yovana Vega Mato, segunda jefa del Área de Perfeccionamiento de Entidades de la **Comisión Permanente para la Implementación y Desarrollo de los Lineamientos**.

El estudio empezará por las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE). De acuerdo con la funcionaria, para aplicar el diagnóstico se seleccionaron 26, de las 83 existentes actualmente en el país. **Al cierre del primer trimestre serán presentados los resultados al Consejo de Ministros**.

“Se expondrán las deficiencias, sus causas y medidas para solucionarlas, que pueden incluir modificaciones de la norma vigente”, dijo Vega Mato, al tiempo que acotó que este trabajo no concluirá ahí, sino que abarcará después a las demás estructuras.

Porque no se trata, abundó, de cambios inamovibles. “Está claro que las transformaciones organizativas siempre son procesos complejos y que hay que estudiarlas e implementarlas con gradualidad”.

El jefe de la Comisión para la Implementación de los Lineamientos, Marino Murillo, [alertó en fecha reciente](#) que hay OSDE cuyas plantillas han crecido excesivamente y que han frenando la independencia de las empresas. Temas que precisamente se requieren revisar.

¿Son nuevas las OSDE?

El perfeccionamiento empresarial en Cuba ha vivido varias etapas, y en todas ha estado presente el concepto de las OSDE: **empresas que se unen para fortalecer su gestión**. Un ejemplo data de noviembre de 1961, cuando **Ernesto Che Guevara** creó la Unión de Empresas de Materias Primas, recordó Vega Mato.

Esta figura reapareció también en 1987 a partir del perfeccionamiento de las entidades de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, “proceso que si bien no transformó el entorno económico, propició ir a una etapa superior en cuanto a la organización al interior de las empresas, mejorando sus resultados”, relató la experta.

De ahí que la generalización de esa experiencia quedara implícita en los [Lineamientos socioeconómicos](#) aprobados en 2011 en el VI Congreso del Partido. Cinco años después se ratificó la decisión en los documentos rectores del PCC, que tuvieron luz verde en el VII Congreso.

TRANSFORMACIONES EN EL SISTEMA EMPRESARIAL ESTATAL CUBANO EN EL PERÍODO 2011-2018

1



Separar las funciones estatales de las empresariales

2



Incrementar la autonomía en el sistema empresarial y su nivel de eficiencia y organización

3



Transformar los mecanismos de distribución de la riqueza

4



Garantizar que las empresas se recapitalicen por sí mismas



Tales propósitos han implicado, inevitablemente, adecuar las normas en correspondencia con las políticas aprobadas como parte de la actualización del modelo económico cubano. Uno de los decretos que surgió en este contexto fue el 335, el cual rige el funcionamiento de todo el sistema empresarial, compuesto ahora por OSDE, empresas y Unidades Empresariales de Base (UEB).

Pero, ¿por qué agrupar las empresas en OSDE? Según expuso Vega Mato esta práctica es similar a la empleada en el mundo. Entre las razones aparece que les permite a las entidades una mayor fortaleza para salir al mercado, para encadenarse productivamente y obtener mejores estrategias de proyección de desarrollo.

Se organizan teniendo en cuenta sus procesos y similitudes tecnológicas. Pueden ser Grupos (entidades con diferentes estructuras tecnológicas, de producción, de servicios y de comercialización) o Uniones (entidades con alta interrelación y dependencia entre sí). **De esta última forma solo existen tres en el país: la Unión Eléctrica, Ferrocarril y Cuba-Petróleo.**

El Decreto 335 -acotó la entrevistada- le otorga a las OSDE funciones bien definidas para lograr que todas las empresas que se integren a ella se fortalezcan, ganen en eficiencia y competitividad. Destacar que tienen personalidad jurídica y patrimonio propio, financian sus gastos con los aportes de las empresas que la componen y su gestión tributa al beneficio de estas.

La normativa habla de funciones de control y dirección, centradas en cuestiones estratégicas, entre ellas “la definición y cumplimiento de los objetivos de trabajo, evaluación y aprobación de planes, cumplimiento del objeto social, creación de reservas, investigación y desarrollo”.

La Segunda Jefa del Área de Perfeccionamiento de Entidades insistió en que **esas facultades deben cumplirse sin intervenir en la gestión de las empresas y con estricto respeto a su autonomía**. “El control se ejerce prioritariamente sobre los resultados integrales de toda la organización y sobre el uso de los recursos asignados centralmente por el Gobierno”, especificó.

Por otro lado, la separación de las funciones estatales de las empresariales implicó, además de crear nuevas OSDE, reestructurar los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE). A juicio de Vega Mato, **este paso ha sido de suma importancia para disminuir cargos y concentrar a los ministerios en la elaboración y aprobación de políticas dirigidas al desarrollo de las actividades que representan**. “Antes se enfocaban, generalmente, en dirigir a las empresas”.

“Aun cuando muchas de las funciones de los ministerios se trasladaron a las OSDE, estas surgieron perfeccionadas, con una estructura y plantillas lo más ligera posible”, valoró.

Datos aportados por la entrevistada indican que de 2011 a 2017, de 31 OACE que funcionaban en el país quedaron 27, en tanto de 136 OSDE ahora hay 83, resultado de la fusión de muchas, aunque a la par se crearon nuevas.

¿Qué ha pasado con las empresas y las UEB?



Producción de arroz en Cuba. Foto: Irene Pérez/ Cubadebate.

Si bien los documentos del proceso de actualización del modelo económico reconocen una diversidad de actores que deben participar en el escenario cubano en igualdad de condiciones, el papel primordial se le concede a la propiedad socialista de todo el pueblo.

De ahí -dijo Vega Mato- la responsabilidad que tenemos en la transformación y desarrollo de la empresa estatal, vista como el eslabón fundamental.

Las nuevas normativas trajeron importantes cambios para ese sector, aumentarle su autonomía fue uno de ellos. Otro no menos relevante tiene que ver con la prohibición de operar con pérdidas.

En el periodo de 2011 a 2017 hubo una reducción de más de 400 entidades, y muchas de ellas fueron extinguidas o fusionadas, precisamente, porque tenían pérdidas, explicó la experta.

Una de las metas consistía en lograr empresas eficientes y había muchas que estaban muy

lejos de serlo, “y que no se justificaban como empresas por sus dimensiones y niveles de operaciones. Presentaban procesos de dirección económica y de control sumamente mayores a la generación de riquezas. **En su mayoría estas fueron las que se convirtieron en UEB**”, sostuvo.

Vega Mato aclaró que “hubo entidades que se convirtieron en UEB y su gestión económica demostró que debían continuar como empresas y se rectificó”.

En cuanto a la creación de nuevas UEB, reconoció que **muchos directivos hicieron interpretaciones erradas sobre lo legislado**. Ejemplificó que a no pocos jefes de UEB les quitaron indebidamente sus facultades, entre ellas la de operar cuentas bancarias y firmar contratos.

Proceder que frenaba el andar de esas estructuras, donde se producen en definitiva los bienes y servicios.

De acuerdo con lo normado, los directores de las UEB, siempre que estén facultados por el jefe de la entidad que los crea (OSDE o empresa), pueden:

- Suscribir contratos económicos a nombre y en representación de la empresa.
- Representar a la empresa en procesos judiciales.
- Operar cuentas bancarias.

Vega Mato acentuó que las UEB forman parte de la empresa, no son entes aislados, aun cuando lo puedan estar geográficamente.

El hecho de que no tengan personalidad jurídica ha sido uno de los temas más controversiales, y “formará parte de los aspectos a estudiar”, según adelantó la Segunda Jefa del Área de Perfeccionamiento de Entidades.

En cifras, el impacto de las transformaciones

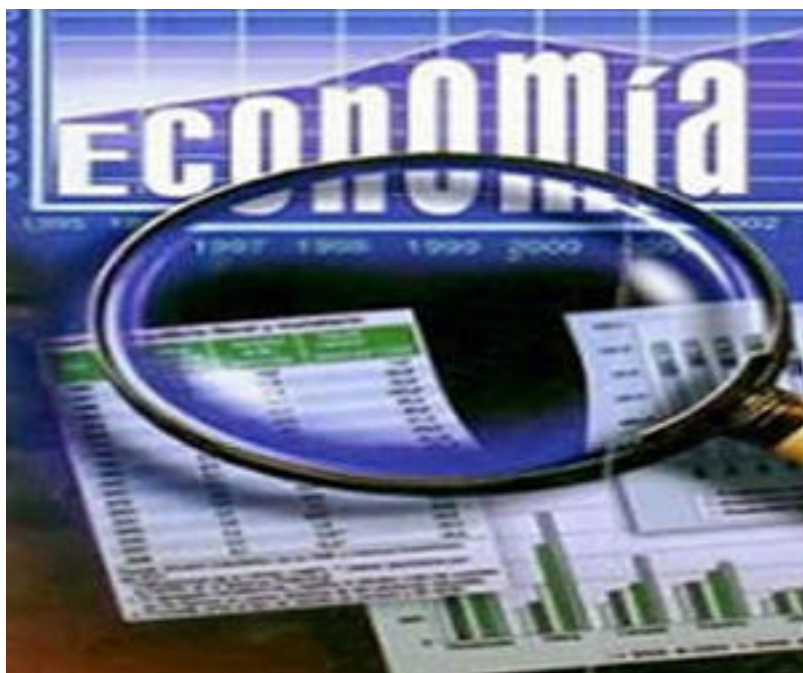
En la etapa 2011-2017 los indicadores de las empresas muestran números positivos, la mayoría en ascenso: ventas netas (35 % de incremento), utilidad antes de impuestos (72 %), valor agregado bruto (51 %) y la productividad (57 %). Aunque, **hay que distinguir que no es un comportamiento homogéneo en todos los sectores**.

Otro dato significativo es la **disminución del número de empresas irrentables**, lo cual ha permitido que se redujera considerablemente el subsidio por pérdidas (91 %).

En 2010 se reportaron 403 empresas con pérdidas, en 2015 (81), en 2016 (67) y al cierre del primer semestre de 2018 (43). “Esto responde a las transformaciones organizativas y a otras medidas aprobadas, como la flexibilización del objeto social, la creación de reservas para

capital de trabajo, así como de un fondo de compensación por parte de las OSDE”, enumeró la entrevistada.

El salario medio, aún insuficiente para enfrentar los precios actuales, también ha crecido de 500 pesos en 2013 a 850 en 2017, y hay un 33 % del total de las empresas que pagan más de mil pesos. Mientras, los ingresos también experimentan un ascenso a partir de la distribución de las utilidades: en 2016 el 27 % de las reservas tuvieron ese objetivo.



Sobre las Juntas de Gobierno



Díaz-Canel durante el encuentro de trabajo con Juntas de Gobierno y Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial. Foto: Estudios Revolución.

Vega Mato aclaró que las Juntas de Gobierno -estructuras generalizadas a partir del perfeccionamiento empresarial- son los órganos representativos de los intereses del Estado para el control de la gestión empresarial estatal.

Su objetivo fundamental es maximizar los resultados de las empresas y sus tareas son “aprobar la proyección estratégica de las entidades, pronunciarse sobre la pertinencia del plan, evaluar trimestralmente los resultados económicos y financieros, y aprobar la distribución de utilidades”.

Puntualizó que **al cierre de cada año se informa al Consejo de Ministros acerca de cómo han funcionado.**

Una reciente modificación a la normativa vigente precisó que todas las OSDE deben surgir asistidas por una Junta. Hasta ahora lo regulado establecía que las Juntas solo se creaban para atender a sectores estratégicos de la economía del país.

Estos grupos están conformados por 5 ó 7 miembros, entre ellos académicos, expertos y representantes de los órganos globales. Aunque, argumentó Vega Mato, tienen la facultad de invitar a sus sesiones de trabajo a cuantos expertos consideren necesarios y hasta a los

directores de las empresas.

De lo que sucederá este año

Vega Mato informó que poco antes de concluir 2018 el Consejo Ejecutivo del Consejo de Ministros aprobó la **política para categorizar a empresas de alta tecnología**. Dijo que en estos momentos se trabaja en la confección de las normas jurídicas y es un paso superior en la gestión del sistema empresarial cubano.

Otro asunto que ocupará la atención del Área de Perfeccionamiento de Entidades de la Comisión de Implementación es la consolidación de las medidas adoptadas, así como continuar avanzando en la transformación e incremento de la autonomía de las entidades estatales.

La funcionaria valoró que resulta clave la preparación de los directivos y trabajadores, pues “son cambios que implican transformaciones en las maneras de hacer, que hay que ir consolidando”. **“Hay que transformar organizaciones, pero también el saber hacer de todos los días”**.

“El concepto de subordinación quizás es el más entendido, no así el de atención”, ejemplificó. “Se trata de una nueva manera de ver y de pensar al sistema empresarial, tanto para los organismos globales y los directores generales de las OSDE, como para aquellos que dirigen a las empresas, quienes en algunos casos no han entendido todavía cuáles son sus facultades y qué es lo que puede hacer hoy -que ayer no podían-, porque por muchos años han estado actuando con las manos atadas”.

Vega Mato comentó que en febrero se inició un proceso de capacitación que debe culminar en el primer trimestre del actual año e involucrar a unos 48 mil directivos.

Acotó que un tema pendiente, y no menos importante, será culminar la **elaboración del régimen jurídico que regule integralmente la actividad empresarial del país, tanto estatal como no estatal**.

Tomado de la página <http://www.cubadebate.cu/cuba/2019/02/01/sistema-empresarial-cubano-cambios-necesarios/>