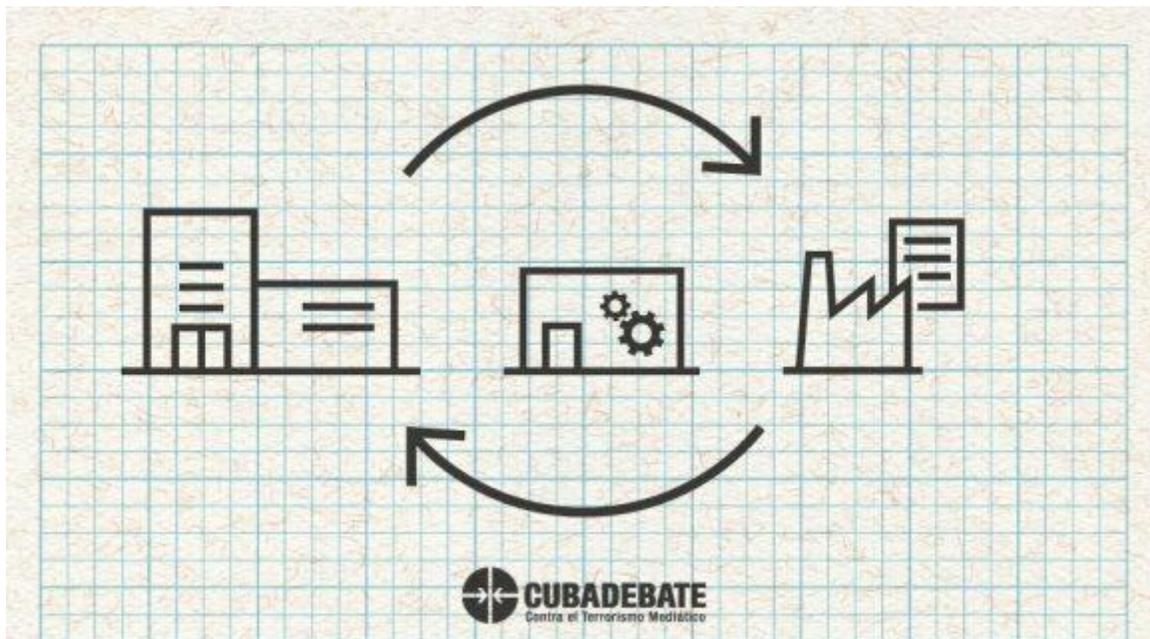


# De la empresa filial a la UEB “autorizada”: Los nuevos conceptos en el panorama empresarial cubano

Por: [Oscar Figueredo Reinaldo](#), [Lissett Izquierdo Ferrer](#), [Rogelio Carmenate](#)

26 mayo 2021



Diseño: Rogelio Carmenate.

El pasado 7 de mayo [la Gaceta Oficial publicó un compendio de normas jurídicas](#) que puso en blanco y negro, para su materialización, medidas ya esperadas desde el año anterior en el sistema empresarial cubano. Son 15 nuevas decisiones, y la más “popular” —según comentarios en *Cubadebate* y preguntas y dudas en seminarios de capacitación— es la distribución de utilidades a los trabajadores, ahora sin límites. Sin embargo, **en aparente silencio están otros asuntos que definen, por ejemplo, el rumbo de las UEB, ahí donde se produce directamente y se generan las ganancias que todos esperan repartir.**

El paquete legislativo trae cambios profundos para esas estructuras, sobre todo para aquellas que se mueven hoy dentro de “una camisa de fuerza”, “donde ya no caben”, dice Ivonne Rodríguez, directora jurídica del Ministerio de Economía y Planificación (MEP). Recordemos que **en las transformaciones anteriores hubo empresas que quedaron rebajadas a UEB y ahora tendrán quizás la posibilidad de recuperar aquella autonomía perdida.**

En diálogo con *Cubadebate* la directiva desmenuza las nuevas disposiciones que entraron en vigor tres días después de su publicación en Gaceta, “porque eran medidas anunciadas desde el año pasado y, por tanto, había que ser lo más expedito posible”.

De la lectura del Decreto-Ley 34 se resume que hay tres opciones para las UEB: **adquirir el calificativo de “autorizada”** —y con ello asumir facultades que “rozan” con autonomía—, **ascender como empresa independiente o convertirse en una empresa filial**. El cambio depende de la estrategia del organismo —dígase OSDE o empresa— y al menos en los dos últimos casos la aprobación estará en manos del MEP.

Pero empecemos por la “filial”, que, aunque es una estructura nueva en el entramado empresarial cubano, el término sí suele ser conocido. Resulta frecuente que se emplee, por ejemplo, como sinónimo de las “dependencias” o “divisiones” que tienen a lo largo de todo el país empresas como Copextel.

Si googleamos empresa filial aparecen muchísimas referencias y en todas hay puntos en común: **“es una entidad controlada por otra entidad llamada matriz, holding o parent company (literalmente compañía madre o padre)”**. ¿Es así en la legislación cubana?

La directora jurídica del MEP conceptualiza —Decreto-Ley 34 mediante— que **se trata de una entidad (con personalidad jurídica) subordinada a la empresa de la cual se desprende, es decir, a su “empresa madre”**. Su génesis sería el resultado de nuevos negocios o inversiones o una Unidad Empresarial de Base (UEB) que **cierra, total o parcialmente, ciclos o que también puede realizar actividades de distinta naturaleza dentro su grupo**.

Este tipo de modalidad, explica Rodríguez, puede concebirse para el sistema empresarial estatal, pues a partir del perfeccionamiento anterior, hubo muchas empresas que pasaron a ser UEB, y hoy algunas son mucho más que eso. De ahí que se diseñara este tipo de modalidad que permite, a la vez, no “recargar a las OSDE” con nuevas empresas independientes.

No obstante, aclara, “desde el MEP donde mejor visualizamos su creación es en las sociedades mercantiles de capital totalmente cubano, cuyas UEB en la mayoría de los casos son llamadas hoy filiales, divisiones o sucursales”.

Por ejemplo, abunda, Copextel tiene divisiones o filiales en todo el país, y son UEB que cierran ciclos, incluso pudieran existir algunas que realicen actividades de distinta naturaleza pero que de alguna manera conectan con la “entidad madre”. Evidentemente, por **la dispersión geográfica que tienen y por lo que representa su actividad para el territorio, “es necesario para la casa matriz que esta estructura adquiera personalidad jurídica”**.

Esto facilita, entre otras cosas, la agilidad en la toma de decisiones. “Hoy gestiones como los contratos económicos, los nombramientos y las medidas disciplinarias deben, para su aprobación, “viajar” hacia la casa matriz. Además, permite a estas reducir plantillas porque se concentrarían en cuestiones estratégicas”.

Pero, ¿por qué es más factible crear filiales en el mundo mercantil? Rodríguez comienza explicando qué significa que una empresa esté subordinada o integrada a la OSDE. En este

último caso, **“las empresas conservan autonomía en su gestión, encargándose la OSDE de establecer las acciones de dirección, coordinación y las estrategias”**.

En cambio, prosigue, en la subordinación (como sucede con las filiales) “las decisiones pueden ser cuestionadas”. En términos legales sería: como nace del patrimonio de su “entidad madre”, para hacer uso de ese patrimonio está supeditada, de alguna manera, a su aprobación.

“En el mundo mercantil la entidad está conformada por accionistas, y la casa matriz es el accionista mayoritario, de ahí que contribuya a adoptar las decisiones correctas o que le interesan. Por eso, aquí la subordinación es más solapada, porque como la junta accionista toma las decisiones, luego nadie las puede cuestionar”.

Es por ello, asevera, que “nos cuesta visualizar este tipo de modalidad en el sistema empresarial estatal, porque si las decisiones pueden ser cuestionadas, ¿hasta qué punto es la autonomía?, ¿la empresa tendrá autonomía financiera, pero no de gestión porque esta puede ser cuestionada?”.

A su juicio, esta dicotomía puede aparecer, por ejemplo, en los centrales azucareros, algunos de los cuales siguen siendo una empresa aun cuando fueron transformados en UEB. Si bien “rectificar es de sabios”, “aquí una posible creación de empresas filiales, desde el punto de vista legal, implica la aplicación del concepto de subordinación, por tanto estarían supeditados a la voluntad de la “entidad madre”, es decir, de la empresa azucarera. Entonces, ¿hasta qué punto se puede cercenar o no la autonomía?”.

La directora jurídica del MEP habla de lo aprobado no como normas rígidas, tomando en consideración que, con respecto a este tema, **“en el sistema empresarial estatal iremos corrigiendo el tiro”, en el sentido de que para el 2022, según el cronograma legislativo que implementa lo refrendado en la Constitución, se debe aprobar la Ley de Empresa.**

“Esto serviría como antesala para evaluar hasta la necesidad real de la empresa filial. Porque pudiera funcionar, pero quizás la vida nos demuestre que es un escalón innecesario”.

No obstante, analizando la norma en el contexto actual, se vislumbran beneficios. Por ejemplo, expone Rodríguez, la provincia de Mayabeque, de manera excepcional por el experimento que en ella se realiza, tiene una única empresa a nivel provincial de Comercio y Gastronomía, en vez de una en todos los municipios como en el resto del país. Según ellos, les conviene como grupo no sobredimensionar la estructura, sino que se creen filiales en los municipios, debido a la afinidad en materia de actividad y control.

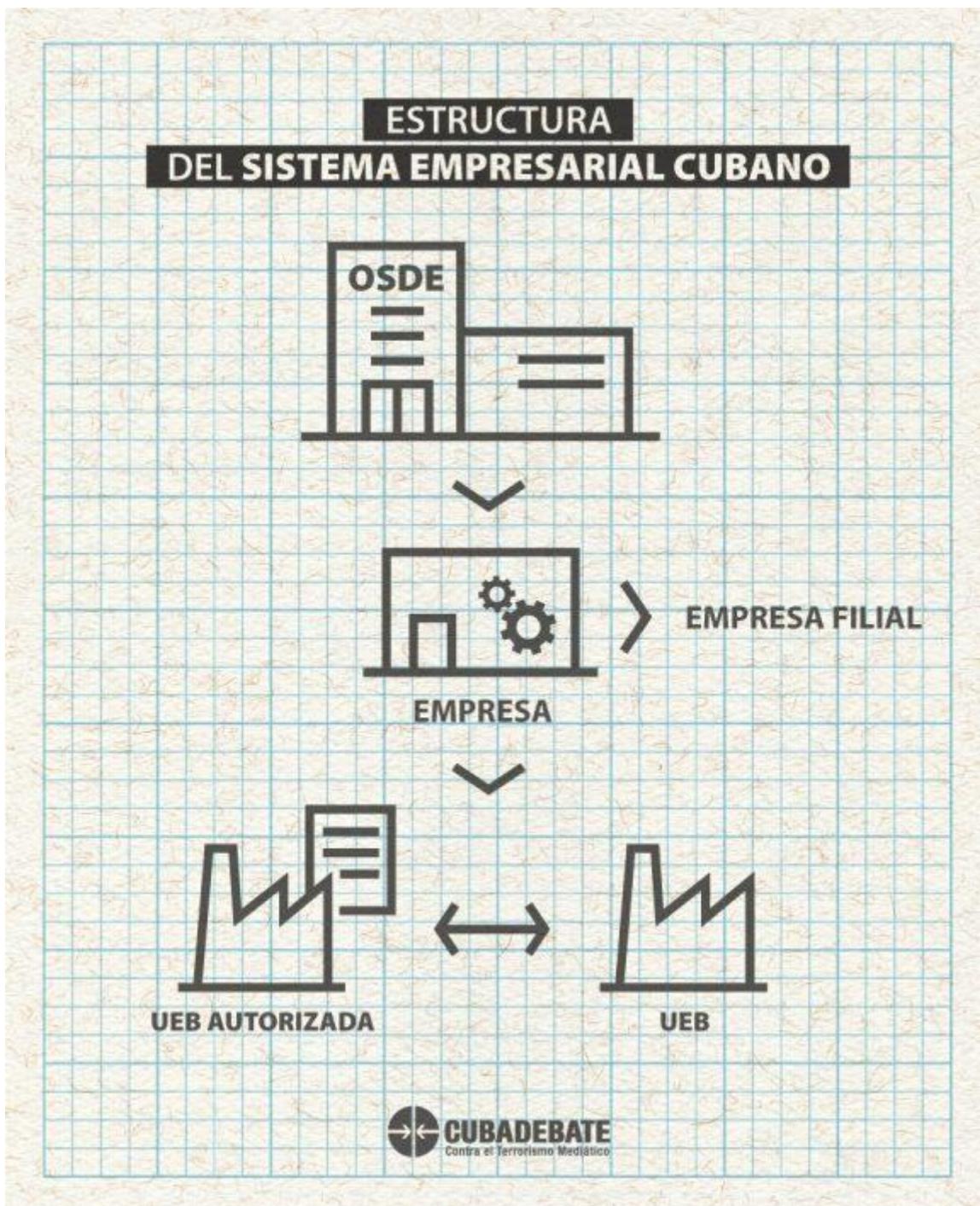
En casos como este, alerta la directora jurídica, **la “empresa madre” debe, como principio esencial, conservar actividad productiva y de servicio.** Porque “hay quienes pueden pensar en convertir todas sus UEB en empresas filiales y realizar solo funciones de dirección y control, y así estarían actuando como una OSDE”.

Por otro parte, Dania Loraine Fuentes, jefa del grupo de Movimientos Organizativos y Objetos Sociales del MEP, habla de bondades que redundarían en más productividad y eficiencia. **“Si los gastos en la actividad de ciencia, tecnología e innovación son asumidos por la empresa madre, y los resultados los comparte con sus filiales, estas aliviarían su gestión”**.

También se pudieran buscar otras actividades que tributen beneficios colectivos. “Desde la empresa madre se podrían llevar las actividades financieras, jurídica, economía, recursos humanos, para que sus filiales se concentren en la actividad productiva y de servicio. Además, de brindarles asesoría”.

En el mundo mercantil, ejemplifica Fuentes, **“a la empresa madre le debiera convenir que sus filiales funcionen, prosperen, porque recibirán el 50% de las utilidades que ellas generen”**.

Antes en el sistema empresarial ese aporte era directo al presupuesto del Estado y con la nueva resolución del Ministerio de Finanzas y Precios se establece que sea recibido por la empresa madre, que cedió parte de su patrimonio.



### ¿Qué son las UEB “autorizadas”?

El artículo 32 del Decreto-Ley 34 ampara una nueva modalidad de las UEB. La directora jurídica del MEP las nombra con el apellido de “autorizadas”, porque —dice el escrito— “siempre que esté autorizada por la entidad que la crea, la unidad empresarial de base puede:

1. Elaborar estados financieros, pagar impuestos sobre utilidades y distribuir utilidades.
2. Acceder a créditos otorgados por el sistema bancario o instituciones financieras.

Si bien siguen sin personalidad jurídica y sin aprobar el plan, pues deben proponer su proyecto a la empresa, las nuevas facultades “rozan con autonomía”, destaca Rodríguez y recuerda que los mayores dilemas han estado a la hora de repartir las ganancias.

De no pocos infortunios relacionados con este tema se hizo eco la prensa, como sucedió con el Hotel Nacional (convertido en UEB en la anterior reestructuración del sistema empresarial), que aun cuando fuera rentable no podía repartir utilidades si la OSDE no lo era. Ahora **hay un sustento legal para, sin tener que convertir al Nacional en una empresa, sus trabajadores puedan disfrutar de las ganancias creadas, sin que interfieran los resultados de otros.**

En todo caso, acentúa la directora jurídica del MEP, **el cambio de las UEB depende de la estrategia del organismo.** En la empresa filial, es su “madre” quien propone la transformación al OSDE u organismo, y este lo presenta al Ministerio de Economía y Planificación para su aprobación.

En cambio, para ascender a empresa independiente, “no necesariamente debe estar propuesta por la entidad madre, puede ser que desde la OSDE se plantee la necesidad”. Pero aquí también la aprobación estará en manos del MEP.

La jefa del grupo de Movimientos Organizativos y Objetos Sociales comenta que en su Ministerio se harán todas las evaluaciones porque hay que buscar, sobre todo, lo que implica la creación de la nueva estructura. “Hay UEB que están en condiciones de ser una empresa independiente pero cuando se realiza una evaluación integral, la empresa que cede sufre deterioro financiero y económico, y es algo por lo que debemos velar”.

Otro riesgo tiene que ver con los precios. “Entre las UEB no existen relaciones monetarias-mercantiles, sino transferencias. Es decir, entre ellas no hay compraventa, sino transferencias de bienes y servicios. La empresa madre es la encargada de comercializar el producto final.

“Pero cuando una de las UEB salga de ese vínculo, ya no hay transferencias, sino relaciones monetarias-mercantiles, y con ello encarecimiento de los precios al sumar el margen comercial”.

Por eso, reafirma Fuentes, la importancia de razonar: **¿estamos sacando un eslabón importante de una producción para entonces encarecerla o realmente debiera seguir siendo UEB?**

La especialista añade que estos movimientos organizativos se le han notificado a la CTC y al MTSS para evaluar el impacto en los trabajadores. “Si bien la creación en la mayoría de los casos no genera disponibilidad, fusión y extinción sí. ¿Para dónde van los trabajadores?,

¿hay fuentes de empleo que permitan su incorporación? Todo eso se tiene en cuenta a la hora de autorizar un movimiento organizativo”.

Igualmente, y para su correcta implementación, Fuentes asegura que se inició un proceso de capacitación junto a los ministerios de Finanzas y Precios y de Trabajo y Seguridad Social; con amplia incidencia en las nuevas resoluciones.

“También queremos establecer un sistema de capacitación directamente con las OSDEs como lo tenemos previsto con GELEC y GEICONS. Más allá de eso nos gustaría adiestrar a los actores económicos implicados en el Decreto-Ley, que son la base de las normas jurídicas. El empresario tiene que entender muy bien qué es la empresa filial y su interacción con el resto de las estructuras”.

## **Seguir rompiendo ataduras**

**Las nuevas flexibilizaciones del objeto social que se leen en la Resolución 28 significan un “salto cualitativo enorme en comparación a la norma precedente”, asegura la directora jurídica del MEP.** “Si bien en 2013 se dio un avance, a partir de la aprobación de actividades secundarias, eventuales y de apoyo, aún quedaban amarras que impedían desatar todas las potencialidades productivas”.

“Antes de esta fecha, recordemos, había que incluir todas las actividades productivas en el objeto social. No obstante, con la puesta en práctica de esa norma en el 2013 se dio un cuestionamiento en este nomenclador, pues no quedaba claro cuál era la calificación de cada tarea”.

Dicha situación, añade, provocó que, por el desconocimiento de los empresarios, o para evitarse malas miradas, muchos renunciaran a emprender las nuevas facilidades.

Un desenlace lamentable e ilógico con los padecimientos de la economía cubana. Por eso, “ante la actual escasez de oferta y la necesidad de poner en función de la sociedad toda la capacidad de infraestructura, recursos e inventiva, hacía falta abrir todavía más lo que la entidad podía hacer”.

En este escenario, explica Rodríguez, **el objeto social seguirá siendo la misión de la empresa y sus principales actividades mercantiles para las cuales fue creada.**

“Además, se puede aprobar cualquier actividad lícita de producción, comercialización y servicio que cumplan la legislación vigente”.

“Teníamos al empresario atado de pies y manos, y dijimos que se consideraba actividad secundaria cualquier actividad lícita que se pudiera hacer. En una economía como la nuestra, no hay de otra, hay que aprovechar todas las oportunidades”, sostiene.

**Dichas prerrogativas aspiran a que “nuestros empresarios se vuelvan más emprendedores”,** siempre velando porque los recursos asignados para el cumplimiento del objeto social no sean desviados para otros fines.

Un cambio sustancial plantea que, en aras de afianzar el principio de responsabilidad colectiva ante la toma de responsabilidades empresariales, “esa decisión deja de ser del director de la entidad y pasa a ser una facultad del órgano colegiado, que en el caso de la empresa estatal es el Consejo de Dirección y en el caso de las sociedades mercantiles, las juntas de accionistas”.

Otra de las ataduras que se rompen, refiere la directora jurídica, es que **“el objeto social no es necesariamente el que le genera mayores ingresos a la empresa”**. “La vida nos demostró esto y tuvimos que corregir el tiro”.

Un ejemplo de los tantos que puede haber es la Empresa Cubana de Zoológicos, que tiene como objeto social “prestar servicios científicos de exhibición y conservación de la fauna silvestres y la flora”. Sin embargo, como amplía Rodríguez, dicha entidad presta además servicios gastronómicos, recreativos y de alquiler de espacios, tanto a formas de gestión estatal como no estatal.

“Estas tres últimas actividades hicieron que se convirtiera de unidad presupuestada a empresa, pues le generan un sinnúmero de utilidades que le permiten su auto sustentación. No obstante, ella no es una empresa gastronómica, ni recreativa y mucho menos inmobiliaria. Su misión principal sigue siendo la enunciada con anterioridad”.

Todo ello refrenda la nueva concepción de que **el objeto social no siempre tiene que ser lo que más ingreso reporte a una entidad**. “Si seguíamos con la camisa de fuerza, la gastronomía debía ser, en este caso, parte del objeto principal de dicha empresa, cuando perfectamente se puede articular como una actividad más”.

De no haberse dado este paso, coinciden las letradas, se perdían fuentes de empleo, se desaprovechaba las capacidades de infraestructura e incluso hasta los recursos que constituyen los desechos productivos para hacer nuevos bienes.

Otra flexibilidad está en **la posibilidad de contratar a un trabajador de la entidad fuera de su jornada laboral para realizar otra actividad a la de él**.

“Aquí se podrían realizar actividades como jardinerías o mantenimiento constructivos, y a diferencia de lo normado con anterioridad, ya este trabajador no tiene que ser TCP, sino que estamos empleando la propia fuerza laboral del centro. Imaginemos que tenemos a un informático con experticia en reparar ventiladores o microway y que tenemos estos equipos rotos en la entidad. Después de su jornada laboral se hace un contrato económico con él”, detalla Rodríguez.

## **En camino hacia la Ley de Empresa**

La directora jurídica del MEP ve **al Decreto-Ley 34 como una antesala de la Ley de Empresas prevista a aprobarse el próximo año**. Si el 335 “era una relatoría de las facultades de la empresa y del director”, con la legislación actual muchos juristas han llamado al MEP porque “no encuentran las mismas pautas”. “Le hemos dicho, es cierto,

construya usted a partir de la norma general de que el jefe de la entidad tiene funciones de dirección y control para con la entidad’”.

Porque para Rodríguez **la nueva ley no puede ser igual a un decreto donde se establece una relatoría de lo que se puede o no hacer**. Ahí “la autonomía es formal y se convierte en un *slogan*”.

“Una ley de empresas, como la que aspiramos en el 2022, solo debe regular principios generales y reglas de actuación para, como en un campo de fútbol, moverse con autonomía y cumplir el encargo social”.

Para la jurista, los empresarios “deben salir de la zona de confort”, en tanto se debe estremecer la base legal de la empresa estatal socialista. “Al comparar las legislaciones en el mundo ninguna ley de empresa es tan específica y solo se dicen reglas generales de actuación. Incluso, aspiramos que la nueva ley de empresa no tenga reglamento porque si no viramos a lo mismo”.

Esto es fundamental, considera, si queremos lograr que realmente la empresa estatal socialista sea el principal actor económico de la sociedad y que funcione, como dice la carta magna, en similares condiciones a los otros sujetos de la economía.

“Si uno revisa cómo funcionan hoy las cooperativas no agropecuarias en Cuba o un trabajador por cuenta propia, es evidente la flexibilidad con la que trabajan para emprender su negocio. Entonces, ¿va a ser el principal actor económico el que estará amarrado? Hay que construir las bases de la empresa estatal y debemos ser ingeniosos”.

Fuente: Cubadebate