

Por: [Oscar Figueredo Reinaldo](#), [Edilberto Carmona Tamayo](#), [Enrique González Díaz \(Enro\)](#)



La [empresa estatal socialista](#) es considerada el sujeto principal de la economía nacional, según lo establece la Constitución. En la última década, se han implementado cambios en este sector para lograr una mayor dinamización, pero no han sido suficientes.

Ante la futura promulgación de una ley de empresas que busca normar de manera más coherente el sistema empresarial cubano, dialogamos con Yovana Vega Mato, directora del sistema empresarial estatal del Ministerio de Economía y Planificación.

**¿Cuál es la situación actual?, ¿qué impacto real han tenido las medidas aplicadas?, ¿qué prevé la ley de empresas?,** son algunas preguntas sobre la mesa.

Los últimos años han transcurrido en una difícil situación económica del país, marcada por **el déficit de divisas y materias primas y una tensa situación energética** ¿Cómo ha repercutido ese escenario tan desfavorable en la empresa estatal cubana? ¿En qué situación están nuestras empresas?

La gestión de la empresa estatal ha sido afectada en los últimos años por varios factores externos que no podemos desdeñar. La [pandemia de covid-19](#), las restricciones derivadas de la crisis económica internacional y [el recrudecimiento del bloqueo](#) económico, comercial y financiero de EE.UU. son las más importantes, explicó Yovana Vega Mato.

Agregó que, a la vez, influyen tres cuestiones objetivas de la economía y, por lo tanto, no podemos decir que son barreras que hay que eliminar para que tengan una mejor autonomía en el ejercicio de sus facultades.

La primera limitante es **el acceso a divisas**; la segunda, **la adquisición de materias primas e insumos principales para la producción**; la tercera, **los portadores energéticos y el acceso a los combustibles**. Estos tres componentes han lastrado sensiblemente los resultados económico-productivos de nuestras entidades estatales.

En medio de este escenario, se han trazado políticas gubernamentales que buscan flexibilizar el marco regulatorio con mecanismos indirectos para la asignación de divisas; sin embargo, se han debido centralizar determinadas demandas ante la situación actual.

“Debemos destacar, no obstante, que a pesar de las complejas condiciones en las que desenvuelven, todas las empresas no tienen iguales resultados”, advirtió la directora del sistema empresarial estatal del MEP.

Igualmente, en los últimos años se han adoptado medidas que han incidido favorablemente en que las empresas puedan diversificar sus producciones, tener mayor autonomía de gestión y acceso a determinados recursos, y encadenarse con otras formas de gestión no estatal.



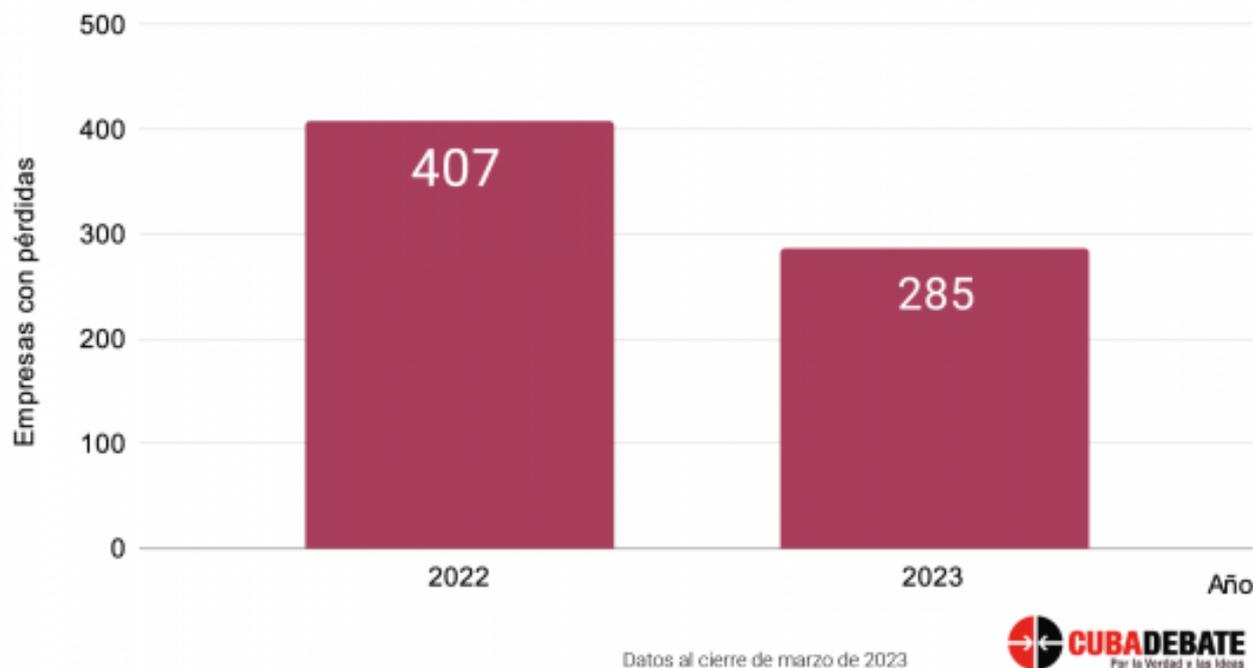
Yovana Vega Mato, directora del Sistema Empresarial Estatal del MEP.  
Foto: Enrique González (Enro)

Al cierre de mes de marzo, **el 84% de las 2 009 empresas estatales del país tenían resultados positivos**. Ese mismo grupo experimenta un crecimiento en las utilidades netas con relación a igual periodo del año anterior, de un 52%.

“Hay que decir también que **se han reducido las empresas con pérdidas con relación a la misma fecha del 2022**. Hay 122 empresas menos con pérdidas, para un total de 285 entidades estatales que mantienen un resultado negativo”, dijo Vega Mato.

“Es llamativo que 58 de esas 285 tienen pérdidas desde su actividad fundamental; o sea, pérdidas brutas en ventas”.

## Empresas con pérdidas en Cuba



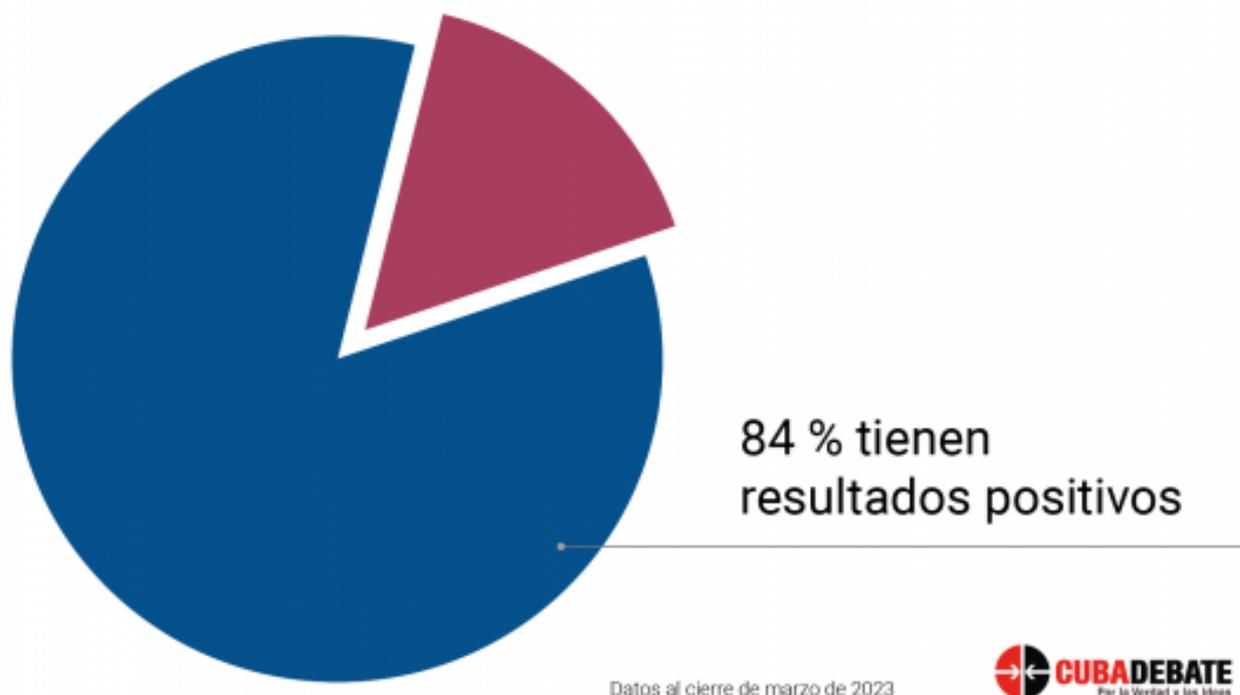
Precisó que **las empresas con pérdidas se concentran en la agricultura, Azcuba, industria manufacturera, producción de alimentos y, sobre todo, en entidades de subordinación territorial** como la trasportación de pasajeros, empresas de farmacia y óptica y comercio.

“Hay que remarcar que **muchas de estas entidades con pérdidas están conteniendo los precios a la población.** Esto significa que tienen precios centralizados en los que no se reconocen la totalidad de gastos en que incurren para producir y, por tanto, esto no les permite obtener resultados superiores.

“No son todos los casos. **Hay empresas que tienen niveles de ineficiencia importantes;** otras con bajos niveles de actividad y que no se han diversificado del todo con actividades secundarias que les permitan revertir o minimizar este resultado negativo.

“No obstante, **entre las empresas con resultados positivos, muchas los obtienen con niveles de rentabilidad muy bajos que realmente no les permiten un desarrollo sostenible en el tiempo.** Es el caso de las 353 empresas (el 21% del universo empresarial estatal) que tiene una rentabilidad sobre ventas netas inferior a los dos centavos por peso de venta.

## 2 009 empresas estatales en Cuba



“Otro elemento que incide en la eficiencia de nuestras empresas es **la preparación de nuestros directivos y su capacidad para asimilar todas las transformaciones y las medidas que se han ido adoptando.**

“Si bien es cierto que la situación es muy complicada, también lo es que hay empresas con mejores resultados. La diferencia radica muchas veces en **la preparación y el liderazgo de los empresarios;** la rapidez y la búsqueda de alternativas para solucionar los problemas”, explicó la directora del sistema empresarial estatal del MEP.

**Muchos cambios, pero...**



La funcionaria señaló que en este propio proceso se dio una separación de las funciones estatales y empresariales y ganaron protagonismo las OSDE. Foto: Enrique González (Enro)

En 2011 comenzó una serie de cambios para estimular y perfeccionar la empresa estatal socialista. En este sentido se han dado a conocer disímiles medidas. ¿Qué impacto real han tenido en estas entidades?

Yovana Vega Mato recordó que desde ese año, **a raíz del VI Congreso del Partido, se comenzaron a introducir cambios importantes en el sistema empresarial.** Primero, se generalizaron todos los principios que formaron parte del sistema de perfeccionamiento empresarial, dando varias prerrogativas a los directores de empresas.

“Debemos reconocer que **fue necesario revisar muchas de esas medidas (las relacionadas a la estructura empresarial),** ya que su aplicación fue de manera general; sobre todo, aquellas relacionadas a la estructura **OSDE-empresa-UEB,** en la que muchas empresas se convirtieron en unidades empresariales de base (UEB). Esto implicó posteriormente

una revisión de la medida y algunas UEB han retomado su condición de empresa, por la connotación que tiene.

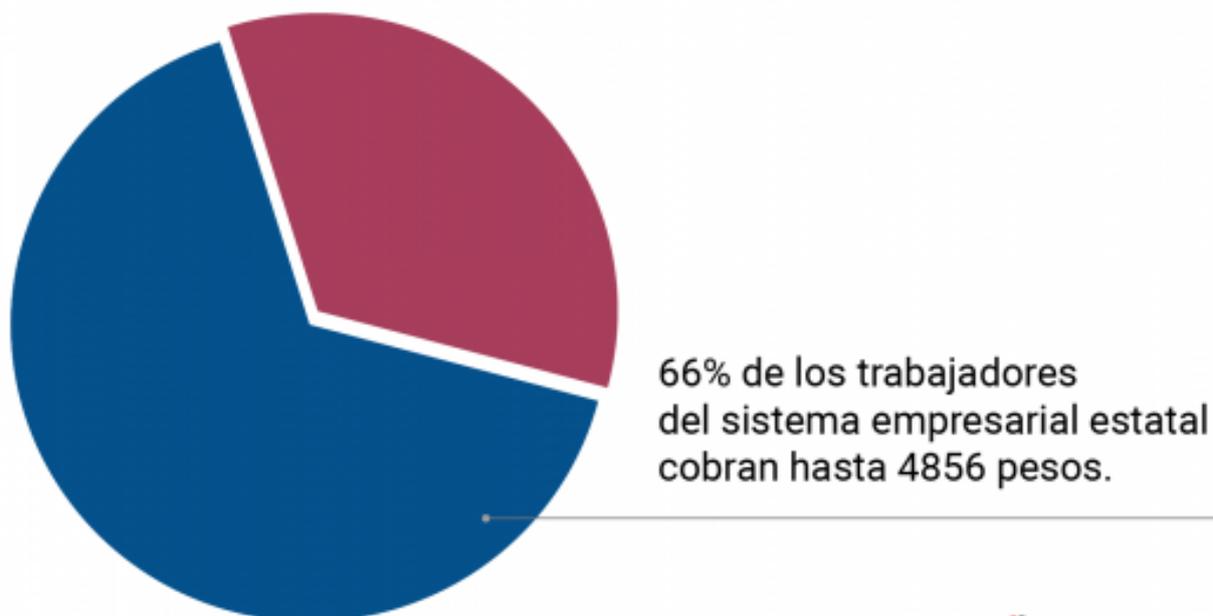
“En este propio periodo se dieron un grupo de facultades importantes que permitían que la empresa estatal operara en condiciones más favorables. Entre esas medidas, inicialmente **las empresas aportaban el 70% por rendimiento de la inversión estatal; el 25% de impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo. Tenían que aportar toda la depreciación por amortización de activos fijos.**

“Gradualmente, todos esos elementos se fueron eliminando. **El aporte por rendimiento de la inversión pasó del 70% al 50% y el impuesto de la fuerza de trabajo, de un 25 a un 5%. Se eliminó el impuesto de aporte al presupuesto por la depreciación de los activos fijos.**

“Todos esos recursos pasaron a formar parte de la liquidez con la que se quedaba la empresa. A la par, se transformaron otras relaciones con el presupuesto del Estado y se crearon otros destinos de estos dineros para que la empresa creara otros tipos de reservas voluntarias, entre ellas la distribución de utilidades”, dijo la funcionaria.

Sobre este último punto, destacó que **las empresas que persisten con pérdidas no pueden distribuir utilidades a sus trabajadores.** “En estas entidades, muchas veces los trabajadores tiene salarios bajos y eso genera desmotivación y éxodo de fuerza laboral”.

## Salario medio en empresas estatales en Cuba



Datos al cierre de marzo de 2023



Recordó que otra de las transformaciones realizadas en estos años fue **la ampliación de los objetos sociales**, lo que también fue un cambio cualitativo para dar más autonomía a la empresa.

“Primero, se les aprobó un objeto social principal y ellas [las empresas] definían cuáles eran las actividades secundarias, eventuales y de apoyo, quedando finalmente estas últimas categorías como actividades secundarias. Por lo tanto, hoy la empresa tiene un objeto social que es la razón por la que fue creada; también tiene la posibilidad de realizar cuantas actividades lícitas secundarias acuerde el consejo de dirección.

“Todas estas medidas han generado un marco de operaciones más amplias. Debemos agregar que **con la Resolución 115 se logró dar bastante autonomía a las empresas en cuanto a la disponibilidad de divisas.**

“Recordemos que las empresas exportadoras retenían el 80% de los ingresos por exportación, al igual que las que se encadenaban con las tiendas en divisa y las que vendían a la Zona Especial de Desarrollo Mariel. Considero que ese fue un buen momento de autonomía financiera.

“Estas decisiones se llevaron a término junto a la adopción de

esquemas cerrados de financiamiento, primero a nivel de OSDE y luego a nivel empresarial”, señaló.

Además, coincidió con la implementación de la **Tarea Ordenamiento**, un proceso de devaluación muy fuerte, pero que les permitió transparentar realmente los resultados económicos tanto positivos como negativos.

“Luego de este momento, llegaron la pandemia y el cierre de fronteras. Nos quedamos sin turismo. Hubo una caída de nuestros ingresos y, por tanto, tuvimos que dejar sin efecto esos mecanismos para ir de nuevo a la centralización de la asignación de divisas.

“Este es un recurso escaso y crítico. A la hora de asignarlo, debes hacerlo por prioridades protegiendo a la población, la alimentación y los medicamentos a pesar de todos los problemas que tenemos. Esta situación hizo que a la vez se desprotegieran otros sectores y eso tuvo consecuencias en el entramado empresarial.

“En la actualidad, se han retomado los esquemas cerrados de financiamiento para las empresas exportadoras. Entre los sectores que ya lo aplican están el turismo, el transporte, telecomunicaciones, biotecnología y salud pública”.

Según la directora del sistema empresarial estatal del MEP, ese mecanismo permite a las entidades retener una parte de los ingresos generados por concepto de exportaciones que les posibilitan reaprovisionarse de materias primas e insumos, tener un nivel de financiamiento para inversiones e, incluso, encadenarse con un grupo de productores nacionales a partir de prefinanciar producciones y, de esta manera, sustituir importaciones.

“A la par, **se inició el acceso de manera gradual de empresas estatales a divisas en el mercado cambiario, aplicando una tasa de 120 pesos.** Con este dinero pueden comprar materias primas. En lo fundamental, están destinadas a producciones con ciclos cortos de reaprovisionamiento y que repercutan en las demandas de la población.

“Esas entidades forman precios a partir de esta tasa de cambio, pero son precios más bajos que los que se ven hoy en las tiendas en MLC o las formas de gestión no estatal.

“Esta iniciativa nos permite reactivar capacidades en la industria que hoy están paralizadas o con bajos niveles productivos, además de satisfacer de manera muy limitada algunas demandas de la población”.

Precisó que entre las entidades que ya la aplican están varias de la industria ligera, como la Empresa Cubana del Mueble, Suchel, Thaba y

Puntex. Algunas de esas empresas han establecido pequeñas tiendas o puntos de ventas y están comercializando producciones importantes.

El mecanismo también está siendo utilizado por la industria electrónica para adquirir materias primas, sobre todo en la producción de electrométricos, como es el caso de Inpud (ventiladores y ollas reinas), Minerva (bicicletas) y la Empresa Industria Electrónica Camilo Cienfuegos (cocinas de inducción, cajas decodificadoras y televisores), que deben tener resultados en el segundo semestre del año.

## Salario medio en el sistema empresarial estatal

# 4 856 pesos

(esto no incluye la distribución de utilidades)



Datos al cierre de marzo de 2023



Vega Mato dijo que **otra de las transformaciones más importantes es la posibilidad que tienen las empresas de organizar sus propios sistemas salariales por el Decreto 53**, bajo el cual pueden gestionar su sistema salarial.

Ese esquema de pago lo están aplicado 573 entidades y beneficia a 578 972 trabajadores.

“Vale señalar que **el salario medio en el sistema empresarial estatal es de 4 856 pesos (esto no incluye la distribución de utilidades)**. Sobre la repartición de utilidades, son pocas las que lo hicieron, dada la compleja situación que atraviesan las empresas. **El 66% de los trabajadores del sistema empresarial estatal cobran hasta 4856 pesos.**

“**En las entidades que aplican el Decreto 53, el salario medio se incrementa a 6166 pesos.**

## Empresas que organizan sus propios sistemas salariales por el Decreto 53



573 empresas

beneficia a  
578 972 trabajadores

salario medio se incrementa  
a 6166 pesos

Datos al cierre de marzo de 2023



“La productividad del trabajo, que como media en el país es de 27 000 pesos, en estas empresas que aplican el Decreto 53 se eleva a 44 000 por trabajador. Un impacto positivo de esa medida es incrementar la productividad del trabajo, los trabajadores se esfuerzan por obtener mejores resultados económicos que se revierten en la remuneración”.

**OSDE–empresa–UEB: ¿Quién le pone el cascabel el gato?**



Entre las 75 medidas aprobadas para enfrentar la compleja situación económica, se definió que se clasificarían las empresas según su razón social. Foto: Enrique González (Enro)

La funcionaria señaló que en este propio proceso se dio una separación de las funciones estatales y empresariales y ganaron protagonismo las OSDE.

Al respecto, le comentamos que muchos opinan que esas entidades han devenido en pequeños ministerios que atentan contra el desenvolvimiento de las empresas que se les subordinan. ¿Qué opinión tienen de su funcionamiento?, ¿qué concluyeron los estudios que se realizaron para su perfeccionamiento?, preguntamos.

Según la directora del sistema empresarial estatal del MEP, **hay otras transformaciones en estudio ahora mismo.**

“Estamos realizando todos los análisis concernientes a la ley de empresas, que implica, entre otros asuntos, **revisar todas las transformaciones que necesita la empresa estatal para que sea el sujeto principal de la economía.**

“Paralelamente, se está trabajando en un programa de estabilización macroeconómica y en un programa de descentralización de facultades hacia los municipios. Todos estos elementos van a contribuir a un mejor ordenamiento, estructuración y funcionamiento del sistema empresarial estatal en el país”.

Explicó que, hasta la fecha, **los análisis sobre el sistema empresarial estatal parten de reconocer que “la estructura organizativa que tiene nuestro sistema es muy rígida.** Todo el sistema empresarial se ha concebido y organizado a partir de OSDE-empresas-UEB, aun cuando **no todas estas estructuras de organizaciones superiores de desarrollo empresarial han respondido a razones de fundamento en su integración, como encadenamientos tecnológicos o como unidad de propósito y dirección, como se les reconoce.**

“Es por ello que **algunas OSDE ya han sufrido modificaciones,** como es el caso del grupo ganadero, que se dividió en tres organizaciones: ganadero, avícola y porcino, ya que el grupo inicial era demasiado grande y abarcaba actividades diversas con sus especificidades; esto también ocurrió con el grupo de la alimentaria, que igualmente se dividió en tres organizaciones.

“En estos cambios de estructura está el caso de Azcuba, donde los centrales fueron UEB en un principio y luego pasaron a ser empresas nuevamente.

“Pero lo que sí debemos decir es que **es muy vertical y rígido.** En este sentido, el debate hoy se centra en que, aunque en el mundo entero hay grupos empresariales, su formación se da de manera natural, porque las empresas se unen, entre otros factores, porque les da fortalezas financieras y frente al mercado”.

## **¿Qué podemos esperar de la ley de empresas?**

Sobre el anuncio de que Cuba contará con una ley de empresas, con lo cual muchos están esperanzados, **Cubadebate** preguntó a la directora del sistema empresarial estatal del MEP: ¿Será una varita mágica para solucionar los problemas que aún tenemos?

Yovana Vega Mato respondió que sobre estos temas se está trabajando en la ley de empresas, sobre cómo conceptualizarlas.

**“En el Decreto Ley 34 está dicho que pueden existir empresas independientes; sin embargo, son muy pocas las empresas de este tipo en Cuba. Estos pasos conllevan un análisis y un redimensionamiento para definir qué es una red de empresas, qué es una cooperación, etc. Todo esto se está evaluando a partir del proyecto de ley de empresas.**

“También se están analizando la autonomía y la gobernanza sobre ese sistema empresarial. Este es uno de los puntos críticos, porque **hoy sobre el sistema empresarial del país inciden todos los ministerios, tanto los globales como los ramales y, por tanto, el proceso de separación de funciones estatales y empresariales no ha sido efectivo**”.

“De manera paralela, se está trabajando en transformaciones que parten de **la clasificación de las empresas según la razón social para la que fueron creadas**. Hoy, todas las medidas concebidas para impulsar la empresa estatal las hemos aplicado por igual para todos los sectores de la economía.

“Entre las 75 medidas aprobadas para enfrentar la compleja situación económica, se definió que se clasificarían las empresas según su razón social. **Hoy estamos proponiendo su clasificación bajo tres tipologías**, porque no es lo mismo una empresa cuya razón de ser es obtener de manera sistemática y sostenible altos rendimientos y exportar, que una empresa cuya razón social sea garantizar el acceso equitativo de determinado producto o servicio esencial para la población, como por ejemplo la canasta familiar normada.

“Cada una de esas empresas no debe estar sujeta al mismo tipo de regulaciones.

“Hoy tenemos una versión preliminar de esa clasificación, con empresas categorizadas en tres tipos. Por ejemplo, **las del primer grupo en nuestra economía son aquellas creadas para tener altos rendimientos de los recursos que el Estado ha invertido en ellas, como puede ser el sector exportador**. Bajo este concepto está casi el 80% de las entidades.

“**Otra tipología son las empresas monopólicas**, que gestionan los medios fundamentales de producción y las infraestructuras del país, como la UNE o la Unión de Ferrocarriles de Cuba.

“Las empresas del primer grupo son las que deben operar en condiciones de competencia entre ellas y con otros actores de la economía; las monopólicas son medios fundamentales de producción donde no hay competencia de otros actores. Estas empresas deben ser reguladas de otra manera, sobre todo en cuanto a precios, salarios, etc.

**“Las empresas del tercer grupo son las constituidas para garantizar servicios básicos a la población,** como las de farmacias y ópticas, de comercio y de transporte público.

“Las empresas contarán con un ámbito de actuación general y regulaciones diferenciadas, que van desde la formación de precios y las relaciones con el presupuesto del Estado hasta el ámbito salarial.

“Todas estas cuestiones se enmarcarán en la ley de la empresa estatal, junto al programa de estabilización macroeconómica y la **descentralización de facultades,** porque hay empresas de subordinación nacional y otras de subordinación territorial que serán rectoradas por el municipio como célula fundamental para el desarrollo económico del país.

“Hay todo un proceso dentro de la descentralización, que es el traspaso de actividades, iniciado por la actividad agrícola o la producción local de alimentos”.

Según dijo a la funcionaria a **Cubadebate,** otra cuestión a tener en cuenta es **la reestructuración del sistema empresarial, que va desde la integración real de las empresas a las OSDE hasta la revisión de qué debe ser realmente una OSDE.**

En Cuba, por ejemplo, hay 159 empresas filiales, creadas a partir de UEB que cierran ciclos productivos y poseen las prerrogativas de una empresa estatal.

“En el caso de la **creación de mipymes estatales,** en nuestras condiciones debe enfocarse, fundamentalmente, hacia las de base tecnológica; creo que su desarrollo, tiene que ver con el riesgo que quieran asumir nuestros empresarios. Estas son formas de gestión diferentes que pueden dinamizar la economía y la empresa. Es cierto que hay resistencia y temor para enfrentarse a lo nuevo, es algo natural y son las barreras que hay que atravesar.

“Por otro lado, **en Cuba tenemos buenos empresarios, y el emprendimiento es aplicable en todos los sectores y no solamente en el no estatal.** Es cierto que hay empresarios mejores que otros. Algunos son más arriesgados, más líderes.

“También hay que transformar muchas cosas en la formación de los empresarios. Personalmente, creo que debiera existir una carrera con formación empresarial. Muchos de nuestros directivos son ingenieros de carreras afines a su puesto laboral y no en todos los casos han recibido formación afin a la administración y gestión empresarial”.