MULTISOFT | MULTICONSULTING

Las transformaciones económicas en Cuba y los cambios empresariales: oportunidades y retos.

EVENTO FUSIONES Y ADQUISICIONES 2026

Dr.C. Francisco F. Borrás Atienzar

20 de octubre de 2026



Transformaciones económicas y sociales

Eje temático 1	Eje temático 2	Eje temático 11
Transformaciones en el modelo de gestión de los actores económicos.	**Transformaciones en las relaciones de propiedad. Diferencias entre propiedad y gestión.**	**Transformaciones y modernización del sistema bancario y financiero.**

Eje temático 14	Eje temático 15	Eje temático 21
Transformaciones en la Inversión Extranjera.	**Transformaciones en el comercio exterior.**	**Transformaciones en el ámbito digital, inteligencia artificial y economía del conocimiento.**



Cambios que abren puertas

Transformaciones en las empresas cubanas

Transformaciones institucionales y empresariales

Estructurales

- Creación de nuevas entidades
- Fusiones, adquisiciones, escisiones
- Transformación de empresas
- Reorganización interna

Institucionales

- Mayor autonomía de gestión
- Cambios en la gobernanza
- Descentralización de decisiones
- Fortalecimiento del control interno

Comerciales

- Nuevos mecanismos de contratación
- Búsqueda de proveedores y clientes
- Alianzas comerciales
- Acceso a mercados

Financieras y patrimoniales

- Reorganización de activos y pasivos
- Incorporación de capital
- Adquisición de participaciones
- Compraventa de activos
- Nuevas fuentes de financiamiento

Tecnológicas y de gestión

- Digitalización
- Automatización
- Uso de información para la toma de decisiones
- Rediseño de procesos

Laborales y organizativas

- Redistribución de funciones
- Capacitación
- Modificación de puestos
- Adaptación de los equipos de trabajo



Clasificación de empresas

Empresas estratégicas	Operan en sectores reservados al Estado.
Empresas de protección social y servicio público	Garantizan el acceso de la población a bienes y servicios esenciales.
Empresas de ciencia y tecnología	Se fundamentan en la investigación, el desarrollo y la innovación.

Empresas competitivas

Demuestran capacidad para competir en los mercados internacionales o en el mercado interno; estas empresas son candidatas preferentes a la transformación en sociedad mercantil, con posibilidad de apertura al capital privado nacional y extranjero.



MARCO NORMATIVO

Decreto-Ley 120/2026

Del Sistema Empresarial Estatal Cubano

Resolución 1/2026

Instituto Nacional de Activos Empresariales Estatales

Procedimiento

Movimientos organizativos y objeto social en el sistema empresarial estatal

Movimientos organizativos empresariales

01	Creación y constitución
02	Fusión
03	Traspaso y traslado de actividad
04	Transformación
05	Escisión
06	Patrocinio, accionistas y composición accionaria
07	Extinción y disolución

Principales cambios estructurales y su efecto empresarial

Cambio	¿En qué consiste?	¿Cómo puede influir en la empresa?
Creación de empresas o filiales	Establecer entidades para nuevas actividades o negocios.	Permite separar líneas de negocio y asignarles recursos, responsabilidades y objetivos propios.
Fusión	Integrar dos o más entidades en una estructura empresarial común.	Puede generar economías de escala, reducir duplicidades y ampliar la capacidad productiva o comercial.
Escisión	Separar una parte o la totalidad del patrimonio para organizarlo en otras entidades.	Facilita especializar actividades, aislar negocios con características diferentes o mejorar su gestión.
Transformación jurídica	Cambiar la forma jurídica de la entidad, por ejemplo, hacia una sociedad mercantil cuando proceda.	Puede facilitar la incorporación de socios, la estructuración del capital y nuevas formas de gobierno empresarial.

MARCO NORMATIVO

Decreto-Ley 114/2025

De la asociación entre entidades empresariales estatales y no estatales

Resolución 8/2026 MEP

Procedimiento para la evaluación y aprobación de la asociación entre entidades empresariales estatales y no estatales

Modalidades de asociación

01 **Constitución** de sociedades mixtas

02 **Adquisición** por una empresa estatal de participaciones en una sociedad privada ya existente

03 **Absorción** por una S.A. de capital ciento por ciento cubano o una S.R.L. estatal de una S.R.E. privada

04 **Fusión** de dos o más entidades empresariales estatales y no estatales

Retos de las empresas



01 Comprender el nuevo marco regulatorio en evolución

02 Determinar la forma jurídica adecuada

03 Estatutos, objeto social, órganos de dirección, capital social

04 Clarificar derechos de propiedad y participación

05 Adaptar la contabilidad

06 Debida diligencia

07 Valoración de activos, obligaciones y patrimonio

08 Gestionar los impactos laborales

09 Prever fuentes de financiamiento

CONCLUSIONES

Para el empresario cubano, **el reto** consiste en transformar estas políticas e instrumentos en decisiones concretas que mejoren la viabilidad, la productividad y la competitividad de las empresas cubanas.

La oportunidad radica en seleccionar la alternativa de transformación que responda a una estrategia empresarial sólida y conduzca a resultados sostenibles.



Dr.C. Francisco F. Borrás Atienzar

Licenciado en Economía, 1983. Doctor en Ciencias Económicas, 1986. Máster en Contabilidad, 2008. 43 años de experiencia como profesional y académico. Especialista en Sistema Financiero, Banca, Finanzas empresariales Evaluación financiera de inversiones, Sistemas de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS) y Gestión financiera de pequeños y medianos emprendimientos. Profesor Titular del Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana. Vicepresidente de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.

Experto del PNUD en el marco del Programa BIOFIN, en la solución financiera “Banca Verde”. Miembro del Grupo Nacional del Sistema Bancario para la introducción de la Banca Verde en Cuba. Participa en el Macroprograma de Gobierno para el perfeccionamiento del Sistema Financiero cubano. Participó en el Grupo de trabajo para el diseño y puesta en marcha de la Banca de fomento agrícola en Cuba y en el diseño del Banco Nacional de Desarrollo en proceso de creación. Desde el 2023 trabaja con las consultoras IPC - Internationale Projekt Consult GmbH de Alemania y Servicios de Ingeniería Deuman Limitada (DEUMAN) de Chile en la asistencia técnica al Banco de crédito y comercio de Cuba (BANDEC) en su transformación hacia un banco verde y responsable, incluyendo la identificación y seguimientos de proyectos climáticamente inteligentes y la construcción de un SARAS. Asesor del Sistema Financiero y Bancario desde 1996 hasta la actualidad. Ha trabajado en varios bancos comerciales cubanos.

Ha dirigido diversas redes científicas nacionales e internacionales. Asesor financiero de instituciones financieras y empresas cubanas y extranjeras, labor que ha realizado ininterrumpidamente desde 1987. Ha impartido cursos y conferencias en diversas universidades de Iberoamérica. Autor de 17 libros de Contabilidad, Auditoria, Banca y Sistema Financiero. Ha publicado más de 80 artículos en revistas científicas de reconocimiento internacional. Condecorado con la Orden Carlos J. Finlay del Consejo de Estado, máximo galardón científico de la República de Cuba. Ha recibido en diez ocasiones el Premio de la Academia de Ciencias de Cuba.



CONTACTOS MULTISOFT

MULTISOFT

Dirección:
Calle 45 No. 1107, entre Avenida 26 y Ulloa, Nuevo Vedado,
Municipio Plaza de la Revolución, Provincia La Habana,
República de Cuba.

Teléfono:
+53 (7) 881 1845 ext. 135

Correo electrónico:
comercial@multisoft-ti.com

Sitio Web:
www.multisoft-ti.com

Perfiles en redes sociales:
multisoft-srl-cuba
Facebook · LinkedIn · Instagram