

# Cultura giuridica e diritto vivente

Rivista on line del Dipartimento di Giurisprudenza  
Università di Urbino Carlo Bo

## Saggi



### LA CONTRATACIÓN EN REDES PRODUCTIVAS Y/O DE SERVICIOS: POTENCIALIDADES

Seida Barrera Rodríguez

#### Abstract

[The contracting process in productive and/or services nets: potentialities]  
Facing the lack in Cuba of a method to do net-contracting, one is proposed supported on the Italian wide experience. In the first phase of the design the conventional contracting of two non agricultural Cuban Cooperatives was evaluated, with a sample of 50 contracts, and the incorporation is expected to other existent research projects or to promote one own to be able to arrive at second phase. The results showed that the conventional contracting should be perfected, but starting from this conditions can be created to implement it in net.

#### Key Words:

Contracts, net, non agricultural Cooperatives

Vol. 4 (2017)





# La contratación en redes productivas y/o de servicios: potencialidades

Seida Barrera Rodríguez\*

## 1. Introducción

El presente proyecto muestra resultados originales de investigación, surgidos a partir de la solicitud de un método para la contratación en redes, realizado por el Ministerio de la Agricultura de Cuba de conjunto con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD por sus siglas en inglés). Dicho proyecto se conoció en su momento con el nombre de PALMA (Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba), que hoy tiene su continuación en el proyecto de Gestión Integral Cooperativa.

La autora se incorporó al mismo como miembro de su grupo asesor en el año 2012.

La idea germinó a partir de las necesidades planteadas por productores agropecuarios, funcionarios de gobiernos municipales, investigadores y otros especialistas, durante las capacitaciones que se les brindaron en Sancti Spíritus y Santiago de Cuba. El proyecto PALMA financió estas últimas entre diciembre del 2012 y enero del 2013. En aquel momento, se propuso un método para las cadenas de frutales y granos,<sup>1</sup> luego actualizado en junio del 2015 para su aplicación a cualquier tipo de red productiva y/o de servicios.

En una red local donde se intenta cerrar el ciclo productivo comenzando y terminando con el cliente, son comunes los contratos de suministro y transporte, pero pueden utilizarse otros, como los de agencia, producción o administración cooperada, construcción y en general cualquiera que resulte necesario para el mantenimiento de los enlaces estratégicos que la componen. Sin embargo, reflejar en los mismos todas las posibles situaciones de conflicto que pudieran darse, aplicarlas debidamente y darles el seguimiento y respeto que se merecen las partes involucradas, se ha convertido en un

---

\* Jurista, profesora e investigadora auxiliar del Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana. Doctorante en Ciencias Jurídicas del Departamento de Asesoría Jurídica y Derecho Internacional, de la Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana.

<sup>1</sup> Seida Barrera Rodríguez, Yeny Acea Valdés, “Procedimiento para el perfeccionamiento de la contratación en redes cubanas de frutales y granos”, DIXI, Vol. 18, No. 23 de 2016, Universidad Cooperativa de Colombia, pp. 97-105.

reto no solo para el gremio jurídico, sino para el resto de la economía y sociedad cubanas.

El Decreto Ley 304 y su complementario el Decreto 310, ambos del 2012<sup>2</sup>, cambiaron el panorama de la escena contractual económica cubana. La autora los considera como uno de los logros obtenidos a partir de los Lineamientos del 2011.<sup>3</sup> Ello se debe a la incorporación de las reglas y principios generales que deben regir todo el proceso, además de temas como los tratos preliminares o la responsabilidad precontractual. Además, se lograron reducir décadas de dispersión legislativa que se remontan a la etapa prerrevolucionaria, como demuestra la disposición final segunda del Decreto Ley 304, al derogar 12 cuerpos jurídicos total o parcialmente, a los que se pueden sumar aquellos que pueden englobarse en la disposición final tercera, que derogan las disposiciones de igual o inferior jerarquía que se opongan a la mencionada norma.

Ambas legislaciones sobre contratos forman parte de una tendencia observada a partir de los Lineamientos del año 2011, que han tenido continuidad en el 2016,<sup>4</sup> donde se trabajan los temas prioritarios en paquetes legislativos. Los mismos buscan obtener codificaciones integrales, que abarquen todas las fases de un proceso, redactados en un lenguaje claro y preciso con el que puedan trabajar no solo los juristas, sino disímiles especialistas.<sup>5</sup> Sin embargo, en las mismas no se observaron disposiciones sobre la contratación en red, lo cual confirma la novedad de la temática elegida.

En la fase exploratoria del proyecto, se apreció como dificultad para la contratación que permanece la dispersión en las áreas de finanzas y contabilidad, donde existe una gran variedad de resoluciones emitidas por los Ministerios de Economía y Planificación, así como el de Finanzas y Precios. Debe tenerse en cuenta que existe un Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, que se reúne por norma mensualmente y de manera extraordinaria las que sean necesarias.<sup>6</sup> Esta situación dificulta la labor del operador del Derecho encargado de redactar el contrato, ya que existen numerosas disposiciones jurídicas a las que le resulta difícil acceder, pues el sistema cubano de distribución de la Gaceta Oficial,<sup>7</sup> lo mismo en formato digital que impreso resulta insuficiente. Para cumplir lo establecido debe existir un mínimo de condiciones, aunque no pueda argumentarse el desconocimiento como justificación para evadir responsabilidad.<sup>8</sup> Ello pudo comprobarse durante las visitas a las localidades como parte

---

<sup>2</sup> Decreto Ley 304 de la Contratación Económica, Decreto Ley 310 de los tipos de contratos, ambos en la Gaceta Oficial Ordinaria No. 62, de 27 de diciembre de 2012.

<sup>3</sup> Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, La Habana, 2011.

<sup>4</sup> Partido Comunista de Cuba, Actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, La Habana, 2016.

<sup>5</sup> Otros ejemplos de estas codificaciones integrales podemos observarlos en la Ley 113 del Sistema Tributario y complementarios, Gaceta Oficial Ordinaria 53 de 21 de noviembre de 2012; en el Decreto Ley 305 y complementarios, de las Cooperativas no Agropecuarias, Gaceta Oficial Extraordinaria No. 53 de 11 de diciembre de 2012; y en la Ley No. 118 y complementarios, Ley de la Inversión Extranjera, Gaceta Oficial Extraordinaria No. 20, de 16 de abril de 2014.

<sup>6</sup> Resolución 235, de 30 de septiembre de 2005, modificada por la Resolución 526 del Ministerio de Finanzas y Precios, Gaceta Oficial Ordinaria No. 1, de 12 de enero de 2015.

<sup>7</sup> Publicación oficial de la legislación cubana.

<sup>8</sup> El artículo 3 del Código Civil cubano, establece que la ignorancia de sus preceptos no exime de su cumplimiento, y por el principio de supletoriedad, sus preceptos pueden aplicarse a cualquier otra rama del Derecho. Vid. Ley 59 de 1987, La Habana, Combinado de Periódicos Granma, 2004.

del proyecto del PNUD, donde se pudo apreciar que los asistentes, entre los cuales se encontraron abogados, contadores, auditores, economistas entre otros especialistas, esperaban la llegada de los miembros del Grupo Asesor para acceder a la legislación vigente porque no la poseían. Esta situación ha cambiado hoy con la creación de puntos wifi en todos los municipios de la capital, y la mejora general de la infraestructura de telecomunicaciones.<sup>9</sup>

Entre los resultados obtenidos, se encuentra la propuesta de un método para la contratación en red, cuyos análisis se apoyaron mayormente en la rica doctrina italiana sobre la materia. Sin embargo, también se observó que falta preparación para implementar dicho método, para lo cual se diagnosticaron dos cooperativas no agropecuarias cubanas, las cuales se tomaron como modelo dados los principios colaborativos que revisten su funcionamiento, y su carácter experimental, lo que facilitó el acceso a las mismas con propósitos investigativos.

## **2. Metodología y muestra**

El universo en Cuba era de 351 CNA al momento de comenzar la investigación.<sup>10</sup> Del mismo fueron seleccionadas dos CNA del municipio Centro Habana. La primera se denomina Cooperativa Ornitológica de Cuba (en lo adelante COC) La Habana, y surge de una Organización no Gubernamental, llamada Asociación Ornitológica de Cuba, cuyos organismos de relación son el Ministerio de la Agricultura en cuanto a apoyo técnico y comercialización, y el Ministerio de Justicia desde el punto de vista metodológico. Se dedica a la comercialización de aves ornamentales.

La mentada Asociación Ornitológica no puede comercializar por su naturaleza no lucrativa, cuestión que se logró resolver con la creación a partir del año 2013 de 17 cooperativas: una por cada provincia del país más una comercializadora. Sin embargo, no han podido agruparse en el segundo grado, porque todavía falta el reglamento para esta clase de organizaciones.<sup>11</sup>

La segunda cooperativa estudiada fue anteriormente una dependencia de la empresa estatal de Servicios del Consejo de la Administración Provincial, y se denomina *atelier* Confecciones Model. Su objeto social es la comercialización de confecciones textiles, y se especializa en los trajes a la medida y uniformes.

En ambas CNA los órganos de relación son los mismos que antes los atendían: el Ministerio de Comercio Interior en el caso de Model, y el Ministerio de la Agricultura para la COC. De cada CNA fueron seleccionados 25 contratos para realizar el diagnóstico, y totalizar 50.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, el problema científico fue el siguiente: la carencia de una metodología para la contratación en redes de producción y/o servicios en dos cooperativas no agropecuarias del municipio Centro Habana.

Objetivos:

1. Evaluar la contratación convencional y en redes de producción y/o servicios en dos cooperativas no agropecuarias del municipio Centro Habana.

---

<sup>9</sup> *Vid.* [www.etecca.cu](http://www.etecca.cu)

<sup>10</sup> Oficina Nacional de Estadísticas e Información, Organización institucional. Principales entidades, Edición abril-junio 2015, La Habana, Oficina Nacional de Estadísticas e Información, 2015, p.2.

<sup>11</sup> El Decreto Ley 305, art. 5.1 reconoce la cooperativa de segundo grado, pero el Decreto 309 que lo reglamenta, solo se refiere a las de primer grado.

2. Diseñar una metodología para la contratación en redes de producción y/o servicios en dos cooperativas no agropecuarias del municipio Centro Habana.

Método seguido para obtener los resultados:

1. Se realizó una búsqueda y análisis de doctrina y legislación en Cuba, Italia y otros países sobre la temática a estudiar.

2. Se mapearon las redes de producción y servicios a partir de las carpetas de proveedores y clientes, con la colaboración de los respectivos Departamentos económicos de las cooperativas muestreadas.

3. Se seleccionaron los miembros potenciales de la red.

4. Se elaboraron los instrumentos (Anexos 1 y 2) teniendo en cuenta los requerimientos establecidos en el Decreto Ley 304 del 2012, de la contratación y su reglamento.

5. Se diagnosticó la contratación convencional y en redes de cada miembro potencial de la red aplicando el instrumento (Anexo No. 1).

6. A partir de los problemas detectados y la bibliografía hallada, se conformó la propuesta de metodología, todo lo cual se plasmó en el informe correspondiente.

### **3. Los contratos en red: breves referencias teóricas**

Existe una doctrina numerosa sobre redes sociales o productivas en Cuba y en el extranjero, pero resulta nula cuando a contratación se refiere, lo que unido a la escasez de legislación mencionada en la introducción refuerza su carácter novedoso. No obstante, la legislación cubana brinda las libertades necesarias para que pueda ejecutarse, con las dificultades inherentes a cualquier instrumento nuevo que se aplique.

Durante la búsqueda y análisis de la doctrina y legislación foráneas, se pudo hallar escasa información en español, inglés y francés. Al profundizar se evidenció que se estaba realizando la búsqueda en el idioma equivocado, pues fueron observados numerosos trabajos y legislaciones en Italia desde los años 90', aunque no se protegieron jurídicamente hasta el 2009. De hecho, uno de los artículos hallados en español fue una traducción de un académico italiano. Ello se debe principalmente a la presencia de una fuerte tradición de pequeñas y medianas empresas en la península, que han hallado en las redes una forma de supervivencia y perfeccionamiento ante la competencia. Todo indica que en dicho país se fundó un modelo que se ha intentado introducir por su éxito en la Comunidad Europea.<sup>12</sup> De cualquier manera, se utilizaron dichos materiales como guía para corroborar o modificar los criterios sostenidos a lo largo de la investigación.

Uno de los debates existentes en la doctrina, es si la contratación en red puede considerarse una nueva figura jurídica o no. Algunos autores opinan que sí, asignándole el carácter de disciplina y naturaleza jurídica diferente,<sup>13</sup> mientras que otros disienten.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Decreto-Ley n. 78 de 31 de mayo de 2010, sobre “Medidas urgentes en materia de estabilización financiera y de competitividad económica” (también conocido como “Decreto anti-crisis”), con modificaciones en la Ley n. 122, de 30 de julio de 2010, art. 42; Decreto-Ley n. 83, de 22 de junio de 2012, sobre “Medidas urgentes para el crecimiento del país” (también denominado “Decreto Desarrollo”), con modificaciones en la Ley de 7 de agosto de 2012, n. 134, art. 45; del Decreto-Ley de 18 de octubre de 2012, n. 179, sobre “Medidas adicionales para el crecimiento del país” (llamado “Decreto Desarrollo bis”), convertido con modificaciones en la Ley de 17 de diciembre de 2012, n. 221 art. 36.

<sup>13</sup> Mattia Esposito, “Il contratto di rete dopo il c.d. “Decreto Sviluppo”, Ricerche giuridiche No. 1, 2012, p. 74; Fiorenzo Festi, “La nuova legge sul contratto di rete”, NGCC Parte seconda, 2011, p. 538;

Mi criterio es que no se trata de una nueva figura jurídica, sino de un cambio en la forma de gestionar, negociar y perfeccionar el contrato convencional conocido hasta ahora en Cuba, porque no se advierte suficiente autonomía respecto a esta última.

Sobre el concepto, se observó consenso general entre los autores y cierta acriticidad del mismo, limitándose a reproducir el que aparece en la legislación: “acuerdo mediante el cual varios emprendedores se comprometen a colaborar con el fin de incrementar, sea individual (la propia empresa) o colectivamente (aquellas empresas que forman parte de la red), la propia capacidad innovativa y (...) competitividad en el mercado.”<sup>15</sup> Sin embargo, es la *Guida Pratica* del 2011 en opinión de la autora, la que brinda elementos que permiten distinguir la contratación en red de otras formas de colaboración, cuando explica que la misma se focaliza en la persecución de un propósito sobre objetivos estratégicos comunes de crecimiento, más que en la relación entre las empresas participantes sobre la subdivisión del rendimiento.<sup>16</sup>

No obstante, la definición anterior no hace referencia al carácter vinculante que tiene el contrato, constituyendo la causa principal de surgimiento de obligaciones en Cuba. Incumplirlo puede acarrear deberes indemnizatorios o de reparación de gran magnitud,<sup>17</sup> lo cual no es una cuestión menor. Por ello, teniendo en cuenta los principios formulados en la antes citada *Guida* y la obligatoriedad que impera en los mismos según la doctrina cubana, se propone como definición que los contratos en red son acuerdos de voluntades<sup>18</sup> vinculantes, conformados entre personas jurídicas o naturales miembros de una red, unidos por relaciones de producción de bienes o servicios, que cuentan con disposiciones generales negociadas colectivamente entre todos sus integrantes, buscando como característica fines comunes que van más allá de la individualización de responsabilidad y repartición de utilidades.

Entre otras características halladas, existe concordancia sobre la existencia de contratos en red para facilitar el encuentro entre los miembros de la red y que se presten ayuda mutua; la existencia de múltiples oferentes y demandantes en constante competencia; así como el intercambio de roles, de oferente a demandante y viceversa.<sup>19</sup>

Una cualidad que forma parte de la novedad de la contratación en red es el uso de la tecnología. Aguirre, García y Leguizamón señalan que explotando esta última se

---

Commissione di Studi Societario dell' Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Viterbo, Gruppo di Lavoro Reti di Imprese, *Il contratto di rete*, I Edizione, Start Press. Nativi digitali, 2015, p. 12.

<sup>14</sup> Autores varios, *Guida pratica al Contratto di rete d' impresa*, RetImpresa y Lexjus Sinacta, 2011, p. 7.

<sup>15</sup> 4- ter Decreto Legge 10/09, modificado por la Ley 122 de 2010, art. 42; RetImpresa, *Guida pratica al Contratto di rete d' impresa*, RetImpresa y LexjusSinacta, 2011, p. 7; Mauro Marrucci, “Contratto di rete e codatorialità”, *La circolare di lavoro e previdenza* n. 43, noviembre 2014, pp. 14-15; Fiorenzo Festi, *La nuova legge*, *cit.*, p. 535; Commissione di Studi Societario dell' Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Viterbo, *Il contratto di rete*, *cit.*, p. 12.

<sup>16</sup> RetImpresa, *Guida pratica*, *cit.*, p. 6.

<sup>17</sup> Nancy Ojeda Rodríguez y Teresa Delgado Vergara, *Teoría general de las obligaciones: comentarios al Código Civil cubano*, La Habana, Editorial Félix Varela, 2000, p. 27.

<sup>18</sup> Así lo denominan las profesoras Nancy Ojeda Rodríguez y Teresa Delgado Vergara, *Teoría general de las obligaciones*, *cit.*, pp. 64-66, 75. Existe plena coincidencia con las autoras antes mencionadas, porque profundizan en las raíces históricas de la institución.

<sup>19</sup> Guillermo Aguirre, Berta García, Guillermo Leguizamón, “El Protocolo Contract-Net en un Ambiente de Aprendizaje Colaborativo”, San Luis, Universidad Nacional de San Luis, 2002, p. 5; Ana Mendoza Lozada, “Comunicaciones con usuarios y contratación en red en el nuevo impulso a la sociedad de la información”, Universidad de Castilla-La Mancha y Centro de Estudios de Consumo, 2008, pp. 1-7; Marco Angelone, “La disciplina italiana del contrato de red entre empresas. Elementos esenciales de contenido”, *Revista Boliviana de Derecho* No. 20, julio 2015, pp. 346- 367.

pueden utilizar varias estructuras de datos para intercambiar las necesidades y capacidades de cada parte para satisfacer sus respectivas obligaciones. Se pueden prever inclusive las situaciones generales y especiales que pueden tener lugar, como por ejemplo el “contrato directo” para evitar la negociación.<sup>20</sup> En Cuba el comercio electrónico aún se encuentra en niveles primarios de desarrollo, pero se comprende que las redes traen consigo ese nivel de desarrollo.

Se constató la voluntad del Estado italiano de llevar adelante la contratación en red, al autorizar la inversión de hasta 8 millones de euros en proyectos piloto de conformación de redes por el Ministerio para los Asuntos Regionales, el Turismo y el Deporte.<sup>21</sup> En Cuba han existido varios proyectos de investigación que han abordado las redes, sobre todo desde el punto de vista agropecuario,<sup>22</sup> cuyos resultados ha tomado tiempo implementar y generalizar, en aras de afectar lo menos posible a la población.

Para los objetivos de la presente investigación, resulta importante tener claro el concepto y características de la contratación en red, y así poder evaluarla. Es por ello que se define como acuerdo de voluntades vinculante entre personas miembros de una red de bienes o servicios. Como características se encuentra la negociación colectiva de sus disposiciones buscando fines comunes, la facilitación del encuentro de los participantes en la red, la ayuda mutua, la existencia de múltiples oferentes y demandantes en constante competencia y el intercambio de roles entre ellos.

#### 4. Determinación de los actores que forman parte de las redes de producción y/o servicios

Fueron revisados un total de 50 contratos de las 2 cooperativas no agropecuarias muestreadas, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 1. Contratos muestreados de las CNA Model y COC

Cooperativa	Cliente de la CNA	Proveedor de la CNA	Total
COC	4 (Unidad Presupuestada Jardín Zoológico de La Habana; Dirección de Patrimonio Cultural de la Oficina del Historiador de La Habana; Empresa Militar Agropecuaria Oeste; COC Artemisa)	21 (Empresa Servicios Técnicos Industriales, División Datazúcar; Empresa Logística Agropecuaria Empresa Productora entre otros)	25
Model	22 (Poder Popular Provincial La Habana; Asociación Agrupación Castropol; Empresa	3 (Empresa Industrial de Equipos y Servicios Asociados; Empresa Comercializado-	25

<sup>20</sup> Guillermo Aguirre, Berta García, Guillermo Leguizamón, “El Protocolo, *cit.*

<sup>21</sup> Decreto Legge No. 83 de 2012, art. 66.

<sup>22</sup> Carlos Arteaga *et al*, *Gestión cooperativa. Guía Temática para formadores*, Proyecto Palma, La Habana, [s.a.], pp. 1-39, 135; Armando Nova, *El modelo agrícola y los Lineamientos de la Política Económica y Social en Cuba*, La Habana, Ciencias Sociales, 2012, pp. 29, 34, 36, 38, 79; José A. Acevedo *et al*, “Modelo de Referencia de Redes de Valor para un desarrollo sostenible,” *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, 1 (2), 2010, pp. 29-49.

	Mayorista de Productos Alimenticios de La Habana entre otros)	ra y de Servicios de Productos Universales; Bufete Internacional)	
--	---	---	--

Fuente: elaboración propia a partir del mapeo realizado.

El levantamiento fue realizado al revisar los expedientes de proveedores y clientes que ambas CNA pusieron a disposición de los investigadores. Se eligieron 25 de cada cooperativa al azar. En el caso de la COC se acude regularmente a 8 personas naturales para comprar jaulas para las aves, bebederos, bandejas y otros implementos que se producen de manera artesanal.

## 5. Diagnóstico de la contratación convencional y en redes de producción y/o servicios

### 5.1 Fase exploratoria

Se decidió situar a las 2 cooperativas no agropecuarias muestreadas en el centro de la red, porque ahora constituyen el eslabón más débil en un espacio económico poblado por sujetos que surgieron mucho antes en el tiempo que estas, y que cuentan por tanto con más experiencia en todos los órdenes. A continuación se exponen algunas de las dificultades halladas durante la exploración:

- Las dos CNA muestreadas surgieron de manera inducida, lo que contradujo el primer principio cooperativo: la voluntariedad,<sup>23</sup> lacerando la autonomía en la gestión, y dejando el camino expedito para posteriores intromisiones.

- Existió carencia de capacitación adecuada en cuanto a formación de valores o métodos de participación propios de una cooperativa, necesarios para una implementación que no reprodujera el mecanismo de funcionamiento de las entidades que fueron ambas en el pasado. La preparación se concentró en los ámbitos jurídico y económico.

- No se socializaron adecuadamente las distintas interpretaciones que han realizado los legisladores u otras instancias de las normas jurídicas experimentales promulgadas.

- El mecanismo de solicitud creado presenta en general altos niveles de burocracia y centralización. Por ejemplo, se carece de términos para dar respuesta a los solicitantes hasta el momento de intervenir el notario en la escritura pública de constitución, lo que abarca las autorizaciones del Consejo de Ministros, Gobiernos locales y otras instancias superiores. Ello enlentece el trámite al punto de desanimar a los potenciales socios de la cooperativa. Tampoco se crearon mecanismos de impugnación ante la negativa de constitución de la cooperativa, dejando desprotegidos a los aspirantes ante irregularidades o incomprensiones. Sin embargo, nada de esto aconteció con las CNA muestreadas. Al existir un interés estatal en su surgimiento, sus respectivos procedimientos no llegaron a los 2 meses, y estuvieron libres de trabas.

<sup>23</sup> Decreto Ley No. 305, de las Cooperativas, *cit.*, art. 4, a)

- Se depende de otras entidades para importar, pero la COC es una excepción, al mantener la importadora-exportadora heredada de su pasado como asociación.

- Al interpretar la letra del Decreto Ley 305 sobre cooperativas no agropecuarias, se admite la figura jurídica del usufructo,<sup>24</sup> de utilidad para los primeros tiempos de una empresa por el peligro que representan los gastos iniciales para el equilibrio financiero. Sin embargo, en el Decreto 309 que contempla el reglamento, solo se habla de arrendar o vender,<sup>25</sup> lo cual no permitiría aprovechar la primera institución. Sin embargo, en las cooperativas muestradas no se apreciaron contratos de arrendamiento, por lo que se dedujo que estaban usufructuando los locales donde ejercen sus funciones.

- Tener que reflejar contablemente las operaciones en pesos cubanos, aún y cuando se perciban pesos convertibles, resulta desventajoso a la hora de calcular los tributos, además de que supone un esfuerzo extra a la hora de hacer los balances. La decisión de llevar el peso cubano como moneda única en la presentación de estados financieros no es una situación creada por el Decreto Ley 305 del 2012, sino por la Resolución 235 del 2005 del Ministerio de Finanzas y Precios, probablemente con vistas a la futura unificación monetaria.<sup>26</sup> Para las empresas estatales esto no representa un problema, pues están autorizadas a utilizar la tasa de cambio de 1 por 1 establecida por el Banco Central. Sin embargo, no sucede así con las CNA, y las muestradas no son la excepción.

- GÖLER alerta sobre la necesidad de bajar los costos de producción para alcanzar el éxito cooperativo, ya que pueden descompensarse respecto a los costos de coordinación.<sup>27</sup> Para lograrlo los socios necesitan tiempo para participar, negociar entre ellos, aprender de manera colectiva, y ello va a redundar en un menor tiempo dedicado a la producción. Constituye una cuestión medular a prever, calcular y planificar teniendo en cuenta las características personales de los trabajadores, lo cual aún no se ha logrado en las cooperativas muestradas.

- La reproducción de la gestión del sujeto económico que fue la cooperativa en el pasado, como empresa estatal o asociación. Más adelante se verá que esta constituye aún hoy un lastre en las cooperativas muestradas.

En el caso de la COC, tiene muchos proveedores por la diversidad de productos que necesitan (jaulas, medicamentos para animales, alimentos, implementos de seguridad entre otros). El reducido número de clientes contratados formalmente, se debe a que el mayor número de ventas que realizan son minoristas, por lo que no media documento por escrito. En el caso de Model, las materias primas fundamentales que utilizan se relacionan con materias primas como la tela, hilo y accesorios, todo lo cual pueden conseguir con pocos proveedores. Sin embargo, tienen muchos clientes que son personas jurídicas, por lo que están obligados a formalizar sus acuerdos por escrito.<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> Decreto Ley No. 305, de las Cooperativas, *cit.*, arts. 6, inciso c), y 11.

<sup>25</sup> Decreto No. 309, Reglamento, *cit.*, art. 9.1, inc. b) y c).

<sup>26</sup> Resolución 235, Ministerio de Finanzas y Precios, Resumen sobre Normas de Valoración y Exposición, Dispone que el registro contable de los hechos económicos se realice, sobre la base de las Normas Cubanas de Información Financiera, Gaceta Oficial Ordinaria No. 67 de 21 de diciembre de 2005, Resuelvo Segundo, inciso c).

<sup>27</sup> Nicole GÖLER VON RAVENSBURG, *Economic and other benefits of the Entrepreneurs' Cooperative as a specific form of Enterprise cluster*, First published 2011, Geneva, International Labour Organization, 2011, p. 56.

<sup>28</sup> Ley 59 de 1987, Código Civil, *cit.*, art. 51 a).

## 5.2 Aplicación del instrumento elaborado

En la elaboración de la Guía de diagnóstico (Anexo No. 1) se tuvieron en cuenta los parámetros dictados por la relativamente nueva legislación económica.<sup>29</sup> Se le asignaron puntuaciones a cada aspecto en dependencia del grado de importancia conferido a cada uno, teniendo en cuenta las características de las cooperativas muestreadas, sus clientes y proveedores, las operaciones que realizan con mayor frecuencia entre otras. Las puntuaciones pueden moverse de rango libremente, en dependencia del contrato a diagnosticar. Por ejemplo, el seguro del transporte marítimo en una operación de compraventa de un contenedor de cristales tendría una puntuación máxima de 3, mientras que el seguro en la compra de una camisa al detalle tendría una puntuación de cero.

De esta manera, la acreditación e identificación de las partes, la no existencia de cláusulas abusivas o la determinación del objeto y plazos de cumplimiento se consideran como aspectos muy importantes o básicos para los contratos tipo que realizan las cooperativas estudiadas, por lo que se le asignó 3 puntos a cada requisito.

El establecimiento de tribunal o árbitro ante litigios, la determinación de los hechos que conllevarán avisos o advertencias o el establecimiento de garantías se consideraron como requisitos importantes pero en un rango menor, ya que tienen lugar muy raramente, por lo que se les asignaron 2 puntos a cada uno. Por ejemplo, en los casos estudiados hasta el momento, tanto Model como la COC no suelen contratar con extranjeros, por lo que sus operaciones se rigen por la legislación cubana, que tiene determinadas las competencias de las autoridades pertinentes ante controversias sin necesidad de ulterior negociación.

Los aspectos referidos al seguro, las soluciones alternativas ante conflictos o los específicos para la red se calificaron como opcionales o hasta prescindibles, porque las ventas de ambas cooperativas suelen hacerse en volúmenes pequeños y al detalle, por lo que asegurar por ejemplo, cada una de las operaciones no se estimó como imprescindible. A dichos parámetros se les asignó un punto, por no considerar tan grave su falta para los casos concretos de las cooperativas estudiadas.

En Model se advirtió que cuando tuvo la iniciativa contractual en la atención a clientes, no se advirtieron cambios en proforma alguna. Ello mostró la formalidad con la que se concibe el proceso de contratación, donde la etapa de negociación es mínima, y se reproduce el comportamiento que siguen las entidades que realizan contratos por adhesión. En la COC no sucedió así, como muestra la tabla siguiente:

Tabla 2. Comportamiento de la negociación contractual

Cooperativa	Contratos con idéntica proforma	De estos son proveedores	Proforma diferente	Total
COC	11	8	14	25
Model	21	0	4	25

Fuente: elaboración propia a partir del mapeo realizado.

En las contrataciones entre cooperativas provinciales de la misma COC, donde los niveles de confianza son mayores, se hallaron diferencias en cuanto a las formas de pago, las obligaciones de vendedores, compradores entre otras, evidenciando mayor nivel de negociación respecto a Model. El asesor jurídico que elaboró la proforma inicial

<sup>29</sup> Decreto Ley 304 de la Contratación Económica, Decreto Ley 310, *cit.*

fue el mismo, quien es además miembro de la Asociación. No obstante, aunque en la muestra hubo 50 contratos, solo tuvieron que revisarse 21 proformas dadas las similitudes halladas. Veamos a continuación el comportamiento de los aspectos revisados. Los mismos serán presentados según el nivel de coincidencia hallado en los resultados.

En cada una de las tablas siguientes, se evaluó si el cliente o proveedor cumplía con el aspecto a revisar, y sobre esa base se le asignó la puntuación. Luego se sumaron las puntuaciones de clientes o proveedores. Por ejemplo, en la Tabla 3, fueron 21 los clientes de Model que cumplieron el aspecto 1, por lo que la puntuación asignada fue la máxima, o sea 3, por lo que al multiplicar sus proformas, todas similares, dio como resultado 66.

Tabla 3. Identificación, representación, negociación y plazos

Aspecto a revisar	Puntuaciones			
	Cliente Model	Proveedor Model	Proveedor COC	Cliente COC
1. Correcta acreditación e identificación de las partes, ver si se aportaron copias de la documentación a exhibir, o se suscribió un certificado como constancia por los asesores jurídicos de ambos eslabones.	66	9	63	12
2. Un mismo consultor, abogado o asesor jurídico no representa a dos o más miembros de la red.	66	9	63	12
3. Existencia de contrato por adhesión, o mediante bases permanentes, que deben haber sido negociadas libremente. En todo caso se cuidará de que no existan cláusulas abusivas, que eximan de responsabilidad a alguna de las partes injustificadamente.	66	9	63	12
4. El objeto y plazos de cumplimiento se encuentran determinados para todos los momentos de ejecución. Se establece la responsabilidad en caso de incumplimiento en la aceptación de los mismos.	66	9	63	12

Fuente: elaboración propia a partir del mapeo realizado.

Estos fueron los 4 aspectos de los 18 evaluados donde no se hallaron problemas, por lo que la totalidad de clientes y proveedores obtuvo la máxima puntuación. En el referido a la doble representación durante el proceso de contratación (radicado al número 2 de la Tabla 3), se encuentra prohibido en el Código Civil,<sup>30</sup> pues atenta contra la imparcialidad dentro de la modalidad voluntaria. Su ausencia puede dificultar la presentación de cualquier reclamación o demanda al coactar la libertad de negociación, evadir la

<sup>30</sup> Ley 59 de 1987, *cit.*, art. 63.

responsabilidad ante una obligación, establecer cláusulas abusivas o incumplir los plazos de cumplimiento de manera impune.

Tabla 4. Tratos preliminares, subcontratos y terceros

Aspecto a revisar	Puntuaciones			
	Cliente Model	Proveedor Model	Proveedor COC	Cliente COC
5. Tratos preliminares protegidos, con determinación de la responsabilidad precontractual.	0	0	6	0
6. Se expresa la voluntad de las partes respecto al subcontrato, y se establece la responsabilidad ante terceros. Como los contratos iniciales serán solo entre nacionales, no se tendrán en cuenta los términos comunes y tratados internacionales.	0	3	9	0
7. Se establecen reglas para la interpretación, o se recurre a los artículos del Decreto Ley 304.	0	1	2	0
8. Existe voluntad respecto a la exclusividad.	0	1	1	0
9. Seguro, con clara regulación en póliza sobre quién obtiene la indemnización y qué riesgos cubre. Se comparten los riesgos en dependencia de la operación.	0	0	0	0
10. Desde el contrato principal se determinan los requerimientos de calidad de los productos o servicios que se ofrecerán.	0	0	21	0

Fuente: elaboración propia a partir del mapeo realizado.

Los anteriores fueron los 6 aspectos que peor puntuación recibieron, lo cual resulta significativo porque excepto el primer caso referido a los tratos preliminares, el resto ya estaban regulados en la legislación vigente anteriormente. Solo 2 proveedores de la COC se preocuparon por proteger sus tratos preliminares, o sea, los que se efectúan antes de firmar el contrato formalmente, lo que evidencia falta de conciencia sobre este particular. La causa puede hallarse en las legislaciones anteriores<sup>31</sup> que no regularon las promesas de contrato, por lo que se trata de un proceso lento y gradual del que deberán apropiarse cuadros, asesores, abogados y consultores jurídicos. Mediante su protección, puede demandarse reparación de daños o indemnización de perjuicios por los daños ocasionados ante el incumplimiento de la promesa, por lo que en realidad las CNA

<sup>31</sup> Ministerio de Economía y Planificación, Resolución 2253 de 8 de junio de 2005, Indicaciones para la Contratación Económica; Código de Comercio de 1886; Decreto Ley 15 de 3 de julio de 1978, Normas Básicas para los Contratos Económicos.

muestreadas están perdiendo una oportunidad importante de resarcirse ante un posible proveedor o cliente.

Respecto al apartado 6, no es muy usual en Cuba subcontratar entre empresas pequeñas, y en el caso específico del arrendamiento se encuentra prohibido.<sup>32</sup> La responsabilidad ante terceros resulta esencial protegerla, ya que de verse afectados estos últimos, pueden tener lugar reclamaciones que desvíen los recursos destinados al cumplimiento del contrato, afectando a todas las partes involucradas y al resto de los miembros de la red. Deben existir por tanto garantías que permitan responder ante dichas situaciones.

Las reglas para la interpretación constituyen otro problema, pues pueden existir tantas como personas se involucren en el caso. Llegar a un consenso puede evitar malentendidos que pueden llegar hasta la resolución del contrato, además de la pérdida de un cliente o proveedor para el futuro, y la consiguiente publicidad negativa, que puede hacer más daño.

Haciendo un aparte con el contrato de seguro, de la revisión de la legislación vigente<sup>33</sup> no se apreció para las cooperativas no agropecuarias obligatoriedad alguna en su concertación, por lo que gozan de autonomía para decidir cuándo, contra qué riesgos y contra quién asegurarse. No obstante, debe hacerse un llamado de atención al respecto, porque al menos en transacciones grandes, cuya pérdida pudiera descapitalizar a la cooperativa, debe pensarse en por ejemplo, seguros de responsabilidad civil por almacenamiento y manipulación de mercancías, de bienes por transporte de mercancías, o patrimoniales contra incendios y líneas aliadas.

Los requerimientos de calidad también constituyen un imperativo de estos tiempos, que han sido identificados como eslabones débiles en otras investigaciones.<sup>34</sup> Dejar esclarecidos en el contrato dichos requisitos protege a todas las partes involucradas, y previene la ocurrencia de posibles reclamaciones. El caso de Model es más pronunciado como puede observarse, porque como cliente ni como proveedor especifica cláusulas referidas al tema. La ausencia de reclamaciones en este sentido no puede tomarse como un indicador de éxito, pues no es recomendable esperar a que se produzca el litigio para incorporar novedades en la proforma de contrato. El Decreto Ley 304 es claro al dedicarle el artículo 39, cuando plantea que en cualquier caso se tendrá en cuenta un criterio de calidad razonable o media, el cual tampoco queda

---

<sup>32</sup> Decreto Ley 322 modificativo de la Ley No. 65, de 23 de diciembre de 1988, Ley General de la Vivienda, art. 74.2.b), Gaceta Oficial Extraordinaria No. 40, de 5 de septiembre de 2014.

<sup>33</sup> Decreto Ley 177, sobre el ordenamiento del seguro y sus entidades, Gaceta Oficial Ordinaria No. 30 de 5 de septiembre de 1997; Decreto Ley 263, del contrato de seguro; Resolución 8, Reglamento del Decreto Ley del contrato de seguro, Ministerio de Finanzas y Precios, los dos últimos en Gaceta Oficial Extraordinaria No. 5 de 26 de enero de 2009; Resolución 384, sobre el seguro obligatorio contra incendios para empresas estatales y sociedades mercantiles de capital 100% cubano, Gaceta Oficial Ordinaria No. 84 de 3 de diciembre de 2001.

<sup>34</sup> Jorge García Vázquez, “Necesidad del cooperativismo en los procesos de la vivienda y sus implicaciones en el desarrollo local”, CD I Congreso Internacional de Marketing, Desarrollo Local y Turismo 2015, Viñales, Cuba, p. 4; Juan Triana Cordoví, “Competencia y desarrollo: una mirada desde la economía cubana” en Colectivo de Autores, *Economía cubana: transformaciones y desafíos*, La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, 2014, p. 42; Ileana Díaz Fernández, Ricardo Torres Pérez, “Desafíos estructurales en el sector productivo” en Pavel Vidal Alejandro y Omar Pérez Villanueva (comp.), *Miradas a la economía cubana. El proceso de actualización*, La Habana, Editorial Caminos, 2012, p. 30; Jorge Sánchez-Egozcue, Juan Triana Cordoví, “Panorama de la economía, transformaciones en curso y retos perspectivas” en Omar Pérez Villanueva (comp.), *Cincuenta años de la economía cubana*, La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, 2010, p. 118.

delimitado al menos como guía general.

Tabla 5. Garantías, soluciones alternativas conflictos, avisos o advertencias, limitación o excepción de responsabilidad ante litigios, vigencia, extinción y modificaciones

Aspecto a revisar	Puntuaciones			
	Clientes de Model	Proveedores de Model	Proveedores de la COC	Clientes de la COC
11. Se garantizan las obligaciones con sanción pecuniaria, avales bancarios, fianza u otra de las formas reconocidas en ley.	44	6	20	0
12. Se prevén soluciones alternativas ante conflictos.	22	2	13	4
13. Se encuentran delimitadas las situaciones en las que se recurrirá a los avisos o advertencias.	44	6	24	8
14. Están definidas las causas de limitación o excepción de responsabilidad (caso fortuito o fuerza mayor por clima, accidente no imputable al obligado etc.)	66	9	33	12
15. Ante la existencia de litigios, se establece el tribunal o árbitro que conocerá del caso.	44	4	22	8
16. De existir modificaciones, estas se reflejan tanto en el contrato principal, como en los suplementos.	66	9	39	12
17. Se refleja el período de vigencia del contrato, las causales de extinción, de resolución y prescripción.	66	9	39	12

Fuente: elaboración propia a partir del mapeo realizado.

En los 7 aspectos restantes, se observa una puntuación casi perfecta de Model, que contrasta con la de la COC, con una diferencia que oscila entre 10 y 15 contratos que carecen de alguno de los aspectos verificados. El hecho de que la COC al fungir como cliente no se proteja con garantías (aspecto 11) en la mayoría de los casos es alarmante, situación que el proveedor puede ver como una oportunidad para escapar de reclamaciones por vicios ocultos, deficiente terminación del producto o devoluciones. Por otro lado, al observar la posición de la COC como proveedor en los 4 casos revisados, podría interpretarse como inteligente al evadir su responsabilidad por el producto o servicio prestado. Sin embargo, del análisis de la postura como cliente no quedan dudas de que la falta de garantías en las proformas se debe a la falta de conocimiento de las consecuencias, o a la carencia de conciencia al respecto.

Sobre el aspecto 12, sobre las soluciones alternativas de conflictos, la situación mejora ostensiblemente para la COC hasta el aspecto 17. Las conciliaciones pueden ahorrar tiempo y costos, pues evitarían recurrir a los tribunales, o permitirían abandonar un litigio ya comenzado en cualquier momento.<sup>35</sup> Lo mismo sucede con los avisos o advertencias (aspecto 13), que pueden prever o minimizar la ocurrencia de daños mayores, como la posibilidad de un incumplimiento, dándole tiempo al cliente o proveedor de buscar otras alternativas para lograr su objetivo.

El caso fortuito o fuerza mayor, radicado en el aspecto 14, permite identificar los factores exógenos, que no dependen de la voluntad del cliente o proveedor para cumplir con las obligaciones acordadas, por lo que su inclusión no es una cuestión meramente formal, sino preventiva. En este caso pueden citarse los acontecimientos naturales (huracanes, inundaciones, tormentas tan comunes en Cuba, además de las enfermedades) o los accidentes de tráfico.

En el aspecto 15, decidir de antemano la autoridad que conocerá del litigio contribuye igualmente a prever situaciones de discordia sobre quién deberá mediar o decidir a quién le asiste la razón. Todo lo que se acuerde de antemano en un contrato, supone un ahorro de tiempo posterior, que en el ámbito mercantil y económico también quiere decir ahorro de dinero.

Las modificaciones que propone el aspecto 16 resultan válidas para todo el proceso contractual. Si estas no se reflejan en los suplementos de alguna manera, o su redacción resultara poco comprensible, se dificultaría su exigencia y posible probanza ante la autoridad competente, lo que podría provocar el desperdicio de lo logrado hasta el momento en la etapa de negociación. Para la parte afectada resultará un duro aprendizaje por lo poco o nada que podrá demandar, mientras que para la parte incumplidora supondrá un incumplimiento del que saldrá impune.

El aspecto 17, no por último menos importante, reivindica los momentos finales del contrato, en aras de tratar de minimizar malentendidos que acaben con un proceso que puede haber marchado bien la mayor parte del tiempo. En esta parte se prevén las soluciones más radicales ante la ausencia total de convergencia de las partes, como la resolución o terminación del contrato, aunque queden obligaciones pendientes por cumplir.

Finalmente, de la puntuación asignada al instrumento para hacer un balance general, se calculó el total que les correspondería a los clientes y proveedores de cada cooperativa de haber obtenido el 100% ideal de los puntos, a razón de multiplicar los 17 aspectos del instrumento por el total de puntos obtenidos por el total de clientes o proveedores de cada cooperativa. Los resultados se compararon con el total de puntos reales obtenidos. Se sacaron los porcentajes necesarios en cada caso para facilitar la interpretación, como muestra la siguiente tabla.

Tabla 6. Resultados de la aplicación del diagnóstico convencional a los contratos

Clientes de Model			Proveedores de Model			Proveedores de la COC			Clientes de la COC		
100% pun-	Real	%	100 %	Real	%	100 %	Real	%	100%	Real	%

<sup>35</sup> Ley No. 7 “De Procedimiento Civil, Administrativo, Laboral y Económico”, de 19 de agosto de 1977, adicionado por el Decreto Ley 241, Gaceta Oficial Extraordinaria No. 33, de 27 de septiembre de 2006, art. 772-773.

tos ideal			puntos ideal			puntos ideal			puntos ideal		
880	616	70	120	86	71,7	840	481	57,3	160	104	65

Fuente: elaboración propia a partir del diagnóstico.

Al aplicar las escalas pensadas para el instrumento (ver Anexo No. 1), el resultado arrojó que los contratos firmados con los 26 clientes de Model y la COC, así como los 3 proveedores de Model, se evalúan de regular de acuerdo con la puntuación obtenida. Se plantea por tanto una serie de requisitos comunes a perfeccionar establecidos en la legislación vigente, como la incorporación de requerimientos de calidad y reglas para la interpretación, o la contratación de seguros.

Los 21 proveedores de la COC en cambio, fueron evaluados de mal, por no alcanzar el mínimo de puntos establecido. Para estos casos, una revisión exhaustiva de estos contratos sería la opción más recomendable. Podrían utilizarse como guías las proformas de los clientes que obtuvieron mayor puntuación, la legislación vigente o el instrumento utilizado en la presente investigación, que la sintetiza a la vez que facilita la medición de los diferentes aspectos establecidos, porque cuenta con una calificación que puede moverse según la importancia que le confiera el jurista involucrado en el asesoramiento jurídico.

## 6. Contratación en red eficaz: una meta para Cuba

¿Qué ventajas puede traer consigo la contratación en red? Algunos representantes de la doctrina italiana señalaron entre estas la mejora de la eficiencia y competitividad de las empresas en pos de lograr un desarrollo sostenible.<sup>36</sup> Esposito añadió el reforzamiento de la creación de empleos, y desde el punto de vista fiscal, el favorecimiento de la creación de impuestos unitarios. Con este último aspecto coincidió *l'Agenzia Entrate*.<sup>37</sup>

Para el caso cubano, no se conoce de la implementación de una metodología similar a casos concretos, por lo que el próximo reto es la alianza con investigaciones existentes sobre redes en distintos centros docentes y de investigación de la capital,<sup>38</sup> cuyos resultados constituirán material para otras publicaciones. Pudiera pensarse igualmente en la posibilidad de crear un proyecto autónomo, pero para ello sería necesario financiamiento, disponibilidad de personal, autorizaciones y compatibilizaciones gubernamentales entre otras cuestiones, por lo que resulta más fácil adherirse a un estudio ya aprobado y en ejecución.

<sup>36</sup> Marco Angelone, “La disciplina italiana del contrato de red, *cit.*, p. 348; Mauro Marucci, “Contratto di rete e codatorialità”, *La circolare di lavoro e previdenza*, n.43 del 7 novembre 2014, p. 1.

<sup>37</sup> Mattia Esposito, “Il contratto di, *cit.*, p. 72; Agenzia Entrate, Direzione Centrale Normativa, Circolare N. 20/E, Articolo 3 del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con modificazioni dalla legge 9 aprile 2009, n. 33, e successive modificazioni – Reti di imprese – Ulteriori chiarimenti, Agenzia Entrate, Roma, 2013, pp. 6-21.

<sup>38</sup> Se conoce de proyectos de estudios de redes de producción y/o servicios en la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana, en el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas adscrito al Ministerio de Economía y Planificación, y en las Facultades de Ingeniería Industrial y de Ingeniería Informática de la Universidad Politécnica de La Habana.

Para el diseño de la metodología, se contrastó cada uno de los aspectos incluidos en el instrumento (Anexo No. 1) con los criterios de varios autores italianos, así como de la legislación vigente, que validaron los aspectos que se consideraron necesarios a la hora de negociar, y que se presentan a continuación:

1. Identificación de las partes: Esposito explica que en Italia se utiliza el término emprendedores para identificar a las partes, y así legitimar la posibilidad de incluir a los particulares. A continuación, se observó un debate sobre la cantidad de miembros que debe tener la red, donde se llegó al criterio común de que sean dos o más.<sup>39</sup> Sobre este último aspecto no existe acuerdo total con los autores, ya que con dos contratantes se estaría en presencia del contrato convencional, con solo dos partes. La legislación cubana tiene en cuenta la posibilidad de realizar contratos multipartes,<sup>40</sup> que constituyen una única entidad contractual con varias partes involucradas. En una red pueden existir múltiples contratos de diversa naturaleza jurídica, donde cada uno puede ser a su vez multiparte.

La identificación también podría ocurrir en dos momentos: antes de la conformación de la red o *a posteriori*, ya que una red puede surgir espontáneamente, como se ha observado con los taxistas cubanos cuentapropistas. Estos últimos han llegado a compartir información y demás formas de ayuda sobre clientes, combustible, partes, piezas de repuesto entre otras. En cualquier caso, la identificación de los miembros potenciales o existentes puede facilitar su estudio. Ello puede contribuir a tomar decisiones sobre inclusión o exclusión de miembros, depuración de responsabilidad cuando algo falla o aprovechamiento de las capacidades territoriales.

También se consideró importante la realización de encuentros donde las partes se conozcan, para poder definir conjuntamente la posición e importancia de cada una en la red, así como los principios sobre los que luego se asentarán las condiciones generales de contratación. Posteriormente, los respectivos abogados o consultores jurídicos podrán ultimar el resto de los detalles, siguiendo las instrucciones de sus instancias superiores.

Respecto al objeto del contrato de red, Esposito explica que puede presentar 3 alternativas: la colaboración entre las partes por un período estable de tiempo; el intercambio de informaciones o prestaciones de cualquier naturaleza; o el ejercicio en común de una o más actividades temporales.<sup>41</sup> Se coincide con la afirmación del autor, ya que propone un amplio abanico de situaciones a negociar.

2. Estudios de costos antes y pos aplicación del método:<sup>42</sup> de esta manera pueden aumentar los niveles de previsión de situaciones potenciales de conflicto, pues mientras mayor es la red mayores deberán ser los niveles de control, pues aumentan los niveles de riesgo de pérdidas si falla/n alguno/s de los eslabones.

3. Detección de sustitutos con capacidad para cumplir una obligación puntual, en caso de contingencia:<sup>43</sup> esta constituye otra de las previsiones necesarias por

---

<sup>39</sup> Fiorenzo Festi, "La nuova legge, *cit.*, pp. 540-541; Commissione di Studi Societario dell' Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Viterbo, Gruppo di Lavoro Reti di Imprese, *Il contratto, cit.*, pp. 19-20; Decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, art. 3, Comma 4-ter; Mattia Esposito, "Il contratto di, *cit.*, p. 76.

<sup>40</sup> Ley 59 de 1987, *cit.*, art. 310.

<sup>41</sup> Mattia Esposito, "Il contratto di, *cit.*, p. 80.

<sup>42</sup> Fiorenzo Festi, "La nuova legge, *cit.*, p. 542; Commissione di Studi Societario dell' Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Viterbo, Gruppo di Lavoro Reti di Imprese, *Il contratto, cit.*, pp. 32-35.

<sup>43</sup> Decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33,

si falla alguna de las partes de la red en cumplir su cometido, lo cual puede amenazar con colapsar al resto.

4. Límites definidos de producción, comercialización y distribución consensuados a nivel de red: con ellos se persigue evitar los desequilibrios ante las diferentes capacidades de los eslabones, y poder prevenir litigios una vez más. La regla a seguir será la de simple mayoría. Esposito interpreta el texto normativo, al establecer un límite máximo a la discrecionalidad, en cuanto a los objetivos estratégicos comunes y la disposición a colaborar establecida en el contrato.<sup>44</sup>

5. Delimitación de situaciones en las que se recurrirá a los avisos o advertencias: nuevamente, los autores italianos consultados subrayan la importancia del interés de la red por encima del particular, y las medidas que pueden tomarse para colegiar el primero.<sup>45</sup>

6. Todos los miembros de la red poseen pólizas de seguro, y se regula claramente en los respectivos contratos quién obtiene la indemnización y qué riesgos cubre: de esta forma se comparten los peligros derivados de las operaciones.<sup>46</sup>

Al analizar los mínimos requisitos que se consideraron necesarios para la RED, los contratos muestreados no reflejan ninguno de los 6 propuestos, por lo que ni siquiera se reflejaron en gráficos, pues las dos cooperativas tienen 0 puntos en cada uno. Por tanto, se estima que no se encuentran aptos para actuar dentro de una red con la eficacia requerida. Esta situación era previsible, pues se conoce de la inexistencia de su aplicación en Cuba. Por tanto, no puede considerarse como algo negativo, es solo la tradición contractual cubana siguiendo la tendencia de buena parte del mundo de usar mayoritariamente los contratos entre eslabones aislados. Ello es justamente lo que se quiere comenzar a revertir.

## Conclusiones

Fueron determinados 50 clientes y proveedores de dos cooperativas no agropecuarias ubicadas en el municipio Centro Habana, con potencialidades para participar en redes de producción y/o servicios. Entre los mismos puede citarse al Zoológico de La Habana, la Cooperativa de Créditos y Servicios Arides Estéves, la Asociación Cultural Yoruba de Cuba o la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales La Habana.

Ambas CNA obtuvieron una puntuación excelente en cuanto a la acreditación e identificación de las partes; las copias de la documentación a exhibir o la suscripción del certificado correspondiente; la ausencia de doble representación jurídica; la existencia de bases permanentes negociadas; la carencia de cláusulas abusivas; la determinación del objeto y plazos de cumplimiento, así como el establecimiento de responsabilidad en caso de incumplimiento.

---

articolo 3. 4-ter.e); Mattia Esposito, "Il contratto di, *cit.*, p. 106-108.

<sup>44</sup> Mattia Esposito, "Il contratto di, *cit.*, p. 101.

<sup>45</sup> Mattia Esposito, "Il contratto di, *cit.*, pp. 104-108; Commissione di Studi Societario dell' Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Viterbo, Gruppo di Lavoro Reti di Imprese, *Il contratto, cit.*, pp. 25-26.

<sup>46</sup> Commissione di Studi Societario dell' Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Viterbo, Gruppo di Lavoro Reti di Imprese, *Il contratto, cit.*, p. 109.

El diagnóstico contractual a las potencialidades de redes de producción y/o servicios del municipio Centro Habana, arrojó que lo primero debe ser perfeccionar los contratos tradicionales o convencionales. El 58% de los clientes y proveedores fue evaluado de regular, mientras que el 42% restante obtuvo una puntuación de mal, lo cual refleja lo mucho que queda por hacer con las proformas que se utilizan de manera cotidiana. Cuestiones como el seguro, los tratos preliminares o las reglas de interpretación se encuentran pendientes de regulación o retoque, buscando prevenir y con ello ahorrar tiempo y dinero ante las dificultades que pueden surgir en cualquier negocio jurídico.

Solo después que los contratos convencionales hayan alcanzado un puntaje cercano a la evaluación de bien, podría pensarse en su modificación bajo condiciones generales concebidas para una red de producción y/o servicios. Las cooperativas muestreadas cuentan con personal calificado y suficiente para lograrlo.

Se diseñó una metodología preparatoria para la contratación en red, que consta de dos fases según método descrito en las recomendaciones: en la primera se propone realizar un diagnóstico a la contratación convencional, utilizando la guía que aparece en el Anexo 1 hasta el aspecto 17. En dependencia de los resultados obtenidos, se deberán tomar las medidas pertinentes para perfeccionar los contratos que presenten problemas. Cuando se logre dicho objetivo podrá pasarse a la segunda fase, implementando la contratación en red y dándole seguimiento a través de los aspectos definidos en el Anexo 1, del número 18 al 23, y el Anexo 2.

## Recomendaciones

Incluir o perfeccionar en las proformas de las cooperativas muestreadas los siguientes:

Aspectos	Para cliente Model	Para proveedor Model	Para proveedor COC	Para cliente COC
Proteger los tratos preliminares, negociando la responsabilidad precontractual correspondiente	x	x	x	x
Esclarecer cuál será la voluntad de las partes respecto al subcontrato, así como la responsabilidad ante terceros	x	x	x	x
Establecer las reglas para la interpretación	x	x	x	x
Determinar si existirá exclusividad respecto a la distribución, provisión del servicio u otra	x	x	x	x
Pensar en la necesidad o no de contratar un	x	x	x	x

seguro, y para qué casos				
Definir los requerimientos de calidad	x	x	-	x
Aclarar cuáles serán las soluciones alternativas ante conflictos	x	x	x	x
Perfeccionar las garantías para asegurar el cumplimiento	-	-	-	x

Para una segunda parte de la investigación, se recomienda seguir el método siguiente:

1. Intentar incorporarse a un proyecto de investigación pre existente sobre redes con la muestra actual o la que decida el Jefe de equipo correspondiente, o presentar una investigación autónoma con la ayuda de otros colegas. Con este objetivo logrado se podrían llevar a cabo las siguientes acciones:

a) Coordinar con las Consultorías Jurídicas, Bufete Internacional, miembros de las redes, gobierno municipal de Centro Habana, y participantes de proyectos de investigación sobre redes existentes, para sensibilizarlos y “conectarlos” con los resultados del diagnóstico.

b) Culminar el proceso de validación los instrumentos con los miembros de la red (abogados, clientes, proveedores, cooperativistas u otros), tomando en cuenta sus criterios.

c) Fase 1: Aplicar el instrumento del Anexo 1 hasta el punto 17.

- Aplicar las medidas necesarias para el perfeccionamiento de la contratación (se puede utilizar la misma guía del Anexo 1 para el seguimiento).

d) Fase 2: Modificar con la autorización de las cooperativas, las proformas de contratos para las redes.

e) Aplicar las proformas de contratos para las redes. Darle seguimiento a los procesos de contratación (negociaciones preliminares, conflictos, cumplimiento)

f) Aplicar el resto del instrumento del Anexo 1, del aspecto 18 al 23, para valorar los resultados.

g) Aplicar y procesar las encuestas de satisfacción (Anexo No. 2).

2. Elaborar informe de resultados.

## **Anexos**

No. 1. Guía de diagnóstico de contratos: (para compartir con abogados, consultores y asesores jurídicos).

Puntaje de los aspectos según grado de importancia del objeto del contrato para el que diagnostica: (se otorgaron los puntos teniendo en cuenta que los contratos de Model y la COC se refirieron mayormente a la compra de suministros y venta de mercancías en pequeño formato)

3 =muy importante, básico    2=importante 1= opcional, prescindible según sea el caso

No.	Aspecto a revisar	Puntos
1.	Correcta acreditación e identificación de las partes, ver si se aportaron copias de la documentación a exhibir, o se suscribió un certificado como constancia por los asesores jurídicos de ambos eslabones.	3
2.	Un mismo consultor, abogado o asesor jurídico no representa a dos o más miembros de la red.	3
3.	Tratos preliminares protegidos, con determinación de la responsabilidad precontractual.	3
4.	Existencia de contrato por adhesión, o mediante bases permanentes, que deben haber sido negociadas libremente. En todo caso se cuidará de que no existan cláusulas abusivas, que eximan de responsabilidad a alguna de las partes injustificadamente.	3
5.	Se expresa la voluntad de las partes respecto al subcontrato, y se establece la responsabilidad ante terceros. Como los contratos iniciales serán solo entre nacionales, no se tendrán en cuenta los términos comunes y tratados internacionales.	3
6.	El objeto y plazos de cumplimiento se encuentran determinados para todos los momentos de ejecución. Se establece la responsabilidad en caso de incumplimiento en la aceptación de los mismos.	3
7.	Se garantizan las obligaciones con sanción pecuniaria, avales bancarios, fianza u otra de las formas reconocidas en ley.	2
8.	Se establecen reglas para la interpretación, o se recurre a los artículos del Decreto Ley 304.	1
9.	Desde el contrato principal se determinan los requerimientos de calidad de los productos o servicios que se ofrecerán.	3
10.	Seguro, con clara regulación en póliza sobre quién obtiene la indemnización y qué riesgos cubre. Se comparten los riesgos en dependencia de la operación.	1
11.	Se prevén soluciones alternativas ante conflictos.	1
12.	Existe voluntad respecto a la exclusividad.	1
13.	Se encuentran delimitadas las situaciones en las que se recurrirá a los avisos o advertencias.	2
14.	Están definidas las causas de limitación o excepción de responsabilidad (caso fortuito o fuerza mayor por clima, accidente no imputable al obligado etc.)	3
15.	Ante la existencia de litigios, se establece el tribunal o árbitro que	2

	conocerá del caso.	
16.	Se refleja el período de vigencia del contrato, las causales de extinción, de resolución y prescripción.	3
17.	De existir modificaciones, estas se reflejan tanto en el contrato principal, como en los suplementos.	3
18.	PARA LA RED: Que desde la propia identificación de las partes, se pongan todos los contactos de los miembros de la red, así como de los potenciales candidatos a convertirse en miembros de la misma, para definir condiciones generales de contratación.	1
19.	PARA LA RED: Existen estudios sobre los costos antes y pos aplicación del método	1
20.	PARA LA RED: Que se hayan detectado sustitutos con capacidad para cumplir una obligación puntual, en caso de contingencia.	1
21.	PARA LA RED: Límites de producción, comercialización y distribución consensuados a nivel de red. De esta manera, se evitarán los desequilibrios ante las diferentes capacidades de los eslabones, y se prevendrán litigios.	1
22.	PARA LA RED: Se encuentran delimitadas las situaciones en las que se recurrirá a los avisos o advertencias.	1
23.	PARA LA RED: Todos los miembros de la red poseen pólizas de seguro, y se regula claramente en el contrato quién obtiene la indemnización y qué riesgos cubre. Se comparten los riesgos en dependencia de la operación.	1

Puntaje: SE EVALUARÁ DEL PUNTO 1 AL 17 (sin incluir los aspectos para la red), Y SE OTORGARÁ OTRA CALIFICACIÓN DE 18 a 23 (incluyendo los aspectos para la red). ESTA ÚLTIMA PUNTUACIÓN DECIDIRÁ SI EL CONTRATO ESTÁ APTO PARA UTILIZARSE EN REDES DE PRODUCCIÓN Y/O SERVICIOS.

Los 17 primeros aspectos se refieren a la contratación convencional, y suman 40 puntos

- +30 a 40 (100%) puntos: la contratación se encuentra BIEN
- +20 a 30 (75%) puntos: la contratación se califica de REGULAR
- 0 a 20 (50%) puntos: la contratación se considera que está MAL

Incluyendo los aspectos para la red

- + 22 a 23 puntos: BIEN, contrato apto para redes
- + 20 a 22 puntos: REGULAR, contrato necesitado de perfeccionarse con vistas a integrar una red
- 18 a 20 puntos: MAL, no apto para redes

Anexo No. 2. Para clientes y proveedores: (encuesta de satisfacción luego del período de implementación de la contratación en red).

El Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana, se encuentra realizando una investigación para darle seguimiento a la contratación en redes de producción y/o servicios, por lo que se le solicita llenar la siguiente encuesta de manera anónima. ¡Gracias de antemano por su colaboración!

1. ¿Ha notado usted cambios formales y prácticos en la contratación en redes de producción y/o servicios? ¿Cuáles?
2. ¿A partir de qué momento notó los cambios?
3. ¿Le interesaría compartir o continuar compartiendo algún/os recurso/s de su entidad con otros miembros de la red para abaratar costos?
4. ¿Qué recursos de otros miembros de la red le interesa que compartan con usted?

Si su respuesta es afirmativa en cualquiera de los dos casos, llenar tabla a continuación:

Recurso	Comparto (marcar con x)	Me interesa (marcar con x)	Cliente/proveedor (especificar)
Transporte			
Almacenes			
Productos ¿cuál/es?			
Servicios ¿cuál/es?			
Otro/s			

Productos requeridos \_\_\_\_\_

Servicios requeridos \_\_\_\_\_

5. ¿El método aplicado le acarreó alguna dificultad? Descríbala por favor.

Conflicto	Marcar con x	Cliente/proveedor (especificar)
Falta de pago/entrega		
Retraso en el pago/entrega		

Problemas de transporte		
Calidad del producto o servicio		
Carencia de póliza de seguro		
Caso fortuito/fuerza mayor		
Problemas de comunicación		
Otro/s		

6. En una escala del 1 al 10, ¿cómo valora su nivel de satisfacción respecto al método?

7. ¿Qué propone para perfeccionar el método?

# Cultura giuridica e diritto vivente

---

## Direttivo

Direzione scientifica

Direttore: Lanfranco Ferroni

Co-direttori: Giuseppe Giliberti, Luigi Mari, Lucio Monaco.

Direttore responsabile

Valerio Varesi

## Consiglio scientifico

Luigi Alfieri, Jean Andreau, Franco Angeloni, Andrea Azzaro, Antonio Blanc Altemir, Alessandro Bondi, Licia Califano, Alberto Clini, Maria Aránzazu Calzada Gonzáles, Piera Campanella, Antonio Cantaro, Maria Grazia Coppetta, Francesco Paolo Casavola, Lucio De Giovanni, Laura Di Bona, Carla Faralli, Fatima Farina, Vincenzo Ferrari, Andrea Giussani, Matteo Gnes, Guido Guidi, Giovanni Luchetti, Realino Marra, Guido Maggioni, Paolo Morozzo Della Rocca, Paolo Pascucci, Susi Pelotti, Aldo Petrucci, Paolo Polidori, Orlando Roselli, Eduardo Roza Acuña, Elisabetta Righini, Thomas Tassani, Patrick Vlacic, Umberto Vincenti.

## Coordinamento editoriale

Marina Frunzio, M. Paola Mittica.

[redazioneculturagiuridica@uniurb.it](mailto:redazioneculturagiuridica@uniurb.it)

## Redazione

Luciano Angelini, Chiara Lazzari, Massimo Rubechi.

## Collaborano con *Cultura giuridica e diritto vivente*

Giovanni Adezati, Athanasia Andriopoulou, Cecilia Ascani, Chiara Battaglini, Alice Biagiotti, Chiara Bigotti, Roberta Bonini, Darjn Costa, Marica De Angelis, Giacomo De Cristofaro, Elisa De Mattia, Luca Di Majo, Alberto Fabbri, Francesca Ferroni, Valentina Fiorillo, Chiara Gabrielli, Federico Losurdo, Matteo Marchini, Marilisa Mazza, Maria Morello, Massimiliano Orazi, Natalia Paci, Valeria Pierfelici, Ilaria Pretelli, Edoardo A. Rossi, Francesca Stradini, Desirée Teobaldelli, Matteo Timiani, Giulio Vanacore, Giordano Fabbri Varliero.

---

*Cultura giuridica e diritto vivente* è espressione del Dipartimento di Giurisprudenza (DiGiur) dell'Università di Urbino. Lo sviluppo e la manutenzione di questa installazione di OJS sono forniti da UniURB Open Journals, gestito dal Servizio Sistema Bibliotecario di Ateneo. **ISSN 2384-8901**



Eccetto dove diversamente specificato, i contenuti di questo sito sono rilasciati con Licenza [Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

---