

NUEVAS EMPRESAS Y EMPRESARIOS EN CUBA

CRISTINA PADILLA DIESTE



A00-01141

FESCARIB

Diseño de portada : Carmen Arvizu
Ilustración : Armando Romero

**NUEVAS EMPRESAS
Y EMPRESARIOS
EN CUBA**

NUEVAS EMPRESAS Y EMPRESARIOS EN CUBA

CRISTINA PADILLA DIESTE

A 00 - 01141



**FUNDACION
FRIEDRICH
EBERT** 

Fundación Friedrich Ebert
Oficina para el Caribe
(**FES CARIBE**)

Primera edición: Ciudad de México, octubre de 1997

Impreso en México / Printed in Mexico

© Fundación Friedrich Ebert / FESCARIBE

Diseño y formación: M. Carmina García de León y Mier

El editor no comparte necesariamente las opiniones vertidas por la autora. Se autoriza a citar o reproducir el contenido de esta publicación, siempre y cuando se mencione la fuente y se remita un ejemplar al editor.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: EMPRESARIOS, HERENCIAS Y CAMBIOS	13
1. La globalización como escuela de negocios	13
2. Empresarios a fin de siglo	18
3. Empresarios en sociedades en transición	19
CAPÍTULO II: CAMBIOS INSTITUCIONALES PARA EL NUEVO ESCENARIO EMPRESARIAL	25
1. Cuba, datos y hechos	25
2. Los ministerios y la descentralización	31
3. El sistema bancario y financiero	35
4. El sistema tributario	36
CAPÍTULO III: EL ESTADO COMO EMPRESARIO	39
1. Las empresas estatales	39
2. Las empresas militares	44
3. Las empresas mixtas	47
CAPÍTULO IV: BREVE SEMBLANZA DE CUATRO SECTORES ESTRATÉGICOS Y SUS EMPRESAS	55
1. La industria azucarera	55
2. El turismo	57

3. La industria del níquel	59
4. La industria farmacéutica, biotecnológica y de equipos médicos	60
CAPÍTULO V: EL ESTADO Y LOS NUEVOS EMPRESARIOS	63
1. Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC)	63
2. Campesinos independientes	68
3. El trabajo por cuenta propia	70
4. La empresa como delito: el mercado negro	77
CONSIDERACIONES FINALES	83
BIBLIOGRAFÍA	91

ÍNDICE DE CUADROS

1. Estructura de las exportaciones de mercancías por grupos de productos	33
2. Estructura de las importaciones en grandes categorías económicas	33
3. Estructura del intercambio total de mercancías por áreas geográficas y mercados regionales seleccionados	34
4. Ofertas de la Unión de Industria Militar (UIM)	45
5. Distribución por países de las asociaciones económicas con capital extranjero	49
6. Distribución por años de creadas y sectores de las asociaciones económicas con capital extranjero	50
7. Empresas vinculadas con el comercio exterior	51
8. Las UBPC no cañeras por provincias	64
9. Las UBPC no cañeras por sectores	65
10. Trabajadores por cuenta propia	72

PRESENTACIÓN

Después de la disolución del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), en el cual Cuba estaba integrada de acuerdo con criterios de división de trabajo, la isla tuvo que relacionarse más estrechamente con el mundo capitalista. La necesidad de sobrevivir en el mercado internacional obligó a una reestructuración rápida y profunda del sector externo de la economía que empezó a fines de los años 80. Los primeros años de la década de los noventa están caracterizados por fuertes tensiones y desajustes en el aparato productivo del país que se expresaron en la peor crisis económica desde la Revolución y una contracción del Producto Bruto en casi 40%. Para combatir esta crisis se adoptó un programa de estabilización macroeconómica y se inició el cambio de reglas básicas de funcionamiento de la economía y la modificación de estructuras fundamentales sin renunciar al socialismo. Al mismo tiempo conceptos como autofinanciamiento y ganancia devienen en parámetros claves para las empresas, la planificación económica es convertida en un mecanismo de asignación de recursos financieros y empieza un proceso de descentralización.

Es obvio que en este contexto tiene que cambiar profundamente la empresa y la función empresarial. Se trata de nada menos que la reorganización del sistema de movilización, asignación y aprovechamiento de los recursos de la sociedad, de la reestructuración del sistema administrativo de las empresas y del sistema de trabajo, y de la creación de nuevos mecanismos para la búsqueda y el aprovechamiento de oportunidades. El reto es grande, porque el aparato productivo cubano no sólo tiene que lograr compatibilidad con un mercado mundial tremendamente exigente, sino tiene que lograrlo en un mundo donde especialmente en el ámbito de la empresa la capacidad de adaptación a nuevas situaciones y de cambiar se ha convertido en un recurso importante para lograr o defender la prosperidad.

Esta reestructuración no necesariamente tiene que llevar al Estado a retirarse de la economía y a la renuncia a los compromisos sociales de la actividad económica. En efecto, hasta instituciones no sospechosas de ser socialistas como el Banco Mundial sostienen que especialmente en fases de transición "el gobierno debe ser capaz de mantener un firme control de la

macroeconomía y de la microeconomía, supervisando las actividades todavía sometidas a planificación e imponiendo duras sanciones en los casos de incumplimiento." (Informe sobre el desarrollo mundial 1996) Obviamente esto sólo produce beneficios si, en las palabras del Banco Mundial, se aplican firme y sistemáticamente políticas acertadas. En lo que se refiere al compromiso social de la actividad económica, lema central de la dirigencia cubana, vale la pena aclarar que la introducción de parámetros como ganancia, rentabilidad y eficiencia no necesariamente están relacionados con el paradigma neoliberal y sus efectos negativos en el campo de la distribución. En su libro clásico sobre la gerencia Peter Drucker (1973) sostiene: "La rentabilidad no es el propósito de la empresa y la actividad empresarial, sino un factor limitativo. La ganancia no es la explicación, la causa o la justificación racional del comportamiento y las decisiones empresarias, sino la prueba de su validez. Si los lugares del directorio estuviesen ocupados por arcángeles en lugar de empresarios, de todos modos tendrían que ocuparse de la rentabilidad, a pesar de su falta total de interés personal en la realización de ganancias. (...) El motivo utilitario y su secuela, la maximización de las ganancias carecen igualmente de relación con la función de la empresa, su propósito y la tarea administrativa. (...) En realidad, una empresa puede realizar un aporte social sólo si es rentable."

La situación en Cuba es especial. La isla tiene que lograr una reestructuración profunda de su aparato productivo y de sus instituciones, alrededor de las empresas y mercados con la presencia de un vecino poderoso y agresivo y sin apoyo de socios y aliados que puedan contribuir mucho. El futuro de Cuba depende, por consiguiente, de su capacidad no sólo de convivir sino de adaptarse a un mundo capitalista de mercados donde ya no hay condiciones para experimentos que apunten a la abolición de la Ley del Valor. Los cubanos están muy conscientes de esto, pero se plantearon la tarea de no perder en este proceso los niveles de equidad y justicia distributiva alcanzados. El lugar en la sociedad donde finalmente se decide si este proyecto tendrá éxito es la empresa. Resulta por lo tanto importante revisar los cambios introducidos por decisión política y los procesos que se iniciaron desde el comienzo de la reestructuración relacionados con la actividad empresarial. El trabajo que presentamos nos permite entender la lógica de la transformación del estamento de cuadros gerenciales, que ha avanzado un buen trecho, pero que está lejos de haber concluido.

Dietmar Dirmoser
Director de la Oficina para el Caribe
de la Fundación Friedrich Ebert

INTRODUCCIÓN

La internacionalización de la economía es a todas luces una característica del momento actual. Su principal concreción es la conquista de los mercados más allá de los linderos nacionales; el mercado se ha convertido en la justificación y objetivo de la política internacional y también en el medio por excelencia para reorientar las economías. Con ello, la comunidad internacional se propone crear un nuevo orden mundial, una vez cancelada la Guerra Fría, que atienda los nuevos problemas derivados de los procesos y tensiones en este equilibrio aún pendiente, entre regiones, bloques económicos y contiendas nacionales.

Sin pretender disminuir los múltiples aspectos que permean los procesos económicos y políticos actuales, las empresas y los empresarios tienen un papel central en el desenvolvimiento de este nuevo orden. En este sentido, es importante la reflexión de los condicionamientos económicos de la etapa actual y de los procesos sociales, viejos y nuevos, que en mucho explican los diferentes capitalismo de los que hablan Leal e Ibarra (1995)¹ y, también, de los proyectos socialistas prevalecientes; ambos sistemas tienen en su base importantes elementos culturales que

1 Los autores afirman que no existe un solo capitalismo, como tampoco un solo socialismo; su reflexión parte de la tesis de que cada país ha desarrollado un modo propio de crear riqueza con características económicas, sociológicas, antropológicas y psicológicas peculiares. Asumen que la nueva situación mundial exige pasar por el capitalismo, pero no cualquier capitalismo. Cf. Araceli Ibarra y Fernando Leal Carretero, "Capitalismos realmente existentes", en *Espiral*, Estudios sobre Estado y Sociedad, Vol. 1, No. 3, Universidad de Guadalajara, mayo/agosto, 1995, pp. 29-60. Véase, además, Alejandro Dabal, "La coyuntura mundial de los noventa y los capitalismos emergentes", en *Comercio Exterior*, Vol. 44, No. 11, México, noviembre de 1994, pp. 939-949.

también los explican. Las tendencias globalizantes de la economía difícilmente desnaturalizan los rasgos particulares de las empresas y empresarios presentes en cada área nacional. Esto no es una verdad nueva, ¿de qué otra manera podríamos entender las diferencias ente Occidente y Oriente? ¿Cómo explicar el concepto del trabajo, las relaciones entre los trabajadores y la empresa y el sentido de pertenencia institucional del japonés, al lado del sentido fuertemente individualista y competitivo del norteamericano? ¿Cómo interpretar la organización elitista y jerarquizada que prevalece en Gran Bretaña junto con su sentido de distancia social? ¿Cómo entender que decir no para muchas culturas es sinónimo de descortesía, mientras que para otros los razonamientos lineales y las respuestas directas son el camino único del éxito? Se corre el peligro de creer que las actuales tendencias macro derrumban las realidades micro o que los estilos nacionales de hacer empresa y ser empresario son realidades únicamente transnacionales. Por ello, es necesario que, por una parte, se definan las reglas y la normatividad internacional que haga posible el intercambio entre los países, así como la construcción de un lenguaje y un pensamiento universal que permita el diálogo y los acuerdos entre distintas empresas y Estados; y, por otra, que cada país o región cultural instituya y armonice procesos de trabajo, de gerencia y de empresarialidad acorde con las tradiciones y modos nacionales.

Por primera vez en la historia nos encontramos frente al hecho de una necesaria convivencia entre el capitalismo y el socialismo por medio del mercado conformado por bloques económicos. En este contexto de cambios y mutuas influencias este trabajo intenta delinear la situación actual de Cuba en los aspectos concernientes a la formación de empresas y empresarios; es decir, colaborar en la definición y descripción del nuevo escenario empresarial que se perfila, así como de los actores que en él participan. No se pretende agotar la discusión del tema, ni mucho menos elaborar conclusiones tempranas. Asistimos a complejos procesos sociales de los que apenas evidenciamos sus inicios. Quizá se puedan advertir algunos escenarios probables, siempre bajo la consideración de que la realidad avanza más rápido y por caminos a veces no previstos.

CAPÍTULO I

EMPRESARIOS, HERENCIAS Y CAMBIOS

1. LA GLOBALIZACIÓN COMO ESCUELA DE NEGOCIOS

En el ámbito de las empresas y en el ejercicio de la empresariedad han hecho escuela los alemanes, los japoneses y los norteamericanos; no en balde han protagonizado un reconocido liderazgo económico sobre áreas geográficas determinadas. En los últimos diez años también los tigres asiáticos -Singapur, Taiwán, Corea y Hong Kong- han sorprendido al mundo con una agresiva incursión en los mercados internacionales y con las transformaciones de sus economías, las cuales se caracterizan por tasas elevadas de crecimiento, un bajo costo de la mano de obra, expansión del mercado interno, apertura a la inversión externa y acelerados procesos de industrialización que incorporan de manera más cabal a las pequeñas empresas, además de la intervención del Estado, en alianza con los empresarios, en el diseño de estrategias de crecimiento¹.

Las mismas tendencias de la economía mundial y la progresiva formación de bloques económicos han formado nuevas regiones y proce-

¹ El éxito de estas economías se atribuye a los logros de las políticas macroeconómicas orientadas a alcanzar la estabilidad y promover el ahorro y la inversión, combinadas con incentivos microeconómicos basados en políticas comerciales, industriales y tecnológicas. Ante la competencia internacional es preciso, para estos países, crear mecanismos institucionales que faciliten la acumulación de la capacidad tecnológica, así como la consolidación de sectores industriales internos que hagan menos dependientes a estas economías de la inversión extranjera directa. Cf. Martha Bekerman, *et al.*, "El 'milagro' económico asiático: Corea, Taiwan, Malasia, y Tailandia", en *Revista Comercio Exterior*. Vol. 45, No. 4, México, abril de 1995, p. 318

sos emergentes de generación de empresas y empresarios. Países como Hungría, Polonia, Vietnam, Brasil, Chile, Argentina, México y la India que se caracterizaron por tener economías más protegidas despliegan políticas nuevas para incidir en los mercados. En el momento actual, tanto los países capitalistas como los socialistas, los desarrollados y subdesarrollados, los occidentales y los orientales caminan hacia novedosas formas de integración y de inserción en los mercados. El mercado se vuelve así un elemento de primer orden que más allá de propiciar los intercambios comerciales promueve nuevas formas de colaboración y de relación entre los países.

Presenciamos una situación generalizada de transición, de una economía desplegada "hacia adentro" a otra orientada "hacia afuera". La integración mundial de los mercados es el contenido central de la globalización y sólo puede ocurrir en el ámbito de economías abiertas. Para los países de América Latina el esfuerzo tiende a superar el patrón del modelo de sustitución de importaciones y del patrón primario-exportador cuyas características y esencia se basan en una atención casi exclusiva a la industria; un predominio del mercado interno y, en consecuencia, bajos niveles de exportación; una producción poco especializada y, por ello, una atención desordenada de ramas y sectores; una baja racionalidad en los sistemas organizacionales, tanto administrativos como del trabajo, con resultados muy pobres en los niveles de productividad; una tecnología más de imitación que de innovación, así como el uso de esquemas rígidos en las relaciones laborales².

En el caso cubano, y su proceso de integración económica, hay diferencias frente al resto de América Latina. En primer lugar, existía la convicción de que no podían intercambiar económicamente los países socialistas con los capitalistas, no únicamente por principios políticos, sino por una distinta inserción en el mercado. Esta posición es reforzada cuando Cuba queda fuera de la Organización de Estados Americanos (OEA) en 1962. De esta manera, la Isla había permanecido al margen de

2 Para profundizar en el tema véase, Alfredo Guerra-Borges, "Regionalización y Bloques Económicos. Tendencias Mundiales desde una Perspectiva Latinoamericana", en *Globalización y Bloques Económicos. Realidades y Mitos*, José Luis Calva (coord.), Seminario Nacional sobre Alternativas para la Economía Mexicana, Universidad de Puebla, Universidad de Guadalajara, Juan Pablos editor, México, 1995, pp. 125-146.

los intentos integracionistas de América Latina, aunque siempre ha tenido relaciones comerciales con algunos países capitalistas³. Así, por una parte, participaba de la propuesta cepalina que tendía a romper los lazos de dependencia mediante un esquema de sustitución de importaciones, y, por otra, en términos prácticos, se integró a los países del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), como única posibilidad de ejercer el intercambio comercial sin el dominio de los Estados Unidos. Respecto a las consecuencias de esta integración con la URSS y otras repúblicas socialistas se puede decir que se logró una diversificación productiva, pero con una gradual pérdida de la autonomía del proceso económico; la planta industrial se fincó en un esquema tecnológico de alto consumo energético por unidad de producto terminado; la relación con las repúblicas socialistas implicó el abandono de criterios de competitividad internacional en las relaciones económicas; significó, también, la asimilación de una cultura productiva y tecnológica no occidental que muy pronto se materializó en el parque industrial⁴. Sin duda, una vez que Cuba queda fuera del campo socialista, se puede observar el rezago tecnológico y la falta de competitividad internacional; sin embargo, habría que atender la manera particular de inserción de Cuba en el campo económico socialista que se caracterizó por una relación de precios muy favorables, a través de subsidios, cuya justificación obedecía más que a factores económicos, a decisiones políticas; así mismo, habría que señalar el sistema de decisiones, relativas a la producción y distribución, fuertemente centralizado que se basaba más en planes generales de asignación de recursos y no en análisis de mercado. En este sentido, las deficiencias tecnológicas son en buena parte consecuencia de estos últimos aspectos.

La ruptura de la URSS y las Repúblicas Socialistas de Europa Oriental modifica el esquema de comercio internacional que Cuba había sostenido por décadas. En el presente Cuba busca la integración con los mercados de América Latina, Europa y aquellos países que le permitan

3 Es necesario distinguir entre las relaciones comerciales con empresas que ofrecen productos específicos y la participación orgánica en convenios bilaterales, organismos comerciales o bloques económicos.

4 Cf. Lourdes Regueiro, "Cuba: dilemas de la integración", en *Economía Cubana. Boletín Informativo*, Centro de Investigaciones de la Economía Mundial (CIEM), No. 24, La Habana, noviembre-diciembre de 1995, pp. 3-17.

diversificar sus exportaciones; de aquí la importancia de su participación en la Asociación de Estados del Caribe (AEC), en la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI); en el Pacto Andino, como observador, y en la Comisión Conjunta de la Comunidad Económica del Caribe (CARICOM). Así mismo, Cuba ha firmado siete acuerdos bilaterales con países latinoamericanos con el fin de lograr una mayor integración regional, tanto en lo que a comercio como a la producción y el intercambio científico se refiere⁵. El esfuerzo tiene un saldo positivo que se constata al observar en la balanza comercial el origen y destino de sus importaciones y exportaciones.

Sin embargo, el proceso inmediato de integración a América Latina tiene que sortear la influencia que Estados Unidos ejerce sobre el área y sobre los organismos comerciales que operan en ella. La inserción de Cuba en los mercados regionales tendrá que ir acompañada de una activa participación en los foros y organismos continentales, que le permitan ocupar un lugar en las negociaciones, y de la aceptación conjunta de los países latinoamericanos. A esto hay que añadir que los acuerdos comerciales futuros implican también la negociación política, toda vez que los organismos internacionales presionan para que Cuba realice cambios en su política interna⁶.

Así, el modelo actual que se persigue, que por el momento representa sólo tendencias y acuerdos provisorios, busca caminar hacia un esquema de economía abierta, especializada, competitiva internacionalmente e integrada en regiones y, de ahí, a ámbitos más amplios.

Dos entidades son centrales en la reconversión mundial: el Estado y la empresa. El primero en su papel de rector y planificador de los intereses nacionales y de las fuerzas del mercado; la segunda, por ser la base misma desde donde se instrumentan los cambios y en donde confluyen diversos agentes relacionados con la producción y el mercado. Al Estado corresponde propiciar el fortalecimiento de las instituciones nacionales,

5 Ver: Tania García Lorenzo, "La Asociación de Estados del Caribe: potencialidades y desafíos", en *Comercio Exterior*, Vol. 45, No. 4, México, abril de 1995, pp. 338-343.

6 Recientemente el vicepresidente de la Comisión Europea, Manuel Marín, señaló que la Unión Europea ha decidido no tomar ninguna resolución definitiva respecto al acuerdo de cooperación en tanto Cuba no demuestre una apertura democrática mayor y el respeto a los derechos humanos. *Siglo 21*, Guadalajara, 8 de mayo de 1996, p. 32. De igual forma, la admisión de Cuba como observador al Grupo de Río se encuentra estancada. *El País*, 23 de marzo de 1996, p. 3.

facilitadoras de las transformaciones, y readecuar sus funciones considerando la importancia de otros actores privados vinculados al desarrollo. Así mismo, el Estado tiene como tarea impulsar los convenios y acuerdos regionales e internacionales para convertirse después en un eficiente apoyo de las actividades empresariales específicas. A la empresa no sólo le compete rediseñar los sistemas organizacionales, tecnológicos e informáticos, sino que debe generar una cultura empresarial provista de visiones más amplias, respuestas eficientes y compromisos mayores con los problemas del desarrollo. En este sentido, la globalización es también una escuela de negocios, que en la actual fase de la economía mundial está generando empresarios con un nuevo perfil, lo cual se traduce en una visión más amplia de los negocios, el manejo internacional de los mismos y la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Un empresario que, además de manejar los recursos locales y nacionales, se moviliza a ámbitos más amplios del mercado y se convierte en un ejecutor tanto de las políticas internas como de aquellas derivadas de acuerdos bilaterales y multilaterales. En ese sentido, el empresario no sólo cumple planes y programas, se convierte en nuevo interlocutor del Estado que apremia el rompimiento de esquemas corporativos de participación. Su inserción internacional conlleva, también, una actitud más receptiva de la pluralidad cultural y una identificación con sus propias características nacionales.

El empresariado aparece en diversos ámbitos de la vida pública como un actor social que intenta cambiar sus maneras de intervenir en la vida nacional, tanto en lo que se refiere a la política, la economía y lo social. El momento pide reconsiderar al empresariado no sólo como un agente económico, sino también como un actor social que juega un relevante papel en los procesos de vinculación regional e internacional y que tiene un activo rol en los actuales procesos nacionales. La globalización de la economía conlleva procesos paralelos que abarcan otros ámbitos de la vida social y se convierten en un marco general de nueva convivencia, lo cual propicia un lenguaje común, intereses compartidos y respeto mutuo entre los países que abren su economía, se integran en regiones y establecen relaciones como socios.

En la actualidad vemos aparecer nuevos empresarios; muchos de ellos son recientes actores en su inserción en los negocios, aun los que tienen una experiencia acumulada redefinen sus funciones y estilos en

esta nueva etapa. Otros se ven forzados o llevados a la renuncia de lo que parecía su condición natural. Los empresarios como actores sociales son producto de los mismos procesos que experimenta la sociedad en su conjunto; y, como cualquier otro actor social, su constitución, desenvolvimiento y posición está supeditada a la capacidad de convertirse en un grupo con una estrategia y una función específica acorde con el mismo desarrollo y características presentes.

2. EMPRESARIOS A FIN DE SIGLO

El empresario se caracteriza por la facultad adquirida de crear y desarrollar opciones económicas, por su atento sentido de la oportunidad, por la capacidad de organizar un sistema de trabajo y por su habilidad para manejar recursos. Estos tres elementos -intervención oportuna, sistemas de trabajo y el uso de los recursos- siempre se replantean y modifican; en ese sentido, nunca llegan a ser plenamente metas o factores asegurados. De ahí que la intensa dinámica derivada de esta tríada constituya el espectro de funciones que debe desempeñar un empresario. Éste requiere de un elemento de liderazgo, de un sentido de la organización y de un conocimiento -aunque sea empírico- de su entorno.

El acercamiento al empresario como actor social es útil porque permite no sólo la identificación del empresariado como tal, sino también la de otros que se mueven en ámbitos similares a los de aquéllos; esta distinción ayuda a evitar equívocos conceptuales y erráticas políticas de desarrollo. En ese sentido, es preciso señalar que no es obligadamente empresario el *heredero* de una fortuna, ni el *especulador* de mercados, ni el *gerente* de una empresa. El ser empresario no se hereda ni se transfiere; la riqueza sin una racionalidad económica relacionada con el trabajo no genera capital productivo; de la misma manera, una posición de mando contratada, como son las gerencias, no indica una mentalidad empresarial. La habilidad administrativa del gerente es una extensión específica del conjunto de recursos que tiene que administrar, ordenar y dirigir el desarrollo, que el empresariado como sector social es heterogéneo en su composición, tanto por el volumen de capital que maneja como por el número de trabajadores que emplea, el destino de los mercados y la tecnología que utiliza. Con frecuencia se hace alusión al tamaño de las

empresas para medir la envergadura de un negocio, pero se deben de atender, igualmente, las funciones sociales que desempeña un empresario y su capacidad de movilizar recursos en el segmento específico de inserción. El conjunto de empresarios por segmentos, regiones o países permite explicar la función de vinculación de todos los factores que entran en juego en el mercado y el impacto que tienen los empresarios como actores sociales en un conjunto más amplio. De esta manera, quizá nos acerquemos más a entender los intereses colectivos que representan y el tipo de acciones que se acuerdan. Es común considerar como empresario sólo a aquel sujeto que dirige un corporativo, mientras que a un empresario familiar o de pequeña empresa se le considera como un actor secundario o en todo caso como un sujeto supeditado a los más grandes. Desde una visión sociológica la omisión no sólo limita la comprensión del empresariado como actor social, sino también la que se tiene de la sociedad y de cómo ésta organiza y moviliza sus recursos, así como los distintos segmentos que componen el mercado. En el terreno de una política económica la selección pretenciosa y la consideración sólo de los "grandes" puede impedir la creación de un modelo económico más acorde con la realidad.

3. EMPRESARIOS EN SOCIEDADES EN TRANSICIÓN

Algunos autores excluyen el estudio del empresariado al observar sociedades como la china o la cubana, argumentando que los empresarios reflejan los intereses de la clase capitalista y, en ese sentido, dichas sociedades no son su marco de explicación⁷. La apreciación tiene una limitación conceptual al considerar que los fenómenos sociales sólo pueden ser explicados en términos de clase y que éstos son irreductibles a su carácter capitalista. La discreción para estudiar estos grupos, en sociedades en transición o reajuste, lleva al convencimiento de que dichos fenómenos no existen; perdiendo, así, la oportunidad de observar y analizar los procesos sociales que están ocurriendo, los cuales, sin duda, tienen que ver, entre otras muchas cosas, con un reordenamiento y estratificación social distinta y con procesos sociales emergentes. En sociedades en transición no se

7 Góngora y Benítez, "El empresario en la integración latinoamericana (notas para un debate)", en *Cuadernos de Nuestra América*, Vol. XI, No. 21, La Habana, enero-junio 1994, pp. 4-23.

cumplen funciones empresariales y además, precisamente por los reacomodos y ajustes, suelen aparecer nuevos actores sociales que empiezan a fungir como verdaderos agentes económicos dedicados a algún tipo de actividad empresarial.

Los procesos recientes de formación y reorientación de empresas y empresarios son fenómenos que atañen a todas las sociedades que en este momento intentan redefinir la orientación de su economía. En ese sentido, como se ha explicado, su progreso se puede observar tanto en sociedades capitalistas como ex-socialistas y socialistas. En un marco general, acontecimientos tales como el derrumbe de los países socialistas de Europa del Este, el fin de la Guerra Fría, la tendencia a la globalización, y la formación de bloques y regiones económicas, así como las específicas condiciones de cada país, constituyen elementos macro de carácter económico y político que son el contexto general de estos cambios de profundo impacto social.

En la formación de grupos sociales de carácter específico es preciso considerar tanto las decisiones verticales como los procesos horizontales. Esto es, un grupo social no aparece en escena por una decisión de autoridad, aunque hay decisiones que implican cubrir nuevas funciones e implementar instrumentos precisos. La dinámica social se encarga de generar sus propios grupos como respuesta a las necesidades que la misma sociedad experimenta. Esta acción anónima de fuerzas sociales se reproduce de manera horizontal y, aunque está en relación a otras decisiones de autoridad o gobierno, tiene su campo y dinámica propia.

Cuando se habla de sociedades en transición, sea cual fuere su proyecto a largo plazo, la formación de grupos de empresarios sin duda está relacionada con la inserción del país en una economía de mercado; sin embargo, es importante distinguir entre aquellas acciones de política económica que tienen como objetivo, por una parte, preparar las condiciones empresariales para enfrentar el mercado, lo que supone delegar o nombrar a determinados sujetos para cumplir dichas funciones; y, por otra, la formación de grupos de empresarios por razones de competencia; esto es, aquellos que se forman desempeñando y madurando, en determinados ámbitos sociales, características y atributos propios de un empresario.

Así mismo, la creación de empresarios no ocurre de la noche a la mañana; es un proceso depurativo, pero irreversible en su progresión, que

supone la existencia previa de determinados espacios sociales propicios para su surgimiento. Tenemos entonces ámbitos gubernamentales o del mismo aparato de Estado que favorecen el que determinados sujetos se desempeñen como empresarios y ámbitos que, aunque supeditados, necesariamente, al aparato de Estado, tienen una autonomía propia.

En Cuba los empresarios como grupo no surgen de manera inédita en este momento, éstos han estado presentes en la estructura del funcionamiento económico. Al igual que ocurre en otros países, los empresarios funcionan como un grupo que habilita y da movimiento a las fuerzas económicas. En muchas naciones aunque los empresarios no son gobierno lo sustentan y en diversas experiencias su corporativización por el Estado es su rasgo distintivo. En Cuba el empresariado no está compuesto por individuos que se desempeñan en la libre empresa, sino que son generados y constituidos como tales desde esferas del Estado y en particular son sujetos promovidos desde el interior del Partido único. En ese sentido, les asignan tareas y funciones económicas específicas muy estrechamente vinculadas con su posición política partidaria. La centralidad que en el presente tiene el empresario cubano está en relación tanto con la apertura económica de la Isla como con las distintas reformas internas que plantean al empresario y a la empresa en un nuevo escenario.

Este cruce y traslape en los orígenes del empresariado en sociedades en transición es, quizá, uno de los puntos más complejos y delicados de tratar por ser un fenómeno reciente con diversas facetas y por la dificultad de prever las consecuencias en el futuro mediano⁸.

En el caso de Cuba, inmediatamente después de la revolución, el comandante Ernesto "Che" Guevara se abocó a la tarea de definir y establecer un marco referencial para los directores de empresa. Las ideas del "Che", expresadas en el trabajo *"Discusión colectiva, decisión y responsabilidad únicas"*, se convirtieron en una guía para la formación de los dirigentes económicos y para el diseño de los valores que éstos debían de sustentar en el trabajo cotidiano. Retoma, de la terminología política revolucionaria, la categoría de *cuadro*; de manera que los empresarios o

8 Cf. Michel Wieviorka, "Les entrepreneurs. Premiers éléments d'analyse" (*mimeo*). El autor analiza la formación del empresariado en el caso de Moscú; explica cómo el mayor número de empresarios proviene de los sectores del aparato del Estado y cómo lo utilizaron para sus fines. De igual manera, analiza los procesos de descomposición y recomposición social ante el derrumbe del socialismo soviético y el lugar que ocupan los empresarios frente a otros sectores de la sociedad moscovita.

directores de empresas y fábricas se reconocen ante todo como líderes en la estructura partidaria naciente. Previsiblemente, su distinción en las tareas del partido los hacía merecedores de nuevas responsabilidades de naturaleza económica. Entre las características que se esperan del *cuadro* está el interés manifiesto por el desarrollo de la clase obrera, del país y de su centro de trabajo. Debe de sentirse parte de la clase obrera y recurrir a ella para obtener experiencias. La clase obrera es así el principal referente del *cuadro-director* de empresa y a ella subsume los intereses y amistades personales. Como virtudes de liderazgo se exige la capacidad de análisis para la toma de decisiones y la puesta en marcha de las iniciativas en el campo del trabajo. De igual forma, se espera que conozca la teoría de la planificación y la tecnología de su centro de trabajo. El *cuadro* debe ser capaz de coordinar todos los organismos revolucionarios que actúan en la fábrica o empresa, ejerciendo el centralismo democrático, combinar el principio de la discusión colectiva con la decisión y responsabilidad únicas⁹. El comandante Guevara insiste en la necesidad de aprender o tomar del capitalismo aquellos aspectos que permiten ser más eficientes y organizar de mejor manera la producción; así mismo, insta a luchar contra el burocratismo.

La teoría leninista de la organización se llevó hasta los esquemas organizativos y a la misma concepción de dirección de empresa. En la segunda mitad de la década de los ochenta, por medio de cursos y seminarios sobre *marketing*, se dio un auge en los programas de desarrollo de modelos organizacionales, tendientes a actualizar la dirección de empresas y la aplicación de la política de *cuadros*, lo que sin duda derivó en nuevos esquemas de organización de las empresas. La primera experiencia la desarrolló, en 1987, el Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR) en la empresa militar industrial "Ernesto Guevara", la cual se fue generalizando, bajo el programa denominado *Perfeccionamiento Empresarial*. A fines de la década de los ochenta, el Instituto de Investigaciones del Trabajo implementó en varias empresas-laboratorio algunas experiencias encaminadas al mejoramiento del sistema laboral a

9 El "Che" Guevara, como Ministro de Industria, fundó la Escuela de Administradores Patricio Lumumba. Uno de los programas que se utilizaron fue el llamado "Reciclaje Programado"; dicho método establecía que los directores y otros dirigentes de empresa debían de trabajar un tiempo en el nivel de dirección inmediato inferior, con el fin de conocer de manera directa los problemas de la base.

través de la organización de la producción y el trabajo; uno de sus resultados fue la instauración de formas colectivas de organización del trabajo denominadas Brigadas Integrales de Producción (BIP). Por su parte, la Universidad de La Habana, en las áreas de Ciencias Económicas, creó, en la segunda mitad de los ochenta, una red de centros y grupos de técnicas de dirección con el fin de instrumentar las corrientes actuales internacionales del *Management*. Los programas de consultorías integrales a empresas se abocaron a la atención de los problemas derivados de las relaciones verticales entre las empresas y el Estado. El conjunto de experiencias iniciadas en estos años constituyeron una especie de "revolución" gerencial que permitió ampliar las técnicas de gestión, de organización del trabajo, del comercio internacional, así como también propició estilos institucionales novedosos¹⁰. Sin embargo, es hasta los noventa, con la primera ola de inversiones extranjeras, que se amplía y reproduce a mayor escala la necesidad de la formación administrativa-gerencial como una forma de ingreso a la competencia internacional y de renovación de la cultura del trabajo prevaleciente. Queda preguntarse cómo se ha enriquecido o modificado el perfil del *cuadro-empresario*, tanto en lo que se refiere a su concepción, el lugar que ocupa en la estructura política-económica y en las funciones que desempeña. En el caso de Cuba el único considerado como real empresario es el Estado; sin embargo, son agentes económicos específicos los que cumplen determinadas funciones para desarrollar la vida económica a través del manejo de recursos, del sentido de la oportunidad y de la creación de sistemas de trabajo, elementos todos que habrá que revisar en los nuevos agentes económicos que se están conformando en la actual etapa.

10 En el IV Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en 1991, Fidel Castro en alusión a estas experiencias comentó que "las experiencias desarrolladas a partir de 1986 en los marcos del proceso de rectificación en relación con los mecanismos de dirección económica dieron la posibilidad de ensayar nuevos conceptos tanto en el nivel empresarial como en el global. El nuevo estilo de trabajo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, el resultado excelente de la experiencia de los contingentes, los experimentos empresariales llevados a cabo por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y muchas otras iniciativas introdujeron conceptos de trabajo nuevos y positivos en la dirección económica del país" *Granma Internacional*, La Habana, 27 de octubre de 1991, p. XVI.

CAPÍTULO II

CAMBIOS INSTITUCIONALES PARA EL NUEVO ESCENARIO EMPRESARIAL

1. CUBA, DATOS Y HECHOS

El Estado cubano prefiere hablar de readaptación o reajuste de la economía y no de transición. La apertura a la inversión extranjera se entiende como una búsqueda de oportunidades de capital, tecnología y mercado para desarrollar y perfeccionar el sistema socialista, no como una transformación al sistema capitalista ni a un sistema de economía de mercado¹. El señalamiento lo formula el vicepresidente del Consejo de Estado, quien define el espíritu de las reformas económicas y su contenido político como proyecto de país socialista. La definición marca una distancia con aquellos países del ex-bloque soviético que transitan, manifiestamente, al capitalismo.

No cabe duda que existe una preocupación por establecer un alejamiento entre el proceso de la Unión Soviética y los cambios que ocurren en Cuba. Salvadas las distancias entre uno y otro proceso es preciso señalar que los cambios que acontecen en la Isla no son de carácter coyuntural ni se refieren únicamente a modificaciones funcionales. Por el contrario, las transformaciones iniciadas en los noventa son de carácter estructural, entre otros aspectos, se replantea el modelo económico en el que el elemento de mayor impacto son las inversiones capitalistas; se hacen

1 Carlos Lage, "Intervenciones en la reunión de directores de empresas autorizadas a operar con divisas", celebrada en La Habana los días 6, 7 y 8 de julio de 1995, día 8, sesión de la tarde, *mimeo*

reformas a la Constitución en lo que a la propiedad se refiere, se reordenan las instituciones, se inicia un proceso de descentralización de las empresas y se realiza una reforma fiscal y tributaria. Todo ello impacta y da origen a dinámicas de carácter social, de las que sólo advertimos sus inicios, que tienen que ver con una paulatina recomposición de los sectores sociales y una nueva organización de la vida social. En este sentido, hablar de transición en el caso cubano es más preciso, en contraposición a señalar sólo ajustes o simples reformas; con ello se quiere enfatizar el carácter de los cambios y la profundidad de los mismos.

La transición cubana es concebida como un proceso gradual de cambios dispuestos desde los segmentos más altos de gobierno. Aunque se observa una dinámica inducida "desde arriba" también se puede detectar una dinámica que no es propiciada directamente por los órganos de dirección. Esta doble dinámica, por demás común en procesos de cambio, lleva a apuntar el carácter pragmático en esta etapa. La sociedad crea sus propias respuestas y, una vez que son parte de la misma vida social, el gobierno las retoma para proponerlas como políticas económicas específicas². Sin embargo, no se puede afirmar que todas las actividades o iniciativas de la sociedad son aceptadas sin más; hay algunos ejemplos que muestran como algunas son canceladas, otras se plantean como experimento y otras más se toleran sin que se emitan pronunciamientos definitivos.

Sin duda hay cambios que son más importantes que otros porque de ellos se derivan acciones estratégicas o involucran a diversas esferas de la vida económica y social. En este apartado pretendemos apuntar algunas de estas transformaciones y sus indicadores más recientes; con ello se podrán advertir algunas tendencias y también la dimensión de los cambios que experimenta la República de Cuba.

- 2 Los ejemplos son varios: antes de 1993 estaba penalizada la tenencia de divisas; sin embargo, el dólar circulaba cada vez en ámbitos más amplios, una vez que esta moneda se convierte en la manera casi exclusiva de acceder al mercado, el Estado legaliza su circulación. Algunos sectores de la población procuraron sus propias opciones de trabajo mediante el autoempleo; empiezan a aparecer una serie de ofertas de bienes y servicios, entonces el Estado amplía lo referente a los trabajadores por cuenta propia. De esta manera, el gran pragmatismo que tienen algunas medidas permite, por una parte, acortar los pasos y no tomar decisiones a largo plazo y, por otra, establecer una dinámica de ensayo-error que abre cauces a la rectificación o a los cambios de rumbo.

esta manera, se quiere asegurar que las empresas generen mayores ganancias y absorban menos subsidios por pérdidas. Se señala la mayor atención que debe prestarse al sector agropecuario y a la industria azucarera por el peso que éstas tienen en el presupuesto, así como el seguimiento a las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) ⁵.

Desde este pronóstico, diseñado y evaluado para 1996, pasemos a explicar algunos de los cambios más relevantes de la fase actual, sobre todo aquéllos que ayuden a explicar el nuevo escenario empresarial en Cuba.

La desaparición del campo socialista obligó al Estado cubano a buscar y restablecer nuevos ámbitos para el intercambio. La tarea consistía no sólo en acomodar los productos que tradicionalmente comerciaban con el bloque socialista o buscar nuevos proveedores de insumos y materias primas, sino que el planteamiento de fondo era reactivar la economía haciendo reformas en el ámbito empresarial, el sistema tributario y el comercio exterior, así como cambios en la organización del trabajo y la administración. Las reformas no se detenían en el sector industrial, se plantearon como necesarias las iniciativas en materia agropecuaria.

Las cuestiones centrales que están en el fondo de las reformas son las que se refieren, por una parte, a los cambios en la propiedad y sus modificaciones constitucionales y, por otra, a la inclusión del mercado como un elemento dinamizador de las relaciones económicas e, inclusive, de equilibrio entre los diversos sectores.

Antes de 1989 la propiedad estatal era casi total; en el sector de la agricultura más del 70% de las tierras eran de propiedad estatal, mientras que sólo el 8% se consideraba propiedad individual, y el 12% correspondía a la propiedad cooperativa; de igual manera, las empresas industriales eran de propiedad estatal. Las reformas redefinen la propiedad socialista y la administración privada de algunas empresas públicas ⁶. En la Constitución de 1992 destacan varios artículos relacionados con la propiedad: el art. 14 define el sistema de economía basado en la *propiedad*

5 *Grunma*, "Informe de Presentación a la Asamblea Popular del Proyecto de Presupuesto", por Manuel Millares, Ministro de Finanzas y Precios, La Habana, 28 de diciembre de 1995.

6 El sentido de la administración privada sobre empresas públicas es importante precisamente para entender la función empresarial que ahora cumple una parte del aparato productivo, de lo que también se desprende la formación de empresarios privados que cumplen funciones del Estado.

socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción; el art. 15 precisa todo aquello que se considera *propiedad estatal* (se excluye la tierra que pertenece a agricultores pequeños o a cooperativas integradas por éstos); por su parte, en el artículo 19 el Estado reconoce la *propiedad de los agricultores pequeños* sobre las tierras que legalmente les pertenecen y los demás bienes, muebles e inmuebles que les resulten necesarios para su explotación, así como otorga la facultad de venderlas, permutarlas o transmitir las por otro título al Estado y a cooperativas de producción agropecuaria o a agricultores pequeños; queda, por otro lado, prohibido cualquier acto que implique gravamen o cesión a particulares de los derechos adquiridos; el art. 20 define los derechos de los agricultores pequeños a asociarse entre sí, tanto para la producción agropecuaria, como para la obtención de créditos y servicios estatales, además, se autoriza la organización de cooperativas de producción agropecuaria, las cuales *administran, poseen, usan y disponen de los bienes de su propiedad*, cuyas tierras no pueden ser embargadas ni gravadas y su propiedad puede ser transferida a otras cooperativas o al Estado; en el artículo 21 se garantiza la *propiedad personal sobre los ingresos y ahorros procedentes del trabajo propio*, sobre la vivienda que se posea y demás bienes y objetos que sirvan para la satisfacción de las necesidades materiales y culturales de la persona, así como sobre los medios e instrumentos de trabajo personal o familiar, que no podrán ser utilizados para la obtención de ingresos provenientes de la explotación del trabajo ajeno; por su parte, en el artículo 22 el Estado reconoce la *propiedad de las organizaciones políticas, de masas y sociales* sobre los bienes destinados al cumplimiento de sus fines; Por último, el art. 23 reconoce la *propiedad de las empresas mixtas, sociedades y asociaciones económicas*⁷; el uso, disfrute y disposición de sus bienes se rigen por lo establecido en la ley y los tratados, así como por los estatutos y reglamentos propios que los gobiernan⁸.

Los cambios constitucionales a la propiedad implican, por una parte, una transferencia de la propiedad estatal a otras formas legales, la creación de estas nuevas formas ubica de otra manera a los sujetos que

7 Los socios extranjeros de empresas mixtas tienen fuertes limitaciones para enajenar libremente dichas propiedades; es decir, no son propiedades disponibles en el mercado.

8 Constitución de la República de Cuba, editora política, La Habana. 1992, pp. 10-14.

las explotan y disfrutan; por otra, se genera un proceso de descentralización de las operaciones de control administrativo, financiero y de estrategias productivas, de igual forma se permite el uso del excedente para la misma empresa o propietarios.

Este es el marco legal que origina el reconocimiento y funcionamiento de distintos tipos de empresa: la propiamente estatal, la estatal constituida como sociedad anónima, la empresa mixta, las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), las pequeñas empresas agrícolas privadas y las empresas de propiedad individual bajo el reconocimiento del trabajo por cuenta propia.

Las reformas constitucionales de 1992 en relación a la propiedad son la institucionalización de los cambios que venían ocurriendo y se pueden entender, en su real dimensión, si se reconoce la centralidad que adquiere el mercado como un elemento de enlace entre las diferentes formas de propiedad y de activación de sus elementos productivos. La asunción del mercado y, con ello, de las formas mercantiles del intercambio, es quizá uno de los elementos centrales a considerar en el esquema del proyecto socialista cubano. Julio Carranza señala que:

la preocupación central de la teoría económica del socialismo, consiste en la determinación de los principios y proporciones adecuadas entre plan y mercado; el autor asume también un activo papel del Estado para corregir y complementar la acción del mercado, incluido el terreno de la redistribución del ingreso {...} la construcción del socialismo no requiere de la eliminación del mercado, sino de la supresión de la hegemonía del capital⁹.

Hay que advertir que la nueva dinámica que impone el mercado se encuentra en pleno proceso, de aquí que todavía no se pueda hablar de una interacción plena entre las distintas formas de propiedad por medio de las relaciones mercantiles; eso explica, en parte, la existencia de dos economías: la de divisas y la del peso. En todo caso, no importa tanto cuántos tipos de propiedad existen, como cuáles son las tendencias del mercado y su amplitud; es decir, los tipos de propiedad implican el marco legal para establecer la relación de los individuos con los bienes, mientras que el mercado supone procesos más amplios y una dinámica de

9 Julio Carranza Valdés, *et al.*, *Cuba la restructuración de la economía. Una propuesta para el debate*, edit. Ciencias Sociales, La Habana, 1995, pp. 13 y 14.

relaciones mercantiles, basadas en costos, precios, oferta y demanda, cuyo marco no sólo es el jurídico.

2. LOS MINISTERIOS Y LA DESCENTRALIZACIÓN

Otra de las cuestiones relevantes que explican el actual escenario empresarial se refiere a la composición de los ministerios y las funciones del comercio exterior. En el nuevo esquema de gobierno operan 27 ministerios y 5 institutos de los 50 ministerios, organismos, institutos o grupos que, anteriormente, constituían la administración central. Con ello, se busca modificar algunas funciones y hacer más eficiente el aparato estatal, el cual emplea a unas 300 mil personas, y se prevé que su reducción podría ser del orden de entre un 30 y 40%. De esta manera se pretende desplazar hacia la empresa, como entidad, parte de la responsabilidad en el ejercicio de la actividad económica. Ahora bien, en este momento la descentralización de la actividad económica se refiere más al funcionamiento práctico u operativo de las empresas que al sistema de toma de decisiones, las cuales continúan en gran medida centralizadas.

Como antecedente de estos cambios hay que considerar que hasta la década de los setenta Cuba sostuvo relaciones económicas con países capitalistas, los cuales representaban alrededor del 40% del total del intercambio exterior. Acontecimientos tales como el incremento de la deuda con el Occidente, ya que los créditos obtenidos no se destinaron mayoritariamente a proyectos productivos generadores de divisas; el abandono de los mercados internacionales, al obtener mejores precios por la venta de azúcar y otras materias primas y la compra de petróleo y diversos productos con precios preferenciales a la URSS, así como el endurecimiento del embargo norteamericano y los limitados márgenes en la eficiencia de la economía interna¹⁰, fueron orientando la concentración

10 Anterior a las reformas el 70% de las empresas cubanas se consideraban no rentables, lo que suponía un desembolso importante del Estado por concepto de subsidios. Para 1995 la suma por este concepto fue de 3,150 millones de pesos. Marelys Valencia Almeida, "Reestructuración del empleo en Cuba. Táctica Paciente", en *Granma Internacional*, La Habana, 10 de mayo de 1995, p. 5. Según *El País*, funcionarios cubanos revelaron que Solchaga, líder del Partido Socialista Obrero Español (PSOE), dividió las industrias de la nación caribeña en tres: las viables; las no viables, pero que pudieran serlo si se reestructuran, y las que no lo serán nunca. En esta última categoría, según el diario está el 40% de la industria de Cuba. Homero Campa, "Cuba, un socialismo con bancos, impuestos, casinos y publicidad", en *Proceso*, No. 889, México, 15 de noviembre de 1993, p. 46.

del comercio exterior con los países del CAME, principalmente con la URSS. Así, en 1987, las relaciones externas de Cuba llegaron a un 88.5% con países socialistas, del cual el 70% era con la URSS y sólo un 11.5% se realizaba con países capitalistas ¹¹.

En 1986 se inicia el proceso de *Rectificación de Errores y Tendencias Negativas*, con el cual se pretendía replantear el modelo prevaleciente en materia económica ¹². Sin embargo, el proceso de rectificación, aunque estimulaba la búsqueda de inversión extranjera y la necesidad de diversificar el comercio exterior, no pudo prever la crisis que se avecinaba con el desplome de la URSS y otras repúblicas socialistas de Europa Oriental. La rectificación de 1986 en política económica se analizó más con un carácter coyuntural. A inicios de los noventa los cambios debían tocar la estructura del modelo cubano. Así, Cuba no sólo perdía a sus socios comerciales y su campo de intercambio, sino su área de integración. Las importaciones descendieron drásticamente de 8,139 millones de dólares en 1989 a 2,200 millones para 1992. En tres años Cuba perdió el 70% de su capacidad de compra.

Entre 1989 y 1994 se pueden observar algunas tendencias en lo que se refiere a las exportaciones e importaciones (ver cuadro 1 y 2).

En 1989 el azúcar, el níquel, los mariscos y el tabaco ocupaban los cuatro primeros lugares en los ingresos de la balanza comercial por concepto de exportación. Para 1994 los cuatro primeros lugares correspondían al turismo, el azúcar, el níquel y los productos de biotecnología ¹³.

Las importaciones para 1994 fueron cercanas a los dos mil millones de dólares por concepto de adquisición de bienes intermedios (insumos industriales y materiales para la producción agrícola), por otro lado, se observa una reducción en los bienes de capital y de consumo en relación a 1989 ¹⁴.

11 Cf. Julio Carranza Valdés, "La crisis: un diagnóstico. Los retos de la economía cubana" en Bert Hoffmann (editor), *Cuba: apertura y reforma económica*, Nueva Sociedad, Instituto de Estudios Iberoamericanos de Hamburgo, Caracas, 1993, pp. 15-38.

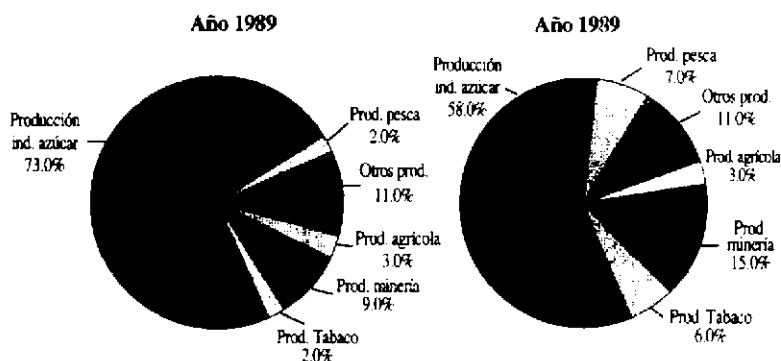
12 Cf. Jorge Alonso, *Cuba: la rectificación*, edit. Universidad de Guadalajara, Colecc. Estudios Latinoamericanos 2, Guadalajara, 1990.

13 Cf. CONAS, *Cuba: Inversiones y Negocios, 1995-1996*, La Habana, 1995, p. 31.

14 Cf. *Ibidem*.

Cuadro 1

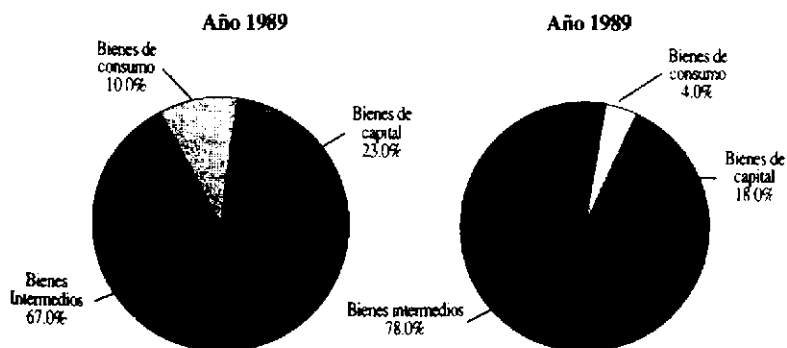
**Estructura de las exportaciones de mercancías por
grupos de productos**
(en porcientos)



Fuente: CONAS, Cuba. Inversiones y negocios, 1995-1996, La Habana, 1995, p. 31.

Cuadro 2

Estructura de las importaciones en grandes categorías económicas
(Según la clasificación uniforme para el comercio
internacional, en porcientos)



Fuente: CONAS, Cuba. Inversiones y negocios, 1995-1996, La Habana, 1995, p. 31.

Respecto a los países con los que se realizaba el comercio exterior, se observa que en 1989 de un 86% de importaciones y un 89% de exportaciones cubanas que tenía con el continente europeo, referidas al intercambio con los países ex-socialistas de Europa Oriental (los cuales representaban el 79%), disminuyen, en 1994, hasta un 25% de las exportaciones y un 3% de las importaciones. La tendencia advierte una mayor diversificación y un cambio positivo respecto a la orientación del intercambio comercial con el continente americano¹⁵. De igual manera, la transformación del comercio exterior de Cuba se patentiza en las relaciones que se tienen con más de tres mil empresas de 98 países¹⁶.

El siguiente cuadro muestra las mercancías intercambiadas por áreas geográficas.

— Cuadro 3 —

Estructura del intercambio total de mercancías por áreas geográficas y mercados regionales seleccionados
(en porcentos)

Área geográfica	1989	1993	1994
Total	100	100	100
Europa	87.7	50.9	45.6
Unión Europea	6.7	27.8	29.8
Asociación de Libre Comercio Europea (A.L.C.E.)	1.7	3	2.7
Europa Oriental	79.1	19.2	12.1
Resto de Europa	0.2	0.9	1
Asia	5.7	13.1	13.9
África	0.9	2.6	5.2
América	5.6	33.2	34.7
Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)	4.6	23.1	20.5
Oceanía	0.1	0.2	0.6

Fuente: CONAS, Cuba: *Inversiones y Negocios, 1995-1996*, La Habana, 1995, p. 43.

15 Cf. *Ibid.*, p. 32.

16 Cf. *Business Tips on Cuba*, vol. 2, No. 7, La Habana, septiembre de 1995, p. 6.

3. EL SISTEMA BANCARIO Y FINANCIERO

La reestructuración económica cubana implica también importantes cambios en el sistema bancario. El Banco Nacional de Cuba (BNC) que opera desde 1950 tuvo sus primeras modificaciones en 1984 cuando se redefinen sus funciones como banco central, comercial y de desarrollo, actuando como rector del sistema bancario nacional. Entre 1984 y 1994 se inicia un proceso de descentralización bancaria, sobre todo en lo que concierne al ámbito comercial y de ahorro personal. En el pasado el BNC manejaba con exclusividad la captación de financiamiento externo; actualmente, bajo el proceso de apertura y de inserción en el mercado internacional, el nuevo esquema empresarial asume la facultad para negociar y obtener financiamiento y origina el que se disponga de nuevas instituciones bancarias y financieras.

El actual Banco Popular de Ahorro, con 500 oficinas en todo el territorio nacional, continuará con la tarea de captar el ahorro nacional y de otorgar crédito, tanto a la población como a las empresas y entidades en términos comerciales a corto y mediano plazo.

De igual manera se piensa en la creación de nuevas instituciones no estatales, en lo que se denominará Nueva Banca S.A. que agrupa al Banco Internacional de Comercio (BICSA), el cual actuará como intermediario especializado en operaciones internacionales; la Financiera Nacional (FINSA), creada para las actividades financieras de carácter no bancario, que se especializará en el financiamiento a corto plazo a las empresas radicadas en Cuba; las Casas de Cambio (CADECA, S.A.), dedicadas a operaciones de canje monetario de moneda nacional por pesos cubanos convertibles y de dólares por pesos cubanos para la población; el Banco de Servicios que atenderá a instituciones nacionales, al cuerpo diplomático acreditado, así como a los extranjeros residentes permanentes o temporales en el país; el Banco de Inversiones, cuyas funciones son promover la inversión en el país, ofrecer financiamiento a mediano y largo plazo, brindar asesoramiento financiero a las empresas nacionales y extranjeras

radicadas en Cuba, así como realizar operaciones en el mercado de capitales ¹⁷.

Sin duda, la reestructuración financiera será de vital importancia para iniciar la renegociación de la deuda cubana ¹⁸, de la cual el 45% es con acreedores oficiales, y un elemento que genere confianza en los futuros acuerdos con los acreedores reunidos en el Club de París, con quien hasta hoy sólo se han tenido acercamientos informales.

4. EL SISTEMA TRIBUTARIO

Después del triunfo revolucionario, en julio de 1959, se modificó la Ley Tributaria cuando los impuestos vigentes en la Isla disminuyeron de más de 150 a sólo unos veinte. Más tarde se aplicaron modificaciones con carácter simplificador hasta que se llegó casi al abandono total de las prácticas impositivas ¹⁹. Sin embargo, las actuales condiciones de reajuste en la economía han llevado a implantar de nueva cuenta una política tributaria con el fin de equilibrar el gasto financiero. La política fiscal se orienta a la captación de recursos económicos, con el fin de reducir el

17 Además de las instituciones mencionadas, el Sistema Bancario Nacional se beneficiará con doce oficinas de representación de bancos extranjeros, las cuales no tendrán autorización para captar pasivo, ni realizar operaciones bancarias de primer piso; su función será, más bien, la de identificar oportunidades de inversión y negocios y favorecer las operaciones comerciales con los bancos que representan. Estas oficinas corresponden a: International Netherlands Group (ING); Netherlands Caribbean Bank; Havana International Bank Ltd. (HAVIT); Banco Exterior de España; National Bank of Canada; Fransabank, SAL; Banco Bilbao Vizcaya; Banco Central Hispano, Banco Sabadell; Societe Generale de Francia; Havana Asset Management Limited; y en proceso de aprobación se encuentra el Inkombank y el Stalichny, ambos de origen ruso. Además se han establecido más de 500 acuerdos de corresponsalía con bancos de los cinco continentes, así como la incorporación de Cuba al Sistema SWIFT. Tania García Lorenzo, "La Reforma Bancaria. Más allá de un cambio institucional", *Opciones*, La Habana, 29 de octubre de 1995, p. 3.

18 La deuda externa pasa de 2,800 millones de dólares en 1983 a 6,100 millones en 1987, el incremento que se atribuye a la devaluación del dólar (Carranza, 1995: 16); en ese mismo año la deuda total con el mundo capitalista (sobre todo con países europeos) ascendía a 5,555 millones de dólares, un año después llegaba a los 6,415 (Alonso, 1990: 69). Para 1992 la deuda cubana era de 7,800 millones y para 1994 alcanzaba los 8,300 millones de dólares (Hoffmann, 1995: 102).

19 Ledys Camacho Casado, "Reforma tributaria. Necesaria, integral y justa", en *Opciones*, año 11, No. 1, La Habana, 29 de octubre de 1995.

exceso de dinero circulante²⁰, mantener el subsidio en los renglones del gasto social, disminuir el gasto gubernamental por concepto de subsidios no rentables, así como incrementar el ahorro interno y controlar el enriquecimiento personal. Con ello, el Estado pretende garantizar una adecuada redistribución de la riqueza social y regular los ingresos y egresos del Estado. Si se considera que éste invierte casi 12 millones de pesos diarios sólo en las esferas de la salud, educación y seguridad social, y que en 1995 se preveía una entrada de 11,522 millones de pesos al presupuesto y gastos ascendentes a 12,632 millones, se comprende la necesidad de establecer un sistema tributario²¹.

Así, en 1995 se implementa la Ley 73 del Sistema Tributario que establece once impuestos, una contribución y tres tasas que se aplicarán a los tributos que están obligados a satisfacer las personas sujetas a ella. La ley abarca los impuestos sobre ingresos personales, cuya aplicación comenzó con las cuotas mínimas a los trabajadores por cuenta propia; sobre las ventas y los servicios públicos; sobre productos que no son de primera necesidad y permiten, entre otras cosas, mantener subsidiados a aquéllos considerados como básicos, así como sobre el transporte terrestre, documentos y transmisión de bienes y herencias²².

Por otra parte, los impuestos sobre utilidades y contratación de la fuerza de trabajo se viene aplicando a todas las empresas mixtas que operan como sociedades mercantiles; y, paulatinamente, se están incorporando las estatales²³.

20 En 1994 el exceso de circulante tuvo una reducción de 1,952 millones de pesos; en 1995 fue de 693 millones y en los dos primeros meses de 1996 se redujo 88 millones más. *Granma*, La Habana, 26 de marzo de 1996, p. 5.

21 Sirva como ejemplo señalar que en 1995 los gastos por pensiones llegaron a 1, 470 millones de pesos, esto es un gasto de poco más de cuatro millones de pesos por día. *Granma*, La Habana, 1º de mayo de 1996, p. 4.

22 Susana Lee, "El sistema tributario. En lo fundamental, quedará implementado este año. Entrevista con Manuel Millares, Ministro de Finanzas y Precios", en *Granma*, La Habana, 5 de diciembre de 1995, p. 4.

23 Durante el primer semestre de 1995 se realizaron 2,207 auditorías e inspecciones fiscales que detectaron más de 4,000 indisciplinas referidas a errores al calcular los tributos y a incumplimientos en las fechas del pago de impuestos. Ledys Camacho Casado, *op. cit.*

CAPÍTULO III

EL ESTADO COMO EMPRESARIO

1. LAS EMPRESAS ESTATALES

Anteriormente la actividad económica se concebía bajo un esquema de planificación fuertemente centralizada en los ministerios; en la actualidad, con las reformas iniciadas, se pretende descentralizar la economía colocando a la empresa como nueva responsable y ejecutora de la misma. Este es el contexto que origina la formación creciente de empresas de sociedad anónima; que, en los años setenta, apenas comprendían trece, las cuales operaban en el extranjero como apoyo a las gestiones al comercio exterior. En 1979 se crea CIMEX como primera sociedad anónima cubana en territorio nacional. Para 1994 se contaba ya con cerca de 200 empresas de sociedad anónima, algunas de ellas correspondían a empresas mixtas (capital cubano y extranjero) y unas 140 de capital enteramente cubano constituidas para facilitar el comercio exterior.

Anterior a ello, la totalidad del comercio exterior lo realizaba el Ministerio del Comercio Exterior, el cual ejercía el monopolio estatal de dicha actividad; de esa manera un número creciente de empresas quedan ahora inmiscuidas en dichas tareas. Con ello, se pretende eficientar las operaciones al exterior, lograr que cada empresa gestione su autofinanciamiento en divisas y modificar la estructura organizativa y operativa de

cada entidad; en suma, el objetivo de estas empresas es convertirse en entidades autónomas del presupuesto y depender más de su propia gestión y logros en el mercado¹.

Robert Lessmann reportaba que:

hoy en día unas 500 empresas de los sectores azucarero, del níquel, la biotecnología, el turismo, cosméticos y otros financian independientemente sus necesidades de materia prima y repuestos a través de sus ingresos de divisas que ya no tiene que remitir enteramente al Estado, en el marco del llamado "autofinanciamiento". En el área del comercio exterior, que había sido monopolio del Ministerio de Comercio Exterior, existen actualmente en actividad, junto a 88 empresas estatales, 63 empresas privadas y 237 empresas extranjeras (en parte como *joint ventures*). En total debe haber en Cuba unas 400 "empresas privadas"².

La empresa estatal, en el actual modelo cubano, es concebida como el motor de la economía y una pieza importante en la estructuración del aparato de Estado. La actual definición legal de empresa privada debe entenderse más como un mecanismo que agiliza los movimientos de la empresa, que como una versión paralela y diferente a la empresa estatal. En este sentido, cuando se habla de empresa estatal o de empresa privada en Cuba se está hablando de lo mismo, en tanto que en ambas modalidades es el Estado el único y real propietario de ellas. Así lo expresa Carlos Lage al decir:

- 1 Existe una entidad empleadora, encargada de pagar los salarios a los trabajadores, para algunos casos de empresas mixtas y para representaciones extranjeras u otro tipo de asociación extranjera. Estas últimas pagan un porcentaje en divisas a la empleadora por concepto de salarios. Además, la entidad empleadora cumple la función entre la empresa y los trabajadores; esto es importante ya que la empresa no mantiene una relación laboral directa y ésta queda reducida a las necesidades de orden técnico. Con el fin de estimular la productividad se creó el sistema de estímulos personales; aunque el sistema tiende a generalizarse, en esta primera etapa son las empresas mixtas quienes lo ejercen más plenamente, lo cual es motivo de diferencias entre los trabajadores de ambos sectores. A mediados de 1995, el sistema de estímulos en divisas llegó a más de 117 mil trabajadores en quince actividades económicas y de servicios. Este sistema se espera aplicarlo a los casi 400 mil trabajadores del sector azucarero, lo que les permitirá acceder a productos de alta demanda con pago en moneda nacional.
- 2 Robert Lessman, *Empresas mixtas en Cuba*, Nueva Sociedad, Fundación Friedrich Ebert, Venezuela, 1994, pp. 20 y 21.

nosotros tenemos la responsabilidad y, yo diría, la misión estratégica de preservar, por encima de todo, la empresa estatal. Sino preservamos la empresa estatal, no preservamos el socialismo (...) Cuando yo digo estatal estoy hablando de la estatal y de la jurídicamente privada, que es estatal (...) estoy pensando en todas las empresas que son propiedad del Estado, estoy pensando en todo lo que no es una inversión extranjera, y en una inversión extranjera estoy pensando en la parte cubana³.

El empresario en cuyas manos están las empresas estatales se puede confundir con el funcionario. En realidad se trata de un funcionario que devino en empresario por medio de un nombramiento. En términos generales el primer grupo de empresarios estatales corresponde a individuos entre los 50 y 60 años de edad. Con el tiempo este grupo tiende a incorporar a personas más jóvenes. Son hombres del sistema, formados como cuadros del partido, probados en sus tareas anteriores, que tienen como característica el haber ocupado puestos de mando, tener experiencia (académica o práctica) a nivel internacional y una trayectoria de trabajo en algún ministerio.

Se puede observar que en los rangos más altos de las empresas estatales el perfil de quien dirige o realiza funciones de empresario es más claro: concibe la importancia estratégica de su empresa, tiene visiones amplias del mercado, desarrolla un sentido de la organización, no desconoce las jerarquías y es capaz de tomar decisiones. Sin embargo, tal parece que este perfil más acabado, y en extremo útil en este momento de las reformas cubanas, no es secundado, en todos los casos, por otros funcionarios que devienen en gerentes o administradores de las empresas, cuyo perfil es más el de un burócrata que el de un hombre de empresa.

Sin duda, los perfiles empresariales están en relación con la importancia que tienen los ministerios y éstos con los sectores estratégicos; por ello, ministerios como los de Turismo, Industria Básica, Pesca y dentro del Ministerio del Transporte lo correspondiente a los navieros, gozan de prestigio entre los inversionistas, mientras que otros son una pesadilla burocrática con previsibles consecuencias negativas.

El papel del empresario estatal es importante por varias razones: la primera se refiere al modelo socialista del proyecto cubano, en el cual

3 Cf. Carlos Lage, "Intervenciones en la Reunión de Directores de Empresas Autorizadas a Operar

hay un supuesto fundamental: el que los medios de producción más importantes son propiedad del Estado. En este sentido, la propiedad estatal sigue siendo el motor de la economía en su conjunto. En efecto, las empresas estatales corresponden a sectores más estratégicos, aunque en algunos casos se trate de empresas con grandes pérdidas. Otra razón es que este grupo de funcionarios-empresarios son los interlocutores de los inversionistas, proveedores, clientes y cuanto agente económico tenga que ver con las empresas. Su conocimiento, habilidad y buen trato opera también como un instrumento de relación y de integración; el empresario estatal de nuevo cuño, inserto en empresas de sociedad anónima, empresas mixtas u otras firmas, también es un interlocutor distinto del Estado, aunque trabaje para él. El nuevo empresario estatal dispone de una autonomía relativa que le otorga márgenes para ser un sujeto especializado en el mundo de los negocios, con visiones amplias, capaz de tomar decisiones y manejar recursos en beneficio del Estado. Su propia experiencia, la ya acumulada y la que hoy rápidamente capitaliza, lo torna en un actor social que por el momento actúa como funcionario-empresario, pero que va ejerciendo un mayor campo de influencia en el aparato estatal. Así, el empresario estatal se encuentra muy cercano a las funciones de la burocracia y, en última instancia, está subordinado a un ministerio. Su vocación, servicio o tareas empresariales dependen de las decisiones de autoridades de mayor jerarquía. Puede manejar una gran cantidad de recursos (humanos, materiales y de capital) pero en cualquier momento puede ser, igualmente, removido.

En el contexto de la reforma empresarial un asunto que se ha puesto sobre la mesa es el de la corrupción. Su importancia es tal que implica el éxito de las actuales medidas económicas en el ámbito considerado como estratégico y motor principal de la economía: la empresa estatal. Se reconoce que el fenómeno empieza a extenderse y que ello implica un problema de moral pública que pone en juego al mismo socialismo:

La corrupción empieza por los regalos, por las invitaciones, por los hábitos de vida, por los acomodamientos, por el distanciamiento en las relaciones con los trabajadores, por el favorecimiento a los amigos y familiares para que tengan estas mismas oportunidades ⁴.

4 Carlos Lage, *op. cit.*, 29 de octubre de 1995, p. 22B.

Las consecuencias de la corrupción empresarial no se refieren únicamente al enriquecimiento personal; su parte medular tiene que ver con el enviciamiento del sistema de empresa en las formas de operación, los privilegios, las decisiones interesadas, el nepotismo y la conformación de verdaderas mafias al interior del aparato de Estado que entorpecen las orientaciones centrales.

El problema de la corrupción es un problema de poder, tanto en su operativo específico como en lo que socava: las formas institucionales de relación, de decisión y de procuración de justicia. En ese sentido no hay sistema social que pueda escapar a estas prácticas, aunque sí hay sociedades que le prestan mayor atención y vigilancia. En Cuba suele afirmarse que la corrupción es un fenómeno reciente, consecuencia de una especie de contagio del capitalismo, minimizando, así, factores de orden interno tales como el burocratismo y el centralismo que son anteriores a 1990 y que le dan al problema una dimensión institucional. En la actualidad, ante la apertura económica, la corrupción adquiere modalidades diferentes, pero el fenómeno es el mismo. Quizá sea importante señalar que en el contexto de los cambios no parecen estar claros los criterios y las reglas para establecer qué y cuándo se considera algo como corrupción; por ejemplo, el caso de los regalos, las comisiones y cualquier otra manera formal o informal que son parte, bien de las relaciones humanas, bien del mundo de los negocios.

Otro asunto a señalar es el de las relaciones personales entre los empresarios cubanos y extranjeros, donde el elemento cultural provee a las partes de valores y normas que condicionan las conductas y la mentalidad de los actores. La cultura dispone al individuo de principios éticos y prácticos que derivan en acciones; todo esto le da un carácter particular a las relaciones interculturales con fines económicos. De ahí la importancia, en esta etapa de la economía internacional, de construir códigos, normas y lenguajes que salven las diferencias culturales y, con ello, las diversas interpretaciones y el ejercicio de la acción empresarial ⁵.

5 Esto se puede ejemplificar: cuando algún cubano se relaciona como empresario, actuando como una persona que alardea, que miente con frecuencia, que no respeta la palabra y rompe sus compromisos con toda informalidad, es considerado un negociador de mal augurio; su actuación es la de alguien que no se siente igual frente a su interlocutor pero que sabe que tiene algún poder en sus manos. Sin duda, la descripción se puede interpretar como diferencias culturales en personalidades específicas e inclusive la apreciación puede ser mutua. Aunque hay que diferenciar las conductas individuales de las colectivas, no hay que obviar que en las relaciones entre empresarios de diferentes nacionalidades el elemento cultural atraviesa el fondo y la forma de las negociaciones.

2. LAS EMPRESAS MILITARES

En 1987, después de la llamada Rectificación Económica y ante los problemas del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, implementado desde mediados de los años setenta, se autorizó, a manera de experimento, que las empresas militares desarrollaran un sistema de gestión de empresa, al que se le denominó *Perfeccionamiento Empresarial*. No deja de sorprender el hecho que sean las fuerzas armadas uno de los primeros sectores que advierte la necesidad de modificar el sistema empresarial. Las fuerzas armadas de Cuba han desarrollado todo un complejo industrial donde se manufacturan y se ofertan productos no únicamente para los miembros del ejército, sino también para la población civil; recientemente participan en el mercado de exportación y, por ello, en la captación de divisas.

El Ministerio de las Fuerzas Armadas atiende la Unión de Industria Militar (UIM), la Unión Agropecuaria Militar, la Unión de Construcciones Militares, el Sistema de Unidades Administrativas Comerciales (que integra la red de tiendas Gaviota), la Empresa Tecnotex (dedicada a servicios), el grupo empresarial GEOCUBA, y, en fechas recientes, participa con inversionistas extranjeros en la producción de cítricos. En 1995 la UIM registró un crecimiento en su volumen de producción de más del 18%. En el mismo año el 32% de la producción se destinó a los socios económicos civiles, tanto internos como externos. Durante este año el Sistema Empresarial de las FAR mejoró sus indicadores, obtuvo utilidades por más de 79.9 millones de pesos y logró reducir el personal entre un 20 y 30% promedio en todas sus entidades. Raúl Castro, general del ejército, señala como limitaciones las siguientes: no todos los jefes y trabajadores tienen vinculado el salario a los resultados de la gestión de su empresa, existen deficiencias en aspectos de contabilidad, costos, administración de las finanzas y derecho mercantil, entre otras, así como la actividad de mercadotecnia es insuficiente y hay muestras de voluntarismo e improvisación en el uso de las técnicas. Por otro lado, señala que el logro fundamental es haber desarrollado un sistema flexible de dirección y gestión empresarial; dicho esquema de gestión ha permitido separar las funciones estatales de las empresariales por medio de un mecanismo que combina centralización y descentralización ⁶.

6 *Opciones*, semanario financiero, comercial y turístico de Cuba, año 3, La Habana, 4 de febrero de 1994, p. 6-A.

En cuanto a los resultados de la Unión Agropecuaria Militar se tiene una producción de 120,766.5 toneladas de alimentos con destino humano, con lo cual se cumplieron los planes en once producciones seleccionadas y en siete rebasa el 90%. En cuanto a la Unión de Construcciones Militares se cumplió el 97% de su producción seleccionada y se realizaron inversiones por más de 30 millones de pesos; así también, la Unión de Industria Militar cumplió al 106% sus planes de producción entregada, con un crecimiento del 18.3% en relación a 1994. El Sistema de Unidades Administrativas Comerciales superó en 22% los ingresos totales por concepto de ofertas y servicios. Por último, el grupo empresarial GEOCUBA sobrecumplió su plan de ingresos⁷.

Cuadro 4

Ofertas de la Unión de Industria Militar (UIM)

Reparación de transporte, cambio de motor y dieselización de carros	Destiladores salinos
Servicio de carpintería de aluminio	Fusiles y municiones deportivas
Reparación de motores	Bujes de bronce fosfóricos
Fabricación de equipos para la agricultura, apicultura y acuicultura	Trabajo en toda la gama de fundición
Fabricación de herramientas de corte, cuchillas, fresas, brocas, etc.	Servicios de ensamblaje de equipos electrónicos, eléctricos y de cómputo
Equipamiento para la industria farmacéutica	Fabricación de pizarras electrónicas, alarmas, sistemas de audio
Medios y equipos de hotelería	Protectores de línea
Fabricación de equipos electrónicos especializados	Moldes y troqueles
Medios de manipulación y almacenaje	Martillos rompedores
Medios de medición, pesaje y artificios pirotécnicos	Carretillas transportadoras

Fuente: *Opciones*, semanario financiero, comercial y turístico de Cuba, año 3, 4 de febrero de 1994, p. 6-A.

7 *Granma*, sección nacional, La Habana, 12 de marzo de 1996.

Así, el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial fue, quizá, la primera iniciativa en materia de dirección y organización de empresa. Uno de sus logros se atribuye a los cambios en la planificación, al reducir los indicadores directivos y el grado de autonomía en su ejercicio; así como también la implantación de otros indicadores normativos. Entre los resultados están el aumento de la productividad y la reducción de las plantillas de trabajadores. Aunque merece consideración el uso de los indicadores directivos es, sin duda, la concepción de los objetivos generales los que explican su éxito; ellos son: 1) la implementación de un esquema descentralizado; 2) la ampliación de las relaciones monetario-mercantiles; y, 3) el papel de los indicadores financieros. Ante todo se reconoce la capacidad de negociación frente al Consejo de Ministros para lograr más que el permiso para desarrollar un programa de gestión empresarial, la autonomía concedida para sustraerse a las regulaciones establecidas nacionalmente. En ese sentido, para comprender el éxito del Programa, es preciso entender no sólo su misma dinámica interna, sino la posición del Ministerio de las Fuerzas Armadas en el conjunto de los ministerios y su importancia estratégica en el aparato de Estado. Es decir, como condición del éxito se instrumenta una descentralización efectiva del aparato central, en tiempos en los que aún no se había extendido suficientemente la idea de la descentralización.

Mientras que la Rectificación de 1986 llevaba a restricciones en las relaciones monetario-mercantiles y a una seria revisión del uso de las categorías contables financieras (que recuerdan las discusiones de la década de los sesenta), el MINFAR se propone con su plan de gestión empresarial ampliar las relaciones monetario-mercantiles y redefinir, con gran flexibilidad, el uso de los indicadores financieros. Las decisiones tomadas en este sentido hacen pensar que el MINFAR, cuando menos en la etapa en la que se emprende el Programa, tenía una visión más acabada de los problemas del momento y de los posibles caminos para superarlos. Los estrategias del MINFAR no vuelven a etapas anteriores de discusión y decisiones y no abogan por las restricciones monetario-mercantiles o la cancelación de categorías financieras, simplemente les dan un distinto uso dentro de un esquema general renovado de la empresa.

Sin duda, los logros del MINFAR también se deben al carácter mismo de este ministerio. Por una parte, cuenta con sus propios recursos humanos y económicos, sus integrantes son contingentes disciplinados (nos referimos tanto a sus dirigentes, mandos medios, soldados y al Ejército Juvenil del Trabajo); y, necesariamente por los fines institu-

cionales de defensa nacional, tiene un cuerpo de estrategias. Visto a distancia, tanto como dispositivo inicial como en sus beneficios actuales, hay que preguntarse qué habría pasado si el *Programa de Perfeccionamiento Empresarial* se hubiera instrumentado en otros ministerios. Un elemento adicional a tener en cuenta en futuros escenarios es que, en el caso de las empresas militares, tenemos como actor a un empresario-general. Todo hace pensar que el perfil militar (disciplinado, institucional en su identidad personal, estratega en su pensamiento) ha resultado de extrema utilidad y éxito en las reformas económicas emprendidas. Recientemente Raúl Castro reiteró que las FAR se autofinancian en un 22% y que su utopía de hace algunos años se hace cada vez más real, de tal manera que en los próximos años "alguien informará {...} que las Fuerzas Armadas se autofinancian completamente basados sólo en su sistema empresarial y en los servicios"⁸.

3. LAS EMPRESAS MIXTAS

Como se ha dicho, la apertura a la inversión extranjera ocupa un renglón importante en la actual política económica. Desde inicios de la década de los ochenta se le dio atención pero quizá no toda la importancia. El Decreto-Ley 50 de 1982 pone en práctica esta variable en la formación de las empresas con capital extranjero⁹. Pero no es hasta 1992 cuando realmente se puede hablar de formación de empresas mixtas¹⁰.

- 8 Susana Lee, "¡Estas son las fuerzas armadas de la clase obrera cubana! Afirmó Raúl en su intervención al XVII Congreso" en *Granma*, Nacionales, 1º de mayo de 1996, p. 6.
- 9 Durante la década de los ochenta fueron muy pocas las iniciativas de empresas mixtas en Cuba, pero las hubo: entre ellas: la Producción Cooperada de Aceites y Grasas Lubricantes Marinos, con la firma Castrol (de Holanda); la Producción de Camiones, con la firma Pégaso (de España); la Producción de Pintura, con la firma Margota, S.A. (de España); la Producción de Cajas de Velocidad Semiautomáticas, con la Industria Sevillana de Automoción S.R. (de Canarias). La más exitosa fue Castrol, las otras tuvieron diversas desventuras.
- 10 La creación en Cuba de empresas mixtas o *Joint Venture* asume la definición internacional que caracteriza a estos negocios. Esto es "la acción conjunta de dos o más socios de diferentes países, con un objetivo determinado, mediante la cual se logra una participación de ambos en la contribución, en los riesgos y beneficios y en el control financiero, que suele incluir la transferencia de tecnología en cualquiera de sus manifestaciones; y que adoptan una forma ágil y flexible, capaz de adaptarse a los requerimientos de los intereses de las partes y a las exigencias de la regulación local". Estas asociaciones económicas pueden tener varias modalidades y se agrupan en dos tipos: la empresa mixta propiamente dicha y la asociación económica contractual; es decir, aquellos negocios conjuntos que no constituyen una persona jurídica. Rodolfo Dávalos Fernández, *Las empresas Mixtas. Regulación Jurídica*, Consultoría Jurídica Internacional, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1993, pp. 1-31.

En 1995 se aprueba la nueva Ley de Inversión Extranjera (Nº 77), una vez que se hicieron las reformas constitucionales de 1992 y en el artículo 23 se reconoce la propiedad de la empresa mixta, sociedades y asociaciones económicas. La nueva Ley está abierta prácticamente a todos los sectores de la economía, a excepción del de salud, educación y fuerzas armadas; sin embargo, a decir de Osvaldo Martínez

no hay una apertura ilimitada que conduzca a una privatización masiva de sectores productivos o servicios básicos, ni exenciones desmesuradas en el pago de impuestos ni los subsidios variados a las inversiones extranjeras (...) es un complemento necesario y valioso a nuestro esfuerzo interno por el desarrollo. No lo sustituye sino que lo apoya¹¹.

En suma, la empresa mixta es una empresa privada que conjunta capital estatal cubano con capital extranjero y, bajo la forma jurídica de sociedad anónima, funciona como empresa privada. Además de la inversión de capital se espera la mejoría de las condiciones de las plantas productivas, la innovación tecnológica y la búsqueda conjunta de mercados.

A la fecha se puede establecer la siguiente relación de asociaciones económicas por países de origen (ver cuadro 5).

11 Sobre la Ley para la Inversión Extranjera", en *Economía Cubana. Boletín Informativo*, Centro de Investigaciones de la Economía Mundial (CIEM), No. 23, La Habana, septiembre-octubre de 1995, p. 6.

Cuadro 5

**Distribución por países de las asociaciones
económicas con capital extranjero**

Países	1988	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Total
España	1		3	9	10	14	10	47
México			2	3	3	4	1	13
Canadá				2	8	16		26
Italia				1	5	4	7	17
Francia		1		3	5	2	2	13
Holanda				1	2	3	3	9
Paraisos fiscales		1	3	10	5	12		31
Resto A. Latina			2	3	11	9	4	29
Resto Mundo			1	1	11	10	4	27
Total	1	2	11	33	60	74	31	212

Fuente: CONAS, *Cuba: Inversiones y Negocios, 1995-1996*, La Habana, 1995, p. 18.

De las 212 asociaciones económicas con capital extranjero destaca España como el país líder en cuanto al número de asociaciones, seguido por Canadá, Italia y Francia.¹² La posición de México y Canadá es

¹² De los países integrantes de la Unión Europea, Francia ocupa uno de los primeros lugares en las relaciones comerciales con Cuba: hasta 1993 eran 14 firmas francesas de distintas ramas, entre ellas las de prospección y extracción de petróleo, construcción de equipos, telemecánica y agroquímica. Asimismo, el gobierno francés abrió, en 1991, una línea de crédito por 50 millones de dólares para permitir el trabajo de las empresas francesas y, en 1995, ésta ascendió a 140 millones de dólares. El crédito concedido asegura al gobierno cubano la compra de diversos productos en Francia. "Entrevista a Jean Raphael Dufour, embajador de Francia en Cuba", en *Revista Habanera*, año 1, No. 1, Instituto Cubano de Amistad con los Pueblos, La Habana, 1995. Por otra parte, Canadá ocupa el tercer lugar como socio comercial de Cuba; el comercio bilateral llegó, aproximadamente a 300 mil millones en 1994. Canadá representa el mayor mercado de Cuba, uno de los mayores consumidores de su azúcar, la mayor fuente de turistas, una fuente importante para la importación de alimentos y uno de los clientes más importantes del níquel cubano. Es importante señalar que el sector privado canadiense ha sido responsable, en gran medida, de que Ottawa haya renovado su política hacia Cuba. John M. Kirk, *et al.*, "Retorno a los negocios: cincuenta años de relaciones entre Canadá y Cuba", en *Cuadernos de Nuestra América*, Vol. XII, No. 24, La Habana, julio-diciembre, 1995, pp. 142-159.

importante si se considera el volumen del capital invertido, el primero en el ramo de la telefonía y el segundo en la industria minera. En cuanto al intercambio comercial España es líder, con 511.8 millones de dólares, seguido por Canadá, con 428.5 millones y Rusia, con 201 millones, sin considerar aún las entregas pendientes tanto de azúcar como de petróleo, en septiembre de 1995.

Respecto a los sectores de inversión extranjera en el país, podemos observar el cuadro 6.

Cuadro 6

Distribución por años de creadas y sectores de las asociaciones económicas con capital extranjero

Sectores	1988	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Total
Agrícola			1	1	3	3	2	10
Minería			1		10	17		28
Petróleo		1	1	11	8	4		25
Industria			5	9	17	12	13	56
Turismo	1			4	9	16	4	34
Transporte						1	4	5
Construcción y materiales de construcción			2	3	6	10	1	22
Comunicaciones		1		1		1		3
Otros			1	4	7	10	7	29
Total	1	2	11	33	60	74	31	212

Fuente: CONAS, Cuba: *Inversiones y Negocios, 1995-1996*, La Habana, 1995, p. 18.

Como se puede ver la inversión más temprana se realizó en 1988, en el sector turismo. Los renglones con mayor y continua inversión corresponden a la industria y al turismo, con un importante tercer lugar en la minería.

Por último, tenemos el cuadro 7 que permite observar el rápido crecimiento de empresas, tanto cubanas como de firmas extranjeras que sirven de apoyo, de una u otra manera, a la inversión directa. Todo ello nos permite visualizar el grupo de empresas que constituyen el sector más importante en la política económica cubana de reajuste.

Cuadro 7

Empresas vinculadas con el comercio exterior

	1988	1992	1995
Empresas y corporaciones cubanas que realizan actividades de comercio exterior	50	90	225
Representaciones comerciales de empresas extranjeras en Cuba	107	211	613
Empresas extranjeras operando con almacenes en consignación	n.d.	n.d.	140
Total	157	301	978

Fuente: Cuba.: *Inversiones y Negocios* 1995-1996, CONAS, La Habana, 1995, p. 21.

El empresario cubano que se convierte en el interlocutor y socio cotidiano del inversionista extranjero, en términos generales, tiene las características que ya se mencionaron respecto a los empresarios-funcionarios estatales. Quizá la modalidad en el empresario cubano de empresa mixta es que tiene que compartir aspectos de la administración y de la misma organización del trabajo, cara a cara, al *partner* extranjero. Este roce cotidiano que en definitiva decide la orientación y los resulta-

dos de la empresa mixta encarna la materialización de las diferencias, tanto de concepción como operativas, que vienen, por una parte de un modelo socialista y, por otra, del capitalismo. El aprendizaje de ambos interlocutores (el extranjero y el cubano) no podía ser de otra manera, y los caminos de ajuste y acuerdos son limitados: o se establece un mismo lenguaje, una misma idea de empresa, unas reglas generales de operación, un sistema de decisiones, así como un ritmo y estilo de trabajo como empresa, o empezarán a rotar con rapidez, tanto los directores cubanos de las empresas como los socios extranjeros. Quizá quien necesita de un mayor aprendizaje respecto a los mecanismos y funcionamiento del mercado internacional son los interlocutores cubanos y, por ello, requieren de una actitud más receptiva; además, los riesgos que asumen son distintos a los del empresario extranjero: el fracaso o éxito en el negocio emprendido para el inversionista extranjero significa un riesgo asumido de manera personal, mientras que para el empresario cubano el riesgo que afronta es comprometido por el Estado; la asimetría en la posición de ambos interlocutores demanda mayor acertividad en las decisiones, de manera que el empresario cubano las tome como propias. Sin embargo, el aprendizaje corresponde a ambas partes, el inversionista extranjero debe de participar en el esfuerzo de formar una empresa reconociendo las distintas racionalidades, experiencia e intereses del Estado involucrados en su interlocutor. Para ambas partes este núcleo de previsible conflictos también puede ser el centro de atención de una estrategia que realmente vincule a la empresa con el mercado, generando un nuevo estilo y cultura empresarial que haga viable la integración de los dos sistemas económicos.

En los últimos tiempos también ha surgido un agente empresarial de características singulares, al que por el momento denomino consultor o *broker*, quien actúa por cuenta propia bajo el sistema de comisión o pago por servicio contratado. En relación al Estado su situación es ilegal¹³, por más que su actividad le es útil. Este consultor es un sujeto profesional en alguna área relacionada con el mundo de los negocios que comúnmente ha ocupado puestos de alguna importancia en oficinas gubernamentales,

13 Es preciso no confundir a este agente económico con aquel individuo que aprovecha la presencia de negociantes aventureros que pretenden iniciar una actividad comercial por vías alternas, quienes buscan, para ello, algún contacto informal, el cual promete abrirles las puertas de los negocios.

lo que le ha permitido acumular un conocimiento acerca de las maneras de operar de la economía cubana, sus estructuras organizativas y mecanismos de operación. Este agente económico mantiene múltiples relaciones sociales y conoce la problemática y el momento internacional; en ocasiones, ha actuado en este nivel, lo cual le posibilita manejarse frente a otros con un sentido de igualdad. Está inmerso en la dinámica que Cuba ha experimentado por décadas lo que lo hace un conocedor reflexivo acerca de la situación actual que también le permite evaluar el uso de los recursos disponibles para iniciar un proceso empresarial. Así mismo, es un habilitador para que los asuntos de los negocios funcionen en esta nueva articulación entre empresarios foráneos y empresas cubanas. Es un sujeto que reúne las características para convertirse en socio, intercambiando recursos humanos por capital. Es probable que en el futuro inmediato se emitan algunas definiciones en torno a esta actividad, toda vez que cumple funciones relacionadas con el reordenamiento empresarial y su relación con el empresario extranjero.

CAPÍTULO IV

BREVE SEMBLANZA DE CUATRO SECTORES ESTRATÉGICOS Y SUS EMPRESAS

La reforma empresarial emprendida en Cuba se intenta implementar en todos los sectores de la economía; sin embargo, algunos de ellos son considerados como estratégicos por su potencial de inserción en el mercado internacional y por el impulso que dan a otras ramas nacionales. Destacan la producción petrolera, la siderúrgica, la producción de tabaco, café y cítricos, turismo, azúcar, níquel y la biofarmacéutica. De estas últimas cuatro se presenta un breve bosquejo para conocer la diversidad de la inversión productiva en el país ¹.

1. LA INDUSTRIA AZUCARERA

La producción azucarera cubana es considerada el sector de mayor peso en la economía nacional, ya que genera el 20% del producto, cubre el 57% del área cultivable, representa el 80% de las exportaciones, ocupa 440 mil trabajadores y aporta el 30% del balance energético ². A partir del ciclo 1990-1991 la producción cañera ha sufrido decrementos impor-

1 Las fuentes consultadas para este apartado fueron diversas: *El Directorio Comercial de la Cámara de Comercio de Cuba*, la revista *Foreign Trade*, la revista *Business Tips on Cuba*, *Cuba, Inversiones y Negocios*, 1995 y 1996; los periódicos cubanos *Granma*, *Opciones*, *Trabajadores*; y los mexicanos *El Financiero* y *El Reforma*.

2 Julio Carranza Valdés, *op. cit.*, pp. 15-38.

tantes debido tanto a la crisis nacional como a factores climáticos y problemas organizativos. En la zafra 1994-1995 apenas se lograron 3.3 millones de toneladas y se espera que para el ciclo 1995-1996 se inicie un ligero crecimiento en los niveles de producción³.

La agroindustria azucarera cubana tiene una tradición de más de cuatro siglos. El país cuenta con 156 fábricas de azúcar y más de un millón y medio de hectáreas dedicadas al cultivo de la caña. Así mismo, dispone de 4,200 cosechadoras mecánicas y 930 centros de limpieza de caña; ha desarrollado una amplia infraestructura de servicios (producción de equipos y repuestos, automatización industrial, construcción y montaje de proyectos)⁴. Se puede afirmar que las trece provincias están involucradas en la producción azucarera y entre ellas se distribuyen las 156 centrales y fábricas; destacan la provincia de Villa Clara, con 25, le sigue Matanzas con 20, La Habana y Camagüey, cada una con 16, Cienfuegos y Granma, con 11, respectivamente, y Holguín, con 10, lugar donde se ubica el complejo "Urbano Noris", considerado uno de los mayores.

El sector azucarero también participa en proyectos de inversión extranjera. Nueve de las trece provincias donde se produce la caña recibieron créditos de compañías extranjeras por alrededor de unos 130 millones de dólares⁵. Se espera que con esta inyección de capital fresco, convertido en tecnología, fertilizantes y plaguicidas, en unos años se recuperen los niveles de producción.

El Ministerio de la Azúcar (MINAZ) es el organismo encargado de atender el sector azucarero. Es el único en Cuba que actualmente está integrado tanto vertical como horizontalmente; ello significa que tiene la capacidad y los elementos necesarios para su reproducción y funcionamiento. Así mismo, es un sector autosuficiente, en cuanto a los servicios que requiere, y abarca ámbitos diversos como la mecanización agrícola, las centrales, los servicios de talleres, el desarrollo de la producción y la tecnología, el aparato agrotécnico, la investigación, la construcción y montaje y el transporte (el sector posee su propio ferrocarril).

3 En el ciclo 1991-1992 se produjeron siete millones de toneladas, en el siguiente, 1992-1993, fue de 4.2 millones y en el de 1993-1994 se ubicó en alrededor de cuatro millones. Cf. Julio Carranza Valdés, *et al. op. cit.*, p. 17.

4 Cf. *Business Tips on Cuba*, Vol. 3, No.1, La Habana, enero de 1996, p. 32.

5 *Business Tips on Cuba*, *op. cit.*, p. 29.

Algunas de las empresas que apoyan a este sector son: EPROYAZ (Instituto de Proyectos Azucareros / Empresa de Ingeniería y Consultoría para la Agroindustria Azucarera), ICIDCA (Instituto Cubano de Investigaciones de los Derivados de la Caña de Azúcar), CEDEIC (Centro de Desarrollo de Equipos e Instrumentos Científicos), EEM. CMDTE. PACO CABRERA (Empresas de Estructuras Metálicas Comdte. Paco Cabrera), MAQUIMPORT (Empresa cubana importadora de maquinaria y equipos), FERRIMPORT (Empresa Cubana Importadora de Artículos de Ferretería), TECNOAZÚCAR (Empresa de Ingeniería y Servicios Técnicos para la Industria Azucarera), DATAZÚCAR (Empresa de Procesamiento Automatizado de Datos), ICINAZ (Instituto Cubano de Investigaciones de la Industria Azucarera) y EDIMEC (Empresa de Diseño Mecánico de la Industria Azucarera). CUBAZÚCAR es la empresa dedicada a las exportaciones.

Por otra parte, entre las firmas extranjeras relacionadas en actividades de inversión con la industria azucarera destacan: Consorcio M. S.A. de C.V. (México); IMPASA, Implemento para Amoniaco S.A. de C.V. (México); EXPINSA, Exportaciones e Importaciones, S.A.; (España); EMANIX, S.A. (Nicaragua); E.D & F. Man Sugar Limited (Reino Unido); ANSALDO Industria S.P.A. (Italia); ROVIMPEX NOVALEDO S.R.L (Italia); Societé Berrichone de Constructions Mecaniques (Francia); DEVEXPORT (Francia); SUCRES ET DENRES (Francia); Dominican West Indies Trading N. D. (Antillas Holandesas); B.B. NAFT TRADING, S.A. (Panamá); IMPETROL ENERGY, S.A. (Panamá); CARIBSUGAR International Traders, S.A. / CARIBSUGAR, S.A. (Panamá).

2. EL TURISMO

El turismo en Cuba es la segunda actividad económica nacional, sólo superada por la industria azucarera. Carlos Lage afirma que el turismo promete más y es más importante para el desarrollo nacional que ninguna otra área de la economía⁶. En los últimos años el sector turismo ha

6 Granma, "Intervención de Carlos Lage en el V Pleno del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, celebrado en el Palacio de la Revolución, el día 23 de marzo de 1996" La Habana, 26 de marzo de 1996, p. 4.

sostenido un crecimiento del 30% anual, tanto en ingresos brutos como en número de turistas, los cuales, en 1994, ascendieron a 617 mil. Los ingresos por conceptos de actividades vinculadas al turismo en 1993 alcanzaron la cifra de 700 millones de dólares, en 1994 llegaron a los 900 millones y en 1995 superaron los 1,000 millones de dólares. En 1988, el país contaba con 5 mil habitaciones para el turismo internacional, a principios de 1994 se tenían más de 24 mil habitaciones; esto es, un aumento del 480% en tan sólo 6 años⁷. El país cuenta con 157 hoteles, villas y *bungalows* y con 150 centros de recreación nocturna. Los polos turísticos más importantes son: Ciudad de La Habana, Varadero, Santa Lucía-Camagüey, Guardalavaca-Holguín, Santiago de Cuba, Cayo Largo del Sur, Cayo Coco, Marea del Portillo, Trinidad, Isla de la Juventud⁸.

Con la reorganización del sistema empresarial desaparece el Instituto Nacional de Turismo de Cuba y se crea el Ministerio del Turismo. Uno de los aspectos más significativos es el proceso de corporativización y rápida expansión de este sector. Como es sabido es el primero que en 1988 recibe la primera inversión extranjera y se ha convertido, quizá, en el sector más importante en lo que a experiencia empresarial de *joint venture* se refiere.

El sector del turismo en Cuba cuenta con un Ministerio, cinco grupos hoteleros (Gran Caribe; Cadena Horizontes; Isla Azul, S.A.; que se suman a las corporaciones Cubanacán, S.A. y Gaviota, S.A., las cuales jugaron un papel importante en la reestructuración del sector), compañías de marinas, cadenas de tiendas y empresas de transportación, publicidad, informática, mantenimiento y construcción; importaciones y exportaciones, así como de capacitación de personal y agencias de viaje.

Actualmente hay 54 oficinas de representación de firmas extranjeras que participan en el suministro de equipos, insumos y asesoramiento a las entidades turísticas cubanas. Por otro lado, suman 34 las asociaciones con capital extranjero; así mismo, existen acuerdos con varias cadenas internacionales para administrar 37 hoteles con nueve mil habitaciones, entre

7 Gillian Gunn, "¿Infiltración o ancla de salvación del socialismo? Consecuencias sociales de la creciente inversión extranjera en Cuba" en Bert Hoffmann (editor), *Cuba: apertura y reforma económica*, Nueva Sociedad, Instituto de Estudios Iberoamericanos de Hamburgo, Caracas, 1995, pp. 105-128.

8 CONAS, "Inversiones y negocios 1995-1996", La Habana, 1995, p. 67.

las cuales destacan: TRYP HOTELES. (España); L.T.I. (Alemania); SOL-MELIA (España); Commonwealth Hospital Ltd. (Cánada); RAYTUR (España); DELTA (Canadá); SUPER-CLUB (Jamaica).

3. LA INDUSTRIA DEL NÍQUEL

Cuba posee una de las reservas más importantes de níquel, poco más de la tercera parte de todas las del mundo. Es proveedor de 26 países, cuenta con una capacidad de producción de 60 mil toneladas anuales, con 1,400 especialistas de nivel superior y es suministradora de la industria metal-mecánica cubana. El 90% de los yacimientos de níquel están localizados al nordeste de la zona oriental, en la provincia de Holguín⁹.

La industria del níquel es atendida por el Ministerio de la Industria Básica y cuenta con cuatro grandes empresas: René Ramos Latour, en Nicaro; Pedro Soto Alba, en Moa; Ernesto Che Guevara, en Punta Gorda; y, Cariocas, que se encuentra aún en construcción. Este sector industrial, considerado como estratégico, tiende a una integración horizontal y vertical que lo convierta en un sector autosuficiente, muy parecido al esquema de integración que se sigue en la industria azucarera.

En la comercialización de los productos del níquel intervienen las empresas cubanas: CUBANÍQUEL (Las entidades NIREF B. V. NIQUEL REFINING AND TRADING B.V. y SOCOMET S.R.L., actúan como agentes de CUBANÍQUEL en Europa y parte de Asia) y CARIBBEAN NIQUEL, S.A.

La Unión de Níquel de Cuba y la compañía canadiense SHERRITT INC. han creado tres compañías mixtas: la Moa-Níquel, S.A. (creada entre el combinado Pedro Soto Alba y la Sherritt); COREFCO (The Cobalt Refinery Company Inc.); e, INTERCO, International Cobalt Company, Inc. (Entidad comercializadora de los productos de níquel y cobalto de estas asociaciones). La Unión de Níquel de Cuba es dueña del 50% de las acciones de la refinería canadiense de Fort Saskatchewan, en Alberta, Canadá; siendo ésta la primera inversión cubana en el exterior. Otras firmas extranjeras relacionadas con el níquel son: ANSALDO INDUSTRIA S.P.A. (Italia); IMPETROL ENERGY, S.A. (Panamá); NIRINT SHIPPING CO. (Holanda); y, DELATRADE (Alemania).

9 CONAS, *Cuba: Inversiones y Negocios*, La Habana, 1995. p. 114.

4. LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA, BIOTECNOLÓGICA Y DE EQUIPOS MÉDICOS

La industria farmacéutica convencional cuenta con un centenar de instalaciones para el despliegue de su actividad; una decena de empresas que abarcan 60 fábricas, en las cuales se produce más de 1,100 productos, y 20 centros de investigación científica dedicados a la medicina. Aunque muchos de los productos se exportan el gran reto del sector es lograr una conquista mayor de los mercados internacionales ¹⁰.

La primera empresa mixta chino-cubana, la Beijing Neuke Medical Intrument Corp. Limited, se creó en 1992, en la ciudad de Beijing, en el campo de la salud, particularmente en el ensamblaje, producción y comercialización de equipos médicos.

Se cuenta con un grupo de fármacos, como las vacunas antimeningocóccicas, primera y única en el mundo, la antihepatitis B, así como interferones, anticuerpos monoclonales, la estreptokinasa o el factor de crecimiento epidérmico. Se conoce la venta a Brasil de 10 millones de dosis de vacunas antimeningocóccicas por 100 millones de dólares entre los años de 1989-1990 y de 15 millones de dosis más por 82 millones de dólares en 1991 ¹¹.

Las empresas estatales en estas ramas son, entre otras: MEDICUBA; ERON, S.A.; CIGB, Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología, su órgano comercial es la HEBER BIOTEC, S.A.; CIB, Centro de Investigaciones Biológicas; CIE, Centro de Inmunoensayo, su órgano comercial es la TECNOSUMA INTERNACIONAL, S.A.; INSTITUTO FINLAY, Centro de Investigación-Producción de Sueros y Vacunas; CNIC, Centro Nacional de Investigaciones Científicas; CENTRO DE INMUNOLOGIA MOLECULAR, su órgano comercial es la CIMAB, S.A.; IPK, Instituto de Medicina Tropical Pedro Kouri; ICIMAF, Instituto de Cibernética Matemática y Física; CIREN, Centro Internacional de Restauración Neurológica; IMRE, Instituto de Materiales y Reactivos para la Electrónica; LABIOFAM, Empresa de Laboratorios Biológicos-farmacéuticos; CODEME, S.A., Empresa Comercializadora de la Rama Médica; EMIAT, Importadora de Equipos y Medicamentos; BIOMAT,

10 CONAS, *op. cit.*, pp. 99 y 100.

11 Julio Carranza Valdés, *op. cit.*, p. 26.

Exportadora de Biomateriales; BETERA, Exportadora de Productos, Medios y Reactivos para Investigaciones Clínicas, Básicas y Especiales; TECE, S.A., Tecnología Especializada cubano-española, S.A.; y, CONSULTORÍA BIOMUNDI.

Entre las firmas extranjeras vinculadas a estas ramas, están: BREMER PHARMA GMBH (Alemania); EMANIX, S.A. (Nicaragua); DEPRATTY, S.A. (Panamá); ALZI, S.A. (Uruguay); B.B. NAFT TRADING, S.A. (Panamá); BAYER HANDELSGESELLSCHAFT MBH (Alemania); BIOIBÉRICA CORP. S.A. (España); BIOLEHNER LTDA. (Colombia); CARIBE MAR COMMERCIAL GROUP, S.A. (Panamá); PROCAT, Catalana de Promociones, S.A. (España); CIBA GEIGY, S.A. (Suiza); CÍA. EXPORTADORA E IMPORTADORA EN GENERAL S.A. DE C.V. (México); COMEDINSA, S.A., Corporación Médica Internacional (Ecuador); CUPPS INTERNACIONAL IMPORTADORA Y EXPORTADORA LTDA. (Brasil); GAMMA EXPORTA SRL (Italia); LABLINK SWITZERLAND (Suiza); MARCA COMERCIO INTERNACIONAL, S.A. (Brasil); MEDAVAN, S.A. (México); PEMBA SOCIEDAD CORPORATIVA LTDA. (España); EUMEDA GMBH (Alemania); FARMAVENDA SRL (Italia); INFRA, S.A. DE C.V. (México); INTERMED LABOR (Alemania); MEDIX I.C.S.A. (Argentina); ESPOR, S.A. (España); ILEATEX, S.A. (Panamá); ROUSSEL UCLAF DOMINICANA, S.A. (República Dominicana).

CAPÍTULO V

EL ESTADO Y LOS NUEVOS EMPRESARIOS

1. LAS UNIDADES BÁSICAS DE PRODUCCIÓN COOPERATIVA (UBPC)

Como consecuencia de las Reformas Agrarias de 1959 y de 1962 el sector agropecuario fue explotado por las llamadas granjas estatales. Más adelante, en 1975, se crean las Cooperativas de Producción Agrícola (CPA) integradas por agricultores individuales ¹ que fusionaron sus tierras, al igual que sus medios de producción, bajo el régimen de propiedad privada, para trabajar colectivamente la tierra de uso agrícola. En 1990 había 1,305 cooperativas con 62,130 integrantes. No obstante los reordenamientos del sector, a fines de la década de los ochenta el empeoramiento, tanto de la producción como del descenso en los niveles de consumo, llevó a la creación, en septiembre de 1993, de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC). Éstas, a diferencia de las CPA, no son propietarias de la tierra, pero sí reciben el usufructo de la producción. Así mismo, son entendidas como unidades de autogestión, libres para adquirir sus medios de producción, susceptibles de manejar líneas de crédito y de participar en el mercado agropecuario, una vez cumplidas las cuotas de producción con el Estado ².

1 Para 1994, las CPA registran un déficit de unos diez mil cooperativistas como consecuencia de las dificultades tanto para la producción como para el consumo.

2 El impacto que las UBPC han tenido en el reordenamiento agrícola se comprende mejor si se toma en cuenta que en la actualidad sólo el 33% de la tierra cultivable en el país pertenece al Estado; 42% pertenece a las UBPC, 10% a las cooperativas de producción agropecuaria y 15% a los campesinos y otros productores. *Granma*, La Habana, 26 de marzo de 1996, p. 5.

Así, las UBPC significan una de las medidas de mayor trascendencia en el campo, en el contexto de las reformas emprendidas. Sus objetivos son estimular la producción, propiciar esquemas de autogestión y establecer una nueva relación entre los productores y el Estado, así como con el consumidor³.

En total, hasta 1995, se han formado alrededor de 3 mil UBPC, de las cuales 1,558 son no cañeras y 1,287 cañeras. De estas últimas se considera que 77 son rentables, esto representa sólo el 6%⁴. En relación a las provincias, las UBPC no cañeras se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Cuadro 8

Las UBPC no cañeras por provincia

Provincia	Total UBPC	Provincia	Total UBPC
P. del Río	157	Camagüey	192
La Habana	114	Las Tunas	117
Cd. Habana	10	Holguín	117
Matanzas	61	Granma	192
Villa Clara	77	Sigo. de Cuba	144
Cienfuegos	51	Guantánamo	130
St. Spirit	103	I. Juventud	10
C. Ávila	83	Total	1558

Fuente: Centro de Estudios Demográficos (CED), Control de las Unidades Básicas de Producción en el País, La Habana, 1996.

Como se puede observar, las provincias con mayor número de UBPC son Camagüey y Granma, con 192 respectivamente; Pinar del Río, 157;

3 Para ampliar el tema, ver a George Camazo, "Cambios estructurales en la agricultura cubana: la cooperativización", en *Economía Cubana. Boletín Informativo*, Centro de Investigaciones de la Economía Mundial (CIEM), No. 18, La Habana, noviembre de 1994, pp. 14-29.

4 Trabajadores, La Habana, 30 de septiembre de 1996, p. 2.

Santiago de Cuba, 144; Guantánamo, 130; y, La Habana, 114. Las provincias de Cd. Habana y la Isla de la Juventud presentan el menor número de UBPC, con 10 cada una.

Ahora bien, respecto a los sectores de producción, las UBPC se distribuyen de la siguiente manera:

Cuadro 9

Las UBPC no cañeras por sectores

Indicadores	Nación	C. Varios	Ganadería	Café	Tabaco	Arroz	Cit. Frut	Apicult.	Mixta	Forestal
Total de UBPC	1558	356	728	204	70	15	110	71	2	2
Área (caballerías)*	1125129	10543.2	83773.83	5290.61	1195.11	5628.83	5599.54	n.d.	248.8	232.91
Promedio de Área	722	29.62	115.07	25.93	17.32	375.26	50.9	n.d.	124.4	116.46
Total de miembros	132087	36736	65786	12838	5477	2362	7853	549	321	165
Promedio de miembros	85	103	90	63	79	157	71	8	160	82

Fuente: Centro de Estudios Demográficos (CED), Control de las Unidades Básicas de Producción en el País, La Habana, 1996.

* En Cuba una caballería equivale a 13.43 hectáreas.

El mayor número de UBPC se ubican en el sector ganadero (728), seguido por cultivos varios (356) y café (204); esto representa, respecto al total, un 46.7%, 22.8% y 13%, respectivamente. La ganadería también ocupa la superficie más extensa (83,773.83 caballerías), seguida por cultivos varios (10,543.27 caballerías) y arroz (5,628.83 caballerías); esto es un 74%, 9.3% y 5%, respecto del total. En cuanto al total de miembros de las UBPC por sector, tenemos que, de un total de 132,087, la ganadería tiene el rango más alto con 65,786 miembros, que representa casi la mitad del total, con un 49.8%; seguido por cultivos varios (36,736) y café (12,838), que a su vez representan el 27% y 9.7% del total. Sin embargo, el promedio más alto de miembros por UBPC corresponde al sector del arroz (157), seguido por cultivos varios (103) y ganadería (90). Como puede observarse, el sector ganadero posee los rangos más altos en todos los rubros, a excepción del promedio de miembros, que, si bien no es el más alto, ocupa un lugar importante en el conjunto de los sectores.

Las UBPC significan un potencial renovado para mejorar substancialmente los rendimientos de la producción agropecuaria y con ello tener mayores condiciones de consumo familiar. Sin embargo, esta nueva forma cooperativizada tiene aún que enfrentar algunas dificultades. Se deberán de evaluar los linderos de autonomía con el Estado, quien sigue siendo su principal proveedor y destinatario de la producción. Con el Estado siguen negociando los planes de producción, y los criterios para seleccionar uno u otro cultivo no son siempre los mismos. Queda pendiente la posibilidad de asociación con inversionistas extranjeros⁵.

Aunque en términos generales se habla de una tendencia positiva en las UBPC, se señala el peso que aún tiene la antigua estructura, los problemas de recursos, tanto en su adquisición como en su uso, y un ineficiente ejercicio administrativo de gestión. A lo que se agregan las dificultades de un cambio de mentalidad que los provea de una nueva

5 Para un análisis y perspectiva de las UBPC consultar a Carmen Diana Deere, "Implicaciones agrícolas del comercio cubano", en *Economía Cubana. Boletín Informativo*, Centro de Investigaciones de la Economía Mundial (CIEM), No. 18, La Habana, noviembre de 1994, pp 3-14.

identidad como productores⁶. Por otro lado, su participación en el mercado libre agropecuario todavía es muy incipiente⁷.

Sin duda, la formación de las UBPC también generará un nuevo actor social. Por el momento el productor de estas cooperativas no logra imbuirse de su nueva inserción en la producción y en el mercado. Viene del sector estatal desde una posición donde las cosas están decididas por el presupuesto y el plan de producción ideado por los funcionarios del área. Era un trabajador a quien se le decía el qué y el cómo hacer las cosas y sigue siendo un trabajador a quien se le concede el tener iniciativa para autogestionar y autofinanciar su actividad. Su unidad de producción se le tipifica como cooperativa, pero ésta aún no tiene un esquema y dinámica de empresa. Ello es importante ya que quizá sea imposible considerar que atrás de cada productor esté un empresario a punto de despertar. En el momento actual es más importante considerar y apuntalar una estructura empresarial en las Unidades Básicas que preocuparse por la vacilante identidad de este actor.

6 Julio Carranza, *et al.*, *op. cit.*, p.46.

7 A los mercados agropecuarios concurren a vender productos las empresas estatales, las UBPC, la CCS, campesinos individuales, Ejército Juvenil del Trabajo, agricultores pequeños, empresas y unidades presupuestadas y productores de parcelas reducidas y patios. Los precios se rigen por la oferta y la demanda. Su antecedente inmediato es el Mercado Libre Campesino creado a inicios de los ochenta y cuyo fracaso se atribuye a un muy flexible control, por medio de impuestos, reglamentación, etc. que originó el enriquecimiento del grupo de intermediarios. El Mercado Agropecuario tiene como objetivos: estimular la producción agrícola, ampliar la oferta de productos para el consumo y fortalecer la moneda nacional. Paralelamente, al haber un mercado libre de productos se afecta la red del mercado negro tanto en su amplitud como en sus precios. En su segunda ronda de formación, en 1994 y hasta junio de 1995, el mercado agropecuario había realizado ventas por un total de 1,295.7 millones de pesos. De ellos, un 80% por productores privados; 8% por cooperativistas y un 12% por empresas estatales. Cf. George Carriazo, *op. cit.*, pp.25 y 26. y Gerardo Trueba González, "El Mercado Agropecuario: una necesidad que se impuso", en *Visión-USA*, vols. I y II, Centro de Estudios sobre Estados Unidos, Universidad de la Habana, 1993/1994. Actualmente en el país funcionan 301 mercados agropecuarios de los cuales 49 se encuentran en la ciudad de La Habana, y representan el 16.3%. Desde su creación, en octubre de 1994, y hasta el 10 de abril de 1996, las ventas en físico a nivel nacional han sumado 6.4 millones de quintales, de estos 2.3 millones corresponden a las ventas realizadas en la ciudad de La Habana; por su parte las ventas de valores a nivel nacional han alcanzado los 2,316.3 millones de pesos, corresponde a la ciudad de La Habana el 57.8% de estas ventas. Los impuestos pagados durante este período por los concurrentes a nivel nacional ascienden a 178.1 millones de pesos, de los cuales la ciudad de La Habana ha participado con el 37.6%. Susan Lee, "¿Se cierran los mercados agropecuarios?" en *Granma*, Nacionales, La Habana, 27 de abril de 1996, p. 3.

Atrás de algunas de las dificultades para conformar realmente una empresa o empresas con base en cooperativas está la sombra de los organismos del Estado que antes cumplían los planes agrícolas, forestales y ganaderos y que hoy mantienen funciones como proveedores, almacenistas y asesores técnicos de las UBPC. Esta sombra del viejo modelo adquiere su dimensión real si se considera que los cambios o reformas vienen de arriba del aparato de Estado. Se requiere de un gran esfuerzo de inducción, pero la actual, y muy desventajosa situación, de este productor no lo coloca como un interlocutor en condiciones de igualdad ⁸.

2. CAMPESINOS INDEPENDIENTES

La empresa estatal es el pivote central de las actividades agrícolas en Cuba; sin embargo, desde la Reforma Agraria de 1959, aunque se terminó con los latifundios, se mantuvieron independientes un grupo numeroso de campesinos pequeños y medianos. En esta primera reforma el Estado se atribuyó el 40% de las tierras y el resto quedó en manos de campesinos y productores independientes; no es sino hasta 1963, con la segunda reforma, que el Estado toma en propiedad el 70% del total de la superficie agrícola ⁹.

En 1961 el sector campesino creó la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) que llegó a tener 200 mil campesinos propietarios, integrada por asociaciones campesinas que representaban a familias o grupos territoriales y que como movimiento prestaron su apoyo a la Revolución ¹⁰.

En su relación con el Estado se discuten los planes de producción, el acopio y el sistema de crédito. Con sus 105 mil miembros actuales es un sector que si bien no ha sido el modelo o la fórmula única del desarrollo

8 Después de tres años de funcionamiento de las UBPC en septiembre de 1996 se convoca a los trabajadores a un próximo parlamento en el que se revisarán los objetivos, la eficiencia y el mejoramiento del nivel de vida de los trabajadores. En dicho parlamento tendrá que ajustarse la intervención de los organismos estatales con las iniciativas y dinámica propia de estas unidades de producción.

9 George Carriazo, *op. cit.*

10 En sus inicios la ANAP tenía un total de 3'524,401 hectáreas, que representaban el 38,9% del total de la superficie nacional, mientras que los grandes y medianos agricultores tenían el 20,1%. George Carriazo, *op. cit.*, p. 17 y 18.

agrícola ha podido actuar y cumplir con sus planes de producción, prueba de ello es su activa participación en el mercado agropecuario. Sin duda, es necesario conocer y tener más información del sector campesino para valorar de mejor manera su participación. Destacan algunas características: ante todo es un grupo cuya existencia es anterior a la misma Revolución a pesar de los ajustes que necesariamente ocurrieron con las dos reformas agrarias y que culminan con la creación de la ANAP. Es el único grupo que desde entonces es propietario y trabajador individual de la tierra a pesar de no ser el centro de interés del Estado. Éste los reconoce y acepta, y aquéllos apoyaron la Revolución y mantienen una relación con el Estado. Tenemos en este caso pequeñas empresas privadas agrícolas con un órgano de representación que es la ANAP. Son individuos acostumbrados a tomar decisiones y a resolver las cuestiones relativas a sus tierras y producción, siempre cara al Estado pero con una autonomía suficiente que les permite su propio ámbito de planes, uso de recursos y decisiones. El campesino independiente tiene las características de un pequeño empresario agrícola que optimiza los recursos limitados de que dispone y juega un papel de importancia en esta etapa de reajuste. Es pertinente añadir que dentro de este sector se encuentran individuos que han logrado ganancias mayores que otros productores, sea porque han obtenido mayores rendimientos de sus tierras o porque muestran mayor habilidad en el manejo de la comercialización. No se olvide que a inicios de la década de los ochenta este sector abastecía a lo que entonces se llamó Mercado Libre Campesino, el cual fue cancelado por las distorsiones en los precios al consumidor y porque dio pie a la formación de intermediarios que originaron movimientos especulativos con los productos agrícolas.

Con las reformas emprendidas y la regulación que se ejerce hoy sobre el Mercado Agropecuario este sector de campesinos independientes podrá continuar en las actividades de producción y comercialización agrícola evitando que su actividad exitosa sea en detrimento de otros sectores ¹¹.

11) El elemento de necesaria competencia tendrá que revisarse como un aspecto que requiere poner bases comunes entre los distintos sectores agrícolas pero que deja a la mejor gestión y eficiencia en el trabajo el logro de mayores beneficios.

3. EL TRABAJO POR CUENTA PROPIA

Después de 1959 se desarrolla un sector fundamentalmente de comerciantes que fungieron como proveedores del Estado y de un gran número de artículos de consumo para la población en una etapa en que el Estado no podía satisfacer la demanda existente. Este sector creció durante varios años sin haberse instituido los mecanismos de regulación que no contrariaran los planes de desarrollo social ideados por la Revolución. Por tal razón, en marzo de 1968, se nacionaliza todo el sector privado del comercio, los servicios y la pequeña industria, quedando el sector estatal como el único administrador de todas las actividades económicas. En 1976 se aprueban nuevas regulaciones para el trabajo por cuenta propia en el Decreto-Ley 14 dirigidas al sector del transporte y la agricultura. En 1981 se abre la inscripción de 63 actividades de trabajo por cuenta propia con la fijación de sus respectivos pagos de impuestos. Sin embargo, las medidas todavía insuficientes en los mecanismos normativos dio lugar al enriquecimiento de algunos grupos, por lo que, entre 1984 y 1989, disminuyeron en un 36%, los permisos otorgados ¹².

A raíz del impacto en la economía cubana, como consecuencia de las transformaciones en el bloque socialista, se aprueba en 1993 el Decreto-Ley 141 que establece el marco legal y las regulaciones para el ejercicio del trabajo por cuenta propia en 140 actividades. En ese momento se contaba con alrededor de 25 mil personas que se desempeñaban en 75 oficios.

Los cambios tienen como resultado modificaciones en la estructura del empleo, así tenemos que en 1989 el sector estatal representaba el 95% del empleo, mientras que el no estatal era apenas de un 5%. Para 1995 el sector estatal, aunque sigue siendo el más importante, representó el 75%, y el no estatal llegó a un 22% del empleo, lo que significa un aumento del 340% respecto del período anterior ¹³.

12 Viviana Togores González, "El trabajo por cuenta propia. Desarrollo y peculiaridades en la economía cubana", Centro de Estudios de la Economía Cubana, La Habana, 1996, *mimeo*, p. 4.

13 *Ibid.*, p. 5.

El proceso de reconversión industrial y agrícola en el sistema cubano ha traído como previsible consecuencia un aumento en el desempleo y la transferencia de población de un sector a otro. Algunos afirman que son 500 mil los desocupados¹⁴, mientras que otros estiman que ascienden a los 800 mil. Lo que se advierte es que la reactivación del nuevo modelo económico ha originado la transferencia de trabajadores de un sector a otro; así mismo, se constata que en general los desplazamientos de la población están en relación con la búsqueda de alguna ocupación en el sector de divisas y en aquellos otros considerados como no estratégicos¹⁵. Esta población flotante desocupada vino a engrosar lo que se conoce como trabajo por cuenta propia, que ha cobrado en los últimos años una magnitud e importancia digna de consideración.

En diciembre de 1994 se recibieron 248,552 solicitudes para trabajar por cuenta propia y para marzo de 1996 éstas ascendieron a 439,268, lo que significa un aumento del 76.7%. En el mismo período el número de solicitudes denegadas fue de 10,675 y de 12,665 respectivamente. Aunque existe un aumento en números absolutos en las solicitudes rechazadas, se observa una disminución en relación al número de solicitudes registradas. Por otra parte, en diciembre de 1994 se registran 64,586 bajas, mientras que en marzo de 1996 éstas suman 195,023, lo cual representa un aumento del 202% en dicho período. Sin embargo, en diciembre de 1994, las bajas representaron el 26% con respecto al número de solicitudes, mientras que para marzo de 1996 las mismas representan el 44.4%¹⁶. Entre las causas de este aumento en las bajas pueden señalarse: la saturación de algunos sectores, las dificultades para cumplir con las obligaciones fiscales, el fracaso en las actividades emprendidas, la carencia de sistemas de créditos, los problemas de organización y administración de las actividades, así como la dificultad para la obtención de insumos.

14 *Granma*, La Habana, 10 de mayo de 1995, p. 5.

15 El desempleo también puede ser advertido por empresas; por ejemplo, el Hotel Habana Libre realizó un reajuste de personal y de los 1.100 empleados quedaron 500.

16 Datos del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, citado por Viviana Togores González, *op. cit.*, p. 9.

— Cuadro 10 —

Trabajadores por cuenta propia*diciembre de 1994 - marzo de 1996*

	Diciembre / 94	Diciembre / 95	Marzo / 96
Solicitudes	248,552	390,759	439,268
Denegados	10,675	11,519	12,665
En trámites	4,193	21,963	8,789
Bajas	64,586	148,491	195,023
Aprobados	169,098	208,786	206,824

Fuente: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, citado por Viviana Togores González, "El trabajo por cuenta propia. Desarrollo y peculiaridades en la economía cubana", Centro de Estudios de la Economía Cubana, La Habana, 1996, mimeo, p. 9.

Para mediados de 1995 se estimaba en 200 mil personas las registradas en esta categoría de trabajo¹⁷, pero podrían llegar al medio millón si se considera a los no registrados y el ritmo de crecimiento de este sector que camina a la par que el desempleo. Así mismo, se puede señalar que esta población de trabajadores que se autoemplean ejercen una influencia directa sobre un millón y medio de personas, a las que involucran y benefician con dicha actividad. Así, si se considera que existen 200 mil trabajadores registrados y que éstos, junto con la población que involucran en estas actividades, suman alrededor de millón

17 Recientemente Carlos Lage afirmó que existen 205 mil trabajadores por cuenta propia registrados, de los cuales 64,000, esto es el 31.2% del total, son desvinculados para quienes el trabajo por cuenta propia representa una opción de empleo; 80,000 que representaban el 39%, son, principalmente, jubilados y amas de casa, para quienes el trabajo por cuenta propia representa un trabajo adicional, finalmente, para los 61,000 restantes, es decir, el 29.7%, representa un segundo empleo. *Granma*, op. cit., La Habana, 26 de marzo de 1996, p. 6.

y medio de personas y si se toma en cuenta que la población económicamente activa (PEA) se calcula en 3.8 millones de personas, tenemos, entonces, que el sector de trabajadores por cuenta propia representa el 39.5.% de la PEA. Por otra parte, si el total de la población es de 11 millones de habitantes tenemos, entonces, que el 13.6% de la población total se encuentra involucrada en alguna actividad por cuenta propia ¹⁸.

Los trabajadores por cuenta propia se han convertido en un factor de crecimiento del mercado interno, así como en un mecanismo de obtención de ingresos. Por provincias tenemos que la ciudad de La Habana absorbe el 29.4% del total; Holguín el 8%; Matanzas el 7.5%; y Villa Clara el 7.3% ¹⁹. La concentración del sector cuentapropista en estas provincias hace pensar no sólo en el número de desocupados y en los movimientos de transferencia de sectores de la población, sino también en la importancia que tienen los núcleos urbanos de estas provincias en donde se manifiestan nuevas demandas de bienes y servicios que el Estado no proveía de manera satisfactoria y que ahora son ofertados por este emergente sector de características no estatales. Así también, se advierte que cada provincia tiene sus propias disposiciones, de tal manera que actividades que pueden realizarse en una provincia están restringidas en otras; también la reproducción de estas actividades debe de estar en relación con el área donde se pretende realizar, la formación de quien la emprende y los recursos con los que se cuenta.

Las actividades permitidas bajo este rubro van en aumento; en la actualidad existen alrededor de 160 categorías, las cuales abarcan una gama muy amplia de servicios y actividades semi-manufactureras o artesanales. Entre ellas se puede mencionar, además de las típicas como plomero, electricista, mecánico; otras actividades que eran administradas por el Estado y que en la actualidad vuelven al ámbito de lo privado. La ley habla de propiedad personal sobre ingresos y ahorros del trabajo

18 Mesa-Lago señala que en 1991 había 200,000 cubanos que de una u otra forma tenían el permiso para trabajar por su cuenta. Afirma que según cálculos oficiales otros 600,000 estaban en esa actividad ilegalmente y que a mediados de 1994 el número de los que querían trabajar por cuenta propia o ya lo hacían estaba entre el millón y medio y los dos millones de personas, pero sólo 160,000 se habían registrado. "Evaluación y perspectivas de la reforma económica cubana", en Bert Hoffmann (editor), *Cuba: apertura y reforma económica*, Nueva Sociedad, Instituto de Estudios Iberoamericanos de Hamburgo, Caracas, 1995, p. 69.

19 Viviana Togores. *Ibid.* p. 9.

propio y reconoce la propiedad sobre los medios e instrumentos de trabajo personal o familiar; pero también prohíbe la contratación de mano de obra no familiar o mejor dicho asalariada.

Entre las actividades que llaman la atención están: traductor de documentos, instructor de prácticas deportivas, pintor rotulista, reparador de neumáticos, turbineros de edificios múltiples, reparador de enseres menores, parqueador, peluquero de animales domésticos, aserrador de madera y operador de equipos de recreación infantil. La actividad más representativa del autoempleo es la que se refiere a elaborador-vendedor de alimentos y bebidas no alcohólicas. Hasta marzo de 1996 se habían acumulado en esta actividad 95,769 solicitudes, de las cuales fueron aprobadas 59,545, es decir, el 62% ²⁰.

El trabajo por cuenta propia tiene dos facetas o maneras de explicarlo. Por una parte, dentro de la política estatal significa un colchón importante para disminuir el impacto del desempleo; por otra, la iniciativa, en tanto creación y respuesta, no proviene del Estado, sino de la sociedad que ante la desocupación y los bajos niveles de consumo genera fuentes de trabajo. El Estado, una vez que el fenómeno se desarrolla, lo reglamenta pero, al momento, no se puede afirmar que sea parte integral de una política económica.

Tenemos entonces, en el trabajo por cuenta propia, una semi-empresa con un semi-trabajador ²¹ con una semi-propiedad privada. Sin duda, no se le puede explicar como un sector estratégico en términos de la inversión de capital o de su capacidad de captación de divisas o por su inser-

20 Datos del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, citado por Viviana Togores, op. cit., p. 10. La actividad gastronómica tiene tres categorías: elaborador-vendedor de alimentos y bebidas no alcohólicas al detalle, elaborador-vendedor de alimentos y bebidas no alcohólicas a domicilio y elaborador-vendedor de alimentos y bebidas mediante servicios gastronómicos. Esta última categoría es a la que pertenecen los pequeños restaurantes conocidos como "Paladares" que empezaron a funcionar clandestinamente, fueron aceptados y después brevemente, cancelados hasta que de nueva cuenta se permitió su apertura pero reglamentando su funcionamiento: no podrán tener más de 12 sillas y se les cobra un impuesto en pesos cubanos y otro en dólares que asciende hasta 400 dólares mensuales. *Granma*, La Habana, 28 de junio de 1995, p. 7. Se calcula una disminución del 4.9% por la caída de ingresos en los establecimientos gastronómicos estatales debido a la competencia de trabajadores por cuenta propia del ramo. *Granma*, "Informe de presentación a la asamblea Nacional del Poder Popular del Proyecto de Presupuesto del Estado para 1996", La Habana, 28 de diciembre de 1995.

21 Actualmente se discute si estos trabajadores deben formar parte de la Confederación de Trabajadores Cubanos.

ción en el mercado internacional. Pero significa un sector de gran dinamismo que coopera a la generación de empleos, de ingresos y de reactivación del mercado interno. No obstante la utilidad del sector en los términos mencionados el Estado ejerce control y presión por varias razones: este sector tiene gran atracción sobre otros y ha llevado a un paulatino desplazamiento y abandono de otros puestos de trabajo que quizá en la clasificación laboral son más calificados y de mayor utilidad social pero de menores ingresos; así también, el mismo potencial de estas nuevas actividades, que evidencian vacíos y fisuras en el anterior esquema de puestos e ingresos, está siendo efectivo, en tanto que llenan carencias, y de hecho funcionan como fuente de ingresos importantes. Sin embargo, en una sociedad donde los medios de producción fundamentales son de propiedad estatal, hay gran temor al enriquecimiento personal, toda vez que se plantea que, además de la diferenciación social ya en progreso por otras muchas cuestiones que segmentan a la sociedad, este tipo de actividades pueden modificar o alterar el modelo de acumulación.

El discurso gubernamental alerta, permanentemente, por medio de sanciones y mensajes patrióticos, sobre estos posibles pequeños capitalistas que no buscan el bien colectivo sino el individual²². De esta manera, si bien el trabajo por cuenta propia se acepta o tolera en algunos casos, y se trabaja en su reglamentación y control, no puede desplegar toda su capacidad.

En estas actividades, tenemos el germen de una empresa cuya característica central es la integración familiar al trabajo; estamos frente a un proceso de formación de pequeñas empresas familiares. En ese sentido es de suma importancia valorar cuántos miembros de la familia se incorporan, cómo se distribuyen el trabajo y cuál es la organización que la sustenta. Estas empresas familiares conjuntan recursos económicos y ponen en movimiento la capacidad de trabajo haciéndola redituable de manera colectiva. Al analizar la micro o pequeña empresa en cualquier

22 En diversos discursos se hace alusión a estas personas y grupos que se enriquecen aprovechando ciertas posiciones o desarrollando actividades ilícitas. Sin embargo, es preciso señalar que en esta etapa no se logra diferenciar entre actividades ilícitas (mercado negro), ciertas posiciones especulativas (intermediarios), posiciones de poder o negocios (comisionistas), trabajadores independientes (trabajo por cuenta propia) e inclusive, robo y pillaje (delincuencia). Esto puede llevar a una equívoca confusión de lo que es la corrupción y lo que significan las utilidades o las ganancias.

sociedad no deben de subestimarse los recursos que se emplean, el sistema de trabajo y los ámbitos estrechos de influencia; lo rudimentario de una tecnología o la simplicidad de una organización del trabajo son aspectos que no impiden el cumplimiento de una función como empresa; por ello, hay que preguntarse más cómo se utilizan todos los factores y no cuánto capital se ejerce o la amplitud de su acción. Las microempresas familiares de las que hablamos pasan por una etapa inicial de capitalización²³, optimización de recursos, planes de ensayo-error, instrumentación de conocimientos anteriores y práctica de relaciones mercantiles. Quizá pueda considerarse el trabajo por cuenta propia como germen de un sector de iniciativa privada²⁴. Llama la atención, en unos más que en otros, la positiva disposición que se tiene para el trabajo, a diferencia del personal de otros establecimientos estatales.

El trabajador-empresario que tenemos es un sujeto a quien en una primera fase difícilmente se le puede concebir sin su familia²⁵. Por ello, en este momento, es más importante la dinámica de integración familiar

- 23 La capitalización de este sector proviene fundamentalmente de conjuntar recursos económicos familiares. A este respecto, es importante destacar que en 1994 se estimaba que aproximadamente el 20% de la población tenía acceso a las divisas, actualmente se estima que puede llegar al 50%. Así mismo, hay que señalar que para 1994 se calculaba un total de 600 millones de dólares por concepto de las remesas enviadas por familiares en el exilio. John M. Kirk, *et al.*, *op. cit.*, p. 151. De esta manera se puede inferir que muchos de los recursos que hacen posible esta actividad se deben al dinamismo de estas redes familiares que van más allá del ámbito nacional. Por otra parte cabe destacar que otra fuente de financiamiento se deriva del excedente monetario, que en mayo de 1994 había alcanzado la cifra de 11,9 mil millones de pesos, con lo cual cada cubano tenía unos 15 meses completos de salario con los cuales (en la economía legal) ya no encontraba nada que comprar. Bert Hoffmann, "¿El fin de las 'medidas a medias'? Una ojeada a los últimos acontecimientos de la economía cubana hasta principios de 1995", en Bert Hoffmann (editor), *Cuba: apertura y reforma económica*, Nueva Sociedad, Instituto de Estudios Iberoamericanos de Hamburgo, Caracas, 1995. p. 95.
- 24 En el Foro Bolívar de Empresarios Latinoamericanos se exaltó la necesidad de apoyar más a los microempresarios. Según estimaciones éstos son los empresarios más numerosos en América Latina (50 millones de microempresas), representando hasta el 90% de la industria nacional en algunos países. En su conjunto, los microempresarios dan empleo a 150 millones de trabajadores, lo que constituye el 50% de la población laboral de la región; así mismo, estas microempresas tienen otras ventajas como la de soportar mejor la crisis y tener una reacción más rápida para superarla. Cf. México AUNA, *Asociación por la Unidad de Nuestra América*, México, noviembre-diciembre de 1995. p. 5.
- 25 Es importante distinguir que aunque la empresa sea familiar no todos los sujetos que la integran ejercean o van a convertirse en empresarios. El liderazgo se define en la interrelación de la empresa y la familia concebida como unidad.

que la definición del liderazgo. Así mismo, esta unidad familiar muestra un cambio de mentalidad y actitud frente al trabajo, toda vez que la responsabilidad, los ingresos y el manejo organizacional dependen de ella y no de esquemas preestablecidos. El proveedor de estos establecimientos, en el caso del equipamiento, es casi exclusivamente el Estado, mientras que en los insumos son diversos. En la medida que se amplíe el mercado interno es previsible una mayor diversificación en las fuentes de aprovisionamiento²⁶.

En suma, el sector de trabajadores por cuenta propia es dinámico, innovador y de gran importancia no sólo porque es un colchón para los desocupados, sino porque da empleo a una parte de la población nada despreciable en términos de su participación económica, y porque es un grupo que poco a poco irá buscando formas de representación que le permita ser interlocutor del Estado y de otros sectores. La búsqueda del consenso y la negociación con los trabajadores por cuenta propia también debe entenderse como un elemento de política social y no sólo de reglamentación e impuestos.

4. LA EMPRESA COMO DELITO: EL MERCADO NEGRO

Una de las distorsiones más severas del comportamiento interno de la economía cubana es el mercado negro. Éste se define como una actividad mercantil que tiene por objeto la venta de productos y servicios que se obtienen fuera de los canales formales de adquisición y que se ofertan bajo precios especulativos impulsados por la misma dinámica de la oferta y la demanda.

Las causas que originan el mercado negro son diversas y difícilmente atribuibles sólo a un mal comportamiento individual "antirrevolucionario", aunque supone un desquebrajamiento moral al implicar la complicidad de una cadena de individuos. Entre las causas se pueden señalar, por una parte, el descenso en los niveles de consumo y la administración deficitaria del consumo racionado. La distinción es necesaria ya que si bien es cierto que la última etapa ha sido de una severa pérdida del nivel adquisitivo de la población, en otras no ha sido tal. El mercado

26 En octubre de 1994 se emite el Decreto-Ley No.192 que constituye el Mercado Industrial y Artesanal para la venta de artículos industriales a precios regulados por el mercado.

negro ciertamente se dinamiza cuando la población recibe menos productos por medio de la "libreta" (canasta básica), pero también se puede constatar que éste persiste cuando el racionamiento es estable. En ese sentido, es pertinente considerar y evaluar, como un probable elemento de distorsión, el sistema de distribución que actualmente funciona. Por otra parte, el mercado negro, se convierte en una opción alterna de obtención de ingresos, no sólo para los desocupados, sino para otros que encuentran en él la manera de incrementarlos, sobre todo cuando los precios se fijan en dólares. No se debe perder de vista que parte de la economía funciona en divisas y que casi un 50% de la población tiene acceso a esta moneda. Por esta razón, la apertura tanto del mercado agropecuario, el industrial y el artesanal, así como las cadenas de tiendas en divisas, mecanismos activados recientemente, son un intento por abrir y ampliar el consumo regido por relaciones mercantiles con base en la oferta y la demanda. Sin duda, ello se convierte en un inhibidor del mercado negro por vía de los precios.

Otra de las causas que estimula el mercado negro es el exceso de circulante, que para 1995 era de 9,200 millones de pesos; uno de cuyos destinos es este sector subterráneo del mercado como una opción de compra. El excedente actúa como un impulsor directo, al haber dinero pero no donde gastarlo.

Se estima que para 1990 circulaban por el mercado negro unos 2 mil millones de pesos (datos del Instituto de la Demanda Interna), en los últimos años esta cifra puede haberse quintuplicado. La circulación del mercado oficial minorista es de aproximadamente 7,000 millones de pesos²⁷.

No se puede dejar de mencionar la implicación de las empresas estatales en el mercado negro, ya que éstas son su principal proveedor y fuente de abasto. Este mercado no se alimenta por vía de operaciones mercantiles de compra a las empresas, sino por medio del robo y del pillaje. Sin duda se requiere de la complicidad de diversas personas (a todos los niveles) que laboran en ellas, las cuales, muchas de las veces, se mantienen en sus puestos de trabajo más que por el salario que reciben por las ganancias que obtienen al actuar como intermediarios entre los

27 Cf. Julio Carranza Valdés, *op. cit.*, p. 33.

almacenes y tiendas del Estado y las redes de repartidores minoristas. Las empresas y almacenes estatales sufren verdaderas sangrías a base de robos tortuga o desaparición de volúmenes importantes de mercancías, lo que supone el robo organizado.

El mercado negro se nutre de diferentes tipos de productos: agrícolas, industriales y de servicios. Los productos agrícolas en su gran mayoría provienen de los excedentes de los productores nacionales. Son los productores privados los que proveen en mayor medida al mercado negro y, por ello, tienen mayor responsabilidad; sin embargo, habría que puntualizar que cuando existe la demanda cualquier grupo que posea el producto es susceptible de ofrecerlo, de lo que no escapan las empresas estatales agrícolas que los transfieren por medio de algunos de sus operarios.

Los productos industriales, al contrario de lo que acontece con los agrícolas, son bienes en su gran mayoría de importación que tienen como destino a las empresas (insumos, material eléctrico, repuestos, etc.) e instituciones (el ejemplo más evidente es el de los medicamentos y materiales de curación), de igual manera es el caso de aquellas mercancías, desviadas desde los almacenes centrales y muelles, que tienen como destino, entre otros, las tiendas en divisas. Por último, también existe un mercado negro de servicios que comprende todos los rangos imaginables. Se trata más bien de un sector de trabajadores por cuenta propia no registrados que, en sentido estricto, conforman parte del sector informal de la economía. Como en otros sectores, también recurren al robo y son presa fácil del soborno y la extorsión. A este grupo se integran profesionistas o trabajadores calificados que prefieren abandonar sus puestos de trabajo y ofrecer sus servicios por "la libre"²⁸.

El mercado negro funciona por medio de redes que se traslapan teniendo como ámbito de operación un territorio preciso, el cual está en relación con el número de miembros que integran una red, su capacidad de movilización y de armar una clientela. Como se explicó hay tres grandes sectores de productos en el mercado negro (agrícolas, industriales y de servicios), de manera que las redes tienen también un tipo de inserción, de alguna manera especializada, por líneas de productos; por ejemplo, los

28 Una de las reglamentaciones del trabajo por cuenta propia es el que los profesionistas que opten por este tipo de trabajo no lo podrán hacer en el campo de su profesión o especialidad.

que venden lácteos, determinadas frutas, aparatos eléctricos, etc. La línea de especialización tiene relación con la persona que hace el enlace con el proveedor y el lugar de abasto; este es el punto más importante de la cadena ya que cumple la función de enlazar a dos sectores, el estatal (almacenes y empresas) con las redes especializadas y éstas con los consumidores diseminados en territorios específicos.

Los integrantes de una red se organizan bajo el principio de relaciones de parentesco o de amistad cercana ("socios", en la terminología cubana), las cuales se consideran relaciones de lealtad. El carácter de esta relación es fundamental, ya que el riesgo es mayúsculo al estar implicados colectivamente en actividades ilícitas fuertemente sancionadas. Mientras más cerca está el repartidor del proveedor más estrecha es la relación y compromiso en términos sociales; la relación se va diluyendo mientras más se amplía la red y aumenta el número de intermediarios. De esta manera, será el factor riesgo el que controla la amplitud de la red. Aunque todos en ella obtienen algún beneficio, quien realmente es susceptible de obtener ganancias extraordinarias es aquel sujeto cuya posición de enlace le permite captar los productos (robados o excedentes de producción) y organizar a un complejo humano que opera en redes de comercialización, generalmente, articuladas en un sistema de ventas de "puerta en puerta". El intermediario o acaparador es el único, por su posición, que tiene en la mano todos los hilos de este sistema. Desde una perspectiva sociológica lo ilícito del mercado negro no niega la existencia de una acción económica dirigida. El conocimiento de las limitaciones del sistema de distribución y de consumo da la oportunidad para establecer negocios subterráneos. Los individuos que participan en él han logrado la organización de un complejo sistema de comercialización, asumiendo el riesgo como parte de la misma actividad. El mercado negro actúa como empresa y encubre un potencial humano de habilidades que les permite el adaptarse a los cambios que experimenta la sociedad cubana ²⁹.

Los llamados delitos económicos, algunos de ellos con derivaciones en el mercado negro, han sido fuertemente censurados y son objeto de sanciones; tanto por las cuantiosas pérdidas que representan, como por

29 Para profundizar en el tema, véase: Raimondo Catanzaro, *El delito como empresa. Historia social de la mafia*, ed. Taurus Humanidades, España, 1992.

las formas de obtener las mercancías y su puesta en circulación de manera ilícita entre la población; es decir, por realizar actividades económicas para fines de enriquecimiento personal. Por ello, el Decreto-Ley N° 149 establece lo relativo a la confiscación de bienes e ingresos obtenidos mediante enriquecimiento indebido, y son susceptibles de ello:

aquéllos que obtienen un patrimonio ilegítimo, acumulando riquezas y bienes materiales, que lejos de ser el fruto de su trabajo honesto, son el resultado del robo, de la especulación, el desvío de recursos pertenecientes al Estado, negocios turbios, mercado negro y otras formas de enriquecimiento *.

La implementación de estas medidas tiene como sujetos de sanción a diversos tipos de agentes. No es igual aquél que vende sus excedentes de producción agrícola o sus limitadas manufacturas, a aquéllos que aprovechando puestos claves u organizando el robo sistemático obtienen grandes ganancias. El acaparador o intermediario, en cualquier sistema del mundo, siempre se conduce por la especulación o el abuso de otros agentes que intervienen en la cadena producción-consumo. Mecanismos como el mercado agropecuario, el industrial, de artesanías y la regulación del trabajo por cuenta propia son instrumentos que poco a poco, además de reducir la circulación de productos en el mercado negro, irán descubriendo a sus reales protagonistas. En ese sentido, las reformas están orientadas a ajustar la producción, la distribución y el consumo y las formas de participación de la población en cada una de ellas. De esta manera, el mercado negro, como economía paralela, no tiene su correctivo principal en las sanciones individuales, sino en las modificaciones estructurales. Las sanciones a las personas que incurren en estas actividades tienen más el sentido de restituir el desgaste en la moral pública, ya que con la generalización de ilícitos se corre el riesgo de originar mayores males sociales.

CONSIDERACIONES FINALES

La globalización como tendencia internacional de integración del mercado, en el caso de Cuba, tiene varios contextos. Por una parte, el momento actual de la Isla en alguna medida se debe a la reversión de las relaciones sustentadas con la URSS y otros países socialistas durante varias décadas. Esta reversión, además de política, impacta el intercambio económico entre las partes. El CAME deja de ser el lugar principal de inserción y de integración económica. Cuba es abandonada en este espacio, mientras que los acontecimientos del socialismo ponen fin a la Guerra Fría.

El fin de este período, con consecuentes acuerdos de Estados Unidos tanto con China como con Vietnam, abre un escenario no imaginado hace diez años: la posibilidad de que los países capitalistas y los socialistas se relacionen en los mercados y se conviertan en socios. Para Cuba el fin de la Guerra Fría supone la búsqueda de fórmulas de integración a un nuevo mercado que lo acerque más a su región natural, América Latina, que años anteriores había cancelado las relaciones con ella. Hay que considerar también que la definición de área natural asume las relaciones históricas, y no únicamente la cercanía geográfica. En ese sentido, es de esperarse que en el futuro escenario de relaciones comerciales, tanto España como los Estados Unidos formen parte de esta nueva integración al mercado cubano. En el presente se puede observar el importante intercambio comercial y presencia que España tiene en la Isla; y es el embargo el que obstaculiza que Estados Unidos pueda ser, junto con el Caribe, la región natural de intercambio.

Así, pues, asistimos al fin de una etapa de intercambios con economías planificadas y la intensificación de relaciones mercantiles con

países capitalistas. En la actual etapa Cuba tiene que realizar, en el ámbito de las relaciones exteriores, un intenso trabajo de negociaciones con los países del área para poder participar como miembro activo en los distintos organismos y asociaciones, tanto comerciales como en otras materias. Por ello, son importantes los acuerdos y resoluciones en asuntos de carácter político que algunos países y organismos proponen en la agenda de las negociaciones.

Por otra parte, el escenario internacional de rupturas y nuevas relaciones entre capitalistas y socialistas caminó a la par que el embargo de los Estados Unidos a Cuba. Éstos festejan el fin de la Guerra Fría y participan en la creación de nuevos bloques económicos y en la delimitación de los espacios comerciales. Sin embargo, tanto la Ley Torricelli como recientemente la Ley Helms-Burton hacen que el conflicto vivido por décadas entre Estados Unidos y Cuba cambie de dirección. Ahora el embargo se internacionaliza y, con ello, la dimensión del conflicto que antes vivían con exclusividad Cuba y Estados Unidos.

La internacionalización del embargo también afecta el escenario mundial. Lo central es que la medida va a contracorriente de la dinámica general en términos del mercado. De esta manera la Ley Helms-Burton y su respuesta dejó de ser un asunto sólo de Cuba para pasar al de las organizaciones internacionales. El panorama para Cuba está comprometido por la actuación y decisión de los terceros en cuestión.

La recomposición del escenario internacional posibilita a Cuba iniciar reformas internas. Los cambios que advierte la dirección del gobierno cubano son graduales, dirigidos por el Estado y emprendidos con un gran sentido pragmático. La empresa, como entidad, toma una centralidad única en el proceso, en tanto es ésta la que se inserta en los mercados. A la empresa se le asignan rangos por su posición estratégica o por su vocación sectorial. Esta diversidad de formas empresariales -empresas estatales, mixtas, UBPC, trabajo por cuenta propia- es quizá uno de los aspectos más importantes de la reforma empresarial cubana. Por una parte, se establecen los sectores estratégicos y, con ello, las áreas de especialización, por otra, llama la atención el desarrollo de una política industrial sin dejar de atender la producción agrícola.

Como se ha dicho, las empresas estatales son consideradas parte medular del modelo cubano. Su nueva vitalidad se inicia con las reformas institucionales que abarcan la reestructuración de los ministerios, la

autonomía de las empresas, la dinámica de autogestión y los cambios en la producción. Se podría decir que tanto el sistema financiero como el administrativo y el de operación se han puesto a revisión buscando esquemas más eficientes; la conformación de sociedades anónimas obedece a esta dinámica. La empresa mixta, que en su parte cubana también es estatal, es en este momento la impulsora de la actividad económica en áreas estratégicas. La decisión de recibir inversión extranjera directa obedece a la necesidad de compensar la falta de capital, renovar la tecnología y fortalecer el comercio exterior. Estas empresas apremian el paso tanto en la inserción en los mercados como en el aprendizaje y entrenamiento en el mundo de los negocios de quien en ellas trabajan. En la empresa mixta cubanos y extranjeros son socios asumiendo ambos una cuota de necesarios riesgos. Para ambas partes significa el aprendizaje en la convivencia empresarial y en la afinación de estilos y formas no siempre acordes. El empresario cubano que dirige estas empresas ha sido formado bajo el esquema partidista de cuadro en cuanto a las funciones de dirección, pero también es un sujeto preparado en alguna área profesional y, en esta última etapa, recibe entrenamiento y formación en aspectos gerenciales y administrativos relacionados con la empresa y el comercio exterior. El empresario cubano en tanto no es un sujeto pleno de la libre empresa es también un funcionario del Estado. Las empresas que dirigen tienen autonomía en cuanto a su gestión y operación pero nunca una independencia de las directrices y orientaciones de los ministerios a los que pertenecen. En ocasiones se puede tener la impresión que se trata de un gerente o administrador y en otras que actúa como funcionario. Entre esta doble función se encuentra el papel que desempeña el empresario estatal cubano.

Las empresas militares, por una afortunada decisión antes del colapso de la URSS, han desarrollado, durante casi una década, un esquema exitoso de empresa. El complejo industrial militar cubre diversos ámbitos tales como el manufacturero, el de la construcción y el agrícola. Este último se considera estratégico ya que está en estricta relación con el Plan Alimentario Nacional y con programas de inversión extranjera, en el caso de los cítricos. Quizá el Programa de Perfeccionamiento Empresarial puede repetirse o adecuarse a otros sectores, una vez probado de manera satisfactoria por el MINFAR. En dicho modelo hay que destacar la visión empresarial que se tuvo e hizo efectiva en una institución militar; de igual

manera hay que rescatar cómo una institución militar puede también desarrollar una mentalidad emprendedora.

Como se mencionó las reformas actuales de la estructura productiva no se reducen al ámbito industrial sino que contemplan una serie de cambios en la producción agrícola-ganadera. Las UBPC, como modelo cooperativo, tienen un gran potencial que intenta colocar al productor en un esquema autogestivo. La iniciativa que inicia en 1993 no logra aún amarrar los mecanismos de funcionamiento, por las limitaciones en los recursos disponibles, por no alcanzar a separar y relacionar adecuadamente el modelo anterior con el que se propone y porque ha sido difícil reconvertir los elementos que permean la identidad y la forma de trabajo de este productor. En todo caso, esta iniciativa sigue adelante y su importancia abarca todo el territorio nacional y a diversos sectores relacionados con el campo. Más aún, de su éxito depende el logro de mayores rendimientos en la producción y, con ello, la obtención de mejores niveles de consumo no sólo para las familias involucradas sino, también, para la población en general.

En este caso, sin subestimar la capacidad individual de cada productor, lo que puede generar este modelo es un sector social cooperativista. Por una parte, tienen el apoyo del Estado (créditos, ayuda técnica, etc.); por otra, y este es el reto, es necesario concebirse y funcionar como empresa cooperativa, lo que implica compromisos individuales y acciones colectivas de planificación y decisiones administrativas. En la actual etapa tenemos en el productor de las UBPC el germen de un empresario social que, como en otras experiencias en el mundo, puede ser un activo y competitivo actor.

En este mismo sector agrícola se abordó a los campesinos independientes propietarios de sus tierras, a quienes una experiencia acumulada en el manejo de los recursos les ha permitido tener un lugar en cuanto logros en la producción y presencia en el mercado interno. Es un pequeño empresario que se mueve en el marco de la asociación que los representa. Sin duda, es un sector que ha logrado ocupar posiciones ventajosas tanto en el mercado agropecuario como en la formación de grupos de intermediarios. Sin embargo, cabe la pregunta de si estos logros no se deben únicamente a una habilidad propia, sino a las carencias o desventajas que exhiben otros productores. Por ello, no debe preocupar tanto cómo disminuir su impacto o primacía sino cómo proveer a otros sectores agropecuarios para ser competitivos.

La importancia del trabajo por cuenta propia radica principalmente en el número de individuos que lo realizan y que han encontrado en éste una opción laboral que los libra del desempleo. Su actividad incide de manera directa en la ampliación del mercado interno por medio de la conformación de micro y pequeñas unidades productivas y de servicios, generalmente familiares, que dan un respiro a la microeconomía. Los incipientes recursos y lo limitado de sus escalas operativas no impiden que los trabajadores cuentapropistas realicen funciones de carácter empresarial. En la actualidad son inciertos los márgenes de tolerancia del Estado hacia este sector, y es la relación con éste la que irá definiendo su ubicación y papel en el futuro.

Atendiendo la ubicación de todos estos tipos de empresa, tal vez se pueda plantear que en el escenario que se dibuja aparecen tres grandes sectores empresariales: el de las empresas estatales, conformado por grandes empresas consideradas como el motor de la economía; el de las empresas mixtas, cuya característica central es su vinculación con el exterior; y, por último, el de un sector de micro y de pequeñas empresas, tanto en el campo como en la ciudad, dirigidas fundamentalmente al mercado interno y, en algunos casos, sirviendo de apoyo a las anteriores.

El potencial empresarial de las reformas está pensado a plazos inciertos, y las medidas de implementación se han hecho a ritmos de emergencia. La situación de crisis lo exigía, pero quedan pendientes los largos plazos. Sin embargo, hay que distinguir entre medidas políticas, reformas y procesos sociales. En Cuba, los procesos de cambio incluyen modificaciones en la estructura y en la organización social, y son también un campo fértil que genera nuevos y diferentes actores sociales.

El empresario cubano es un sujeto licenciado para ocupar una nueva posición en la actividad económica, el cual tiene que conjugar elementos del esquema pasado al mismo tiempo que adquiere y desarrolla un nuevo perfil con los elementos de la realidad actual. La posición de este sujeto se puede concebir de manera relativamente autónoma respecto al aparato de Estado, pero no puede identificarse con un sujeto pleno de la libre empresa. La creación de diferentes tipos o entidades empresariales (empresas estatales, mixtas, UBPC, trabajo por cuenta propia) nos dan un grupo heterogéneo que incide de diferente manera en la economía. En las tareas productivas encaminadas al mercado internacional el empresario estatal es sin duda fundamental, pero para efectos del mercado interno, no

sólo en lo que a producción y el consumo se refiere, sino como creador de empleo y de ingresos familiares, no menos importante es el cooperativista o el que trabaja por su cuenta.

En el actual reajuste también hay un proceso de definición de puestos, habilidades y funciones; en ello está comprometida la definición del empresariado. Se atraviesa por una etapa donde el ser cuadro, gerente, director, funcionario, administrador o empresario se sobreponen y traslapan. Se apela a funciones y puestos delegados por la autoridad para definir estos perfiles; sin embargo, es previsible que poco a poco vaya surgiendo con mayor nitidez el sujeto que pueda ser considerado como empresario, más por motivos de su desempeño en la composición y función social que por su nominación. En tanto se habla de un país socialista, quizá lo que ocurra con mayor claridad es que se acentúe más la idea del Estado como empresario, mientras que los sujetos que cumplen la función se les conciba como gerentes o administradores. De cualquier manera, parece insalvable el proceso de diferenciación y formación de este grupo como un sector específico. Para efectos del Estado pueden ser todos considerados como trabajadores, pero en términos sociales la segmentación es inevitable; habrá que observar si la segmentación social origina una clase empresarial.

El nuevo empresario entra en un período de intensa capacitación y entrenamiento en el mundo de los negocios; por una parte, se imbuje de los nuevos principios y reglamentaciones del Estado para establecer sus funciones, limitaciones y alcances; por otra, genera una serie de mecanismos que lo moviliza, relaciona e involucra en nuevas formas y estilos empresariales frente a sus interlocutores nacionales y foráneos. Parte del desarrollo de cada uno de los grupos dependerá de la capacidad que se tenga de desplegar diversas relaciones sociales de manera vertical y horizontal.

El nuevo empresario cubano se ve necesariamente confrontado de manera permanente por la ideología del Estado, pero también por nuevos contenidos que le vienen de la interrelación -a veces intensa- con empresarios de otros países. De esta manera, la ideología opera como un mecanismo de adhesión al proyecto nacional y de previsión ante los excesos o abusos; de igual manera, no sólo actúa sobre este nuevo sector, sino también sobre la población en general que advierte, vigila y reprocha a aquellos que obtienen un cierto predominio social o se diferencian del

resto. La contrapartida es que este nuevo empresario, además de atender los lineamientos del Estado, actúa con cautela y tal vez con temor ante otros sectores de la sociedad. La relación con empresarios de otros países propicia una influencia en estilos y formas de ejercer la empresariedad, ya que de ello depende su inserción en el medio de los negocios; sin embargo, esto no puede ocurrir con total autonomía, toda vez que sus iniciativas, recursos y actividades provienen y están reguladas por el Estado.

El Partido Comunista Cubano representa a la sociedad en su conjunto por medio de sus organizaciones, pero queda la pregunta si la misma dinámica social no traerá implícita, con el tiempo, nuevas modalidades de representación al haber una recomposición social amplia y la creación de nuevos grupos en la escena. Hasta este momento se observan cambios en la economía y un gran dinamismo social, pero es de esperar que dichos cambios incidan, de alguna manera, en lo político y lo social. Dicho de otra manera, la rectoría del Estado en las reformas emprendidas es definitiva en los logros del proyecto socialista; pero, en este nuevo socialismo que se construye, queda por ver el papel de la sociedad como su interlocutor principal.



BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, Jorge, *Cuba: la rectificación*, edit. Universidad de Guadalajara, Colecc. Estudios Latinoamericanos 2, Guadalajara, 1990.
- BALOYRA, Enrique A. y James A. MORRIS (edit.), *Conflict and Change in Cuba*, University of New Mexico Press / Albuquerque, USA, 1993.
- BASSOLS BATALLA, Ángel y DELGADILLO MACÍAS, Javier, *Desarrollo regional de Cuba. Ejemplo de solución a la desigualdad espacial en América Latina*, Cuadernos de Economía, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, México, 1992.
- BEKERMÁN, Martha *et al.*, "El 'milagro' económico asiático: Corea, Taiwán, Malasia y Tailandia", en *Revista Comercio Exterior*, Vol. 45, No. 4, México, abril de 1995, pp. 310-318.
- BENÍTEZ G., Jorge (comp.), *Cuba Hoy: Desafíos de Fin de Siglo*, LOM ediciones, FLACSO, ARCIS Universidad, Chile, 1995.
- CAMACHO CASADO, Ledys, "Reforma tributaria. Necesaria, integral y justa", en *Opciones*, año 11, No. 1, La Habana, 29 de octubre de 1995.
- CAMPA, Homero, "Cuba, un socialismo con bancos, impuestos, casinos y publicidad", en *Proceso*, No. 889, México, 15 de noviembre de 1993, pp. 44-46.
- CARRANZA VALDÉS, Julio, "La crisis: un diagnóstico. Los retos de la economía cubana" en HOFFMANN, Bert (editor), *Cuba: apertura y reforma económica*, Nueva Sociedad, Instituto de Estudios Iberoamericanos de Hamburgo, Caracas, 1995, pp. 15-38.
- CARRANZA VALDÉS, Julio, *et al.*, *Cuba la restructuración de la economía. Una propuesta para el debate*, edit Ciencias Sociales, La Habana, 1995.
- CARRIAZO, George, "Cambios estructurales en la agricultura cubana: la cooperativización", en *Economía Cubana. Boletín Informativo*, Centro de Investigaciones de la Economía Mundial (CIEM), N° 18, La Habana, noviembre de 1994, pp. 14-29.

- CASTRO, Fidel, "Algunas de estas medidas son antipáticas, no nos gustan" en HOFFMANN, Bert (editor), *Cuba: apertura y reforma económica*, Nueva Sociedad, Instituto de Estudios Iberoamericanos de Hamburgo, Caracas, 1995, pp. 41-53.
- CATANZARO, Raimondo, *El delito como empresa. Historia social de la mafia*, ed. Taurus Humanidades, España, 1992.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA, editora política, La Habana, 1992. pp. 10-14.
- DÁVALOS FERNÁNDEZ, Rodolfo, *Las empresas mixtas. Regulación Jurídica*, Consultoría Jurídica Internacional, editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1993.
- DEERE, Carmen Diana "Implicaciones agrícolas del comercio cubano", en *Economía Cubana. Boletín Informativo*, Centro de Investigaciones de la Economía Mundial (CIEM), N° 18, La Habana, noviembre de 1994, pp. 3-14.
- DURAND, Francisco, "Las organizaciones empresariales latinoamericanas al final del siglo XX", en TIRADO, Ricardo (coord.), *Los empresarios ante la globalización*, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Sociales, H. Cámara de Diputados. Instituto de Investigaciones Legislativas. LV Legislatura, México, 1994. pp. 76-94.
- ESSER, Klaus, "América Latina. Industrialización sin visión", en *Integración Regional y Globalización*, Nueva Sociedad, N° 125, Caracas, Venezuela, mayo-junio de 1993, pp. 27-46.
- FLORES VEGA, Ernesto, "Invertir en Cuba", en *Expansión*, No. 627, México, octubre 27 de 1993.
- GARCÍA LORENZO, Tania, "La Asociación de Estados del Caribe: potencialidades y desafíos", en *Comercio Exterior*, Vol. 45, No. 4, abril de 1995, pp. 338-343.
- GARCÍA LORENZO, Tania, "La Reforma Bancaria. Más allá de un cambio institucional", en *Opciones*, La Habana, 29 de octubre de 1995, p. 3.
- GÓNGORA y BÉNÍTEZ, "El empresariado en la integración latinoamericana (notas para un debate)", en *Cuadernos de Nuestra América*, Vol. XI, N° 21, Centro de Estudios sobre América, La Habana, enero-junio de 1994. pp. 4-23.
- GREBE LÓPEZ, Horst, "La industrialización latinoamericana. ¿Sólo un recuento de frustraciones?", en *Integración Regional y Globalización*, Nueva Sociedad, N° 125, Caracas, mayo-junio de 1993, pp. 47-57.
- GUERRA-BORGES, Alfredo, "Regionalización y Bloques Económicos. Tendencias Mundiales desde una Perspectiva Latinoamericana", en CALVA, José Luis (coord.), *Globalización y Bloques Económicos. Realidades y Mitos*, Seminario Nacional sobre Alternativas para la Economía Mexicana, Universidad de Puebla, Universidad de Guadalajara, Juan Pablos editor, México, 1995. pp. 125-146.
- GUNN, Gillian, "¿Infiltración o ancla de salvación del socialismo? Consecuencias sociales de la creciente inversión extranjera en Cuba" en HOFFMANN, Bert (editor), *Cuba: apertura y reforma económica*, Nueva Sociedad, Instituto de Estudios Iberoamericanos de Hamburgo, Caracas, 1995, pp. 105-128.

HOFFMANN, Bert, "Reformas económicas en Cuba. Perfiles de un debate" en HOFFMANN, Bert (editor), *Cuba: apertura y reforma económica*, Nueva Sociedad, Instituto de Estudios Iberoamericanos de Hamburgo, Caracas, 1995, pp. 7-13.

HOFFMANN, Bert, "¿El fin de las 'medidas a medias'? Una Ojeada a los últimos acontecimientos de la economía cubana hasta principios de 1995" en HOFFMANN Bert (editor), *Cuba: apertura y reforma económica*, Nueva Sociedad, Instituto de Estudios Iberoamericanos de Hamburgo, Caracas, 1995, pp. 95-104.

IBARRA, Araceli y Fernando LEAL CARRETERO, "Capitalismos realmente existentes", en *Espiral*, Estudios sobre Estado y Sociedad, Vol. 1, N° 3, Universidad de Guadalajara, México, mayo/agosto, 1995, pp. 29-60.

KIRK, John M. et al., "Retorno a los negocios: cincuenta años de relaciones entre Canadá y Cuba", en *Cuadernos de Nuestra América*, Vol. XII, N° 24, La Habana, julio-diciembre, 1995, pp. 142-159.

LAGE DAVILA, Carlos, "Intervenciones en la Reunión de Directores de Empresas Autorizadas a Operar con Divisas", La Habana, 6,7 y 8 de julio de 1995, p. 4.

LAGE DAVILA, Carlos, "Seminario organizado por The Economist", en *Opciones*, La Habana, 29 de octubre de 1995.

LEE, Susana, "El sistema tributario. En lo fundamental, quedará implementado este año. Entrevista con Manuel Millares, Ministro de Finanzas y Precios", en *Granma*, La Habana, 5 de diciembre de 1995, p. 4.

LEE, Susana, "¿Se cierran los mercados agropecuarios?" en *Granma*, Nacionales, 27 de abril de 1996, p. 3.

LESSMANN, Robert, *Empresas mixtas en Cuba*, Nueva Sociedad, Fundación Friedrich Ebert, Venezuela, 1994.

MARTÍNEZ, Osvaldo, "Sobre la Ley para la Inversión Extranjera", en *Economía Cubana Boletín Informativo*, Centro de Investigaciones de la Economía Mundial (CIEM), N° 23, La Habana, septiembre-octubre de 1995, pp. 3-7.

MESA-LAGO, Carmelo, "Evaluación y perspectivas de la reforma económica cubana" en HOFFMANN, Bert (editor), *Cuba: apertura y reforma económica*, Nueva Sociedad, Instituto de Estudios Iberoamericanos de Hamburgo, Caracas, 1995, pp. 59-89.

MONJARAZ MORENO, Jorge, "México va por Cuba", en *Expansión*, No. 627, México, 27 de octubre de 1993, pp. 44-53.

MONREAL, Pedro y RÚA DEL LLANO, Manuel, "Hacia una transición: apertura y reforma de la economía (1990-1993)" en HOFFMANN, Bert (editor), *Cuba: apertura y reforma económica*, Nueva Sociedad, Instituto de Estudios Iberoamericanos de Hamburgo, Caracas, Venezuela, 1995, pp. 147-166.

MONTERO CASASSUS, Cecilia, "Las transformaciones a nivel de la empresa. Tendencias organizacionales de la reconversión en América Latina", en TIRADO, Ricardo (coord.) *Los empresarios ante la globalización*, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Sociales, H. Cámara de Diputados. Instituto de Investigaciones Legislativas. LV Legislatura, México, 1994, pp. 76-94.

PADILLA DIESTE, Cristina, "Un futuro para Cuba", en *Signos*, año 1, Vol. 1, N° 10, Guadalajara, diciembre de 1994, pp. 53-60.

PELLICER, Olga, "Los grupos patronales y la política exterior mexicana. Las relaciones con la Revolución cubana", en *Foro Internacional*, El Colegio de México, Vol. X, núm 1, jul-sept. de 1969, pp. 1-27.

REGUEIRO, Lourdes, "Cuba: dilemas de la integración", en *Economía Cubana. Boletín Informativo*, Centro de Investigaciones de la Economía Mundial (CIEM), N° 24, La Habana, noviembre-diciembre de 1995, pp. 3-17.

TOGORES GONZÁLEZ, Viviana, "El trabajo por cuenta propia. Desarrollo y peculiaridades en la economía cubana", Centro de Estudios de la Economía Cubana, La Habana, 1996, mimeo.

TRUEBA GONZÁLEZ, Gerardo, "El Mercado Agropecuario: una necesidad que se impuso", en *Visión-USA*, Vols. I y II, Centro de Estudios sobre Estados Unidos, Universidad de La Habana, 1993/1994.

VALENCIA ALMEIDA, Marelys, "Reestructuración del empleo en Cuba. Táctica Paciente", en *Granma Internacional*, La Habana, 10 de mayo de 1995.

VEGA VEGA, Juan, *Cómo invertir en Cuba. El marco jurídico y administrativo*, ediciones Endymion, Madrid, 1994.

VIGUERA, Aníbal, "Los empresarios, la política y las políticas en América Latina. Una propuesta de análisis comparado", en TIRADO, Ricardo (coord.) *Los empresarios ante la globalización*, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Sociales, H. Cámara de Diputados. Instituto de Investigaciones Legislativas. LV Legislatura, México, 1994, pp. 76-94.

WIEVIORKA, Michel, "Les entrepreneurs. Premiers éléments d'analyse" (mimeo).

REVISTAS Y PERIÓDICOS

ASOCIACIÓN POR LA UNIDAD DE NUESTRA AMÉRICA, México, noviembre-diciembre de 1995, p. 5.

BUSSINESS TIPS ON CUBA, Vol. 1, N° 3, La Habana, mayo de 1994.

BUSSINESS TIPS ON CUBA, Vol. 1, N° 5, La Habana, julio de 1994.

BUSSINESS TIPS ON CUBA, Vol 2, N° 7, La Habana, septiembre de 1995

BUSSINESS TIPS ON CUBA, Vol. 3, N° 1, La Habana, enero de 1996.

BUSSINESS TIPS ON CUBA, Vol. 3, N° 2, La Habana, febrero de 1996.

CONAS, "Cuba Inversiones y negocios", La Habana, 1995.

CONAS, "Inversiones y negocios 1995-1996", La Habana, 1995.

EL PAÍS, 23 de marzo de 1996, p. 3.

EXPANSIÓN, No. 627, México, Octubre 27 de 1993.

GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA, La Habana, 4 de mayo de 1994.

GRANMA, La Habana, 28 de junio de 1995, p. 7.

BUSSINESS TIPS ON CUBA, "Informe sobre el Plan Económico y Social para 1996",

presentado por José Luis Rodríguez, Ministro de Economía y Planificación, La Habana, 27 de diciembre de 1995, pp. 4 y 5.

BUSSINESS TIPS ON CUBA, "Informe de Presentación a la Asamblea Popular del Proyecto de Presupuesto", por Manuel Millares, Ministro de Finanzas y Precios, La Habana, 28 de diciembre de 1995.

BUSSINESS TIPS ON CUBA, 12 de marzo de 1996.

BUSSINESS TIPS ON CUBA, 26 de marzo de 1996.

BUSSINESS TIPS ON CUBA, 1º de mayo de 1996.

GRANMA INTERNACIONAL, La Habana, 27 de octubre de 1991.

BUSSINESS TIPS ON CUBA, 10 de mayo de 1995, p. 5.

LA JORNADA, México, 14 de junio de 1995, p. 48.

OPCIONES, semanario financiero, comercial y turístico de Cuba, año 3, La Habana, 4 de febrero de 1994, p. 6-A.

BUSSINESS TIPS ON CUBA, Año 1, Nº 34, La Habana, 18-24 de septiembre de 1994, p. 3A.

REVISTA HABANERA, Año 1, Nº 1, Instituto Cubano de Amistad con los Pueblos, La Habana, 1995.

SIGLO 21, Guadalajara, 8 de mayo de 1996, p. 32.

TRABAJADORES, La Habana, 30 de septiembre de 1996, p. 2.

De Nuevas empresas y empresarios en Cuba
se imprimieron 1000 ejemplares en el mes de Octubre de 1997
en los talleres de la Estampa Artes Gráficas.

Privada de Doctor Márquez No. 53. Col. Doctores.

Tels. 5 30 52 89, 5 30 55 26. fax 5 30 91 79

La ilustración de la portada es de Armando Romero,
el diseño de portada es de Carmen Arvizu y el diseño,
formación de interiores y cuidado de impresión es de
M. Carmina García de León.

Cristina Padilla Dieste (Monterrey, Nuevo León 1950) Estudió la Licenciatura en Antropología Social en la Universidad Iberoamericana; la Maestría en Ciencias Sociales en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), el Doctorado en Ciencias Sociales con especialidad en antropología social en el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS). Cuenta con más de treinta trabajos publicados en diferentes libros y revistas, como son: "La Pequeña y Mediana Industria en Jalisco 1940-1980" (1988), "Quién nos hubiera dicho, Guadalajara 22 de abril" (1993), "Análisis de la industria textil en Jalisco" (1994), "Todo queda en familia. El mercado de abastos en Guadalajara" (1997), entre otros. En la actualidad es investigadora del Departamento de Estudios Sociourbanos de la Universidad de Guadalajara y realiza diversas actividades de docencia e investigación en La Habana, Cuba.

“Por primera vez en la historia nos encontramos frente al hecho de una necesaria convivencia entre el capitalismo y el socialismo por medio del mercado conformado por bloques económicos. En este contexto de cambios y mutuas influencias este trabajo intenta delinear la situación actual de Cuba en los aspectos concernientes a la formación de empresas y empresarios; es decir, colaborar en la definición y descripción del nuevo escenario empresarial que se perfila, así como de los actores que en él participan.”