

## EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL EN CUBA. UNA VISIÓN DESDE EL DERECHO ECONÓMICO

José Heriberto GARCÍA PEÑA\*

En los escenarios globales,... el derecho económico comparado ratifica su trascendencia, pues las actividades económicas..., se desenvuelven en una dialéctica global-local y local-global que obliga a los agentes económicos a conocer y activar distintos dispositivos y regulaciones jurídicas convergentes.\*\*

Jorge Alberto WITKER

SUMARIO: I. *Antecedentes y evolución.* II. *Situación desde el momento de la “ruptura”.* III. *Contexto para la apertura actual.* IV. *Principales cambios: el papel de la pequeña y mediana empresa.* V. *Regulaciones jurídicas implementadas.* VI. *Consideraciones finales.* VII. *Referencias bibliográficas.*

### I. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN

En las economías organizadas bajo el principio de la propiedad colectiva de los medios de producción, el Estado tiene una preponderancia; ésta se transmite al sistema mediante una planificación de carácter centralizado. En

\* Doctor en derecho por la UNAM y profesor-investigador de tiempo completo en el Tecnológico de Monterrey en el área del derecho empresarial desde 2002. Desde 2007 fundó y dirigió todos los programas de derecho del Tecnológico de Monterrey, campus Santa Fe. En 2011 fue nombrado como coordinador del Despacho de Prospectiva Jurídica y Corporativa del Parque Empresarial. Actualmente ha sido nombrado nuevamente como director del Programa de Derecho y Finanzas en el campus Santa Fe, y es miembro del Sistema de Nacional de Investigadores, nivel II.

\*\* Witker, Jorge Alberto, *Introducción al derecho económico*, 9a. ed., México, Grupo Editorial HESS, 2012, p. xxviii.

este modo de producción los precios se determinan por coeficientes técnicos, aparentemente no relacionados con la escasez ni orientados por las utilidades. En tales circunstancias, la empresa es una unidad técnica de producción dentro de una compleja trama de objetivos preestablecidos. A estas entidades les corresponde más apropiadamente el nombre de empresas estatales.

El sistema de dirección y planificación de la economía empleado en Cuba estaba inmerso en las relaciones de producción socialista y sus correspondientes leyes económicas. Se trataba de un sistema mediante el cual se dispone de todo el aparato económico nacional que pretende asimismo incorporar elementos de cambio; a través de éstos resultará factible la adaptación a las cambiantes circunstancias macroeconómicas. La dirección de la economía se llevaba a cabo mediante la Asamblea Nacional de Poder Popular, su Consejo de Estado y el gobierno que designa la mencionada Asamblea; este último se integra por el Consejo de Ministros y un comité ejecutivo. La Junta Central de Planificación (JUCEPLAN) es el vértice de la pirámide de dirección y planificación de la economía nacional. También se deben considerar los ministros y los organismos centrales, tanto para aspectos globales como sectoriales de la economía.

La JUCEPLAN determinaba, siguiendo las directivas gubernamentales, los objetivos específicos y las metas que deben alcanzarse en las distintas producciones ramales. El aparato de planificación y control también se diseña en provincias, municipios y en las mismas empresas. Así pues, el plan de la economía nacional no sólo toma en consideración aspectos ramales e institucionales, sino que tiene una vertiente regional, la cual se hace patente a través de las direcciones de planificación territorial que se subordinan a la instancia provincial del Poder Popular, por lo que respecta a aspectos de carácter operativo y al órgano central de planificación en cuanto a lo funcional y metodológico. Para efectos de seguimiento de los programas, así como para su debido control, existía un amplio conjunto de indicadores de planificación en cada eslabón de la economía: de carácter global, ramal e institucional. Estos últimos expresan la participación de cada empresa en el plan de la rama y su comportamiento individual.

Las direcciones de planificación territoriales, por otra parte, son los órganos donde se compatibilizaba el conjunto de planes empresariales y unidades económicas territoriales en cuestiones tales como las finanzas, calidad de la vida, recursos laborales, recursos naturales de la región, etcétera.

Los problemas básicos de la dirección de la economía socialista resultaban ser:

- El carácter y la expresión de la ley del valor y la ley del desarrollo proporcional y planificado y su relación el resto de las leyes económicas;

- El carácter, la forma, los límites, las premisas y los resultados de la utilización en la dirección de la autogestión;
- La correlación entre centralización y descentralización en la dirección del proceso de reproducción;
- La coordinación entre los reguladores económicos (indirectos) y administrativos (directos) en la economía y;
- En general sobre la organización económica de la producción socialista, es decir, en cuanto a su esencia, los principios y las formas del cálculo económico.<sup>1</sup>

Este cálculo económico se aplicó por vez primera en la Unión Soviética; en 1952 la Academia de Ciencias efectuó la mencionada práctica de manera interna en una fábrica. Entonces se planteó que el cálculo económico era una categoría económica generada por el modo de producción socialista. El principio de éste es la medición de insumos y los resultados de la producción, la recuperación de los gastos y el aseguramiento de acumulaciones monetarias; dicho cálculo se basaba en el uso del factor estímulo material, y está basado en la utilización de la ley del valor. En otras palabras, se trataba de un método de gestión de la economía planificada que pretende la obtención de una mayor eficiencia en la producción, por medio de una evaluación precisa de recursos y productos bajo la premisa de lograr mejores y mayores resultados en menos gastos.

El sistema presupuestario implicaba que todos los ingresos de las unidades económicas se asumen al presupuesto nacional. De él saldrían los recursos para cubrir los gastos. Según el método en cuestión, cada entidad debe aportar al presupuesto estatal los ingresos que estuvieran presupuestados, y a la vez puede hacer uso de los recursos determinados a ella en el presupuesto estatal. Este esquema de relaciones eliminaba o atenuaba el interés de las empresas por comprar con base en el valor y vender igualmente con base en éste. En el sistema de cálculo económico, las empresas venden su producción y sus servicios, compran materias primas y pagan salarios; una vez cubiertos los gastos, se supone que debe quedar un remate: la ganancia. La intención básica es estimular a los colectivos laborales para cumplir los plazos, lograr la calidad prevista, alcanzar las metas trazadas, todo ello con el menor gasto de trabajo social.

Los principios en los que se basaba el cálculo económico son: la autogestión financiera y la rentabilidad; la independencia económico-operativa;

---

<sup>1</sup> Álvarez A., José Felipe, “El cálculo económico en la reproducción simple y ampliada”, *Economía y Desarrollo*, La Habana, núm. 84, ene-feb., 1985, p. 11.

los estímulos materiales; la responsabilidad material, y el control “mediante el peso” (moneda). El primer enunciado implica que sin ayudas externas las empresas se autogestionen de tal suerte que los ingresos cubran sus gastos. Más aún, deberá quedar un remanente para el Estado, otro para la estimulación del colectivo y la ampliación y abaratamiento de la producción. De sufrir pérdidas, la empresa solamente puede subsistir con la ayuda del Estado mediante subvención.

La dependencia económica operativa es un principio básico del cálculo económico, y se expresa en una autonomía relativa de carácter material, jurídico, planificador, contable y administrativo-organizativo. La empresa tiene derechos de gestión operativa sobre la propiedad cedida por el Estado para su administración, sobre la cual tiene la de posesión. Materialmente, la empresa tiene facilidades para comprar, vender y alquilar fondos básicos para el cumplimiento de sus tareas. Jurídicamente, la empresa tiene personalidad. Ello la hace sujeto de derechos y obligaciones. Su carácter planificado se traduce en la capacidad de decidir los programas de producción y el presupuesto de caja, tanto anuales como prospectivos. Por otra parte, distribuye entre sus establecimientos o talleres las diversas tareas de acuerdo con el plan económico, crea las condiciones productivas necesarias, planea y lleva a cabo sus actividades financieras con el banco correspondiente al solicitar y emplear los créditos para medios de rotación, distribuye la ganancia correspondiente de la actividad económica final, paga impuestos, y recibe premios y subsidios del presupuesto estatal. Esta independencia se manifiesta en términos contables al llevar a cabo un balance. Orgánicamente, la empresa determina y organiza la producción en sus establecimientos, dicta las disposiciones administrativas procedentes, decide la gestión diaria y dirige una determinada porción de la economía del país.

El principio de los estímulos materiales se manifiesta en el mejoramiento de los indicadores de la producción, ya que a mayores resultados, mayor deberá ser la remuneración de los trabajadores. De esta manera, se movilizan las fuerzas laborables del colectivo.

La responsabilidad material es un principio por el cual las empresas están obligadas a asumir los daños que la mala organización de la actividad cause al Estado y a otras organizaciones y personas. Sobre la empresa, los funcionarios y los obreros recae esta responsabilidad material, la cual consiste básicamente en la cobertura cabal y a tiempo de las obligaciones al presupuesto estatal, en términos de impuesto de circulación, impuestos sobre la ganancia y obligaciones debidas al Estado. Por otra parte, la empresa es responsable ante el banco respecto a las obligaciones crediticias y financie-

ras contraídas; igualmente, los daños que ocasionalmente se inflijan a otras organizaciones o particulares están sujetos a resarcimiento. Los dirigentes asumen responsabilidad personal, en caso de negligencia en su gestión y por los malos resultados de su labor.

El Comité Estatal de Finanzas, así como los departamentos financieros de los municipios del Poder Popular y los departamentos y direcciones del organismo superior, lo mismo que el Banco Nacional de Cuba, realizaban el “control mediante el peso” por el cual se fiscaliza el cumplimiento de las obligaciones de las empresas respecto al presupuesto estatal. Otras formas de control son las que se ejercen al ceder crédito previo análisis del cumplimiento de los planes productivos.

La gestión de las empresas estatales cubanas, así como sus uniones, disponían, como ya hemos observado, de los fondos productivos sociales en los límites que fija el Estado. Las entidades reponen los medios básicos desgastados y modernizan y expanden los fondos productivos con sus propios recursos y con crédito bancario. Por su parte, el Estado elige centralizadamente, de acuerdo con el esquema de planificación, el proceso de reproducción ampliada con el propósito de alcanzar las metas señaladas en los planes y programas respectivos. La generación de nuevas empresas, así como la construcción de grandes obras de infraestructura, son planificadas y financiadas con el presupuesto y el crédito bancario. Asimismo, los fondos básicos de rotación de las empresas nuevas se obtienen por iguales medios. Las empresas estatales podían decidir bajo su responsabilidad sobre los gastos para actividades de investigación científica, nuevas técnicas e incorporación y avances tecnológicos, sin contravenir el interés social, y su financiamiento provenía de fuentes propias o del crédito bancario.

Los órganos de dirección ramal de la economía cubana efectuaban el control correspondiente sobre las unidades de producción o de servicio. La tutela puede ser de orden técnico o bien administrativo. En el primer caso, se trata de orientaciones metodológicas y normativas para todas las empresas, en tanto que la tutela administrativa la ejercen sobre aquellas empresas comprendidas dentro de su sector. A la fecha existen 16 sectores, ocho en la esfera productiva y ocho en la prestación de servicios no materiales (la educación, la cultura y el arte, la salud pública y la asistencia social, etcétera). No todos los sectores tienen empresas bajo su tutela, ya que, como hemos visto, en virtud del servicio prestado existen entidades denominadas unidades presupuestadas, las cuales están directamente vinculadas al Estado, y administran el presupuesto asignado para el suministro del servicio.

“En 1984 la esfera productiva contaba con 2, 063 empresas, correspondía más de 37% a la industria, 28.2% al comercio, cerca del 14% a la rama

agropecuaria u cerca del 11% a la construcción”.<sup>2</sup> El control financiero se llevaba a cabo por el Comité Estatal de Finanzas (CEF) y el Banco Nacional de Cuba (BNC). El CEF regula los cobros y pagos de las empresas, determina las prioridades en la ejecución de los pagos y establece las bases metodológicas para la distribución de la ganancia. Esta metodología parte del cálculo de la ganancia de balance, a la cual se le deducen los intereses bancarios y el pago por los fondos productivos al presupuesto, para formar así “la ganancia de cálculo”, a partir de la cual se calculan los fondos de estimulación, las transferencias hacia los organismos superiores de dirección, el incremento de la norma financiera y las inversiones básicas para el desarrollo de la empresa. A la diferencia se le denomina “saldo libre de ganancia”, el cual debe ser entregado al presupuesto del Estado. El control financiero se manifiesta también como un control monetario sobre las empresas, tanto en la producción como en la circulación, ya que los indicadores financieros controlan los medios básicos y los medios de rotación (materias primas, materiales, productos en proceso, productos terminados, combustible, etcétera). El CEF define las tareas de amortización de los medios básicos y las normas financieras de los medios de rotación. A través de las tasas queda determinado el ritmo de reposición de activos y la renovación de los mismos. La norma financiera es de carácter anual, y establece los fondos de rotación que quedan a disposición de la empresa, asegurándose así el mínimo indispensable para la operación; ello la lleva al crédito bancario para suplir la insuficiencia.

El Banco Nacional de Cuba dicta otro tipo de disposición en su calidad de banco central. De esta manera, éste efectúa también un “control por el peso” a través de la cuenta bancaria, que está radicada en una sola agencia. Entre las normas del BNC están, entre otras, la liquidación de las obligaciones en un plazo máximo de 15 días; el control del fondo de salarios; el descuento directo de los volúmenes financieros planificados para control y recuperación de créditos, y la ejecución del orden de prelación de pagos.

Otras formas de control sobre la empresa la llevaban a cabo diversos comités nacionales: el Comité Estatal de Precios daba la aprobación oficial de los precios; el Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social definía las tarifas y la escala única salarial; el Comité Estatal de Abastecimiento Técnico-Material regulaba la circulación de los medios de producción y determinaba la distribución de las materias primas; el Comité Estatal de Estadísticas determinaba la información oficialmente exigible a la empresa sobre bases mensuales, trimestrales y anuales; el Comité Estatal de Norma-

---

<sup>2</sup> Ruiz Dueñas, Jorge, *Empresa pública. Elementos para el examen comparado*, México, Fondo de Cultura Económica, 1988, p. 108.

lización, Metrología y Control de Calidad determinaba los patrones de medición cualitativos y cuantitativos, calificando la producción de la empresa; finalmente, la acción empresarial en el extranjero era regida por el Comité Estatal de Colaboración Económica.

A reserva de reconsiderar el tema cuando nos ocupemos en las tendencias actuales de las empresas, es conveniente recordar que los principios del cálculo económico obligan a una medición del desempeño por medio de indicadores de diversa índole. Inicialmente se pretendió en los países socialistas la obtención de indicadores integrales de la actividad económica, para finalmente concluir que es necesario todo un sistema de ello. Éstos se basan en los siguientes principios: aseguramiento de la interrelación entre el criterio de eficacia de la producción y el propio contenido de los indicadores; interrelación entre los indicadores de la eficacia económica de la producción con los indicadores y métodos vigentes en el plan de la economía nacional; necesidad y posibilidad de medir la eficacia económica de la producción en diferentes niveles de dirección; reflejar el nivel de la eficacia de la utilización de los factores fundamentales de la producción, tales como medios de trabajo, objetos de trabajo y fuerza de trabajo; lograr la unidad entre las secciones independientes del sistema de indicadores, así como entre los indicadores, generalizadores e individuales.

La economía cubana había avanzado por la vía intensiva de la producción social. Hubo una industrialización acelerada, acompañada de la modernización de la agricultura; en particular, de la producción azucarera. Esta última se realiza mecanizadamente en un 70%, y se aplica también en otros cultivos, así como en la ganadería vacuna. Por otra parte, los implementos agrícolas de producción nacional tienden a colmar las necesidades nacionales, al grado de que 60% del equipamiento tecnológico de los centrales azucareros es de fabricación cubana. El producto social global promedio entre 1980 y 1984 alcanzó una tasa cercana a 8%. En cuanto a la modernización administrativa requerida por el sistema selectivista, se puede agregar que 99.5% de las empresas estatales estaban integradas al cálculo económico, y que para 1984, 47.8% de ellas estaban incorporadas al mecanismo de los fondos de estimulación material.

Una de las tendencias más acusadas en la evolución de las empresas estatales es, al igual que en las empresas públicas de las economías de mercado, la de concentración. Por una parte, 14.2% de las empresas están integradas en 42 uniones; a ellas se han ido adscribiendo los centros de investigación para una mayor vinculación entre desarrollo tecnológico y producción. La industria azucarera está agrupada en 146 complejos agroindustriales. Por otra parte, la tendencia a la concentración ha llevado a la reducción del

número de empresas estatales a pesar de la creación de algunas nuevas entidades. El grado de especialización y de aprovechamiento intensivo de los recursos se manifiesta en una reducción de más de 28% del número de empresas entre 1977 y 1984, cuya consideración respecto al total se dio en orden de importancia sobre todo en los siguientes sectores: industria, actividad agropecuaria, comercio y construcción. Sin embargo, es el sector agropecuario el que ha desarrollado más la concentración disminuyendo en 40.5% durante el periodo mencionado, seguido de la construcción (37.7%), la industria (30%), el comercio (24.6%), y el transporte (20%).

Entre las insuficiencias más significativas del sistema empresarial estatal cubano se debe señalar que a las empresas pequeñas el sistema de dirección y planificación de la economía les impone un esquema de rendimiento de resultados que eleva los costos indirectos de operación por las exigencias burocráticas. Aun se requiere mayor equilibrio entre las exigencias de la producción planificada y la autonomía relativa de las empresas en virtud del número de indicadores, dispositivos legales y demás esquemas de control; sin embargo, algunos mecanismos no han alcanzado su madurez.

Finalmente, el pretendido aprovechamiento intensivo del personal administrativo, bajo la forma del llamado “multioficio”, no ha logrado ser implantado lo suficiente.

Asimismo, el sistema de dirección, gestión y control del sector externo cubano es el resultado de un proceso de transformaciones iniciado con posterioridad al triunfo revolucionario, y cuya esencia fue la instauración y funcionamiento del monopolio estatal sobre el comercio exterior (MECE). Dichas transformaciones han tratado de adaptarse a los diferentes momentos históricos, y su fin ha sido la adecuación y perfeccionamiento de las instancias y entes participantes en el complejo sistema del comercio exterior.

En efecto, este proceso ha significado una maduración paulatina de las estructuras organizativas y de todo el sistema cubano desde el prisma del comercio exterior.

En este contexto, el sistema empresarial ha evolucionado notablemente a lo largo de este periodo, en el que pueden determinarse momentos clave, que han marcado cambios importantes en las pautas organizativas del comercio exterior en Cuba.

### 1. *Primera etapa*

En los primeros años del periodo revolucionario (hasta mediados de los años sesenta), caracterizados por cambios esenciales para el establecimiento de las bases institucionales y jurídicas para la instauración del MECE, son

creadas en los marcos del Ministerio del Comercio Exterior (Mincex) las primeras cuatro empresas del comercio exterior (marzo de 1961) responsabilizadas con las diferentes actividades.

Sin embargo, casi inmediatamente (1962) y como resultado de la experiencia práctica, se hace necesaria la creación de once empresas especializadas por surtidos y actividades de comercio exterior llamadas a sustituir a las dos empresas que realizaban globalmente la actividad de exportación e importación, respectivamente (Ecubex y Ecubim).

Este paso constituyó, entonces, una necesidad desde el punto de vista operativo, pues con este nuevo enfoque se agilizaba el nivel de actividad externo del país, lo que se revertía en última instancia en una mayor eficiencia en la gestión de comercio exterior. Posteriormente, ya en la segunda mitad de los años sesenta, a partir de la subdivisión de algunas de las once empresas ya creadas para actividades particulares, surgieron nuevas empresas aún más especializadas.

Esta primera etapa se caracterizó por una absoluta centralización de la actividad operativo-comercial del país en manos del Ministerio de Comercio Exterior, que desde su creación en febrero de 1961 ha fungido como principal centro administrativo de esta actividad en el país.

## 2 *Segunda etapa*

Sin embargo, desde 1966 y hasta el presente se inicia y desarrolla un proceso de descentralización de empresas de comercio exterior respecto al Mincex, que fue comenzado entonces, con la separación de Cubatabaco (empresa cubana exportadora del tabaco) del Mincex (1966), convirtiéndose en una entidad “vertical”, lo cual significó la integración de la empresa al Combinado del Tabaco vinculado estructuralmente al Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA).

Este proceso, que consistió en el traspaso de algunas actividades propias de comercio exterior, anteriormente subordinadas al Mincex, a otros organismos, que quedarían responsabilizados con todo el proceso por el que pasaba necesariamente un producto desde su creación hasta su realización en el mercado externo, constituyó una importante transformación en el contexto de un conjunto de ajustes de tipo operativo (creación de nuevas empresas, desintegración de algunas, creándose otras, movimientos de productos entre empresas, etcétera) condicionados por la propia experiencia práctica adquirida hasta aquel momento.

Así, este segundo momento se caracterizó por el desarrollo y continuación de un proceso de descentralización, pasándose a la descentralización

de un gran número de empresas de comercio exterior respecto al Mincex en este periodo, además de otros ajustes de tipo operativo que se pusieron de manifiesto.

El propósito de la descentralización era, en aquel momento, en unos casos por tratarse de organismos altamente consumidores de productos importados o exportadores netos, y, en otros, por la naturaleza altamente especializada de sus operaciones comerciales, era elevar la calidad de las exportaciones, la operatividad, la agilidad, la especialización; en fin, elevar la eficiencia de la gestión externa, empleando métodos diferentes a los utilizados hasta entonces.

### 3. *Tercera etapa*

A inicios de los años setenta comienza la búsqueda e implantación de formas más ágiles y novedosas para comerciar con el área capitalista, creándose sociedades mercantiles con capital total o parcialmente cubano radicadas en países capitalistas, donde por razones económicas o políticas resultara conveniente, y surgen variantes de representación con carácter continental. El empleo de estas formas de gestión, que posteriormente fueron perfeccionándose con el decursar del tiempo, fue impuesto por las realidades a las que hubo que enfrentarse en el plano externo, pero sobre todo en los mercados capitalistas.

El esquema de empresas privadas en el exterior surgió en 1971 con la creación en Francia de Caribmolasses Co Ltd., dedicada a la comercialización de mieles finales.

El I Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), celebrado en 1975, marcó el inicio de un profundo proceso de ordenamiento estructural e institucional del país, del cual el comercio exterior formó parte importante, perfeccionándose organismos tales como el Comité Estatal de Colaboración Económica (CECE) y el Comité Estatal de Abastecimiento Técnico Material (CEATM) a los cuales se subordinaron nuevas empresas de comercio exterior.

## II. SITUACIÓN DESDE EL MOMENTO DE LA “RUPTURA”

La “ruptura” del modelo de relaciones económicas externas de Cuba al desaparecer el CAME y desintegrarse la URSS como Estado dejó a Cuba en condiciones difíciles desde el punto de vista de su participación en la economía internacional, lo que se reflejó en:

- Especialización exportadora basada en productos primarios, altamente concentrada en pocos renglones y estructurada en surtidos que no están del todo acordes con las tendencias o requerimientos de los mercados en los cuales el país debe participar.
- Altos consumos de combustible, materias primas y piezas de repuesto como consecuencia de las tecnologías procedentes del CAME, lo cual acentúa más la dependencia importadora.
- El país quedó casi tontamente aislado de fuentes de crédito internacional.
- Estructura organizativa altamente centralizada, con poca vinculación directa de las empresas productoras o consumidoras con los mercados externos y poco conocimiento de éstos; mecanismos de funcionamiento y gestión empresarial distantes de los requerimientos de los mercados actuales (flexibilidad, agilidad, capacidad de innovación, entre otros).
- El bloqueo económico de los Estados Unidos se recrudeció por la Ley Torricelli, ante las expectativas de que el país colapsara al no contar con las relaciones con el campo socialista y perderse, por tanto, los elementos de compensación que ellas significaban.

Una característica importante a tener en cuenta era la alta concentración mercantil de los intercambios cubanos en un socio comercial, en este caso la Unión Soviética, que representaba al 70% de los mismos. Vale la pena señalar que esta característica estuvo presente también antes de 1959, cuando los Estados Unidos abarcaban el 67% de las exportaciones y el 70% de las importaciones.

Desde los mismos inicios de la crisis se valoró como necesario realizar una reorientación de las prioridades del desarrollo, dirigiéndolas más a apoyarse en recursos propios y a crear nuevas fuentes generadoras de ingresos externos sobre la base de nuevas ventajas comparativas, derivadas del aprovechamiento de recursos naturales o de los resultados científico-técnicos.

Se priorizan así la producción de alimentos, el turismo, la industria farmacéutica y biotecnológica; ante la continuada contracción de exportaciones tradicionales, se hace imperativo recuperar las posiciones competitivas perdidas e incrementar los ingresos externos.

El país enfrenta el reto de mejorar su inserción en la economía internacional; para ello sus producciones y servicios deberán adquirir competitividad, con vistas a incrementar las exportaciones y lograr una eficiente sustitución de importaciones, propósitos que en las condiciones cubanas se vuelven una exigencia macroeconómica para recuperar y sostener el crecimiento de la economía en su conjunto.

Esta mejoría de la inserción (o reinserción, si se requiere) significa: la participación en las corrientes dinámicas del comercio internacional; el acceso al financiamiento internacional; el acceso a la inversión extranjera directa; el acceso a la tecnología.

El logro de lo anterior depende tanto de factores exógenos, ajenos al control del país, como de las políticas internas que se apliquen.

En el caso cubano, los factores exógenos son el bloqueo de los Estados Unidos y el contexto internacional actual.

En el ámbito de las políticas internas, se reconoce

que necesariamente deben estar interrelacionadas y que pueden agruparse en tres conjuntos: *la política comercial*, que debe recoger la estrategia de integración a la economía internacional, tanto desde el punto de vista geográfico como mercantil, así como la política arancelaria, las reglamentaciones complementarias y la promoción de exportaciones; *la política macroeconómica*, dirigida a establecer los incentivos que apoyen el proceso de reinserción mediante la aplicación de las políticas fiscal, monetaria y cambiaria; y *la política de desarrollo productivo*, encaminada a fortalecer la capacidad competitiva de las empresas y a orientar el desarrollo ramal.<sup>3</sup>

Desde inicios de la década de los años sesenta, y durante los siguientes cinco lustros, en la economía cubana no estuvo presente la inversión extranjera; el intercambio comercial exterior se llevaba a cabo por un grupo de empresas estatales, y el movimiento de turistas se limitaba a unos cuantos miles.

Fue a partir de la segunda mitad de los años ochenta cuando el flujo turístico comenzó a multiplicarse, aparecieron nuevos tipos de empresas, incluso algunas extranjeras, y se constituyeron las primeras empresas mixtas y otras formas de asociaciones económicas productivas y de servicios entre entidades cubanas y firmas de otros países. La prensa internacional comenzó a reflejar estos cambios. Con curiosidad e interés comercial e inversionista, muchas empresas en otras latitudes iniciaron la búsqueda de datos y conocimientos sobre estas nuevas experiencias cubanas.

La información accesible y las oportunidades de hacer negocios en este país se han incrementado en los años recientes.

Como se desprende del punto anterior, la economía cubana fue siempre “abierta”, y la protección no era un objetivo de la política económica *per se*, aunque la concesión de subsidios presupuestarios a las empresas, de hecho, tenía efectos equivalentes a los de una protección arancelaria.

---

<sup>3</sup> CEPAL, *Políticas para mejorar la inserción en la economía mundial*, Santiago de Chile, 1994, p. 18.

Una revisión de las diferentes variantes estratégicas formuladas en las tres últimas décadas confirma la orientación exportadora de la economía, cuyo basamento era el modelo de relaciones económicas definido con los países del CAME, al cual se ha hecho ya referencia.

Se asiste ahora más bien a la reafirmación de la vocación de apertura, entendida como un proceso liderado por las exportaciones, según el concepto antes precisado, unida a un proceso de descentralización, desregulación y reducciones arancelarias, esto último según los acuerdos del GATT y la nueva Organización Mundial de Comercio (OMC).

El impulso inicial a este proceso vino dado por el cambio en las condiciones externas, por lo cual las primeras medidas adoptadas fueron las relacionadas con diferentes aspectos del sector externo, algunas incluso antes del colapso total del campo socialista. Básicamente estas medidas iniciales se concentraban al capital extranjero, modificaciones en la estructura empresarial al capital extranjero, modificaciones en la estructura empresarial vinculada con el exterior —bien fuera por la vía comercial o por la relación con la inversión extranjera— así como la adopción de algunas formas de autofinanciamiento en divisas fundamentalmente en apoyo a la actividad exportadora.

Si se examina la evolución del proceso en el tiempo, se observa que a finales de 1991 el IV Congreso del Partido adopta una resolución sobre el desarrollo económico del país, donde se recogían consideraciones que se irían teniendo en cuenta posteriormente en las transformaciones de la economía.

En julio de 1992, la Asamblea Nacional del Poder Popular aprobó importantes cambios en la Constitución, tanto en el orden político como económico; estos últimos refrendan el proceso de apertura, y se refieren a:

Limitación a la extensión de la propiedad socialista (artículo 14): la propiedad socialista se ejerce ahora sobre los medios fundamentales de producción.

Transmisión de propiedad socialista (artículo 15): se autoriza al Consejo de Ministerios o a su Comité Ejecutivo para transmitir excepcionalmente bienes del sector socialista a personas naturales o jurídicas que los destinen al desarrollo económico y social del país, sin afectar los fundamentos del Estado.

Nuevas formas de propiedad (artículo 23): el Estado reconoce la propiedad de las empresas mixtas, sociedades y asociaciones económicas que se constituyen conforme a la ley.

Modificación en el ejercicio del comercio exterior por parte del Estado (artículo 18): el Estado no detenta ya el monopolio del comercio exterior; su función es orientar y dirigir la actividad. Todas las asociaciones económicas

con capital extranjero están autorizadas a exportar e importar directamente. Se ha incrementado el número de empresas productoras cubanas que exportan e importan directamente.

Régimen de planificación económica (artículo 16): se sustituye el concepto de Plan Único de Desarrollo Económico y Social por el de “un plan que garantice el desarrollo programado del país”. La admisión de empresas privadas, cuyas operaciones son independientes de la planificación estatal, así como la necesidad de conceder una mayor autonomía a las propias empresas estatales en el ordenamiento que va surgiendo en las nuevas condiciones, en el sentido de modificar los anteriores métodos, basados fundamentalmente en la planificación y asignación material de recursos, promedio de balances, con alta centralización, por otros de carácter financiero y de acción más indirecta.

Procede entonces analizar con mayor detalle cada uno de los tres conjuntos de políticas previamente señalados, los avances y aspectos que sería necesario completar para dar mayor coherencia al proceso de apertura:

### 1. *La política comercial*

Ha sido el primer conjunto de políticas en que se ha actuado, y sin lugar a dudas el más dinámico.

En primer lugar, cabe destacar el rediseño de la estrategia de integración a la economía internacional, que se expresa tanto en el ámbito geográfico como en el mercantil. Esta estrategia tiende necesariamente a buscar la mayor diversificación de mercados y de productos, en correspondencia con las características del entorno internacional, cada vez más abierto.

Un segundo aspecto viene dado por los importantes cambios institucionales, organizativos y de gestión, asociados a la actividad externa, directa o indirectamente.

La eliminación del ejercicio del monopolio del comercio exterior por el Estado; la descentralización de la gestión comercial externa; la vinculación directa de algunos productos o consumidores con los mercados externos y el autofinanciamiento en divisas para empresas seleccionadas, son los rasgos básicos de este proceso, que necesariamente debe continuar perfeccionándose.

El objetivo de estos cambios es apoyar el proceso de reinserción internacional de Cuba, buscando que las empresas nacionales alcancen una relación más estrecha con los mercados de exportación y puedan también mantener la atención directa sobre el aseguramiento de los insumos importados.

En estos momentos un variado espectro de empresas ejercen actividades de comercio exterior: empresas estatales especializadas en comercio exterior; empresas estatales productoras, autorizadas a exportar o importar directamente; asociaciones económicas con capital extranjero y sociedades mercantiles privadas cubanas. EL total, unas 240 entidades cubanas realizan actividad de comercio exterior, a lo cual se suman 212 asociaciones con capital extranjero. A manera de referencia, es conveniente apuntar que en 1989 tan sólo cincuenta empresas realizaban actividad de comercio exterior.<sup>4</sup>

Aunque continúan centralizados en empresas estatales de comercio exterior las operaciones de azúcar, petróleo, alimentos básicos y algunos otros renglones donde la gestión central es necesaria para optimizar recursos o su carácter estratégico, en general se observa en el resto de las empresas vinculadas con el exterior el paso a formas de funcionamiento financieros y mayor autonomía. No obstante, esto resulta insuficiente en la medida en que los cambios institucionales y en la gestión no se extiendan al resto del aparato productivo del país, por lo que una tarea inmediata es la confirmación de un sistema de gestión empresarial que articule adecuadamente todas las relaciones, tanto con el exterior como con el interior del país.

El tercer aspecto a considerar dentro de la política comercial en su vinculación o armonización con otras políticas nacionales, en particular con la política industrial y con la política cambiaria. Esta vinculación se expresa básicamente a través del uso de los aranceles.

En Cuba, el arancel había dejado de utilizarse como instrumento económico, en virtud del sistema de relaciones económicas con los países del CAME, en que el comercio era contingentado en términos físicos, y las empresas recibían asignaciones materiales como resultado de los balances elaborados a diferentes niveles en la economía.

Como parte del proceso inicial de transformaciones, en octubre de 1990 se reactivó el arancel de importaciones mediante el Decreto Ley 124. Este arancel contiene las diferentes tarifas agrupadas según el sistema armonizado de designación y codificación de mercancías.

En un primer momento, la utilización del arancel está cumpliendo básicamente la función fiscal y la de instrumento negociador con el exterior. Su uso como instrumento de protección efectiva será posible cuando se integre un sistema de gestión empresarial que abarque a los diferentes tipos de empresas que existen en el país y defina las relaciones de éstas con el Estado,

---

<sup>4</sup> Martínez, Osvaldo, intervención en el Seminario Internacional La Pequeña Empresa en el Desarrollo Económico y Social, La Habana, 1995.

así como los instrumentos a utilizar para ello, y el arancel forme parte del conjunto de señales para guiar la actividad económica de las empresas.

El cuarto elemento a considerar es la promoción de exportaciones. En este caso la cuestión radica en desarrollar una estrategia de integración a los mercados internacionales que favorezca a las actividades productivas con potencial exportador de bienes y servicios. Pero es necesario que esto se haga de acuerdo con las exigencias contemporáneas, sin acudir a subsidios, sino con políticas dirigidas a fortalecer la capacidad competitiva de las empresas, incluyendo el aseguramiento de los insumos necesarios.

Para esto hay que hacer uso de un variado conjunto de instrumentos que le den un sesgo exportador a la economía; entre ellos juegan un papel importante los incentivos a las exportaciones no tradicionales y el manejo del tipo de cambio.

También deben contemplarse otras medidas más específicas encaminadas a la formación gerencial moderna y al apoyo institucional en las áreas de financiamiento, seguros, información y promoción.

## *2. La política de desarrollo productivo*

En las nuevas condiciones de la economía internacional, esta política cobra especial importancia. No se trata de diseñar políticas proteccionistas para ganar competitividad encubriendo ineficiencias, sino de diseñar acciones que fortalezcan la capacidad competitiva de las empresas.

Esto comprende desde las políticas de desarrollo tecnológico hasta la capacitación y el desarrollo de las capacidades gerenciales, así como la atracción de capital para la modernización y expansión de las empresas.

En el caso de Cuba, adquiere particular importancia la cuestión del redimensionamiento productivo y de la renovación del parque de equipos tecnológicos y no tecnológicos, en gran medida procedente del antiguo campo socialista, y que presenta un grado de obsolescencia relativamente elevado dadas las limitaciones que han existido desde 1991 en las importaciones. Esta tarea demandará una estrategia particular.

En un plano más global, esta política incluye la elaboración de programas por sectores o ramas, que orienten el desarrollo de los mismos a la capacitación de inversión extranjera directa.

La apertura al capital extranjero constituye uno de los primeros pasos del proceso de transformaciones de la economía cubana. Concebido para obtener acceso a capital, mercados y tecnologías, ya contribuye de manera visible al fuerte desarrollo del turismo y a la reanimación de varias importantes ramas industriales y de los servicios.

La nueva Ley de Inversión Extranjera aprobada por la Asamblea Nacional el 5 de septiembre último constituye un paso de avance en el proceso, por cuanto lo facilita y brinda mayor garantía y claridad al inversionista extranjero.

### 3. *La política macroeconómica*

La economía cubana está pasando a formas de funcionamiento más descentralizadas con mayor uso de los instrumentos monetarios y financieros, a diferencia de la forma anterior, asentada básicamente en la distribución de recursos del sistema de balance materiales y en la dirección centralizada conforme al plan.

Esto significa que comienzan a actuar ya en el país los componentes de la política macroeconómica con diferente grado de fuerza de acuerdo con el desarrollo que hayan logrado los instrumentos propios de cada uno. En particular, está actuando activamente la política fiscal, y en un futuro cercano lo deberá hacer la política monetaria y la cambiaria.

El pronóstico debe ser que estas políticas establezcan los incentivos que apoyen el proceso de reinserción de Cuba en la economía internacional.

En este sentido, la política fiscal contempla el apoyo al proceso de captación de capital extranjero, al permitir reducciones y exenciones temporales de impuestos a las empresas mixtas. Adicionalmente, deberá considerar medidas de apoyo a la exportación, como pudieran ser reducciones de impuestos, devoluciones de aranceles y otras. Por otra parte, las medidas de saneamiento financiero interno, al plantear la reducción o eliminación de los subsidios a las empresas, son consistentes con el propósito de lograr una verdadera competitividad, por la vía de una mayor eficiencia y un incremento de la productividad.

En cuanto a la política monetaria y la cambiaria, se dan los pasos que conduzcan a la eliminación del exceso de dinero en circulación, así como la futura implantación de un único signo monetario con un tipo de cambio económicamente fundamentado que modifique la estructura de precios relativos en favor de las actividades que generan ingresos externos o sustituyen importaciones, todo lo cual debería ser congruente con un sistema de gestión empresarial más autónomo y que se guíe por los diferentes instrumentos monetario-financieros.

También resulta de vital importancia la creación de un verdadero sistema financiero con sus instituciones e instrumentos, que facilite los vínculos con los mercados internacionales de capital, amplíe las posibilidades de

captación de recursos y permita un mayor flexibilidad en la operación de las empresas.

Otro aspecto que complementaría las acciones en cuanto a la captación de capital sería el logro de una solución al problema de la deuda externa cubana. El gobierno cubano ha hecho pública su disposición de examinar en el Club de París u otros foros apropiados, tanto multilateralmente como bilateralmente, las posibilidades de lograr acuerdos con los acreedores “en un marco de flexibilidad y búsqueda de soluciones razonables”.<sup>5</sup> Con algunos países se han encontrado vías para honrar los compromisos y a la vez aumentar el comercio y las inversiones; el caso más significativo es México.

De todo lo anterior expuesto puede concluirse que la etapa inicial de la apertura externa, que consiste en diversificación geográfica, descentralización de la gestión externa, apertura al capital extranjero y desregulaciones, ha sido cumplida con un saldo favorable. La etapa actual es más compleja, pues involucra también la utilización de instrumentos económicos y jurídicos más sofisticados y, sobre todo, la coordinación de las diferentes políticas.

Según se reconoce en las publicaciones oficiales de la Cámara de Comercio de la República de Cuba, el sistema empresarial del comercio exterior cubano estaba conformado, en la práctica, por tres categorías de entidades cubanas para el comercio exterior:

#### *A. Empresas estatales (clasificada como subordinada o no al MINCEX)*

La empresa estatal de comercio exterior constituye una entidad económica con personalidad jurídica, patrimonio, denominación y administración propios, con potestad para realizar operaciones tanto en el territorio nacional como en el extranjero a partir de una nomenclatura.

La misma está jurídicamente facultada para realizar operaciones de lícito comercio. Realiza indistintamente actividades de exportación o ambas, inclusive, y también de servicios.

Estas empresas se encuentran adscritas a un organismo de la administración central del Estado cubano, que puede ser un organismo productor como tal (ministerio) o un organismo global con una actividad más amplia en la economía.

No obstante que el número parece ser reducido, en ellas se concentra la realización de productos de exportación estratégicos como el azúcar (Cubazúcar), entre otros; y la mayor parte de la importación de bienes intermedios claves, equipos, alimentos (Cubametales, Maquimport y Alimport).

---

<sup>5</sup> Lage, Carlos, discurso en el Foro Económico Mundial, Davos, Suiza, 1995.

La razón fundamental por la cual las empresas estatales subordinadas no han sido segregadas del Mincex en busca de la descentralización se encuentra en la naturaleza de los productos que las mismas comercializan, que requieren de alta especialización por tratarse, en el caso de las exportaciones, de productos estratégicos para Cuba, algunos bursátiles o de consumo “universal” para la economía, en el caso de las importaciones.

Por su parte, se subordinan a otros organismos de la administración central del Estado, pero se mantiene una subordinación de tipo metodológico respecto al Mincex. A lo largo de los años las empresas no subordinadas han proliferado, como resultado de una política tendiente a la descentralización y a la especialización de la actividad económica.

### *B. Sociedades privadas, incluyendo corporaciones*

La sociedad privada del comercio exterior constituye una sociedad mercantil, que cuenta igualmente con personalidad jurídica, patrimonio, administración y denominación propios. Las mismas constituyen, conforme a las regulaciones vigentes en Cuba. Su base jurídica para el funcionamiento se halla, por tanto, en la legislación cubana, fundamentalmente en el Código Civil, en el Código de Comercio vigente y en otras disposiciones legales.

Dentro de estas identidades mercantiles, las corporaciones constituyen también sociedades mercantiles, con la particularidad de que, en Cuba, con esta denominación se identifican a las sociedades, y cuya función es administrar financiera, comercial y legalmente a las empresas a ellas subordinadas por el capital que se convirtió. La corporación Cubanacán, S. A., es un buen ejemplo de esta categoría de entidad cubana en el comercio exterior.

### *C. Representaciones de firmas extranjeras*

Se distinguen a las representaciones de firmas extranjeras, que constituyen oficinas de compañías constituidas en el exterior y que se establecen en Cuba al amparo de las disposiciones vigentes acerca de este particular. Las mismas se encuentran debidamente inscritas en el Registro Nacional de Representaciones Extranjeras y operan de conformidad con la licencia que se expide luego de la inscripción en el mismo Registro.

En los últimos años el gobierno cubano ha promovido la adopción de un conjunto de medidas que posibiliten una mayor flexibilización no sólo de la actividad externa en sí misma y de sus mecanismos de financiamiento,

sino también de los procesos económicos en Cuba, lo cual está asociado en la práctica, a la necesidad impostergable de adaptación del país a las nuevas condiciones de inserción en la economía mundial.

En este sentido, actualmente la economía se encuentra inmersa en un proceso de cambios respecto a las formas de gestión anteriores, que se distinguían por su carácter altamente centralizado y planificado, asociado a la participación de Cuba en los procesos de coordinación de planes, con enlace quinquenal, así como en otros acuerdos a largo plazo en los marcos del CAME, que implicaban una alta definición a nivel estatal de las ubicaciones, los volúmenes y surtidos del intercambio externo.

En este contexto, existen ya algunas empresas de la economía interna a las que se ha dado posibilidades de exportar sus producciones e importar algunos suministros directamente, en los arcos de este proceso interno de flexibilización y adaptación a las nuevas condiciones externas que prevalecen y en la búsqueda de una mayor vinculación de la producción con los mercados externos. Tal es el caso de la Corporación Acinox, conformada por las industrias Antillana de Acero, la Fábrica de Acero Inoxidable de las Tunas y el Combinado de Alambres de Nuevitas.

En este grupo se encuentran también las empresas productoras de equipos y tecnologías de avanzada (biotecnología, equipos médicos e industria farmacéutica), que poseen en muchos casos sus propias firmas comercializadoras y sus propios mecanismos descentralizados de importación, insertándose en una nueva concepción integral que abarca el proceso investigación-desarrollo-producción-comercialización.

Igualmente, se ha dado inicio a la aplicación de esquemas de autofinanciamiento de los gastos en divisas a partir de los ingresos en empresas de la economía interna pertenecientes a organismos tales como el Ministerio de la Industria Básica, el Ministerio de la Industria Sideromecánica, la Academia de Ciencias de Cuba, el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación, entre otros.

El concepto de autofinanciamiento en las actuales condiciones de limitaciones financieras de la economía cubana ha tenido necesariamente que estar asociado, en lo fundamental, a garantizar el respaldo material para los fondos exportables y los servicios que generan divisas convertibles, aunque en ocasiones el alcance de los esquemas se vea ampliado a la generalidad de los suministros. En este sentido, no puede perderse de vista que el país se encuentra en un momento “especial”, en el que se delimitan prioridades, y que medidas como éstas son transitorias hacia formas más perfeccionadas de financiamiento.

Otra de las líneas que ha tomado fuerza en este proceso de adaptación es la creación de distintas formas de asociación económica con capital extranjero, entre las que destacan las empresas mixtas para el aprovechamiento de capacidades no utilizadas de territorio nacional, aprobadas por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, las cuales están capacitadas para realizar actividades de comercio exterior.

En este sentido, existe una amplia diversidad de ramas industriales susceptibles para la colaboración: goma, química, petroquímica, papel, vidrio, sideromecánica, tabacalera, alimentaria, ligera, médico-farmacéutica, biotecnología, computación y electrónica., además del turismo, sector pionero en la formación de estas entidades en Cuba.

Así, a la luz de la experiencia de hoy, las modificaciones contenidas en la nueva Constitución dan la posibilidad de una mayor flexibilización en cuanto al comercio, como resultado de la necesidad de crear un marco jurídico idóneo, para el normal desenvolvimiento de las diversas modalidades de asociaciones económicas y comerciales con firmas de otros países, según las normas y prácticas internacionales, lo cual anteriormente no era contemplado. De esta manera, a diferencia del concepto que regía acerca del monopolio estatal del comercio exterior, el Estado posibilita la participación del capital extranjero en la actividad de comercio externo del país, aunque, como se ha dicho, mantiene su papel de sector y controlador de esa actividad.

### III. CONTEXTO PARA LA APERTURA ACTUAL

En esta ocasión —años noventa— a raíz de la crisis provocada por la desaparición de los vínculos con los países exmiembros del CAME,<sup>6</sup> se añadían otros problemas estructurales y de funcionamiento ya manifestados durante la segunda parte de los años ochenta.

Al transcurrir casi la mitad de los años noventa se observaron cambios, ocurridos con rapidez, unos como resultado de factores externos, otros implementados por el gobierno, y cambios resultantes del efecto de las leyes económicas y sociales.

Al romperse los principales lazos y relaciones económicas, la economía ha sufrido un fuerte impacto, en buena medida similar al observado en otras naciones que fueron miembros del CAME, y a las que en breve plazo se les alteró todo su comercio exterior.

---

<sup>6</sup> Significaba *Consejo de Ayuda Mutua Económica*, y era una organización económica en el marco de los países del sistema socialista.

En parte debido a las limitaciones de recursos de importación —y su asignación en tiempo y lugar—, y en parte por problemas de organización, de estimulación y de atención a los trabajadores productivos, los niveles de producción de las exportaciones tradicionales mermaron en los años recientes.

En adición a lo anterior, durante 1992 y 1993, los precios de las exportaciones tradicionales han estado afectados por la depresión reinante en sus principales mercados (Canadá, Europa y Japón). Junto con la recuperación productiva es de esperar que la reanimación de las economías a donde se destinan las mismas conlleve una normalización de los niveles de precios.

La oferta reducida de bienes y servicios, unida a una gran cantidad de dinero en manos de la población y a la circulación de la moneda nacional paralelamente con monedas extranjeras (dólares casi siempre), provocan el desarrollo de un mercado negro con precios diferenciados, en ocasiones solamente en dólares. La estimulación salarial por medio de la moneda del país ha perdido valor, y la tasa de cambio en el mercado no oficial del peso cubano se deteriora considerablemente.

En las actuales circunstancias, ha sido verdaderamente sorprendente que la economía cubana haya podido resistir tamaño impacto, y que incluso en algunos sectores y actividades haya podido alcanzar logros significativos en este difícil periodo.

El gobierno adoptó, desde mediados de 1991, un programa de emergencia económica, denominado Plan del Periodo Especial, el cual incluye las principales medidas, para atenuar las afectaciones a la población, reducir los gastos sociales y las inversiones estatales y priorizar aquellas acciones que en mayor medida contribuyan a superar las dificultades y remontar el proceso de desarrollo. Entre las más importantes se encuentran priorizar las exportaciones y las actividades vinculadas al turismo, elevar la producción de energía y atraer inversiones extranjeras.

Según ha proclamado el gobierno desde que comenzó a adoptar las nuevas medidas económicas, las mismas se basan en criterios de justicia social, y no corresponden a las llamadas “políticas de choque”.

Para liberar al sector estatal de una carga en la producción de bienes y servicios que no pueden ejecutar eficientemente y como alternativa para dar empleo, se amplían las posibilidades de ejercer el trabajo por cuenta propia. En menos de un año se ha elevado el número de los trabajadores por esta modalidad de 40,000 a 162,000. Ciertos pronósticos sitúan su nivel para finales de 1994 en 200,000 personas, el 7% de la población económicamente activa. En el futuro es muy probable que se produzca una mayor ampliación de las posibilidades para los trabajadores por cuenta propia.

El proceso de apertura a las inversiones extranjeras ha tomado velocidad y se diversifica en un número mayor de actividades. Según recientes informaciones oficiales, cada semana se aprueba una o más asociaciones económicas en donde participan capitales foráneos. En 1992, la Asamblea Nacional del Poder Popular, el Parlamento Cubano, en su XI periodo de sesiones, aprobó una Ley de Reforma Constitucional, y como parte de la misma se incluyeron nuevos artículos y se modificaron otros, que facilitaban y aclaraban el reconocimiento del Estado cubano a la propiedad y a los derechos de las asociaciones radicadas en Cuba.

El aparato de administración estatal se está reduciendo. Se eliminaron quince ministerios e instituciones con carácter de organismo central. Aun aquellos organismos que se han mantenido también han sido requeridos de actualizar sus funciones y diseñar con mayor eficiencia y en escala más reducida sus aparatos administrativos. Las nuevas directrices se orientan a la descentralización de la responsabilidad a la administración de los recursos económicos, desplazando las mismas de los aparatos centrales, a las empresas y otras entidades económicas.

La mayor parte de las 400 empresas estatales que abarcan el 82% de las tierras agrícolas se convirtieron en 4,000 cooperativas, transformando cerca de 500,000 trabajadores asalariados en cooperativas que explotan cuatro millones de hectáreas otorgadas en usufructo gratuito. Pueden adquirir con créditos a largo plazo los activos de las anteriores empresas, asumen la responsabilidad por la operación y resultados financieros de la producción, de la cual son propietarios.

Nuevas disposiciones permiten a los productores agrícolas —tanto campesinos como cooperativas y empresas estatales— vender libremente en el mercado agropecuario sus excedentes de productos, una vez satisfechos los contratos con las empresas estatales de acopio. En este mercado los precios se fijan por la oferta y la demanda.

La normalización de las finanzas internas contempla un programa de medidas a introducir entre la segunda mitad de 1994 y 1995. Entre las principales medidas que conforman este programa, en adición al nuevo sistema de impuestos directos (aprobado en agosto de 1994), se incluyen precios más elevados para los cigarrillos y las bebidas, incremento de las tarifas de los servicios de electricidad, telefonía, transporte interurbano y provincial y de acueductos. Otro grupo de medidas incluye en el cobro de algunos servicios prestados gratuitamente hasta el presente.

El proceso de saneamiento financiero de las empresas estatales y de reproducción de los subsidios por pérdidas se ha iniciado. Para 1994 se estima

una reducción de los subsidios de un 25% y otra sustancial disminución para 1995.

Las políticas y las medidas económicas aplicadas en los últimos años, así como las hasta ahora anunciadas, entrañan un periodo de transición con características muy particulares, propias de la sociedad que ha construido y adoptado, así como de la cultura y de las tradiciones cubanas. Las nuevas medidas influirán en las bases de funcionamiento de la economía.

Dichas políticas procuran la viabilidad del modelo socialista en las nuevas circunstancias internacionales, diversificando las formas de propiedad (como las cooperativas, el trabajo por cuenta propia, y las asociaciones económicas con entidades extranjeras), a la vez que se persigue un saneamiento de las cuentas fiscales. En algunos pocos años se puede vislumbrar una economía cubana diferente.

Desde los años noventa se ha agudizado en la economía cubana la brecha entre el sector socialista tradicional, regido por el peso y el sector internacionalizado, dolarizado y orientado al mercado. Esta división obedece, entre otras circunstancias, a la expansión del turismo y de las empresas extranjeras y mixtas; la contracción de la economía socialista y la pérdida de confianza en ella; el debilitamiento del peso por la acelerada inflación debida a las emisiones monetarias para financiar el déficit fiscal, y la sobrevaluación del tipo de cambio. La coexistencia de dos monedas y la bifurcación estructural se han reflejado en la distribución del ingreso y han influido en el comportamiento económico de la población.

Esta situación ha hecho resurgir problemas sociales que casi habían desaparecido a comienzos de los años sesenta. Últimamente se ha logrado reducir el tipo de cambio paralelo y atenuar la bifurcación, gracias a ciertos cambios institucionales y la adopción de algunas políticas, sobre todo las de carácter fiscal que comenzaron a aplicarse en 1994. Se ha podido disminuir el déficit, desacelerar la emisión monetaria y controlar la inflación del peso, lo que incrementó la demanda de esa moneda. Pero habrá que seguir profundizando este proceso de cambios para reunificar la economía, mediante medidas de política cambiaria, la mayor liberalización de la pequeña y mediana empresa y la desregulación de los precios.

A mediados de 1995, la economía socialista tradicional, regida por el peso, abarcaba prácticamente todas las ramas de actividad, con la excepción de los trabajadores por cuenta propia en actividades artesanales e industriales y algunas empresas mixtas de exportación. También formaban parte de este sector la mayoría de los servicios, incluidos todos los financieros; gran parte de los comerciales; algunos servicios personales, con la excepción de los prestados en forma independiente; la mayor parte del comercio al por

mayor y al detalle, con la excepción de los mercados de productos agrícolas, industriales y artesanales; la mayoría de los servicios de transporte, y todos los servicios de comunicaciones.

El papel de la economía socialista tradicional en el sector agrícola sufrió una profunda transformación a raíz del establecimiento de las unidades básicas de producción cooperativa (UBPC) a mediados de 1993. La creación de estas cooperativas se tradujo en una baja de la participación estatal en el sector agrícola de 75% a 35%, en tanto que la proporción de tierra cultivada en manos del Estado bajó de 80% a 25%. En cambio, el Estado sigue desempeñando una importante función en la provisión de insumos, en la prestación de servicios de apoyo y en la adquisición de las cuotas establecidas de ciertos productos a precios regulados.

La expansión de la economía internacionalizada se tradujo, en primer lugar, en un aumento de las actividades dolarizadas, incluidos el turismo, la participación extranjera mixta, la producción de bienes y servicios de apoyo, y las remesas de dólares desde el extranjero. Y en segundo lugar, en el surgimiento de actividades económicas intermedias o de transición orientadas al mercado o a un cuasimercado, incluidos el subempleo, tanto en la economía oficial como en la paralela y en actividades vinculadas a mercados.

Hasta 1990 la asignación de recursos en el sector socialista tradicional se realizaba en el marco del sistema de planificación centralizada. Por lo tanto, el volumen, la composición y el destino de la producción de las empresas; la composición y el origen de los insumos; las modalidades de inversión dentro de cada sector y rama de producción y entre ellos, así como la naturaleza de los vínculos externos, estaban determinados por el plan.

La asignación de los recursos humanos a distintos sectores, ramas de la industria y actividades no se regía por el funcionamiento descentralizado del mercado, sino que respondía a decisiones del gobierno central, aunque en algunos casos los estudiantes podían elegir la carrera que deseaban seguir y el área en que preferían trabajar, y el Estado ofrecía trabajo a todos los que se incorporaban a la fuerza laboral en un campo relacionado con sus estudios.

El sector internacionalizado y dolarizado de la economía cubana está integrado por el turismo y los servicios de apoyo, las empresas extranjeras asociadas en cubanos en empresas conjuntas, algunas empresas mixtas grandes y las sociedades anónimas. Estas últimas son conglomerados de propiedad estatal, autónomas desde el punto de vista financiero y administrativo, que operan en este sector de la economía y actúan en forma muy similar a las empresas privadas. A mediados de los años noventa, algunas

empresas estatales han empezado a trabajar para el sector turismo, que les paga en divisas; asimismo, se han creado explotaciones agrícolas que producen legumbres para el sector turismo y cobran en dólares. También forman parte de este sector de la economía los receptores de dólares del exterior, que gastan en la economía interna del mercado, en tiendas que operan exclusivamente con dólares. Otro componente de este sector es la economía interna del mercado, integrada por trabajadores independientes registrados o no registrados; los mercados de productos agrícolas, artesanales e industriales y, en mucha menor medida, las UBPC. El sector agrícola privado es otra de las áreas que integran este sector; aunque representa el 14% de las tierras dedicadas a la agricultura, es posible que genere una mayor proporción del valor agregado agrícola, debido a que produce un porcentaje desproporcionado de productos de alto valor, como los tubérculos y el tabaco.

En este sector de la economía, la asignación de recursos está determinada, al menos en parte, por los mecanismos del mercado. En los casos de los trabajadores independientes y de las transacciones que se realizan en los mercados de productos agrícolas, artesanales e industriales, los precios dependen de la oferta y la demanda. El ingreso a estos mercados, que suele ser muy competitivo, es realmente fácil. Los precios de los artículos artesanales están denominados en pesos o en dólares, al tipo de cambio paralelo, y las transacciones pueden realizarse en ambas monedas.

En el sector turismo y en el de empresas extranjeras, todas las transacciones se realizan en dólares. Las tiendas que operan con dólares absorben parte de los dólares y pesos cubanos “convertibles” en circulación, y dejan cuantiosas utilidades al Estado, equivalente a un impuesto; actualmente participan en esta actividad varias cadenas que importan alimentos, prendas de vestir, calzado, artefactos, aparatos eléctricos y otros bienes duraderos, incluso caramelos y bebidas no alcohólicas y alcohólicas, así como restaurantes para extranjeros y cubanos.

Las remuneraciones y las ganancias en este sector están determinadas en gran medida por las fuerzas del mercado.

En el sector de empresas extranjeras, los factores externos de producción tienen que recibir remuneración en dólares, porque de lo contrario no tendrían incentivos para operar en Cuba. Se supone que a los empleados cubanos de empresas extranjeras se les paga en pesos; los pagos suplementarios en dólares son ilegales.

Las remesas en dólares no son un pago por servicios prestados, sino regalos de familias que viven en el extranjero.

Por otra parte, si las empresas del sector socialista tradicional de la economía cambian los dólares recibidos por su exportaciones al tipo de cambio

oficial, sus ganancias son muy limitadas, por lo que no tienen incentivos para incrementar y diversificar sus exportaciones.

Las sociedades anónimas, que son grandes conglomerados dolarizados, también utilizan los tipos de cambio oficiales; pero como muchas de ellas funcionan parcial o totalmente en el sector internacionalizado (turismo, tiendas que operan con dólares, exportaciones e importaciones o prestación de servicios a empresas extranjeras, al servicio diplomático o a organizaciones internacionales) tienen derecho a importar productos básicos a los que no se aplican aranceles. Estos productos importados se venden, entre otros, a turistas, a cubanos que manejan dólares y a empresarios extranjeros; están exentos de aranceles, pero en muchos casos se les aplica un recargo, que en la práctica constituye un impuesto. Se han adoptado normas y disposiciones con objeto de contrarrestar la marcada preferencia de las sociedades anónimas por las importaciones y fomentar la compra de productos nacionales.

Por último, la expansión del turismo y la creciente participación de las empresas extranjeras desde el comienzo de los años noventa han contribuido al crecimiento de la economía internacionalizada y dolarizada. Entre 1990 y 1993, el número de turistas aumentó de unos 340,000 a 550,000, en tanto que las entradas brutas provenientes del turismo se incrementaron de 189 a 720 millones de dólares, aunque el valor agregado en Cuba ascendió apenas a alrededor del 30% del ingreso bruto en 1994, de acuerdo con lo informado por funcionarios del Ministerio de Turismo (16 de febrero de 1995). También ha ido en aumento el número de empresas extranjeras que han abierto filiales en Cuba o han creado empresas mixtas con firmas estatales. Se exige a los turistas, y a los empresarios y comerciantes extranjeros, que operen en dólares.

Las medidas de reforma adoptadas en el segundo semestre de 1993 legitimaron la mayor parte de las actividades económicas que habían comenzado a desempeñar los cubanos. Las reformas fueron esencialmente una respuesta oficial a lo que estaba realizando la población. Las medidas adoptadas han fortalecido al sector internacionalizado de la economía, al posibilitar el surgimiento de lo que podría considerarse un tercer sector, aunque guarda estrecha relación con el sector internacionalizado. Este tercer sector es un mercado interno que opera simultáneamente con dólares y pesos, que han reaparecido desde que comenzaron a aplicarse las medidas de reforma, y que ha registrado una notable expansión desde que se promulgaron las nuevas leyes.

En virtud de la primera reforma de importancia que se introdujo en agosto de 1993, después del periodo de parálisis, la tenencia y el empleo de dólares por parte de los cubanos dejó de constituir un delito.

De todos modos, esta medida reforzó al sector dolarizado de la economía y dio respaldo al empleo de dólares en transacciones internas.

La liberación del autoempleo en microempresas en septiembre de 1993 autorizó a quienes desempeñaban 147 tipos de actividades económicas, a registrarse oficialmente, y a dejar de trabajar clandestinamente. A fines de 1994 ya se habían registrado como trabajadores independientes alrededor de 170,000 personas, más de 48,000 de las cuales trabajaban en La Habana (*Granma*, 1995, p. 3). La expansión de este sector permitió absorber una cantidad cada vez mayor de excedentes de ingresos.

La reapertura de los mercados de productos agrícolas el 1o. de octubre de 1995 contribuyó notablemente al fortalecimiento de los mecanismos de mercado. En las leyes sobre la materia se estipula que en dichos mercados los precios que deben estar determinados por la oferta y la demanda que deben abarcar a todos los productos agrícolas, incluidas las granjas privadas, las granjas estatales, las UBPC, las granjas del ejército, los huertos privados y diversas cooperativas; que todo el país debe constituir un mercado único integrado, y que los productos agrícolas se pueden transportar libremente a toda la isla, pero que las granjas sólo pueden vender su producción en esos mercados una vez que hayan cumplido con sus obligaciones contractuales con el Estado.

En una ley anexa, promulgada el 7 de octubre de 1994, se dispone la liberalización del transporte. En ella se autoriza a todos los dueños de vehículos de tamaño mediano a suscribir contratos con las granjas para el transporte de alimentos a los mercados (Ministerio de Transporte de Cuba, 1994). Los efectos positivos de estas dos leyes han quedado rápidamente en evidencia.

Gracias a estos mercados, la oferta de alimentos en las áreas urbanas ha aumentado y los precios han bajado a un nivel menor que el registrado en los mercados negros. La existencia de mercados agrícolas también despierta el interés de los productos por incrementar la producción, lo que permite pensar que la oferta seguirá aumentando y que los precios seguirán bajando. La legalización subsiguiente de los mercados de productos industriales y artesanales (1o. de diciembre de 1994) se basa en gran medida en la de los mercados agrícolas, aunque su crecimiento y las consecuencias de su funcionamiento han sido menos espectaculares. Por otra parte, los mercados industriales y artesanales ofrecen una gran variedad de productos a los consumidores cubanos, como cocinas o querosén, artículos de aluminio para la cocina, zapatos y prendas de vestir. Los artesanos y los artistas producen actualmente una variedad extraordinaria y cada vez mayor de artículos destinados a los turistas, pero también a los numerosos cubanos que disponen de dólares.

En consonancia con todo esto, la legalización del autoempleo, la apertura de mercados agrícolas, industriales, artesanales y de servicios de transporte, y la transformación de granjas estatales en cooperativas, han realzado la importancia de los precios y han ampliado el alcance de la economía de mercado. Aunque este sector de la economía está estrechamente vinculado a la economía internacionalizada y dolarizada, se diferencia de esta última en que está más orientada al mercado interno y más regida por el peso. Este segmento de la economía cubana es producto, entre otras cosas, de una fusión del sector internacionalizado y dolarizado, por una parte, y del sector socialista tradicional, por otra. La persistente expansión de la economía de mercado y la creciente fusión de los sectores mencionados son elementos esenciales de la transición hacia la economía mixta de mercado.

En resumen, desde el verano de 1993 se inició una nueva etapa de reformas económicas internas y de saneamiento financiero con la introducción de un amplio espectro de medidas e innovaciones sin precedentes en la práctica económica cubana.

Las medidas principales adoptadas desde esos años han sido:

- Despenalización de la tenencia de divisas. A mediados de 1993, ante la extrema escasez de divisa, se introdujo la libre circulación interna del dólar. Esto permitió captar, por la vía comercial, decenas de millones a través de tiendas especializadas.
- Política de incentivación al trabajo por cuenta propia. Esta política abrió un espacio a formas no estatales de empleo y de producción y servicios, cuyo aporte al producto interno, si bien aún no resulta relevante, ha constituido una alternativa a la deprimida oferta estatal, y en el orden del empleo proporciona medios legales de vida a más de 160,000 personas. Se labora para establecer el control de las utilizadas de la comercialización, la posible venta de materias primas a dichos trabajadores, las facilidades de transportación, el uso de locales y otras variantes.
- Cooperativización del agro cubano. Se inició un proceso de transformación de las empresas estatales agropecuarias en unidades básicas de producción cooperativa (UPBC), que ya abarca 2.600,000 ha, con más de 1,221 en el sector agrícola no cañero. Sólo faltan unos 600 para concluir este proceso (de toda el área empleada en la producción de café, el 76% está en manos de las UBPC, así como el 69% de cultivos varios, el 48% del arroz y el 42% de la ganadería). En términos de empleo, ello significa que más de 400,000 obreros

agrícolas (considerando la agricultura cañera y no cañera) se han incorporado a esta nueva forma de producción.

- Reorganización institucional y normativa de los órganos de la administración central del Estado. Dicho sistema se redujo a 27 ministerios y cinco institutos. El proceso no sólo implica la disminución de los órganos de la administración central del Estado, sino también un cambio en su función y papel, que abre un espacio a una mayor descentralización y autonomía en la gestión de las empresas estatales.
- Saneamiento económico y financiero. A fines de 1993 los problemas relativos al desajuste financiero interno estaban entre los más importantes de la economía cubana. El desequilibrio se expresaba en abultado déficit fiscal, exceso de circulante, fuerte tendencia inflacionaria en el mercado no estatal, creciente proceso de dolarización de la economía y acentuada depreciación de la moneda nacional.
- Nuevo tratamiento laboral y salarial de los trabajadores disponibles. La Resolución 6/94 del Mintrab adecúa la política de empleo y salario a las nuevas condiciones de desarrollo de la economía nacional. A la vez que admite la posibilidad de no lograr el pleno empleo, asegura un tratamiento justo a los trabajadores en función del tiempo laboral cumplido.
- Introducción del mercado agropecuario (1o. de octubre de 1994) y del mercado de bienes industriales y artesanales (1o. de diciembre de 1994) sobre la base de la libre concurrencia de la oferta y la demanda.
- Territorialización de las soluciones. Las situaciones más complejas en el nivel territorial se presentan en La Habana, que requirió el movimiento de los principales dirigentes y la creación de una comisión gubernamental de apoyo a la capital con grupos de trabajo en transporte urbano; producción agropecuaria, pesca y aprovechamiento del área cultivable; instalaciones hospitalarias, abastecimiento de medicamentos y dificultades y deficiencias en la atención de la salud, entre otros.

#### IV. PRINCIPALES CAMBIOS: EL PAPEL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En Cuba, el tema de la pequeña producción, sus características, sus debilidades y fortalezas son tema preocupante, tanto de las autoridades gubernamentales

mentales como de los propios actores sociales. Además de las consideraciones generales del nivel de desarrollo de este sector de la economía cubana, se plantea la necesidad de conocer experiencias prácticas que ayuden a una definición más adecuada del tipo de apoyo técnico que podría tener este sector económico-social de la realidad cubana actual.

En la economía cubana, a fines de la década de los años cincuenta, el 23% del ingreso nacional era aportado por el sector industrial; de él, la mitad correspondía a la industria azucarera, que, con capacidades subutilizadas, empleaba 80 mil trabajadores de un total sectorial de 270 mil. De los aproximadamente 2,300 establecimientos industriales existentes, la mitad clasificaba como microempresas que empleaban menos de seis trabajadores, sólo catorce no azucareras lo hacían a más de quinientos y el resto eran pequeñas con menos de 25 empleados. En 1959, Cuba presentaba una economía altamente dependiente de la producción azucarera, ya que las posibilidades de acumulación interna y en parte su capacidad importadora estaban sujetas de forma directa al comportamiento de las exportaciones azucareras. A partir de este momento comienza un periodo caracterizado por importantes transformaciones estructurales, en cuya base están las nacionalizaciones realizadas fundamentalmente en 1960 y la aplicación de las leyes de reforma agraria. Ello cambió la estructura económica del país, predominando el sector estatal en todas las ramas, con la presencia de un pequeño sector privado en el comercio minorista y la agricultura. En el comercio minorista esta participación estaba limitada a pequeños establecimientos atendidos por el dueño y sus familias.

En la venta de víveres, hortalizas, mueblerías y papelerías, la participación del sector privado seguía siendo determinante. En la gastronomía era del 20%, y en la hotelería, del 15%.<sup>7</sup>

“El sector privado en Cuba tuvo una peculiar evolución, ya que más de la mitad de los productores privados surgen y se desarrollan después de 1959, su mayoría dedicados al comercio, diseminados en gran cantidad de pequeñas unidades de las que el 31% eran ilegales”.<sup>8</sup>

Algunos de estos comerciantes y productores llegaron a convertirse rápidamente en importantes suministradores del sector estatal, incluso los de más altos volúmenes de actividad desplazaron a otros productores y establecieron monopolios en la producción y comercialización de ciertos artículos.

---

<sup>7</sup> Millares, Manuel, “Problemas del comercio interior en Cuba”, *Revista Cuba-Socialista* núm. 61, 1966.

<sup>8</sup> Ayala, Héctor, *Transformaciones de propiedad en el periodo 1964-1980*.

“Únase a ello que el 52.3% de los comerciantes traficaban víveres y licores, obstaculizando la política trazada por el gobierno en esta esfera”.<sup>9</sup>

Ante tal auge y por la inexistencia de mecanismos que permitieran limitar y subordinar la iniciativa privada a las necesidades del desarrollo social, en marzo de 1968 se nacionaliza todo el sector privado del comercio, los servicios y la pequeña industria.

En rigor, este último proceso de nacionalización no se ajustaba a la lógica de las transformaciones contempladas en la transición del capitalismo al socialismo, lo que provocó que el sector estatal asumiera el reto de administrar y dirigir todas las actividades de la economía en un contexto caracterizado por innumerables problemas de dirección, débiles controles de producción y distribución, subutilización de capacidades, uso irracional del transporte, crecimiento de los inventarios e indisciplinas laborales. Este contexto sirvió en gran medida como base a tal desarrollo del sector privado.

Aparejado a este proceso se inició un programa de industrialización del país. La mayor parte del nuevo equipamiento procedía del campo socialista, con un peso determinante de la Unión Soviética, aunque un número importante de instalaciones fueron adquiridas en países capitalistas desarrollados.

En la industria que se fue estableciendo se introdujeron muchas tecnologías con sensibles atrasos respecto a los estándares mundiales, los cuales se manifiestan en altos consumos de energía, bajos niveles de automatización, escalas de producción desproporcionadas, y esquemas técnico-productivos inflexibles, lo que hace sus producciones de alto costo nada competitivas para un mercado de libre concurrencia al que tenemos que enfrentarnos en estos momentos.

Debe añadirse que dicha industria se desarrolló con muy bajo nivel de integración y cooperación, dificultándose el sumar esfuerzos productivos para objetivos de mayor complejidad y valor agregado.

La economía cubana transitó en los últimos cuarenta años por un proceso de industrialización, en el que se generó la tendencia a crear grandes empresas, integradas verticalmente, con escasas relaciones de cooperación con otras empresas nacionales.

La preferencia por la autarquía empresarial, que permitió en gran medida el proceso inversionista industrial, se originaba en la falta de estimulación para cooperar, dado el alto nivel de aseguramiento procedente de los antiguos países miembros del CAME, así como en las complejidades de los suministros de abastecimientos y la baja efectividad de los mecanismos de contratación mercantil. Esta situación tenía sus raíces en los problemas que presentara

---

<sup>9</sup> *Idem.*

el sistema de dirección y planificación vigente en esa etapa, por el que las relaciones verticales eran materiales y las relaciones horizontales eran monetario-mercantiles, pero no funcionaban.

“La empresa estatal industrial de Cuba disponía en 1988, como promedio, de más de 15 millones de pesos en activos fijos, daba empleo a más de 1 millón de ciudadanos y producía unos 12 millones de pesos anuales”.<sup>10</sup>

La distribución de las empresas según su tamaño (medido a partir del número de trabajadores) y la distribución porcentual de los empleados ocupados en la industria de acuerdo con el tipo de empresas, no puede apreciarse dado el dimensionamiento del sistema empresarial estatal cubano, absolutamente predominante durante el periodo 1965-1990, que era muy diferente al de otros países europeos y latinoamericanos, donde existe una red de múltiples tamaños, que facilita la especialización productiva. Ello se cumple tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, aunque los criterios sobre qué considerar como pequeño, mediano o grande puede diferir de acuerdo con las características socioeconómicas del país en cuestión.

Es el actual contexto mundial, donde el logro de competitividad internacional y de una inserción más dinámica en los mercados son condiciones indispensables para lograr un desarrollo sostenido que se analiza, que para alcanzar este propósito las teorías más en uso plantean la necesidad de reducir las restricciones a la importación y de llevar a cabo amplias reformas comerciales conducentes a una mayor apertura y liberalización.

Los supuestos básicos que fundamentan estas estrategias son la contribución a la eficiencia que hace la liberalización de las importaciones y el papel protagónico de las exportaciones en la promoción del crecimiento económico. Los argumentos acerca del efecto nocivo del “intervencionismo estatal” son adicionalmente esgrimidos por los partidarios más decididos de las corrientes neoliberales.

Cabe entonces realizar una distinción entre los conceptos “apertura” y “liberalización”, que a veces se usan indistintamente, para calificar los procesos de cambios. Autores como Agosin y Ffrench-Davis concuerdan con Damill y Keifman en la siguiente definición:

*Apertura.* conjunto de políticas para orientar a la economía hacia los mercados internacionales, en un proceso liderado por las exportaciones.

---

<sup>10</sup> Trueba, Gerardo, “Reflexiones sobre la reestructuración industrial en las condiciones de la actualidad cubana: las pequeñas y medianas empresas”, *Economía Cubana. Boletín Informativo*, Centro de Estudios de la Economía Mundial, núm. 23, sept./oct./95, p. 10.

*Liberalización*. se refiere solamente al desmantelamiento de la protección y de otros controles gubernamentales, en un proceso liderado por las importaciones.<sup>11</sup>

Según los propios autores, los requisitos para que una reforma comercial sea exitosa pueden resumirse en:

- que el aumento de las exportaciones sea más significativo que la baja en la sustitución de importaciones;
- que las exportaciones arrastren positivamente al resto de la economía;
- que la competitividad internacional se logre con aumentos continuos de la productividad en vez de salarios bajos y subsidios o exenciones tributarias crecientes;
- que se evite la destrucción indiscriminada de la capacidad instalada existente a causa de la apertura, y se permita una efectiva reconversión productiva;
- que se vaya acompañada de un cambio sostenido y creíble de los precios relativos a favor de la producción de bienes exportados;
- que perfeccione o cree los mercados e instituciones requeridos para la mejora persistente de la productividad, a través de la capacitación laboral, el mejoramiento de la infraestructura, los incentivos a la innovación tecnológica, el desarrollo de un mercado de capitales de largo plazo o canalizado hacia la inversión productiva, y el fortalecimiento de la capacidad para negociar el acceso a mercados externos.<sup>12</sup>

Así, se da el hecho de que la economía cubana ha sido siempre altamente dependiente del exterior. Para ello hay razones estructurales, algunas de carácter natural y otras de tipo histórico, asociadas a la herencia colonial y al proceso de desarrollo económico.

La elevada dependencia importadora es consecuencia de un conjunto de factores:

- La reducida extensión territorial del país y su escasez relativa de recursos naturales, en particular los energéticos.

---

<sup>11</sup> Agosin, Manuel R. y Ffrench-Davis, Ricardo, “Liberalización comercial en América Latina”, *Revista de la CEPAL*, núm. 50, agosto de 1993.

<sup>12</sup> *Idem*.

- El proceso de desarrollo económico y social acelerado que tuvo lugar a partir del triunfo revolucionario, que implicó el fomento a la creación de numerosas ramas industriales, la mecanización y quimización de la agricultura, la electrificación (que ya abarca a más del 90% de las viviendas), la extensión masiva de la educación y la salud, entre otras cuestiones, todo lo cual conduce a la elevación de las necesidades de combustible, materias primas, materiales, maquinarias y equipos, como demuestra la experiencia histórica de los procesos de desarrollo económico y social.
- “El éxodo de fuerza de trabajo agrícola hacia labores y la relativamente baja eficiencia en el uso de los recursos en la agricultura, aplicaron un elevado componente importado de la dieta de la población, que a finales de los años 80 se calculaba en alrededor del 57% de las proteínas y más del 50% de las calorías consumidas”.<sup>13</sup>
- La aún insuficiente integración industrial en varias ramas, de lo que resultan mayores requerimientos de importación. Algunos ejemplos se observan en la poca integración de la industria química y la relativamente escasa cooperación entre empresas mecánicas y de otras ramas.<sup>14</sup>
- “El alto consumo energético de la industria, que representa aproximadamente el 60% de la energía global que el país gasta en un año”.<sup>15</sup>
- Las características de muchas de las tecnologías instaladas, altamente consumidoras de materias primas.
- La estructura empresarial, conformada sobre la base de las concepciones del socialismo soviético con una óptica cubana, devino desproporcionada al ser casi inexistentes las empresas medianas y pequeñas, de exceptuarse unos miles de campesinos y algunos dueños de camiones y taxis. Es decir, ni siquiera disponían de independencia, comercio y talleres con pocos trabajadores, sino que se consolidaban administrativamente para integrar grandes empresas de propiedad estatal.

---

<sup>13</sup> Espinosa, Estela, *La alimentación en Cuba. Su dimensión social y principales aspectos que la caracterizan*, tesis de doctorado, La Habana, 1991.

<sup>14</sup> Figueras, Miguel A., *La industrialización en Cuba*, La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, pp. 16-21.

<sup>15</sup> *Idem.*

- “La empresa industrial promedio contaba con más de 15 millones de pesos en activos fijos y casi 1, 300 trabajadores, y producía anualmente 12 millones de pesos”.<sup>16</sup>
- La actividad agropecuaria estatal también se asentó en grandes unidades empresariales, incluso en cultivos como el tabaco y otros varios (hortalizas y vegetales) con menor extensión tradicional.

En la construcción, el transporte, el comercio y otras áreas de la economía la situación era similar. Es que para una empresa estatal resulta muy complejo contar con pocos trabajadores debido a las obligadas tareas de personal, finanzas, estadísticas, planificación, abastecimiento, etcétera, que ha de realizar con independencia de su tamaño.

Sin embargo, es en la década de los ochenta cuando comenzaron las crecientes dificultades originadas por el desbalance financiero externo con los países capitalistas, que obligaron, primero, a renegociar el pago de la deuda y, después, a suspender el pago. El país y su sistema empresarial empezaron a mostrar formas de funcionamiento novedosas. Este proceso se aceleró a inicios de los años noventa, al perderse por completo el intercambio estable considerado más justo con los países socialistas.

Es decir, que si, por una lado, se centralizó el más alto nivel un número superior de decisiones sobre recursos y divisas; por otro, se efectuó cierta descentralización y flexibilización al extenderse las nuevas formas empresariales, autorizadas a operar en el territorio nacional, en mayor o menor grado —e incluso, a funcionar plenamente—, con divisas.

Ello se refiere a las asociaciones económicas con participación de capital extranjero, a la representación en Cuba de firmas extranjeras y, en particular, a la creación de sociedades mercantiles cubanas. Estas últimas se registran jurídicamente y operan en gran medida como si fueran privadas, aunque hasta ahora sólo constituyen una transfiguración del patrimonio del Estado cubano.

“Son precisamente esas nuevas formas las que, en 1992, se extendieron en magnitud suficiente para conformar lo que se ha denominado economía emergente. O sea, un subsector dinámico y en ascenso cuyas características contrastan de manera favorable con el anterior universo estatal”.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Cálculos elaborados sobre la base de Torras, Rogelio, *La reinserción internacional de la República de Cuba: reorganización industrial y pequeña industria* (monografía de curso), Santiago de Chile, ILPES, noviembre de 1991, p. 6.

<sup>17</sup> Grupo de ponencias del Taller sobre Economía Emergente, celebrado en el INIE en junio de 1993. En especial “La economía emergente de Cuba” y “Distribución sectorial de la economía emergente”, de Rogelio Torras.

Durante 1994, la amplia difusión de la economía emergente comenzó a incidir fuertemente en la empresa estatal tradicional, a pesar de mantenerse dos áreas de moneda en el ámbito empresarial. Otras modificaciones ocurren al transferirse una mayor responsabilidad productiva a la propiedad no estatal, no sólo al acceder capital extranjero, sino también por otras vías nacionales.

Una de esas vías se encuentra en el sector agropecuario, donde se han entregado tierras estatales en usufructo a largo plazo tanto a unos 1 000 campesinos individuales como a cooperativas agrícolas de campesinos; si bien lo más trascendente es la constitución de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) a partir de la transformación del 58% de las tierras de entidades estatales.<sup>18</sup>

En realidad, la disminución del tamaño y la flexibilización se convirtieron en un fuerte estímulo para la actividad productiva antes estatal un poco más tarde, cuando se instauró el mercado agropecuario y se autorizó a los campesinos y las UBPC no cañeras a vender en ese mercado, a precio de oferta-demanda, el 20% de la producción acordada con el Estado.

Algo similar ha ocurrido en la industria, donde no siempre el capital extranjero tiene un monto elevado como en el níquel, el petróleo, la telefonía o la construcción de hoteles. A veces son negocios medianos y pequeños, como tiendas, cafeterías, talleres o servicentros, cuya eficiencia económica los hace convenientes.

También algunas empresas estatales subdividieron sus grandes instalaciones industriales, otorgándole independencia administrativa y económica a cada sección, lo que ha facilitado la reanimación productiva en varios casos; por ejemplo, la empresa “Van Troi” de calzado y ciertas empresas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR).

En el futuro inmediato, cuando el país consolida el paulatino proceso de recuperación económica a pesar de la deplorable situación de la actividad azucarera, parece inevitable la revisión a fondo del sistema empresarial estatal, de manera que se elimine la actual desventaja de su gestión con respecto a las entidades mixtas y las privadas sociedades mercantiles cubanas.

Sin embargo, no puede desconocerse que tal revisión supone liberar al sector estatal de su responsabilidad directa en infinidad de pequeñas actividades comerciales y productivas —en las que la experiencia internacional demuestra su insuficiente eficiencia— ya sea por concesión, arrendamiento, cooperativización o mayor ampliación de los trabajos por cuenta propia.

---

<sup>18</sup> *Idem.*

Una vez concentrada la actividad productiva estatal en empresas grandes y medianas de importancia, habrá de erradicarse la desventaja de su accionar con relación a las entidades mixtas o a aquellas jurídicamente privadas. Ello presupone conceder a los empresarios públicos una verdadera autonomía y responsabilidad en el manejo de todos los recursos, incluidos los laborales y monetarios de cualquier índole. Dicha modificación implicará alteraciones en el contexto nacional.<sup>19</sup>

Téngase presente que según se extendió la economía emergente, fue ampliándose la diversidad de condiciones laborales, salariales, contables, de gestión, jurídicas, etcétera, en muchas ocasiones al margen de las reglamentaciones y normativas estatales. Acorde con la concesión de autonomía en ese subsector, se estuvo obligado al empleo activo de mecanismos de control financiero indirecto, como impuestos, aranceles y tasas de interés por préstamos o créditos, casi inexistentes en la tradicional economía estatal cubana de los años ochenta y anteriores. Al mismo tiempo, el nuevo funcionamiento empresarial impuso la reactivación o incorporación de instrumentos como los seguros, las cuentas corrientes, los cheques de viajero, el alquiler de equipos o capacidades, la publicidad comercial, los procedimientos de quiebra y otros.

Todo esto significa que la autonomía empresarial implica serios requisitos y limitaciones de variado tipo que la compensen. Transferir a la empresa estatal condiciones similares al área emergente, de manera que se logre una mejor articulación entre ambas economías, deberá constituir un proceso paulatino. Algunos pasos parciales ya han sido dados.

Así, el sistema empresarial de las FAR ha integrado con suficiente coherencia interna una amplia cantidad de entidades de variado tipo. Nuevas organizaciones corporativas estatales —por ejemplo, cítricos— se encuentran funcionando con un esquema más descentralizado. La cultura se ha reestructurado, con formas más flexibles, mientras el tabaco, el níquel, el petróleo y otros rubros de importancia se adaptaron a la coyuntura del presente.

Un próximo paso de superior magnitud devino inevitablemente para integrar plenamente el universo económico nacional a un accionar descentralizado sin perder su dirección central. Al mismo tiempo, es posible simplificar las numerosas soluciones parciales ya adoptadas.

Puede suponerse que las primeras acciones de ese paso se efectuaron al anunciarse una nueva ley de inversión extranjera más transparente y cer-

---

<sup>19</sup> Un enfoque interesante al respecto puede verse en Dilla, B., “Cuba: la crisis y la rearticulación del consenso político”, *Revista Cuadernos de Nuestra América*, La Habana, núm. 20, 1993, pp. 20-45.

cana a las aspiraciones de los que aportarían capital, así como al ser relevados en meses recientes, sin indicarse razones de mal trabajo, titulares de importantes instituciones estatales (Ministerio de Economía y Planificación, Banco Nacional de Cuba, Ministerio de Comercio Interior, Ministerio del Trabajo y Ministerio de la Industria Ligera).

Una reestructuración a fondo del sistema empresarial estatal, sobre la base de una superior descentralización, en nuestra opinión, implica alterar la mayor parte del tradicional andamiaje estatal en cuanto a instituciones, mecanismos e instrumentos.

En términos de instituciones se aligeraría aún más la carga ministerial al asumir las empresas y las relaciones interempresariales una creciente responsabilidad directa. La planificación centralizada estilo soviético se convertiría en un plan focalizado en los elementos de cambio, apoyado en la autoridad del contrato estatal y el control de precios o sus intervalos de variación para asegurar las proporciones macroeconómicas, junto a la utilización de palancas fiscales, monetarias y arancelarias. Todo ello, como plan, sería indicativo para el sector no estatal en aumento.

Consecuentemente, la estructura bancaria y financiera deberá expandirse, diversificarse y fortalecerse. El acceso a las divisas y el sector externo podría ser común a todos los empresarios, quienes asumirían así ser común a todos los empresarios, quienes asumirían así gran parte de sus propias inversiones. Algo más adelante sería factible fijar una o varias tasas de cambio sin la actual rigidez y limitaciones, de manera que todas las operaciones comerciales en el territorio nacional pasaran a efectuarse en la moneda del país.

La legislación laboral, con su carga estatal de plantillas, escalas salariales y estímulos por criterio centralizado, supuestamente se haría inoperante ante la necesidad de la libre contratación de personal, aunque sin perder los logros en cuanto a salario mínimo, seguridad social y otras atenciones a quienes las requieran, como la salud y la educación.

Los instrumentos indirectos de control monetario, fiscal y arancelario deben devenir comunes, junto a un mayor debate entre los especialistas sobre aquellos aspectos de la política económica que afectan de forma desigual a los diferentes actores y grupos sociales.

El personal calificado capaz de adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones de funcionamiento económico está disponible en la Cuba actual, por lo que, a nuestro entender, el país podrá transitar de manera natural por este próximo paso.

El propio hecho de que las actividades pioneras en la descentralización y recepción de recursos de inversión extranjeros (turismo, producción de acero,

minería, petróleo, materiales de la construcción, tabaco) se encuentren entre las 18 ramas industriales que crecieron, con los más altos índices, en 1994 permite aseverar que existe cierto consenso en cuanto a que la recuperación de la economía de la isla pasa por el reforzamiento de la autonomía de los actores económicos. Que el énfasis de la política económica en 1995 se ponga en el redimensionamiento empresarial, es un indicio a favor de esta hipótesis.<sup>20</sup>

De ahí que si bien a comienzos de los años noventa la descentralización se llevó a cabo lentamente, desde 1995 ha tomado una mayor velocidad con el proceso de transformación agrícola. Diríamos que la secuencia fue la siguiente:

1o. Comercio exterior.

2o. Actividades productivas dirigidas al exterior: economía emergente,<sup>21</sup> en las cuales confluye el capital extranjero, elemento que también coadyuva a la descentralización

3o. Agricultura.

4o. Comercio interior.

5o. Política laboral, y salarial iniciada con la aprobación del trabajo por cuenta propia en 1993, que debe sufrir, con el redimensionamiento empresarial y los cambios previstos en el comercio y los servicios, nuevas adecuaciones.

6o. Sistema empresarial en su conjunto.

“Otro inicio en pro de la extensión de la descentralización y autogestión de toda la economía es la meta del gobierno de reducir los subsidios a las empresas en el 34%, luego del 39% alcanzado en 1994 que difícilmente se logrará si éstas no transforman su gestión económica y financiera”.<sup>22</sup>

El patrón de la descentralización probablemente se adoptará teniendo en cuenta la estructura de las empresas pioneras en dicho proceso, y de manera similar las relaciones entre las empresas y el Estado. Aunque esta es

---

<sup>20</sup> Rosario Hernández, Vivián del, “La descentralización de la economía cubana”, *Economía Cubana. Boletín Informativo*, La Habana, CIEM, núm. 21, mayo-junio, 1995, p. 22.

<sup>21</sup> Por economía emergente se conoce el subsector de la economía constituido por las empresas mixtas, sociedades mercantiles de intereses cubanos, esquemas de financiamiento en divisas, representaciones de formas extranjeras y otras entidades y asociaciones que operan cuentas en divisas bajo el principio de cubrir sus gastos con sus ingresos, con mayor o menor grado de autonomía, y están organizadas sobre bases institucionales y legales propias. Véase González Gutiérrez, Alfredo, “Economía emergente: logros, dificultades y perspectivas”, *Economía Cubana* (boletín informativo del CIEM), La Habana, núm. 15, 1994.

<sup>22</sup> Rosario Hernández, *op. cit.*, p. 23.

una descentralización parcial y muy gradual si se compara con la existente en otros países, en el caso de Cuba constituye un síntoma de cambio.

En el sector del comercio y los servicios, sobre todo el minorista, es factible que se tome en consideración la experiencia de China o de otros países, especialmente en lo referente a la introducción de los arrendamientos y fórmulas cooperativas. Al respecto, se intenta que el mercado empiece a operar como “forma descentralizada de cooperación social”<sup>23</sup> e instrumento que debe regular y reflejar los cambios en la oferta de productos, la demanda, la calidad y los costos.

En otras palabras, el mercado ha de contribuir a modificar las relaciones internas de la economía, caracterizadas por un sistema de asignaciones materiales, y en lo adelante servir de mediador de los vínculos entre los sectores industrial, agrícola y de servicios, así como integrar la economía interna en correspondencia con los efectos de la apertura exterior.

Con la desaparición del bloque socialista europeo en 1989 y como consecuencia de ello, las condiciones que daban sustentabilidad externa a la economía cubana, se impulsó la necesidad de replantear la estrategia económica.

La brusca caída de las importaciones produjo una paralización del parque industrial, llegando a ocuparse la capacidad industrial a menos del 20%. Haciéndose necesaria e impostergable la activación del parque, no sólo por la posibilidad de contar con sus producciones, sino también para detener el proceso de deterioro físico de la maquinaria paralizada, y la desarticulación de la fuerza de trabajo calificada que emigra constantemente en busca de otras fuentes de trabajo más estables.

Este empeño no debe ir únicamente dirigido a la recreación de la industria paralizada, sino también a reconvertirla en una industria competitiva. Utilizando para ello las experiencias disponibles en el país y a nivel internacional, especialmente de las pequeñas y medianas empresas (PYME) y de esquemas empresariales modernos, descentralizados, innovadores, con mayor autonomía y alta flexibilidad e iniciativa que al mismo tiempo que permita una mayor competitividad, contribuya a la creación de nuevas fuentes de trabajo con reducido gasto de inversión.

Por otro lado, resultarían necesarios los criterios de especialización industrial a partir de la sustitución de producciones afines a la mejor correlación entre ramas exportadoras de creciente valor agregado y las que

---

<sup>23</sup> Mondreal, Pedro, “Apertura y reforma de la economía cubana: las transformaciones institucionales (1990-1993)”, *Cuadernos de Nuestra América*, La Habana, vol. XI, núm. 21, 1994, p. 165.

sustituyen importaciones e integran internamente la economía sobre bases racionales y eficientes.

La economía cubana prácticamente carece en estos momentos de micro y pequeñas empresas. En la actualidad, con la apertura del trabajo artesanal y por cuenta propia, se han creado las bases de la tipología empresarial, pero todavía está en gestación un proceso de forma organizada, y no existe legislación que la proteja y estructure.

Este proceso se puede caracterizar por los cuatro rasgos esenciales siguientes:

1. Ruptura del monopolio del comercio por el Estado y reorientación geográfica y de su estructura en productos y servicios.

Esto implica la multiplicación del número de agentes económicos que realizan dicha actividad. Su diversificación, especialización y, por ende, automatización en actividades y empresas.

2. Apertura a la inversión extranjera.

Supone la elevación de los niveles de eficiencia en la industria y en los servicios y, por tanto, el fraccionamiento industrial según las líneas o secciones productivas de los gigantes industriales altamente ineficientes. En otros casos supone su redimensionamiento como resultado de la renovación o reconversión tecnológica. De cualquier manera, sería acertado el nacimiento de nuevas empresas, generalmente más pequeñas, o la subdivisión de las existentes.

3. Descentralización y autofinanciamiento.

La descentralización debe suponer un cambio en las relaciones de regulación y control entre el aparato central del Estado y los niveles subordinados. Por ello, es necesario un margen de libertad y autonomía en la base como condición indispensable para hacer viable el principio de autofinanciamiento y el requerido traslado del poder de decisión del nivel central a los niveles subordinados.

Esta descentralización no sólo se limita a la dirección productiva, sino que tiene un necesario reflejo en los métodos de la producción en sí misma y, lógicamente, en las estructuras empresariales.

Se trata, en alguna medida, de un proceso inverso al que originó la actual estructura empresarial, que responde a una gestión de la economía centralmente planificada al estilo tradicional y su resultado lógico, las grandes agrupaciones productivas, controlables por su nivel de agregación a partir del aparato central.

4. Cambios en la estructura de la propiedad.

Significa el surgimiento de la propiedad mixta y un sensible aumento de la propiedad cooperativa y de la propiedad privada (vía el ya existente trabajo por cuenta propia).

Asimismo, constituye una necesidad de la producción material la creación de una estructura entre las pequeñas y las medianas empresas que complemente a la gran industria y establezca una cooperación abierta para la producción de varios artículos.

El enfoque de la reanimación industrial se conjuga con el análisis del redimensionamiento de la industria (pequeñas y medianas empresas), siempre considerando aquellas que sean factibles y adecuadas a esta reestructuración.

Es indispensable estudiar integralmente los vínculos estrechos de la gran industria con las pequeñas y medianas empresas, para establecer una estrategia de complementación entre ambos tipos.

Las pequeñas y medianas empresas deben desempeñar, en el caso cubano, dos papeles protagónicos principales:

- Lograr una mayor eficiencia de la industria existente.
- Aportar soluciones al empleo de alrededor de más de un millón de personas disponibles que se enfrentarán a la búsqueda de trabajo en los próximos años a causa de la reconversión industrial, que es necesario realizar, y del crecimiento demográfico natural.

Todo hace indicar que se va a necesitar de empresas más pequeñas en el sector industrial con mayor autonomía, responsabilidad y flexibilidad, tanto en su estructura interna como en su esfera de operación.

Ello pudiera contribuir no sólo a la activación económica territorial, sino también de forma significativa al empleo de la fuerza de trabajo paralizada, disponible o excedente de otras actividades.

La reanimación industrial se completa con el análisis del “redimensionamiento de las industrias” convirtiéndolas en PYME, siempre que sea factible.

Es necesario estudiar íntegramente los vínculos estrechos entre la gran industria con las PYME, con el objetivo de establecer una estrategia de complementación entre ambas.

La rehabilitación del trabajo por cuenta propia desde 1993 y su adecuación ha propiciado cambios en el peso de los diferentes sectores dentro de la estructura del empleo, aumentando la participación del sector no estatal en la misma en un 20 por ciento.

Por otra parte, se ha propiciado el surgimiento de microempresas de corte familiar que siendo estimuladas pudieran llegar a convertirse en pe-

queñas o medianas empresas de propiedad cooperativa o familiar con posibilidad de cubrir el espacio vacío o parcialmente ocupado de forma ilícita en la estructura industrial del país, pudiendo satisfacer no sólo las demandas de artículos de uso y consumo familiar, sino también algunas industrias.

De hecho, ya es posible comprobar la existencia de una red de conexiones (relaciones de abastecedores-proveedores-prestamistas, etcétera) en este sector del trabajo por cuenta propia. En algunos estudios realizados y por declaraciones de los propios cuentapropistas, en su actividad emplean tres personas como promedio.

Es presumible que en una primera etapa las PYME pueden dirigir sus actividades a la construcción de muebles, calzado, textiles, confecciones, imprentas pequeñas y medianas, talleres de reparaciones de vehículos automotores, de equipos electrónicos, de muebles, la gastronomía, la producción metalmecánica, reparaciones de viales, recolección de la basura por zonas y territorios, industrialización de la basura, recolección y procesamiento de la materia prima, mantenimiento de motores industriales y mantenimiento general de industrias, entre otras actividades productivas y de servicios.<sup>24</sup>

En la medida en que sepamos estimular y conducir estas nacientes PYME estaremos incentivando el ahorro, que es su principal fuente de inversión, se propiciaría el desarrollo de algunas regiones o territorios, dado que las necesidades de capital son pequeñas en sus inicios y se utilizarían en grado creciente las materias primas y mano de obra local, convirtiéndose en fuente creadora de nuevos empleos. En general, el desarrollo económico y social del país puede darse con una adecuada articulación entre las grandes empresas estatales y las pequeñas y medianas que surjan bajo cualquier tipo de propiedad.

Es conocido que en cualquier proceso inversionista o de préstamos para crear un negocio en Cuba se necesita moneda nacional, la cual desempeña un papel determinante como promedio en más del 30% del monto total requerido. La banca cubana tiene en sus manos la posibilidad de circular el dinero de las cuentas de ahorro y financiar el proceso de gestación y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, así como de otras industrias y sectores del país.

Algunos bancos especializados, como el Banco Internacional de Comercio, S. A., y el Banco Financiero Internacional, S. A., que operan en Cuba actualmente, cuentan con fondos en divisas aportados por la población que pueden desempeñar un papel relevante en el financiamiento de

---

<sup>24</sup> Trueba, Gerardo, "Reflexiones sobre la reestructuración industrial en las condiciones de la actualidad cubana. La pequeña y mediana empresa".

producciones de las pequeñas y medianas empresas con destino a la exportación o/y al comercio interno conocido como “de frontera”. Estas y otras formas y medidas para circular el dinero que se encuentra en los bancos cubanos deben incluirse en el conjunto de actividades para reanimar la economía nacional.

Será algo difícil que la economía se reanime si no participa de manera organizada y coherente toda la población en diferentes formas y modalidades. El trabajador por cuenta propia es un productor aislado y de supervivencia cuya dinámica no sobrepasa la producción simple: por este hecho, no llega a alcanzar un nivel suficiente de acumulación (siempre que no adquiera productos desviados del Estado) y sus índices de productividad son muy bajos.

Una de las paradojas del desarrollo económico experimentado en estos años fue la de crear una estructura industrial poderosa para el tamaño de nuestro país, fomentando industrias que incluso no existían al triunfo de la revolución, en tanto la integración vertical que fundamentó dicho proceso conformó compartimientos estancos con escasa conexión entre ellos y débil información acerca de necesidades recíprocas.

Este diseño de desarrollo industrial basado en la versión soviética de la concepción fordista de la organización de la producción, por una parte, y en la inserción de nuestro país en el sistema CAME, por otra, no se adecua a nuestras realidades de hoy por razones hartamente conocidas. De ahí se deriva, a mi juicio, la importancia de las pequeñas y medianas empresas en el rediseño del sector industrial cubano como elementos que promuevan la integración horizontal, reforzando consecuentemente los procesos de colaboración y complementariedad que conduzcan a un aprovechamiento más eficiente de la planta industrial. Me refiero a lo que Porter ha denominado sectores conexos y de apoyo, de fundamental significación para alcanzar ventajas competitivas.

La reducción de los espacios tradicionales donde aplicar eficazmente los recursos altamente calificados puede ser contrapesada por la apertura de espacios no tradicionales que generaría la expansión de las pequeñas y medianas empresas. Para Cuba, la instrucción no constituye una restricción en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas; todo lo contrario, es una condición de partida, algo con la dinámica de las pequeñas y medianas empresas; podría conducir a obtener ventajas competitivas en sectores donde aparentemente no existen.

Aun cuando nuestro país posee una rica experiencia en la formación institucionalizada de directivos que se remonta a cerca de veinte años, con vistas a las pequeñas y medianas empresas habría que incorporar, a las habilidades propias de todo gerente, el espíritu empresarial. Dirigir una empresa

no es igual que ser empresario, de la misma forma que no todo empresario tiene sentido o mentalidad empresarial. Asimismo, es en nuestro caso concreto. Las pequeñas y medianas empresas exigen, en primer lugar, mentalidad empresarial. Saber distinguir entre buenas ideas y oportunidades en buenos negocios con el mínimo de recursos, determinando dónde y cuándo asumir los riesgos, es algo fundamental. Ética y tenacidad son los otros componentes que conducen al éxito en este tipo de empresas. En tal sentido, el desarrollo de dicho sector en Cuba, a la vez que requiere formación específica en varios de esos aspectos, puede convertirse en “seleccionador natural” de empresarios.

Diferentes ventajas con que cuenta nuestro país, de ser significativas en el diseño de un programa de desarrollo de pequeñas y medianas empresas, en tanto otras podrían constituirse en barreras.

El actual proceso de transformación de la economía cubana genera, en su dinámica y como resultado de su de su evolución, las pequeñas y medianas empresas. No obstante —y de aquí la segunda reflexión—, el proceso de surgimiento de dichas empresas no ha de tener un carácter puramente espontáneo, sino que debe diseñarse e implementarse conscientemente pues no ocurre exento de contradicciones y dificultades que pueden limitar en extremo sus efectos positivos para el desarrollo del país.<sup>25</sup>

Hoy ya es posible identificar una descentralización en la base, en el nivel de la producción y la propiedad, que tuvo como motor impulsor la conversión de las empresas estatales en asociaciones cooperativas iniciada a finales de 1993; y por otro lado, una descentralización en las diferentes actividades, que llega a abarcar todo el sector. De forma gráfica pudiera decirse que es horizontal y vertical.

Dentro de este panorama, adquiere especial significación la vertebración de las actividades (por ejemplo, tabaco, cítricos y café), desde la siembra hasta la exportación, incluida la autorización de la importación de los insumos necesarios para garantizar la reproducción. Eso ha implicado que algunas de ellas asuman claramente una estructura corporativa, bajo el principio general de cubrir sus gastos, e incluso aportar al financiamiento de otras ramas. Se trata de aplicar a las empresas o uniones de empresas el mismo principio autogestionario que animó la creación de las cooperativas, con los consiguientes criterios de eficiencia, rentabilidad, utilización de los mecanismos monetario-mercantiles y repartición de las ganancias.

---

<sup>25</sup> Carriazo Moreno, George, “El proceso de transformación económica en Cuba y las pequeñas y medianas empresas. El ejemplo de las UBPC”, *Boletín Informativo de Economía Cubana*, núm. 23, sept/oct, 1995, p. 17.

A la par que se otorga autonomía y se flexibilizan los mecanismos de contratación, se abrió la posibilidad de que la industria contrate a los sujetos productores, sean privados o cooperativas capaces de asegurarle los insumos, pagándoles según convenio. En el caso de las actividades en que la agricultura y la industria están integradas, como el tabaco, se introdujo el pago en pesos convertibles a los agricultores y a los trabajadores de la industria, así como ajustes en los pagos en moneda nacional.

En este contexto interactúa además el capital extranjero con una magnitud que depende de la modalidad de asociación existente en cada producción agrícola, el cual incorpora nuevas formas de gestión y es otro factor descentralizador, pues usualmente da lugar a la creación de una empresa cuyos vínculos con la economía y con las estructuras estatales son diferentes.

¿Qué ha ocurrido en la práctica? La experiencia de las UPBC todavía no es todo lo exitosa que debiera.

Diversas razones pudieran explicar tales resultados:

1. Las UPBC han heredado un sistema agrícola en crisis, carente de recursos, pero con un diseño acorde a su abundancia, en el cual están inmersas, y que también tiene que cambiar.
2. Excesivo tutelaje de la empresa agrícola —ahora de servicios y acopio—, que limita la acción y autonomía de las UPBC.
3. Alto nivel de centralización en la distribución de los recursos. Acorde con la situación de escasez actual, pero ciertamente contrario a la autonomía empresarial.
4. Falta de experiencia empresarial unida a la ausencia de mentalidad y actitud de propietario por parte del productor agrícola. Fluctuación laboral.
5. Poca participación en el mercado (libre) de productos agropecuarios.

Como ilustra el caso de las UPBC, el proceso de reconversión de la economía del país, incluido el resurgimiento de las pequeñas y medianas empresas, no ocurre exento de contradicciones y dificultades, que deben ser superadas mediante la acción directa y consciente de la dirección del país.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Recientemente, el discurso pronunciado por el general de ejército, Raúl Castro Ruz, primer secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba y presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, en la clausura del IX Período Ordinario de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2012 enfatizaba que "...A la par de suprimir viejas prohibiciones y la flexibilización adicional del trabajo por cuenta propia, se ha entrado en una fase cualitativamente superior para la actualización del modelo económico con la elaboración y aprobación de la Proyección Estratégica de implementación para el periodo 2012-2015, con su correspondiente cronograma de aplicación integral y paulatina".

Otra de las dificultades que enfrenta Cuba actualmente para llevar a cabo el proceso de adaptación de su producción industrial a las nuevas condiciones es el tamaño predominante de las plantas. Esto se debe en parte como reflejo de tendencias prevaletantes en los antiguos países socialistas de Europa y en parte a causa del interés nacional en obtener supuestas ventajas, que fueron construidas muchas plantas de grandes dimensiones.

Ocurrió con dos enormes textileras integrales (una con 80 millones de metros y la otra con 60 millones de metros de tejidos anuales) la hilandería gigante cercana a La Habana, dos plantas de cemento con una capacidad de 1.5 millones de toneladas cada una, los grandes centrales colosos de 12,000 y 14,000 toneladas de molienda diaria, las enormes plantas de reconstrucción de camiones, las grandes plantas de prefabricados, el Combinado Cárnico de Camagüey y otras. En ocasiones no pudieron aprovecharse las economías de escala debido a que las capacidades no se explotaron al máximo, lo cual indica cómo en fábricas de menor tamaño y menor costo de inversión se habrían obtenido mejores resultados con menores costos unitarios.<sup>27</sup>

Como es sabido, en las presentes condiciones económicas de Cuba la única solución factible, ante la imposibilidad de satisfacer los requerimientos energéticos y materiales de la industria, ha sido la paralización de las plantas y procesos que no cuenten con una capacidad de autofinanciamiento en divisas o no resulten estrictamente imprescindibles para la nación. “De esta forma, se estima que entre 1992 y 1994 el nivel de aprovechamiento del potencial industrial instalado en el país no superó el 20%”.<sup>28</sup>

Por otro lado, recientemente se han ido desarrollando en sectores más tradicionales de la industria diversas iniciativas que, contando asimismo con la participación extranjera, tienden a flexibilizar los mecanismos y a buscar nuevas formas para explotar las considerables y dispersas capacidades productivas creadas en años precedentes; iniciativas éstas que apuntan hacia la reconversión tecnológica y organizativa de la producción.<sup>29</sup>

Los esfuerzos encaminados a la reestructuración de la economía, y en particular de la industria, tomando en consideración el capital extranjero, han tenido en general un saldo positivo y contribuido sensiblemente en el

---

<sup>27</sup> Figueras, Miguel, “El proceso de industrialización en Cuba: tres décadas y sus perspectivas”, *Seminario de Alto Nivel sobre la Industrialización*, La Habana, ONUDI, marzo de 1994, p. 14.

<sup>28</sup> Casanova, Alfonso, “La economía de Cuba en 1993 y perspectivas para 1994”, *Economía Cubana* (boletín informativo del CIEM), La Habana, núm. 16, 1994, p. 6.

<sup>29</sup> El plan de reordenamiento laboral prevé la reducción de las plantillas infladas y la incorporación de 1.8 millones de trabajadores al sector económico no estatal en un plazo de cinco años (Cubadebate.com).

último lustro al sostenimiento básico de la economía del país, que aun en situación precaria muestra síntomas del comienzo de cierta recuperación.

Este camino deberá continuar profundizándose y ampliándose en el futuro, para lo que se requeriría la creación de premisas internas, que, de no lograrse oportunamente, se convertirían más tarde o más temprano en obstáculos que limitarían el necesario ritmo del proceso de ajustes de la economía de Cuba a las nuevas condiciones.

Es también evidente que el presupuesto del Estado no debe (y no puede) seguir siendo en el futuro la base principal de la acumulación productiva, como lo fue en el pasado: en particular ahora, bajo las nuevas condiciones de imperiosa eficiencia a las que deben conducir la descentralización empresarial y la creación de unidades básicas de producción cooperativa, empresas jurídicamente privadas y empresas mixtas.

Aparece así la necesidad de fortalecer las bases financieras y materiales para que las empresas cubanas —industriales, comercializadoras, agrícolas y otras— creen sus propias fuentes de reproducción y se interesen por su expansión. Un apoyo futuro en esta dirección podría examinarse mediante el estudio de todas las posibilidades de constituir reservas financieras complementarias, como podrían ser fondos especiales destinados a tales fines, con tasas de interés acumulativas o con deducciones de los impuestos, e incluso la posible participación de los trabajadores de las propias empresas bajo determinadas relaciones de interés y estimulación.

La recuperación de la capacidad inversionista del país y el proceso de reconversión tecnológica de su economía, en escalas superiores, requerirían la estructuración progresiva de un mercado de bienes intermedios, de capital y servicios industriales, que no puede descansar indefinidamente, como en el presente, prácticamente sólo sobre las divisas.

Claro está que hacer realidad un propósito de tal naturaleza necesita un mínimo de reservas económicas que respalden la definición de tasas de cambio del peso cubano a las monedas extranjeras, y viceversa, que estuvieran económicamente fundamentadas y que contaran con un reconocimiento por parte de los factores vinculados a la actividad económica sobre bases efectivas de funcionamiento, en las escalas de cambio posibles y con la dinámica de modificación necesaria.

Es así que la identificación de las principales características para un proceso de cambio económico en Cuba —ya expuestas— requiere una descripción representativa de sus principales elementos, entre los cuales se destaca la reforma empresarial que pudiera verse en un doble aspecto: de reestructuración y privatización.

Este primer aspecto conlleva a la introducción de sistemas de administración empresarial, creando el marco legal adecuado, o lo que es lo mismo y que se ha dado en llamar “redimensionamiento de la economía”, que consiste

...en un análisis Empresa por Empresa —en esta primera etapa, al menos, las productivas del país—, de su objetivo, el destino de esa producción, la necesidad de esa producción, su estructura productiva, su equipamiento, su organización, su plantilla, y determinar en las condiciones actuales de la economía, en el momento en que la economía empieza a recuperarse, en las condiciones de mercado que se han cambiado y que ya tenemos una apreciación más exacta de sus perspectivas, cuál debe ser el destino y la organización de cada una de esas plantas.<sup>30</sup>

En cambio, el segundo aspecto sí resulta complejo. En la experiencia de la Revolución cubana, el problema de la articulación de diferentes formas de propiedad (estatal, cooperativa y privada) tuvo desde muy temprano una solución a favor de las formas de propiedad y organización estatal. El peso de este sector ha sido absolutamente dominante y decisivo en los logros económico-sociales del país durante más de tres décadas.

Así, los procesos de cooperativización y privatización de determinados aspectos económicos —ya de hecho iniciados en Cuba con la creación de las UBPC, la ampliación del Trabajo por Cuenta Propia y la Inversión Extranjera— se continuarían desarrollando.

Sin embargo, la situación económica actual y el cambio en el contexto internacional coloca de nuevo en un primer plano de discusión el problema de la articulación de diferentes formas de propiedad. La coexistencia creciente de formas de propiedades estatales y no estatales parecería ser un proceso inevitable en las circunstancias actuales.

En las condiciones actuales del país, la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica plantea como una necesidad el establecimiento de formas diversas de propiedad. No obstante, la esencia socializadora del proyecto cubano exige preservar la preeminencia de la propiedad social. Su predominio debe ser un rasgo central del modelo para garantizar la conducción del desarrollo socioeconómico del país de acuerdo con los intereses nacionales, y sostener el gasto social necesario que permita niveles de vida decorosos al conjunto de la población. Aquí, deberá articularse la incorporación de formas de propiedad privada sobre los medios no fundamentales de producción que deben constituir componentes estructurales, y no sólo

---

<sup>30</sup> Lage Dávila, Carlos, intervención en el V Pleno del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, La Habana, 1996.

coyunturales, cuando garanticen más altos niveles de eficiencia y empleo, dentro de los límites que se establezcan para controlar su desarrollo.

En términos del desarrollo futuro, el crecimiento de la productividad —en particular, para los productores individuales— plantearía el paso de muchos de estos a formas de producción más avanzadas, por lo cual el Estado deberá establecer políticas que faciliten este proceso.

El problema de las escalas óptimas de producción se mueve en diferentes planos. Si bien en un mercado interno sin competencia exterior sería saludable fomentar en cierta medida la competencia entre empresas, en otro plano en que haya cierta apertura comercial externa, el Estado podría fusionar empresas hasta ese momento independientes, y fomentar entonces la competencia con las empresas extranjeras. Ello requiere en todo momento una intervención discrecional del Estado.

En los sectores monopólicos y oligopólicos están concentradas las actividades estratégicas y las que pueden permitir una inserción ventajosa en el mercado internacional. Las empresas que funcionen en esos sectores, por la importancia social de su producción, la capacidad de generar excedente económico y el monto del capital requerido, deben permanecer y desarrollarse como propiedad estatal. Se admitirá la asociación con capital extranjero cuando la falta de recursos, tecnología o mercado lo haga necesario.

En aquel sector donde puedan coexistir muchas empresas podrían darse varias formas de propiedad: la estatal, la cooperativa, la privada, la individual y la mixta. Aquí se ubican los servicios a la población, las producciones menores y la parte más importante de la producción agropecuaria.

*Esta concepción conllevaría entonces al reconocimiento de la pequeña y mediana empresa cooperativa y privada nacional bajo formas de producción mercantil.*

Se necesitan una diversidad de empresas más pequeñas —en especial, en una serie de ramas del sector industrial— con mayor autonomía, responsabilidad y con características de superior flexibilidad, tanto en su estructura interna como en su esfera de operación. Se requiere, igualmente, de una elevación de la capacidad de manejo financiero, tecnológico y comercial, y de un despliegue del interés por el desarrollo colectivo de sus propias actividades y la verdadera disposición al cambio, la competitividad y la eficiencia.

Tales características hacen suponer una mayor independencia (y también un mayor control efectivo) de las empresas estatales con respecto al Estado, como ente central del gobierno.

Como complemento a lo anterior, debieran estimularse otras formas de pequeña y mediana producción industrial, no necesariamente por la vía estatal, sino cooperativa y en determinada medida familiar, para cubrir un

espacio por lo general vacío o parcialmente ocupado —de manera oculta— en la estructura industrial del país.

Este tipo de actividad industrial, de alta densidad de trabajo, pero bajo nivel tecnológico y escasa demanda de recursos, se orienta principalmente hacia la producción de artículos de uso y consumo personal y familiar, así como complementarios de producciones de las industrias ligera y alimentaria; algunos servicios industriales, entre otros de mantenimiento y reparación, e, incluso, la recuperación y reciclaje de materias primas.

Organizaciones productivas de tal naturaleza se aprecian como formas más avanzadas de trabajo social que otras basadas en la labor aislada del trabajador por cuenta propia.

Por no formar parte de ninguna de las áreas prioritarias de la economía, las microempresas no tienen derecho a importar insumos a los tipos de cambios oficiales; tampoco han organizado grupos que defiendan sus intereses y presionen al gobierno para que les permita hacerlo. De hecho, las microempresas ni siquiera tienen derecho a importar directamente del extranjero al tipo de cambio del mercado negro, aunque pueden llegar a adquirir insumos importados ya ingresados al país.

Como se indicó anteriormente, la legislación de las microempresas de trabajadores independientes y la apertura de mercados en los que pueden operar legalmente han sido medidas positivas e importantes, pero la evolución de este sector se ha visto frenada por una serie de disposiciones legales. La limitación del tamaño de las empresas a unidades de autoempleo con reconocimiento oficial y, en la práctica, a algunas empresas familiares, es muy restrictiva. En primer lugar, hay muchas actividades económicas que deben tener una mayor magnitud para ser realmente eficientes y eficaces.

En segundo lugar, en la legalización del autoempleo realizada entre septiembre de 1993 y julio de 1995 no se consideró, una amplia gama de empresas que utilizan tecnología de vanguardia, de tal modo que el proceso se limitó a actividades poco avanzadas desde el punto de vista tecnológico (Periódico *Granma*, 1993, p. 5). Todas las firmas que ofrecen servicios pueden prestar importante asistencia a empresas públicas y privadas a bajo costo; se trata, entre otras, de empresas que ofrecen consultorías técnicas y de gestión, empresas de abogados, empresas de comercialización, servicios de agrimensura y de oficina, y firmas de arquitectura y de exploración geológica. Para que Cuba cuente con una economía moderna y avanzada, habría que legalizar a todas las empresas de este tipo y, además, se debería autorizar a todos los profesionales, con la excepción de los médicos, a trabajar por cuenta propia. También sería conveniente que se legalizaran diversos servicios personales y algunas pequeñas industrias.

En tercer lugar, la legislación que rige el funcionamiento de las microempresas prohíbe la comercialización privada, lo que limita el alcance de sus operaciones, porque cada productor debe encargarse de la venta de su producción. Por lo tanto, no se pueden abrir tiendas en las que se ofrece una variedad de productos de distintas fuentes.

En cuarto lugar, convendría que se enmendaran leyes sobre propiedad, de tal manera que los comerciantes minoristas y los productores pudieran abrir tiendas y centrales comerciales especializadas. Cabe preguntarse si es razonable exigir que los productos agrícolas, artesanales e industriales sólo se vendan en determinados locales, cuando algunos de ellos ya están funcionando al máximo de su capacidad. Sería muy conveniente que se liberalizaran las normas sobre ubicación y alquiler que se aplican a estas empresas, porque les permitiría ofrecer mejores y más variados servicios a los clientes.

En resumen, la eliminación de una serie de restricciones que dificultan el desarrollo de este sector podría contribuir a crear empleos, a elevar las condiciones de vida de los cubanos y a estimular la productividad de empresas públicas y privadas de gran tamaño, mediante la prestación de servicios comerciales, todos los cuales son objetivos prioritarios.

Por último, la supresión de las restricciones es esencial para que se produzca un aumento de la demanda de pesos y de la disponibilidad de bienes y servicios, lo que su vez redundaría en una baja de los precios determinados por el mercado y del precio del dólar en el mercado negro.

Fuera de la liberalización de las empresas ya analizadas, es posible que los cambios más importantes de esta naturaleza sean la apertura de un mercado inmobiliario, de automóviles y de otros medios tangibles, la privatización y la cooperativización, y la reestructuración de las sociedades anónimas. Otros cambios institucionales, como la reforma de los sistemas financiero y bancario, la adopción de normas que regulen el funcionamiento del sector privado y la promulgación de nuevas leyes sobre derecho de propiedad, son factores importantes de la transición económica, aunque tal vez sean menos esenciales para la reunificación de la economía.

Otra reforma institucional que podría ser muy importante siempre que se realizara con mucha cautela es la privatización y cooperativización de las entidades de propiedad del Estado. Ya se han comenzado a privatizar una gran proporción de las granjas estatales y a convertirlas en cooperativas. Hay muchos servicios estatales que funcionan en pequeña escala y que ya han comenzado a enfrentarse a la competencia de un sector independiente cada vez más extenso. Entre ellos se cuentan tiendas de distintos tipos, talleres, salones de belleza y peluquerías, bares y cafés. La privatización de estos negocios mediante su venta a ciudadanos cubanos sería una medida acertada: de hecho, permitiría que se prestaran mejores servicios, porque en

esta área el Estado siempre ha tenido dificultades para asegurarse de que se presten servicios adecuados y para adaptarse a la demanda de los consumidores. La privatización también permitiría al Estado recibir una gran cantidad de antiguos pesos, lo que limitaría su circulación, aumentaría su valor en comparación con el dólar y reduciría el precio de bienes y servicios en antiguos pesos. Las entradas que recibiría el Estado por este concepto posibilitarían una reducción del déficit fiscal y de la emisión de dinero. Todos estos efectos contribuirían a atenuar la división de la economía.

La privatización de las pequeñas y medianas empresas plantea mayores dificultades. El gobierno ya ha autorizado la privatización parcial de algunas empresas de este tipo y la venta de los activos privatizados a extranjeros mediante la creación de empresas mixtas con participación extranjera minoritaria, en muchos casos para la ejecución de proyectos de inversión. La venta de activos a extranjeros, aun mediante la creación de empresas mixtas, presenta una serie de inconvenientes, entre otros la venta de activos de alto valor a precios muy bajos y la constante remesa de utilidades fuera del país. La venta de estas empresas a cubanos podría ser una buena alternativa, pero los cubanos no podrían pagar en dólares. Tal vez convendría explorar otras alternativas, como la transformación de las empresas más grandes en cooperativas. La privatización total o parcial de monopolios “naturales”, como ocurrió con la venta del 49% de la compañía de teléfonos a la entidad privada mexicana Corporación Interamericana de Telecomunicaciones. S. A. (Citel), es aún más difícil y exige la creación de nuevos organismos públicos de control, para evitar el posible abuso del poder monopólico.

Claro está que ese tipo de actividad empresarial se vincula directamente con la solución de problemas locales —aunque puede trascender los marcos de un territorio— y por ellos resulta decisiva la gestión, la organización, el control y estímulo que le den los órganos del Poder Popular en este nivel.

Por otro lado, dicha forma de actividad empresarial puede contribuir significativamente no sólo a la activación productiva territorial, sino también al empleo de la fuerza de trabajo disponible o excedente de diferentes esferas.

En síntesis, la adaptación de la economía cubana a las nuevas condiciones del entorno mundial, con su apertura al capital foráneo en busca de mayor eficiencia y mercados, implica una revisión a fondo del sistema empresarial vigente. De hecho, los cambios en la economía cubana de los últimos años van demostrando nuevas concepciones de gestión y dimensión, cuyo resultado final es la consecución de la eficiencia económica de forma coherente e integral.

## V. REGULACIONES JURÍDICAS IMPLEMENTADAS

Las empresas estatales en Cuba responden a una estructura interna que cobra complejidad en virtud de la magnitud de la entidad. Conforme sea necesario establecer eslabones intermedios, puede surgir entre los establecimientos y la empresa global una unidad administrativa; su función consiste en acercar la dirección a los niveles inferiores. El establecimiento es propiamente el nivel empresarial, puede ser numeroso, y en él se efectúa la producción material o la prestación de los servicios.

Las empresas no sólo constituyen un sistema técnico económico en sí, sino que se vinculan a través de un mismo proceso productivo o una misma prestación de servicios al colectivo, de suerte que se establece una comunidad de intereses alrededor de la unidad económica. Requieren también de unidad territorial. De esta manera, las fases del proceso administrativo pueden ser realizadas de manera coherente. La cobertura de las empresas estatales cubanas es muy vasta y, conjuntamente con el sector cooperativo, cubren casi por completo la actividad económica. Las cooperativas, por su parte, están concentradas en las ramas agropecuarias, correspondiéndoles 12% de las tierras cultivadas, 80% está incorporado al sector estatal y el remanente 8% de las tierras permanece en manos de los pequeños campesinos.

En 1980, el sistema de dirección y planificación de la economía impulsó el desarrollo de nuevas formas de organización productiva basadas en estructuras agregadas, lo que dio origen a las uniones de empresas y a los complejos agroindustriales. La unión, por su parte, es una integración sistemática de unidades productivas, que a partir de la concentración y la especialización determina formas de cooperación que dan por resultados un uso óptimo de los activos mediante cierta unidad de mando. La unión de empresas es considerada como entidad económica con personalidad jurídica propia; ello no impide que las empresas integradas a la unión, individualmente consideradas, también posean personalidad jurídica, si bien sus funciones se adecúan a las circunstancias.

Los complejos agroindustriales se han desarrollado en la producción de azúcar a partir de la transferencia sectorial de dichas empresas del Ministerio de la Agricultura al de la Industria Azucarera; su número hasta 1984 era de 146 complejos.

Las sociedades colectivas, al igual que las economías de mercado, regulan mediante normas jurídicas los procesos de creación, extinción, funcionamiento y evolución de las partes del sistema económico. De igual manera,

los mecanismos legislativos son los instrumentos mediante los cuales se lleva a cabo la política del Partido y del Estado.<sup>31</sup> La Constitución de la República de Cuba en su artículo 16 señala que “El Estado organiza, dirige y controla la actividad económica nacional de acuerdo con el Plan Único de Desarrollo Económico Social, en cuya elaboración y ejecución participan activa y conscientemente los trabajadores de todas las ramas de la economía y de las demás esferas de la vida social”. Asimismo, en el artículo 17 se consigna que “Para la administración de la propiedad socialista de todo el pueblo, el Estado organiza empresas y otras entidades económicas. La estructura, atribuciones y funciones de las empresas y entidades económicas estatales de producción y servicios y el régimen de sus relaciones son regulados por la ley”.<sup>32</sup> El dispositivo jurídico al que hace mención la Constitución cubana es el Decreto Ley 67/83, “De la Organización de la Administración Central del Estado”.<sup>33</sup> El mencionado instrumento jurídico determina las facultades y obligaciones de los funcionarios a los cuales se responsabiliza (artículo 53) de “...dictar las resoluciones mediante las cuales se crean, se fusionan y se extinguen las empresas nacionales, las uniones de empresas y las unidades presupuestadas subordinadas al organismo, previa aprobación de la Junta Central de Planificación, en el caso de las empresas y uniones de empresas, y del Comité Estatal de Finanzas, en el caso de las unidades presupuestadas”.

Ahora bien, el Reglamento General de los Organismos de la Administración Central del Estado,<sup>34</sup> en el artículo 110, referido a las empresas de subordinación nacional, establece que éstas

...se rigen en su organización y funcionamiento por su propio reglamento, aprobado por el jefe del organismo y elaborado según lo dispuesto en las reglamentaciones generales establecidas por el gobierno. Podrán ser adscritas para su atención a una delegación territorial, a una de las unidades organizativas mayores que integran el aparato central o atendidas directamente por un miembro del nivel superior de dirección de organismo.

Por su parte, el artículo 111 precisa: “Las empresas y uniones de empresas de subordinación nacional se crean, fusionan y extinguen por resolución del jefe del organismo, previa aprobación de la Junta Central de Planificación...”.

<sup>31</sup> Omarov, A. M., *Dirección de la economía socialista*, La Habana, s. e., 1977, pp. 83-92.

<sup>32</sup> Constitución de la República de Cuba, La Habana, Editorial Política, 1981.

<sup>33</sup> *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, ed. extraordinaria, núm. 15, 1o. de diciembre de 1976.

<sup>34</sup> *Ibidem*, núm. 26, 17 de agosto de 1978.

El Decreto 42, del 4 de junio de 1979,<sup>35</sup> establece el Reglamento General de la Empresa Estatal, con fundamento en el artículo 2 del Decreto-Ley 24, del 15 de mayo de 1979, el cual faculta al Consejo de Ministros y a su Comité Ejecutivo a emitir el mencionado instrumento. En el artículo 1o. del mencionado Reglamento se establece la definición legal de la empresa estatal como “...una entidad económica con personalidad jurídica propia, que constituye el eslabón primario de la economía y, como tal, la base del complejo sistema de relaciones de la economía nacional”. El artículo 3 agrega:

La empresa desarrolla sus actividades con arreglo a un plan y sobre la base del cálculo económico, debiendo, como regla general, cubrir su gastos, con sus ingresos, garantizando además un margen de ganancia. La empresa dispone de autonomía económico-operativa y funciona bajo la orientación y supervisión administrativa directa de un organismo de la administración central del Estado o de un órgano local del Poder Popular.

El Reglamento, en su artículo 6, también plantea que “La empresa otorga contratos y responde, en sus casos respectivos, por el cumplimiento de los planes y otras obligaciones, por el uso de la fuerza de trabajo o de los recursos materiales o financieros y por el cumplimiento de cualesquiera otra de las disposiciones que rigen su actividad de acuerdo con la ley y con las demás disposiciones vigentes. Por su parte, el artículo 8 autoriza la formación y utilización de los fondos de estimulación económica. La empresa es obligada al cumplimiento de las tareas del Plan en los términos de los indicadores (artículo 33), por lo cual queda en manos de la entidad la planeación financiera, de suerte que se eleve la eficiencia financiera (artículo 40) y está autorizada a operar cuentas bancarias (artículo 42), a hacer uso del crédito bancario (artículo 43), a llevar su propia contabilidad (artículo 44), a vender el excedente de sus insumos (artículo 53), y a vencer la producción defectuosa o los residuos del proceso productivo, los cuales pueden ser reciclados (artículo 55). Las atribuciones y obligaciones del director de la empresa se sustentan en los artículos 78 y 79.

Por otra parte, la enumeración de los contratos económicos de compraventa, compraventa especial de productos agropecuarios, suministro, documentación técnica de inversiones, ejecución de obras, transporte de carga, servicios, arrendamiento de bienes, comisión y seguro de bienes, las fija el artículo 21 de Decreto-Ley 15, del 7 de julio de 1978.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> *Ibidem*, núm. 16, 4 de junio de 1979.

<sup>36</sup> *Ibidem*, núm. 21, 7 de julio de 1978.

Por otra parte, el ya citado Reglamento, en su artículo 48, establecía, respecto al principio de responsabilidad material, que “El incumplimiento por parte de la empresa de los compromisos de suministro establecidos en los contratos, constituye una violación de la disciplina estatal y determina la responsabilidad material y personal prevista en la legislación vigente”. La definición y regulación de la responsabilidad material generada por el incumplimiento total o parcial de las obligaciones contractuales se establece en el capítulo VII del también ya mencionado Decreto-Ley núm. 15. Una de las mayores dificultades para el avance del sistema de dirección y planificación de la economía fue la tardía aparición de los órganos de arbitraje. El arbitraje estatal quedó definido en el Decreto 23, del 17 de agosto de 1978.<sup>37</sup>

Ahora bien, el Decreto-Ley 36, del 2 de abril de 1980,<sup>38</sup> fija las responsabilidades del personal a cargo de las empresas estatales. En dicho instrumento legal las infracciones están tipificadas, y las sanciones, determinadas. Entre las infracciones se cuentan: incumplir el plan de trabajo por negligencia, ser personalmente responsable del incumplimiento de un contrato, perjudicar al Estado o a la empresa con intención o por imprudencia, el uso irracional de la fuerza de trabajo y de los recursos materiales o financieros, y no concertar los contratos en los plazos establecidos. Las sanciones pueden ser extrañamientos, multas (de 5 a 11% del salario de un mes), traslado —con o sin degradación burocrática o si ella—, inhabilitación para cargos y separación definitiva del puesto.

Debe hacerse mención dentro de los estímulos materiales a la forma general de salarios, al reglamento general de primas y a la formación y distribución de los fondos de estimulación económica. Las relaciones laborales de la empresa con los trabajadores y los sindicatos están determinadas en el capítulo VI del Reglamento General de la Empresa Estatal.

La Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba, que es el parlamento cubano, en su XI periodo de sesiones, debatió un proyecto de Ley de Reforma Constitucional los días 10, 11 y 12 de julio de 1992. El proyecto comprendía la modificación de 34 artículos y la actualización de otros 42 del texto constitucional de 1976, y en los debates se introdujeron otras modificaciones a los 141 artículos que conforman esa carta magna.

El conjunto de cambios propuesto incluyó reformas referidas a los conceptos económicos, entre los que se destacan los relacionados con las inversiones extranjeras y la flexibilización del comercio exterior.

<sup>37</sup> *Ibidem*, núm. 26, 17 de agosto de 1978, p. 364.

<sup>38</sup> *Ibidem*, núm. 18, 2 de abril de 1980.

La cuestión relativa a la modificación del concepto de la propiedad estatal y el cambio en el tema del supuesto monopolio del comercio exterior, por parte del Estado, fueron recibidos legislativamente diez años antes de la reforma constitucional, en 1982, cuando se dictó el Decreto-Ley 50, que se denominó sobre Asociaciones Económicas entre Entidades Cubanas y Extranjeras.

El concepto de la propiedad de las empresas mixtas apareció por primera vez en el Código Civil, aprobado como ley por la Asamblea Nacional del Poder Popular en su sesión del 16 de julio de 1987, y puso fin a un proceso de elaboración legislativa que duró alrededor de una década y sustituyó al casi centenario Código Civil español, que había venido rigiendo en Cuba.

Respecto a las nuevas ideas económicas, el Código Civil cubano de 1987 añadió otra forma de propiedad, al disponer por su artículo 160, en su párrafo 2, lo siguiente: “Asimismo (el Estado) reconoce la de las empresas mixtas, conjuntas e internacionales y otras personas jurídicas de características especiales”.

El otro concepto económico que resultó modificado a partir de la legislación sobre inversiones foráneas aprobada en 1982 fue el relativo al monopolio estatal sobre el comercio exterior, al disponerse que las empresas mixtas y las demás formas de asociación económica internacional podrían importar lo necesario para sus fines y exportar su producción. Esto rompía la anterior concepción de que sólo las empresas estatales de comercio exterior podían realizar importaciones y exportaciones, aunque antes, muy excepcionalmente, se había autorizado a realizar esas actividades a un reducido número de entidades no estatales.

El artículo 15 de la Constitución de 1976 experimentó una importante modificación en 1992, ya que, en primer lugar, esta reforma permite que la propiedad estatal sobre los medios de producción y demás bienes deje de ser irreversible, y en segundo lugar, que la propiedad de esos medios de producción y demás bienes pueda transmitirse a personas naturales o jurídicas, en los casos excepcionales en los que el gobierno lo apruebe. La referida transmisión podrá ser total, como por ejemplo, si se vende el bien a una entidad privada, o también pudiera ser parcial si el medio es vendido en un cincuenta por ciento a esa entidad privada que constituyendo una empresa mixta lo explotaría, o una empresa mixta entre una entidad nacional y una entidad extranjera. El artículo reformado ratifica lo que la legislación sobre inversiones extranjeras ya había dispuesto: que determinadas autoridades pueden transmitir otros derechos, fuera del derecho de propiedad, sobre esos bienes de propiedad estatal. Esos derechos son, sobre todo, el derecho de usufructo, que el gobierno o la comisión designada de su seno pueda per-

mitir que se aporte a una empresa mixta, o el derecho de superficie sobre terrenos de propiedad estatal.

En cuanto al comercio exterior, la reforma constitucional fue especialmente explícita, al disponerse en su artículo 18 que:

El Estado dirige y controla el comercio exterior. La Ley establece las instituciones y autoridades estatales facultadas para crear empresas de comercio exterior, normar y regular las operaciones de exportación e importación y determinar las personas naturales o jurídicas con capacidad legal para realizar dichas operaciones de exportación e importación y concretar convenios comerciales.

Existe un amplio cuerpo de leyes y resoluciones concernientes a los aspectos laborales de las empresas cubanas. En cuanto a las asociaciones económicas, empresas mixtas y firmas de representación de entidades extranjeras, se establecen regulaciones específicas.

La concentración de los trabajadores cubanos la realiza, no la empresa mixta, sino la llamada empresa empleadora, que, casi siempre, es el socio cubano en la empresa mixta. La relación laboral se constituye con el socio cubano u otra empresa empleadora cubana, y el socio extranjero no tiene que realizar actuación alguna en los casos de falta de disciplina o de idoneidad de un trabajador, ya que esa cuestión corresponde resolverla al que contrató al trabajador.

La empresa mixta se limita a pagar a la empleadora una suma mensual equivalente al importe total de los salarios y demás remuneraciones devengados por el personal cubano, y si considera que un trabajador no tiene condiciones para continuar prestando sus servicios a la empresa mixta, se limita a comunicárselo para que lo sustituya por otro apto.

Los derechos de propiedad industrial en Cuba están regulados por el Decreto-Ley 68, de 1983, conocido como Ley de Invenciones, Descubrimientos Científicos, Marcas y Denominaciones de Origen.

De acuerdo con esta legislación, la propiedad industrial, o, mejor aún, la protección registral, se concede a todo fabricante o comerciante, independientemente de su nacionalidad, por el cumplimiento de los requisitos establecidos previamente en la ley. Este postulado acoge el principio internacional del “trato nacional o de asimilación”, que garantiza los derechos de los titulares extranjeros contra la discriminación.

Adscrito a la Cámara de Comercio de la República de Cuba funciona el Registro Nacional de Representaciones Extranjeras, donde se inscriben, previa aprobación del ministro de Comercio Exterior, aquellas entidades

extranjeras interesadas en mantener una representación en el país para atender directamente sus relaciones comerciales con las empresas y organismos cubanos. Para aquellas entidades que deseen tener un representante sin llegar a la apertura de una oficina propia, existe la posibilidad de hacerse representar por alguna de las entidades legalmente autorizadas para ello. La inscripción en el Registro es obligatoria para las entidades extranjeras que se propongan establecer una representación para realizar cualquier tipo de actividad económica en Cuba, así como para las entidades cubanas cuya actividad consiste en representar firmas extranjeras. La solicitud de inscripción se formaliza ante el Registro o su representante legal, mediante la presentación de los documentos que establece el Decreto 145/88, que regula la materia.

El Código de Comercio vigente en Cuba fue promulgado en España en 1885 y hecho extensivo a Cuba por un real decreto en ese año, comenzando a regir en la entonces colonia española al año siguiente. Determinadas instituciones reguladas en el Código de Comercio se han hecho inaplicables por leyes dictadas con posterioridad a 1959 y los cambios ocurridos en la base social del país. El Código de Comercio se complementa con disposiciones del Código Civil, del Código de Familia, del Código Penal, de la Ley de Procedimiento Civil y Administrativo y de otras legislaciones suplementarias. Algunos principios y regulaciones establecidos en el Código de Comercio han sido modificados por disposiciones legales surgidas en estos últimos 35 años; entre ellos merecen citarse:

- La mayoría de edad para la plena capacidad legal se redujo de veintiuno a dieciocho años. Lo relacionado con la mujer se ha modificado en función de que la misma posee plena igualdad de derechos, así como no existe discriminación por razones de sexo.
- Anteriormente se explicó con mayor detalle que el Registro Nacional de Representaciones Extranjera y el de Empresas Mixtas y Asociaciones Económicas radican en la Cámara de Comercio de la República, por lo que éstas no se inscriben en el Registro Mercantil.
- El registro de buques está a cargo del Ministerio de Transporte.
- Actualmente no funcionan las bolsas de comercio y de valores, y tampoco existen agentes mediadores de comercio.
- Las disposiciones generales sobre las quiebras no son de aplicación actual. La Ley de Procedimiento Civil y Administrativo no contempla en sus preceptos los procedimientos que regulan la institución de la quiebra.

- El procedimiento sumario para el cobro de créditos hipotecarios fue derogado expresamente por la Ley de Procedimiento Civil y Administrativo.
- Al Ministerio del Trabajo y Seguridad Social corresponde la dirección, gestión y administración de todo lo relacionado con la seguridad social.

La reanimación y el desarrollo del trabajo por cuenta propia en Cuba (antes del Decreto-Ley 141 ya existían 40,000 trabajadores por cuenta propia) que genere producciones y servicios necesarios a la comunidad económica aplicadas y que se deben adoptar por el gobierno cubano en la actual coyuntura.

Aunque esta difícil coyuntura impone la necesidad de dichas medidas, más allá de conceptos y criterios, ellas son coherentes con las exigencias del desarrollo económico del país, con su estructura económico-productiva y, en general con las características de una economía en transición en condiciones de subdesarrollo.

Más que obligar a la adopción de medidas, la coyuntura ha convocado a pensar y actuar con rapidez y cautela para aplicar principios económicos elementales de funcionamiento de una economía como la nuestra.

En el conjunto de medidas adoptadas, el Decreto-Ley sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia y la resolución que lo norma y ordena constituyen pasos importantes en la estimulación y promoción de la iniciativa creadora de los individuos, en la solución de un grupo de problemas que afronta la población, y que el Estado no puede solucionar, así como que históricamente —por razones organizativas, por falta de control y por ausencia de agilidad y racionalidad— no han sido resueltos de manera eficiente y en correspondencia con las necesidades ciudadanas.

Este proceso de desarrollo del trabajo por cuenta propia es una señal clara de flexibilidad y pragmatismo útil, que expresa algo más profundo: atender y resolver los problemas económicos con métodos de igual naturaleza, sin recurrir a estilos administrativos y burocráticos que ya han demostrado su inoperancia.

Esa medida, por su significado económico en cuanto a su incidencia en la política de empleo, en la política fiscal, en el estímulo a la pequeña producción y los servicios, en el incremento discreto del nivel de vida de la población, se

convertirá, junto con el resto de las medidas económicas, en un poderoso instrumento de educación económica.<sup>39</sup>

Ese fenómeno de desarrollo de la iniciativa creadora de un segmento de la población introduce un elemento claro de la conformación del carácter popular de la política económica de resistencia y desarrollo puesta en marcha a raíz de la agudización de la crisis económica actual y ensancha el propio concepto de unidad nacional. En este sentido, tales procesos pueden contribuir a mantener el consenso social y la identificación con el proyecto de la Revolución.

Teniendo en cuenta este marco, pensamos que resultaría pertinente que en la implementación, aplicación y perfeccionamiento del decreto-ley se observen al menos los siguientes criterios elementales de manera consecuente:

- El trabajo por cuenta propia significa para nuestro país la promoción de la iniciativa creadora para la satisfacción de un conjunto de necesidades de la población a partir de mecanismos económicos de mercado.
- El orden, la organización y el control son factores claves para la adecuada dinámica de este fenómeno.
- El trabajo por cuenta propia será efectivo en la medida en que la oferta de productos y servicios que genere sea estable y sistemática. Este aspecto está asociado a las fuentes de los suministros de los insumos para dicha actividad.
- El gobierno local ejerce un papel (no administrativo) significativo en la creación de las condiciones sociopsicológicas y políticas, de estímulo, para que esta resolución se aplique de forma creadora y al mismo tiempo pueda ser el catalizador de la iniciativa y la creatividad para explotar las reservas económicas, políticas y sociales que encierra la medida económica.

La forma en que se argumenta la adopción de la medida, en las condiciones actuales del periodo especial en que la actividad económica del país se ve afectada por la falta de recursos materiales, introduce una cierta sensación de coyuntura, lo cual podría tener resultados contraproducentes en cuanto a la expansión de este tipo de actividad, muy necesaria en la realidad cubana y para la propia idiosincrasia nacional.

---

<sup>39</sup> Triana Cordoví, Juan, “En torno a la resolución que norma el trabajo por cuenta propia”, *Boletín Informativo CIEM (Economía Cubana)*, núm. 14, La Habana, enero de 1994, p. 27.

Con respecto al acápite “Quiénes pueden ejercer la actividad autorizada”, según nuestro parecer resulta inconveniente con la actual situación económica del país la prohibición total a los profesionales universitarios de ejercer esta labor. Es cierto que el Estado cubano les ha garantizado siempre empleo y salario, pero hoy le es extremadamente difícil hacerlo. En algunos casos les asegura el salario nominal, pero no en todos en la actividad más acorde a sus posibilidades individuales.

Autorizar la realización del trabajo por cuenta propia a los profesionales, previo estudio casuístico, constituiría una forma alternativa de promover la satisfacción de aquellos intereses, así como la creatividad y su aprovechamiento en labores que tendría una repercusión directa en la población y significarían a la vez cierto alivio a la situación fiscal, tomando en consideración que nuestro país cuenta hoy con un sector profesional de alrededor de 300,000 personas, que son, al mismo tiempo, las que devengan más altos ingresos.

Los profesionales universitarios podrían entregar sus conocimientos a la sociedad, que les ha costado su formación; pero en su tiempo libre podrían realizar labores relacionadas con su oficio y otras.

La supresión del subsidio al trabajador (a causa de las dificultades económicas actuales), en dependencia de la cuantía de sus ingresos, es muy válida y tiene todo el fundamento adecuado (inciso tercero); no obstante, en la resolución no aparece mecanismo alguno vinculado con la posibilidad de comprobar dicha cuantía, lo que seguramente será regulado por el comité estatal de finanzas.

Pero al plantear, “...sin embargo, no podrá ser exonerado de su obligación de incorporarse en el centro de trabajo al cual aparece vinculado si las condiciones del país así lo exigen”, si bien ahora este aspecto resulta comprensible, en el futuro deberá ser estudiado para introducirle otras consideraciones, ya que ello viene a reforzar la sensación coyuntural que se percibe, y que no contribuye a darle un carácter estable a esta actividad, ligada conceptualmente al mismo proceso de transformación que se intenta llevar a cabo.

Es legítima la resolución en su inciso quinto; no obstante, el hecho de restringir el acceso de los desocupados al trabajo por cuenta propia no resolverá totalmente el déficit de mano de obra en las actividades mencionadas. Con ello se da una solución extraeconómica a un problema netamente económico.

La territorialización de las soluciones es, sin duda, un aspecto que permite flexibilizar el proceso.

Por otra parte, la resolución omite lo referente al trabajo familiar.

En cuanto a lo relacionado con la comercialización, la expansión de estas actividades puede generar de forma natural la figura del intermediario. Además de su prohibición, habrá que encontrarle una solución más efectiva a dicho problema.

A pesar de ser válido y necesario, el arbitraje en los precios a través de los órganos locales del Poder Popular no es consecuente con el carácter complementario que se le da al trabajo por cuenta propia ni con el reconocimiento del mecanismo de oferta y demanda como fijador de precios (inciso décimo).

Por otro lado, la carencia en muchas actividades de precios de referencia, o, dicho de otra manera, la alteración general del sistema de precios relativos que tipifica la situación actual, cuestiona la determinación del carácter excesivo de cualquier precio.

Lo anterior no impide reconocer la importancia que puede llegar a tener el trabajo por cuenta propia, sobre todo en lo que al estímulo de la iniciativa individual se refiere y a la posibilidad real de conducirla en función de satisfacer intereses colectivos. Ello vuelve a introducir un viejo tema de economía política: la relación entre lo individual, lo colectivo y lo social en la consecución de los intereses nacionales. Sin duda, será el tiempo y la propia capacidad del gobierno para arbitrar en este sistema de intereses, sin detrimento de la dinámica de cada uno, lo que permita evaluar la real connotación de la medida.

Respecto a las cooperativas, los antecedentes los encontramos en la primera Ley de Reforma Agraria, que autoriza a los poseedores de tierras agropecuarias a asociarse para producir de forma colectiva. El 22 de julio de 1982 se aprobó por la Asamblea Nacional del Poder Popular la Ley 36, Ley de Cooperativas Agropecuarias. Sus principales caracteres jurídicos son

- Existe bajo una denominación social.
- Responsabilidad de los socios limitada.
- Carácter del socio no es transmisible.

Por último, el Decreto-Ley 187 de 1998 puso en vigor las bases generales del perfeccionamiento empresarial. En cumplimiento de la resolución económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, el objetivo central del perfeccionamiento empresarial era lograr que la empresa estatal incrementara al máximo su eficiencia y competitividad, promoviendo las condiciones necesarias para elevar la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. Esto traería consigo la capacidad de

adaptar, en cada momento, las prácticas, los métodos y las técnicas que mejor satisfagan los requerimientos y que tengan en cuenta las circunstancias y exigencias concretas del entorno, así como la idiosincrasia de la empresa de acuerdo con el modelo cubano. Posteriormente esto se complementó y amplió con el Decreto-Ley 252 sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, del 7 de agosto de 2007, y el Decreto 281, que norma el Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, del 16 de agosto de 2007.

En fechas muy recientes, sobre todo a partir de 2010, y en aras de implementar el cumplimiento de los lineamientos y acuerdos del Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba, se han reformado varias legislaciones y han entrado en vigor otras nuevas, que consolidan el proceso de cambios y transformaciones económicas, entre las que se destacan:

- El Consejo de Estado dictó su Decreto-Ley 295, del 15 de julio del 2012, disponiendo una estructura para lograr la “Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y la Gestión del Empresariado Cubano”. Su estructura se constituye en la creación del “Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial” y el “Grupo Ejecutivo”. El primero se subordina al Consejo de Ministros, y tiene como objetivo organizar, planificar y controlar la implementación del Sistema; el segundo tiene como objetivo garantizar la forma ordenada, con rigor y calidad, la implantación y consolidación del sistema en los organismos centrales y en las empresas y demás entidades donde se determine su creación, incluyendo los territoriales (adscrito a los consejos provinciales de la administración) también quedan subordinados al Consejo de Ministros por intermedio del primero, con el especial pronunciamiento que el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR) aplicara el sistema con las características del organismo. Las facultades con respecto a las juntas de gobierno son precisas en el marco del monitoreo y control de sus funciones.
- El Consejo de Ministros dictó su Decreto 302, del 2 de agosto de 2012, que dispone la “Creación, Estructura, Organización y Funcionamiento de las Juntas de Gobierno”, las que tienen su fundamento en la aplicación del precitado Sistema de Perfeccionamiento Empresarial en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. Esta estructura viene dada con la referencia antes señalada, con sentido jerárquico, de potestad y absoluta determinación, en el

buen sentido de la disciplina militar, aun cuando la integran en números impares entre cinco y siete, y la pueden conformar representantes de los ministerios de Economía y Planificación, de Finanzas y Precios, el organismo ramal que corresponda, el Banco Central de Cuba, expertos de reconocido prestigio y el director general de la entidad.

— El propio Consejo de Ministro dictó su Decreto 303, del 12 de octubre de 2012, “Modificando el Decreto No. 281, Reglamento para la Implantación y Consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”. Esta norma establece en detalles todo el procedimiento, entre otros:

- a) Funciones del grupo gubernamental.
- b) Funciones del grupo ejecutivo.
- c) Divulgación del sistema de perfeccionamiento empresarial entre los cuadros, dirigentes, funcionarios y el resto de cada colectivo.
- d) Preparar un diagnóstico con la documentación establecida; este diagnóstico será comprobado por el organismo superior; de prosperar, se inicia el diseño del expediente.
- e) Conformación del expediente, con los siguientes requisitos:
  - Tener avalado satisfactoriamente por el Ministerio del Interior el sistema de seguridad y protección, lo que se coordina por el grupo ejecutivo con la dirección de protección del mencionado organismo.
  - Poseer aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación el objeto empresarial que defina con claridad todas las operaciones mercantiles que desarrolla la entidad (este requisito será revocado por el Consejo de Ministros).
  - Tener aprobada la categoría de la entidad, por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
  - Dictamen que acredite el cumplimiento del control interno con la certificación de contabilidad.
- f) Aprobado el expediente por el grupo gubernamental, una vez que sus miembros manifiesten su aceptación, a partir del dictamen elaborado por el grupo ejecutivo.
- g) Comienza la etapa de implantación, con un cronograma con tareas específicas y otras ejecutivas, lo que permite un especial monitoreo de este tránsito, por el término de un año. En este periodo es cuando la entidad consolida aplicar en toda su extensión y satisfactoriamente todos los subsistemas que integran el Reglamento.
- h) La entidad se subordina al sistema de perfeccionamiento empresarial,

- i) La determinación de suspender el perfeccionamiento empresarial en una entidad se adopta por acuerdo del grupo gubernamental, se comunica de inmediato al jefe del organismo o presidente, quien lo comunicará a los directivos de la entidad y sus trabajadores. Una vez analizadas las evidencias y el cumplimiento del plan de medidas, el grupo gubernamental puede disponer el reintegro de la entidad al sistema.
- j) En todos los casos las entidades están en la obligación de cumplir las funciones notificadas, 120 funciones, donde los cuadros, dirigentes, funcionarios y demás trabajadores están en la obligación de observar y mantener el control del cumplimiento (artículo 64 del Decreto 303).
- k) Las principales facultades otorgadas al director general de la entidad están debidamente descritas al 1 al 118 (artículo 77 del Decreto 303).
- l) Las entidades, al diseñar su sistema de organización general, vienen obligados a cumplir las 57 tareas (artículo 85 del Decreto 303).

— La *Gaceta Oficial* 027 y 028: decreto-ley 284 modificativo del decreto-ley 278 “del régimen especial de seguridad social para los trabajadores por cuenta propia”.

— La *Gaceta Oficial* 29, que incluye las siguientes resoluciones:

- Instituto Nacional de la Vivienda – Resolución 283/11
- Ministerio de Finanzas y Precios – Resolución 298/11; Resolución 299/11 y Resolución 300/11
- Ministerio de Salud Pública – Resolución 240/11
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social – Resolución 32/11, Resolución 33/11 y Resolución 34/11
- Ministerio del Transporte – Resolución 268/11
- Todas ellas permiten aumentar las actividades empresariales, y sobre todo el trabajo por cuenta propia en la isla; extienden el pago retroactivo de la seguridad social; modifican el impuesto por el uso de fuerza laboral y rebajan la cuota mínima mensual del impuesto por el alquiler de habitaciones, entre otras facilidades.

Lo cierto es que todos los cambios estructurales y de sistemas de trabajo por sí solos no garantizan los resultados esperados en cuanto a elevar el nivel de eficiencia y competitividad de la empresa. Para ello, todos los involucrados en el proceso, y en especial la alta dirección de las organizaciones,

deben implementar mecanismos que garanticen el cambio de mentalidad. Es en esta resistencia al cambio donde se encuentra uno de los principales peligros del proceso de transformación que entraña el perfeccionamiento empresarial cubano, no sólo al interior de la empresa, sino, y especialmente, en los organismos superiores en su rol de “decisores”.

En una encuesta aplicada a directores de empresas en perfeccionamiento, sobre las principales barreras para su implementación, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. No existe una cultura del cambio.
2. Falta de preparación de los cuadros, trabajadores y mandos intermedios.
3. Problemas con la contabilidad.
4. Cadena de impagos y cuentas por cobrar.
5. Alto nivel de centralización de las decisiones para implementar los sistemas diseñados.
6. Problemas con la aplicación de la nueva escala salarial.
7. Resistencia al cobro por resultados y no por esfuerzos.
8. Los principales directivos no se sienten líderes de las transformaciones.
9. Se mantiene el enfoque operativo por encima del estratégico, a pesar de estar diseñados los principales objetivos estratégicos.
10. No se utiliza el diagnóstico y el expediente como una herramienta de trabajo.<sup>40</sup>

Finalmente, nuestro análisis conlleva a que Cuba se interne en un proceso de cambios y de actualización de su socialismo. Un intento renovado que potencie el control social; es decir, el control popular de los procesos de producción y distribución de la riqueza. El socialismo, correctamente entendido, es la socialización de la economía y del poder, mas no su estatzización. Pero para socializar es necesario primero producir, pues en caso contrario no habrá nada que socializar. Por lo tanto, se trata de reformas que profundizarán el socialismo cubano, y que buscan un país próspero económicamente, que prevé una descentralización progresiva de las decisiones, ahorros sustanciales de recursos, aumentar exportaciones, sustituir importaciones, potenciar la oferta de productos al mercado interno, hacer que el salario remunere de veras los resultados, elevar la productividad en relación con el salario medio, instaurar un sector de trabajadores por cuen-

---

<sup>40</sup> Echevarría León, Dayma y García García, Silvia, *Reflexiones sobre el proceso de perfeccionamiento empresarial. Apuntes para su estudio*, Cuba, Siglo XXI, Centro de Estudios de la Economía Cubana (consultado en el sitio [http://www.nodo50.org/cubasisgloXXI/economia/echevarria\\_310102.htm](http://www.nodo50.org/cubasisgloXXI/economia/echevarria_310102.htm) en noviembre de 2013).

ta propia y microempresarios como fuente de empleo para cientos de miles que quedarán disponibles desde las nóminas infladas del Estado y como palanca creadora de producciones y servicios que la empresa estatal no ha podido solventar; transformar en cooperativas numerosas empresas públicas, sobre todo en sectores de servicios, liberando así al Estado de esas actividades para concentrarse en lo verdaderamente decisivo. Con eso debemos y podemos estar siempre de acuerdo.

## VI. CONSIDERACIONES FINALES

Como se ha podido apreciar, será importante crear un espacio económico amplio para PYME en casi todos los sectores. Para ello, en las condiciones cubanas, se cuenta con importantes ventajas comparativas para su éxito, y algunas desventajas que se pueden transformar.

Es por ello que emito mis siguientes consideraciones o recomendaciones finales:

*Primera.* Se deberá aprovechar la fuerza de trabajo calificada; cierto nivel de desarrollo industrial; economía centralizada; sistema de ciencia y tecnología; alta capacidad de innovación; mercado interno controlado y la posibilidad de asimilar las experiencias ya alcanzadas por otros países. Sobre este particular, cabe señalar que la articulación productiva de nuestros sujetos económicos adolece de serias inconsistencias; el mercado interno está poco desarrollado y vínculos interempresariales escasamente concertados.

*Segunda.* Por el otro lado, encontramos el problema del entorno empresarial, el cual hay que diseñar e implementar para permitir la potenciación y la eficiente gestión económica de las llamadas PYME. El sistema financiero, en particular el bancario, es insuficiente desde el punto de vista estructural y funcional para garantizar dicho entorno.

*Tercera.* La dualidad monetaria es otro elemento distorsionador de la política y sus elementos de gestión, que dificulta el financiamiento necesario en moneda dura —dado el marcado carácter abierto de la economía—, como el desenvolvimiento económico de las unidades productivas.

*Cuarta.* Añádase a ello que la legislación ya contempla de forma importante la posibilidad de establecer vínculos de cooperación, e incluso de creación de fórmulas empresariales que posibiliten una mayor asociatividad y ampliación de la actividad. Las insuficiencias de nuestra política fiscal impiden que ésta actúe como reguladora de los procesos económicos, siendo ello su objetivo esencial.

*Quinta.* Sería importante seguir liberalizando la pequeña y mediana empresa y efectuar ciertas reformas institucionales: como han sido, entre otras, legalizar el mercado de la vivienda, continuar la cooperativización en los casos necesarios, y privatizar pequeñas y medianas empresas, sobre todo en la prestación de servicios y la comercialización. La adopción de estas medidas permitiría ampliar la economía de mercado y tendría efectos macroeconómicos positivos, que podrían contribuir notablemente a la reducción del tipo de cambio en el mercado negro y a la creación gradual de una estructura más adecuada de incentivos.

*Sexta.* En el orden de las soluciones, y partiendo de un análisis de las debilidades y fuerzas internas actuales con relación a las amenazas y oportunidades del entorno y en el futuro, surge como opción estratégica principal el rediseño interno que despliegue el potencial de trabajo de los recursos humanos desarrollados para que, de manera eficiente y competitiva, y por vez primera en la historia económica del país, se verifique una inserción independiente en busca de la autosustentación.

*Séptima.* Para ello deben promoverse cambios fundamentales en la política económica, en especial en la esfera de la producción, aunque también en la circulación. En esta dirección, se harían los cambios funcionales que tiendan a homogeneizar el mecanismo dual vigente, así como a diluir las fronteras entre las tres economías presentes en la realidad de hoy (emergente, tradicional y sumergida), sustentándose más en instrumentos de probada eficacia universal. En ello resulta crucial la participación del financiamiento externo y la ampliación del campo de acción de la inversión extranjera. En Cuba existe un mosaico de tecnologías, desde las avanzadas hasta las más atrasadas. Es preciso decidir el cierre temporal o definitivo de ciertas empresas ya obsoletas.

*Octava.* Además, es preciso avanzar hacia una reforma empresarial y crear las condiciones para que la empresa cubana logre un éxito sostenido en su desempeño que se sustente, ante todo, en una amplia y real autonomía. Esta transformación requiere:

- a) La reorganización del sistema empresarial sobre bases de racionalidad económica.
- b) El rompimiento de la estructura monopólica estatalizada de la producción y circulación de bienes y servicios y la creación de una legislación que evite su formación y/o expansión.

El fomento de pequeñas y medianas empresas combinando diferentes alternativas y tipos de propiedad.

Hay que seguir trabajando en el programa de superación de los dirigentes empresariales y de la administración pública, con énfasis en las habilidades de dirección y los conocimientos económicos necesarios para su desempeño en las nuevas circunstancias.

A la vez que cambia la base económica y como requisito de los cambios, es imprescindible elevar la cultura económica de la sociedad. La consecuencia desagradable-inevitable será una estratificación y diferenciación social distinta a la acostumbrada, pero en un marco siempre de justicia social muy superior al prevaleciente en las economías de mercado del mundo subdesarrollado.

Sobre este escenario, la fase recuperativa dependerá del restablecimiento de la capacidad de importación total, variable estratégica relacionada con el esfuerzo productivo interno; pero también especialmente dependiente de acontecimientos fortuitos de la economía y la política internacionales.

La apertura externa no puede ser únicamente en el ámbito de la política comercial o referida a la liberalización, a la desregulación o a la descentralización; hay que considerarla integralmente, en la interacción de un conjunto de políticas que incluyen —además de la comercial— la política de desarrollo productivo y la política macroeconómica.

*Novena.* Cuba ha sido siempre una economía “abierta”, por lo cual se asiste ahora más bien a la reafirmación de la vocación de apertura, entendida como un proceso liderado por las exportaciones, unida a un proceso de desregulación, descentralización y reducciones arancelarias. Esto último según los acuerdos de la Organización Mundial de Comercio, de la cual Cuba es miembro fundador.

*Décima.* Aun cuando por las condiciones de partida de la economía cubana, algunos de los instrumentos de política no son todavía utilizados, se observa que internamente se actúa en los tres ámbitos de políticas (comercial, desarrollo productivo y macroeconómica); aunque sería necesario avanzar más en algunos aspectos, tales como promoción y apoyo a la exportación, diseño del sistema de gestión empresarial, definición y uso del tipo de cambio, conformación del sistema financiero-bancario, entre otros, para dar mayor integridad y coherencia al proceso de apertura.

*Décima primera.* De hecho, puede decirse que la etapa inicial de la apertura externa consistente en diversificación geográfica, descentralización de la gestión externa, apertura al capital extranjero, desregulaciones, ha sido cumplida con un saldo favorable. La etapa actual es más compleja, pues involucra no sólo la necesaria diversificación mercantil y de servicios, sino también la utilización de instrumentos económicos y jurídicos más sofisticados y, sobre todo, la coordinación de las diferentes políticas.

*Décima segunda.* En resumen, las nuevas circunstancias obligan a desarrollar pequeñas y medianas empresas competitivas, eficientes e innovadoras, que se vinculen directa e indirectamente a las grandes empresas, aprovechen su versatilidad, trabajen coordinadamente y formen alianzas estratégicas con capacidad para generar valor agregado y así dar un salto empresarial-tecnológico con bienestar. Se trata de pasar del trabajador por cuenta propia a formas más desarrolladas, como las pequeñas y medianas empresas, caracterizadas por la calidad, la productividad y sus vínculos con el comercio mayorista, es una necesidad de la integración, cooperación y división del trabajo en la industria cubana en los momentos actuales, cuando el país requiere un abanico de soluciones que garanticen la reanimación de la economía nacional con vistas a mantener el gran proyecto social encaminado y más desarrollado que en etapas anteriores.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGOSIN, Manuel R. y FFRENCH-DAVIS, Ricardo, “Liberalización comercial en América Latina”, *Revista de la CEPAL* núm. 50, agosto de 1993.
- ÁLVAREZ A., José Felipe, “El cálculo económico en la reproducción simple y ampliada”, *Economía y Desarrollo*, La Habana, núm. 84, ene-feb., 1985.
- CARRIAZO MORENO, George, “El proceso de transformación económica en Cuba y las pequeñas y medianas empresas. El ejemplo de las UBPC”, *Boletín Informativo de Economía Cubana*, núm. 23, sept/oct/1995.
- CASANOVA, Alfonso, “La economía de Cuba en 1993 y perspectivas para 1994”. *Economía Cubana (Boletín Informativo del CIEM)*, núm. 16, La Habana, 1994
- CASTRO RUZ, Raúl, Discurso pronunciado en la clausura del IX Periodo Ordinario de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2012.
- CEPAL, *Políticas para Mejorar la Inserción en la Economía Mundial*, Santiago de Chile, 1994.
- COBO ROURA, Narciso A., “El régimen jurídico del sistema empresarial cubano. Derecho económico y cambios en el marco jurídico”, *Temas de derecho económico*, La Habana, Editorial Félix Varela, 2007.
- Constitución de la República de Cuba*, La Habana, Editorial Política, 1991.
- Cuadernos de Nuestra América*, vol. XI, núm. 21, La Habana, 1994.
- Decreto 281 que norma el reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal de 16 de agosto de 2007.

- Decreto 302, De la creación, Estructura, Organización y Funcionamiento de las Juntas de Gobierno.
- Decreto 303, Modificativo del Decreto 281, Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
- Decreto-Ley 187 puso en vigor las bases generales del perfeccionamiento empresarial desde 18 de agosto de 1998.
- Decreto-Ley 252 sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, del 7 de agosto de 2007
- Decreto-Ley 295, Modificativo del Decreto-Ley 252, sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
- DILLA B., “Cuba: la crisis y la rearticulación del consenso político”, *Revista Cuadernos de Nuestra América*, La Habana, núm. 20, 1993.
- ECHEVARRÍA LEÓN, Dayma y GARCÍA GARCÍA, Silvia, *Reflexiones sobre el proceso de perfeccionamiento empresarial. Apuntes para su estudio*, Cuba siglo XXI, Centro de Estudios de la Economía Cubana (consultado en noviembre de 2013 del sitio: [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/echevarria1\\_310102.htm](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/echevarria1_310102.htm)).
- ESPINOSA, Estela, *La alimentación en Cuba. Su dimensión social y principales aspectos que la caracterizan*, tesis de doctorado, La Habana, 1991.
- FIGUERAS, Miguel A., *La industrialización en Cuba*, La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, 1994.
- Gaceta oficial de la República de Cuba*, La Habana, ed. extraordinaria, núm. 15, 1o de diciembre de 1976.
- , ed. extraordinaria, núm. 16, 4 de junio de 1979.
- , ed. ordinaria, núm. 18, 2 de abril de 1980.
- , ed. extraordinaria, núm. 26, 17 de agosto de 1978.
- , ed. extraordinaria núm. 041, del 17 de agosto de 2007.
- , ed. extraordinaria, núm. 028 de 6 de septiembre de 2011.
- , ed. extraordinaria, núm. 029 de 7 de septiembre de 2011.
- , ed. extraordinaria, núm. 027 de 26 de septiembre de 2013.
- , ed. ordinaria, núm. 21, 7 de julio de 1978.
- , ed. ordinaria, núm. 26, 17 de agosto de 1978.
- GARCÍA CUZA, Juan Emigdio, “El régimen jurídico para la inversión extranjera en Cuba”, *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Autónoma de México, núm. 15, mayo de 1995.

- , *Fundamentos del derecho económico*, tomo I, Editorial MES, 1987.
- GONZÁLEZ GUTIÉRREZ, Alfredo, “Economía emergente: logros, dificultades y perspectivas”, *Economía Cubana* (Boletín Informativo del CIEM), núm. 15, La Habana, 1994.
- GONZÁLEZ GUTIÉRREZ, Alfredo, “Economía y sociedad. Los retos del modelo económico”, *Antología del pensamiento económico*, tomo III, La Habana, Editorial Félix Varela, 2008.
- GONZÁLEZ, Laredo, “El enfoque de procesos en el diseño de estructuras de dirección”, *Consultoría gerencial y cambio organizacional. Una contribución al perfeccionamiento empresarial*, tomo II, capítulo X, CEEC-U, Habana, 2000.
- , “La consultoría organizacional-gerencial y el consultor”, en *Consultoría gerencial y cambio organizacional. Una contribución al perfeccionamiento empresarial*, tomo I, capítulo IV, La Habana, CEEC-U, 2000.
- LAGE, Carlos, Discurso en el Foro Económico Mundial; Davos, Suiza, enero de 1995, e intervención en el V Pleno del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, La Habana, marzo de 1996.
- MARTÍNEZ, Osvaldo, intervención en Seminario Internacional “La Pequeña Empresa en el Desarrollo Económico y Social”, La Habana, 21 de julio de 1995.
- MILLARES, Manuel, “Problemas del comercio interior en Cuba”, *Cuba-Socialista*, núm. 61, 1966.
- MONDREAL, Pedro, “Apertura y reforma de la economía cubana: las transformaciones institucionales (1990-1993)”.
- ROSARIO HERNÁNDEZ, Vivian del, “La descentralización de la economía cubana”, *Economía Cubana, Boletín Informativo. CIEM*, núm. 21, La Habana, mayo-junio de 1995.
- RUIZ DUEÑAS, Jorge, *Empresa pública. Elementos para el examen comparado*, México, Fondo de Cultura Económica, 1988.
- TORRAS, Rogelio, *La reinserción internacional de la República de Cuba: reorganización industrial y pequeña industria* (monografía de curso). Santiago de Chile, ILPES, noviembre de 1991, Grupo de ponencias del Taller sobre Economía Emergente, celebrado en el INIE en junio de 1993.
- TRIANA CORDOVÍ, Juan, “En torno a la resolución que norma el trabajo por cuenta propia”, *Boletín Informativo CIEM (Economía Cubana)*, núm. 14, La Habana, enero de 1994.
- TRIANA, Juan, *Evolución del sistema empresarial cubano*, Centro de Estudios de la Economía Cubana, 1999

TRUEBA, Gerardo, “Reflexiones sobre la reestructuración industrial en las condiciones de la actualidad cubana: la pequeñas y medianas empresas”, *Economía Cubana, Boletín Informativo*, Centro de Estudios de la Economía Mundial, núm. 23, sept/oct, 1995.

WITKER, Jorge Alberto, *Introducción al derecho económico*, 9a. ed., México, Grupo Editorial HESS, 2012.