



Lógica y condicionamiento histórico del sistema empresarial cubano. Una reflexión desde el 2007

Martha Zaldivar Puig *

El objetivo del presente artículo está centrado en el análisis de la evolución de la empresa cubana teniendo en cuenta entre otros aspectos el proceso de imbricación de nuestra cultura económica en el acervo cultural de la humanidad en esta materia.

Las empresas en el socialismo

LA DISCUSIÓN conceptual sobre la empresa en la experiencia socialista rebasa los marcos del presente trabajo. La polémica estuvo siempre ligada a la del reconocimiento y alcance de las relaciones monetarias mercantiles en el socialismo y a la correlación entre centralización y descentralización de la actividad económica.

El modelo de la extinta URSS, sobre todo con anterioridad a 1965, junto con la experiencia de China anterior a 1978, constituyen los dos referentes de menor uso de las relaciones mercantiles y mayor grado de centralización económica. Países del Este de Europa (Hungría fundamentalmente) aplicaron

* Profesora titular del Departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Economía, Universidad de La Habana.

concepciones más descentralizadas con mayores espacios para las decisiones empresariales y otros (la ex RDA) combinaron un alto grado de centralización a determinado nivel con una relativa flexibilidad en el trabajo de las empresas¹. El caso yugoslavo merece mención aparte dado el desarrollo de la autogestión empresarial.

No obstante, como rasgos más o menos típicos de la empresa en la experiencia socialista hasta la desaparición del socialismo Este - europeo, se pueden destacar (a sabiendas de los peligros de las generalizaciones): la subordinación directa y obligada de los intereses empresariales a los intereses nacionales, el sistema de objetivos múltiples con el que debía trabajar la dirección empresarial, el cumplimiento de las metas físicas de producción como indicador fundamental del éxito empresarial y las pobres relaciones de mercado tanto con suministradores como con los consumidores de la producción de la empresa.

El plan como mecanismo regulador era la vía para la fijación de las proporciones y la asignación de recursos y contenía las principales metas productivas desagregadas, según el país, al nivel de ramas, subramas o empresas. Las disponibilidades y uso de recursos financieros por las empresas también era incluido en el plan así como los volúmenes de producción a entregar al comercio interior y a la exportación. En general quedaba también normado el consumo material por unidad de producción y el fondo máximo de salarios a pagar.

Del empresario se exigía compromiso político y conocimientos tecnológicos sobre la actividad que dirigía. La formación en administración era inexistente² y la carrera de economía empresarial tenía un marcado enfoque técnico productivo en detrimento de los contenidos económicos, financieros y contables.

El entorno inmediato a la empresa era algo fijo y sus variaciones (de haberlas) eran ya previstas en el plan y por tanto conocidas, en cuanto al entorno internacional el socialismo europeo era un sistema cerrado con pocas relaciones con Occidente. Los compromisos de intercambio entre países de la integración socialista eran concertados en el ámbito macroeconómico con escasa participación empresarial.

Las empresas y el socialismo en Cuba

Para comprender la evolución de las empresas en Cuba resulta necesario partir del marco histórico donde ocurre dicha evolución, con sus condicionantes

internas y externas, con la acción simultánea de factores objetivos y subjetivos así como con un desarrollo específico de la teoría y la práctica del socialismo como sistema económico-social. Sobre estos aspectos de orden teórico práctico pueden señalarse dos cuestiones fundamentales a partir de las cuales es posible explicar el desarrollo del sistema empresarial cubano, el primero de ellos referido a las concepciones acerca del papel y lugar de las relaciones monetario-mercantiles en la construcción del socialismo, apareciendo como una contradicción plan-mercado y el segundo, relativo al papel de la conciencia y su vinculación con la estimulación moral y material. El objetivo básico de este artículo es analizar la evolución de la empresa cubana teniendo en cuenta estos aspectos así como el proceso de imbricación de nuestra cultura económica con el acervo cultural de la humanidad en materia empresarial y gerencial.

El marco histórico y económico de la creación de las empresas estatales

El 1ro de enero se abrieron para Cuba las puertas de las transformaciones más profundas de toda su historia en todas las esferas de la vida del país, lo que provocó el enfrentamiento directo con los Estados Unidos así como el incremento y complejidad de la lucha de clases.

El programa del Moncada guía la obra social de la revolución en esta etapa y así:

- Se atiende el problema de la tierra a partir de la promulgación de la Ley de Reforma Agraria en mayo de 1959.
- Se comienza a solucionar el problema de la vivienda con la ley # 135 de marzo de 1959 que rebaja los alquileres hasta en un 50% y en octubre de 1960 la ley de reforma urbana cumple con una legítima aspiración popular, al entregar en propiedad una importante proporción de las viviendas existentes en ese momento.
- El conjunto de leyes dictadas en materia económica provoca un importante crecimiento del empleo y los ingresos.
- En julio de 1959 se aprueba la ley # 479 que rebaja los libros de textos para todos los niveles de enseñanza (excepto el universitario), posteriormente la ley # 576 aprueba el nombramiento de 4 000 maestros y posteriormente se nacionaliza la enseñanza y se ejecuta la campaña de alfabetización.

- En marzo de 1959 se aprueba el decreto # 709 que reduce el precio de los medicamentos, este decreto es ampliado en enero de 1961 donde también se aprueba la ley #919 referida a la atención estomatológica. En la etapa analizada aumenta el número de consultas y camas en instituciones de salud pública.

Se puede afirmar que de finales de 1960 a la primera mitad de 1961 se cumple el programa económico social del movimiento 26 de julio³ según fuera enunciado en la histórica defensa de Fidel Castro en el juicio tras el asalto al cuartel Moncada.

Esta obra social⁴ en lo económico provocó un incremento del gasto público que comenzó a desatar presiones inflacionarias que comienzan a manifestarse a inicios de 1961.

El vertiginoso aumento de la liquidez en manos de la población y la disminución de la oferta⁵ provocaron grandes desproporciones entre esta y la demanda, que fueron corregidas con medidas muy heterodoxas para el contexto cubano anterior a 1959: el racionamiento de productos en marzo de 1962 y el establecimiento de un sistema de control de precios en 1963.

La idea de lograr el desarrollo económico estaba presente en el programa del Moncada pero la aguda lucha de clases de los primeros años hacía difícil elaborar proyectos económicos de más largo plazo. En aquellos momentos “desarrollo” era sinónimo de industrialización y la política que se promovió fue lograr este. Emplear el capital privado nacional en las tareas del desarrollo de determinadas ramas, de conjunto con el control del Estado en sectores clave estuvo presente en los primeros años como una posibilidad.

En Cuba no existía una propiedad estatal importante antes del triunfo revolucionario y las que existían pasaron automáticamente al Estado. Desde los primeros días de 1959 y en virtud del decreto sobre expropiaciones, pasan al Estado un conjunto de empresas, inmuebles, depósitos en banco y otros efectos pertenecientes a personas que los adquirieron de forma fraudulenta a partir de su posición en cargos públicos y otros medios ilícitos. Para dirigir este proceso fue creado el Ministerio de Bienes Malversados en febrero de 1959. Posteriormente el proceso se extendió a empresas que habían mantenido relaciones de negocios fraudulentos con la tiranía. Estas primeras medidas ampliaron el marco de la propiedad estatal en nuestro país, pasando a manos del Estado un conjunto de recursos para ponerlos en función del beneficio de todo el pueblo. El Estado

por vez primera en Cuba pasó a tener un papel de cierta importancia en lo económico aunque no poseía aún los medios de producción fundamentales. Las confiscaciones hechas en los primeros meses de 1959 abarcaron 318 empresas constructoras, 14 importantes centrales azucareros, unas 12 162 caballerías de tierra. El total de empresas ascendió aproximadamente a 500.⁶

El proceso de nacionalización de las propiedades norteamericanas ocurrió en medio de circunstancias de agresión a la economía de nuestro país. A mediados de 1960 se decreta virtualmente el embargo de las exportaciones de petróleo a Cuba, maniobra que fue destruida por la solidaridad de la Unión Soviética, la cual envió en 24 horas un millón de barriles de crudo. Las empresas norteamericanas Shell, Texaco y Esso se negaron a refinar este petróleo y es entonces que se decide nacionalizarlas en junio de 1960. Al mes siguiente los Estados Unidos rebajan 700 000 toneladas de la cuota azucarera cubana en el mercado de este país. La respuesta cubana no se hizo esperar y es entonces que se decreta la nacionalización forzosa con indemnización para todas las propiedades de norteamericanos en Cuba. Por otra parte la Unión Soviética decidió comprar toda la cuota azucarera cubana que antes compraba EEUU. Así, fueron nacionalizadas las empresas petroleras, la empresa telefónica, la empresa de electricidad y 36 centrales azucareros⁷.

La transformación del agro cubano se materializó con la 1ra Ley de Reforma Agraria y la creación del Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA), mediante la cual se expropió la gran propiedad de la tierra (propietarios con más de 30 caballerías), convirtiendo estas propiedades en granjas estatales. Fueron entregadas o vendidas gran cantidad de tierras a los que la trabajaban (colonos, subcolonos, arrendatarios etc.). De esta forma pasó al Estado el 40% de la tierra, el 30% se repartió entre los que la trabajaban y el 30% quedó en manos de propietarios medios.

Los cambios en las relaciones de propiedad y las medidas tomadas de beneficio popular, provocaron un serio enfrentamiento clasista que se agudizó a partir de la nacionalización de las propiedades norteamericanas con lo que se aceleraba el proceso de eliminación de las relaciones capitalistas de producción.

La burguesía nacional azucarera y comercial que siempre había visto sus intereses del lado del imperialismo norteamericano no era capaz de jugar un papel positivo en la defensa de los intereses de la nación y los pequeños industriales no azucareros no lograron adscribirse a la oportunidad que le brindaba

el Gobierno Revolucionario, oportunidad que nunca antes le habían dado los gobiernos de la república anterior. Estos últimos se unieron a la gran burguesía nacional aliada de los Estados Unidos, cuya reacción fue de agredir a la revolución y sabotear el proceso, cerrando temporal o definitivamente empresas, ejecutando despidos en masa, creando graves conflictos laborales, incumpliendo las resoluciones de los tribunales de justicia y del Ministerio del Trabajo sobre algún conflicto laboral o simplemente abandonado la empresa para marcharse del país⁸.

La contrarreacción del gobierno revolucionario fue radicalizar la posición en relación con las empresas privadas y primeramente fueron intervenidas para posteriormente pasar a manos del Estado. Este proceso de nacionalización se llevó a efecto en octubre de 1960 con la ley no. 890 a través de la cual pasaron al Estado los bancos y 382 empresas de capitalistas cubanos, incluidos 105 centrales⁹. Ya a mediados de ese mismo año la burguesía cubana había emigrado masivamente hacia los Estados Unidos y el Estado cubano está en posesión de todos los elementos y mecanismos de la economía lo cual permitió emprender el rumbo socialista.

En estas circunstancias y bajo el hostigamiento del imperialismo y la lucha de clases interna se hacía imprescindible reorganizar el aparato estatal y la administración de las empresas nacionalizadas.

La dirección de la Economía en esta etapa

Resultaba claramente definida que la política del gobierno revolucionario iba dirigida hacia la reestructuración completa de la forma de conducir la economía del país con un papel protagónico del Estado y basado en alto grado en la propiedad social sobre los medios de producción fundamentales. El camino socialista había quedado definido desde octubre de 1960 con las nacionalizaciones abiertamente anticapitalistas como respuesta a la actitud de la burguesía nacional. Esta situación condujo necesariamente a plantearse cuáles debían ser las formas de asumir la dirección, organización y gestión de las nacientes empresas estatales y por otra parte ya era una realidad la concentración de recursos monetarios en manos del Estado.

En abril de 1961 se proclama públicamente el carácter socialista de la revolución. En lo económico se pasa a la construcción de la base técnico material del socialismo apoyándose en un juicio sobre las potencialidades del país,

las posibilidades de ayuda externa, y la teoría prevaleciente para la construcción del socialismo, donde se marcaba como una regularidad el desarrollo preferente de la industria y dentro de ella la industria pesada.

Así se diseña el primer objetivo estratégico en cuanto a desarrollo que contemplaba:

- La industrialización acelerada del país, a partir de la industria pesada.
- La diversificación agrícola.
- La sustitución de importaciones.

Las decisiones sobre los mecanismos económicos a implantar se encontraban enmarcados en la fuerte lucha de clases que se libraba en aquellos momentos y por lo tanto se evitó el desarrollo de relaciones y formas capitalistas de producción.

Desde el ángulo internacional los países del campo socialistas continuaban el análisis comenzado en los años cincuenta sobre la práctica en la construcción del socialismo y se debatía teóricamente sobre los problemas del cálculo económico y el reconocimiento o no de las relaciones monetario mercantiles. La teoría sobre estos aspectos presentaba insuficiencias, no era un cuerpo teórico acabado. Estas discusiones teóricas llegaron a Cuba y se hicieron propias, a partir de la necesidad de tomar decisiones inmediatas. La discusión se centraba en la alternativa “cálculo económico o buscar otro método”. El otro método consistió en el sistema presupuestario de financiamiento. Es así como comienza la dualidad del mecanismo económico en nuestro país. Por un lado la aplicación en la agricultura del cálculo económico y por otra parte la aplicación del sistema presupuestario de financiamiento en la industria y parte del comercio exterior. El sistema de cálculo económico en la agricultura no se cuestionó y se explicaba a partir de las condiciones concretas en que se desarrollaba la agricultura cubana y donde era necesaria la descentralización de las tareas administrativas.

En nuestro país ya se habían estado tomando algunas decisiones que apoyaron el desarrollo del sistema presupuestario de financiamiento. En 1959 se crea el Departamento de Industrialización del INRA donde se decide crear un fondo a ese nivel a partir de los ingresos de todas las empresas, con el objetivo de centralizar las decisiones de financiamiento y crédito de todas las empresas nacionalizadas, recuperadas o intervenidas. Este fondo pasó posteriormente al presupuesto nacional y la responsabilidad del financiamiento de las empresas

al recién creado Ministerio de Hacienda. La centralización fortaleció el papel económico del Estado para poder ejercer su papel como asignador de recursos en los puntos clave de la economía. Posteriormente se disuelve el departamento de industrialización del INRA y se crea en 1961 el Ministerio de Industrias con el comandante Ernesto Guevara al frente.

Por otra parte se comienzan a tomar medidas relativas a regular y a uniformar los sistemas contables y a facilitar de este modo el control de los planes y la consolidación de los resultados de la gestión de las empresas y se crea el Banco Nacional de Cuba y el Ministerio de Comercio Exterior con una legislación que los facultaba para ejercer sus funciones dentro de una organización socialista de la economía.

En 1961 comenzó en Cuba la primera elaboración de un plan de la economía nacional sobre la base de un estrategia orientada a eliminar el monocultivo, diversificando la producción agrícola para lograr el desarrollo de la industria nacional. Todo este proceso se encontraba enmarcado en la reorientación del comercio exterior hacia los países socialistas.

Ya con esta nueva situación se dan las condiciones necesarias para conformar estructural y funcionalmente un mecanismo económico basado en la centralización. La ley 1122 del 23 de agosto de 1963 legalizó los principios de funcionamiento del financiamiento presupuestario. El núcleo central de la idea del comandante Guevara era lograr el desarrollo global del país a través de la industrialización a partir de alcanzar altos niveles de eficiencia económica.

Las características definitorias del sistema estaban referidas a la consideración de las empresas como unidades productivas, componentes de una dirección empresarial centralizada a escala de país donde el plan financiero y de costos era el pilar básico de la gestión de las fábricas y la estimulación moral jugaba el rol más importante en relación con la estimulación material.

Caracterización de las empresas en el sistema de financiamiento presupuestario

1. El presupuesto nacional era su única fuente de recursos monetarios, los cuales eran asignados por el Banco Nacional de Cuba según los planes aprobados.
2. Las finanzas estatales y ramales desempeñaban el rol más importante en la regulación y control de la empresa.

3. No existían relaciones monetario-mercantiles entre fábricas de una empresa, sino compensaciones contables.
4. Las relaciones monetario-mercantiles entre empresas estatales eran consideradas actos compensatorios, por lo tanto, el aporte de la empresa al presupuesto se calculaba planificadamente por el importe íntegro de sus operaciones, más la depreciación; no tenían relación con cobros y pagos.
5. Se crearon las empresas consolidadas las cuales agrupaban fábricas de tecnología similar disminuyendo gran cantidad de pequeñas unidades y reduciendo el número de marcas y tipos de artículos de consumo destinados a satisfacer una misma necesidad.
6. Se establecieron normas técnico económicas en la producción al simplificar los procesos productivos y unificar diferentes tecnologías.
7. El plan de la empresa contenía cinco aspectos: producción, abastecimiento, costos, inversiones y trabajo y salario. No existía la categoría “ventas” sino “entregas”.
8. Carecía de autonomía para decidir volumen, nomenclatura y surtido de producción.
9. El pago del salario se realizaba fundamentalmente conforme al salario a tiempo normado con primas y ante cualquier reubicación laboral se mantenía el salario al trabajador (llamado posteriormente “salario histórico”).
10. El estímulo moral era considerado el más adecuado.
11. Se crearon organizaciones empresariales excesivamente especializadas con aparatos administrativos desproporcionados en relación con su importancia económica.
12. Los precios eran regidos por la ley 1099 de 1963 (Ley General de Precios) y su función básica era la medición económica. La ley fijaba los márgenes comerciales y su empleo iba dirigido a contrarrestar la influencia de las relaciones monetario-mercantiles y no estimular el interés material de las empresas.

Resultados del sistema y de la economía en esta etapa

Como las empresas no dependían de los cobros o los pagos para desarrollar su actividad, se comenzaron a acumular saldos pendientes de pago entre empresas lo cual condujo a un resquebrajamiento de la disciplina financiera. Esta situación comenzó a afectar al Presupuesto Estatal pues las empresas dejaban de aportar las cantidades establecidas. En los años 1961, 1962 y 1963 el Presupuesto Estatal resultó deficitario¹⁰.

El Ministerio de Industrias donde se desarrolló en forma más acabada el sistema, se había sobredimensionado en su tamaño y se había tornado en extremo heterogéneo tanto por los tipos de actividad que controlaba como por el número y dimensión de sus unidades. El sistema no había dado respuesta al fenómeno del burocratismo, que se manifestaba desde mediados de 1961, pues el propio sistema, por sus mecanismos, conducía no solamente a la centralización de las decisiones económicas importantes, sino a la centralización de la ejecución de las tareas¹¹. La lucha contra el burocratismo se vinculó con la eliminación de las relaciones monetario-mercantiles.

La organización empresarial sustentada en empresas consolidadas daba igual importancia a una unidad que producía un artículo de importancia nacional que a uno que fabricaba un producto de poca importancia o de carácter netamente local. Esta situación condujo a la separación de determinadas unidades de carácter territorial haciendo necesaria la creación del Poder Popular local para poder administrarlas.

Estos objetivos en la práctica resultaron contradictorios con los mecanismos establecidos por la Ley General de Precios, la cual tenía en cuenta el empleo de los precios en su función de estímulo y redistribución dentro de la economía¹². El resultado de esta situación se manifestó en una apatía en la aplicación de los precios que influyó en el relajamiento del control financiero.

El énfasis puesto en el dinero como medida de valor, que debía reflejar los costos y por no conceder a este el resto de sus funciones hizo que el costo fuese el único indicador de gestión empresarial. La situación antes descrita contribuyó a mejorar el control económico en toda la economía pues se estableció un sistema de análisis apoyado en normativas de consumo, gastos e inventarios.

El desarrollo del sistema de salario a tiempo y del salario histórico influyó en la política posterior de pagar en situaciones de interrupciones laborales por causas no imputables a los trabajadores. El salario se desvincula de la norma en 1968, se estimulan los horarios de conciencia y la renuncia al cobro de horas extras.

Al no cumplirse la retribución con arreglo al trabajo el salario medio comenzó a crecer por encima de la productividad ocasionando por un lado exceso de dinero circulante y por otro ausentismo e indisciplina laboral.

Como las empresas no tenían el derecho a disponer de sus medios no estaban interesadas ni motivadas a liberarse de medios ociosos ni a modernizar la tecnología ni el equipamiento. Crecieron desmesuradamente los inventarios ociosos.

Ya entre 1964 y 1965 el sistema había agotado totalmente sus posibilidades y contribuía negativamente a los objetivos que en lo económico se habían trazado para estos años.

En cuanto a los resultados, en la etapa no se logran la diversificación agrícola, la sustitución de importaciones y la diversificación de las exportaciones. Por su parte los indicadores económicos sufren un deterioro casi absoluto.

Diversos aspectos determinan el fracaso de la política y por ende del objetivo “industrialización” falla, entre otras causas, por la no-consideración de la alta propensión a la importación de la industria cubana. Es así como a medida que se generaban nuevas industrias o se ampliaban otras las importaciones crecían, sin compensación en las exportaciones. Además los recursos humanos no contaban con la calificación necesaria que requería la entrada de nueva tecnología.

Tal vez más nocivo que las erogaciones que produjo el intento de industrialización acelerada fue la política adoptada para diversificar la agricultura, aquí se cometieron según señala el Che, dos errores básicos: *Interpretar en absoluto el término “diversificación” que implicó la disminución de la superficie sembrada de caña de azúcar y el segundo el de dispersar los recursos de inversión en un número demasiado grande de líneas agrícolas.* También, apunta el Che, no se tuvo en cuenta el grado de inflexibilidad a corto plazo de la estructura agraria, y que los cambios institucionales efectuados tenían obligatoriamente, en una primera etapa, a disminuir la organización y por ende el control de la producción agropecuaria.

En esta etapa se desploman prácticamente todos los indicadores económicos y la ayuda de la antigua URSS es decisiva para evitar mayores tensiones en la economía. Sin embargo, los programas sociales en educación y salud no se deterioran, por el contrario se desarrollan.

A partir de los análisis realizados sobre los resultados económicos en estos años, se reorienta el objetivo estratégico hacia la producción de azúcar como fuente fundamental de acumulación y pivote para la industrialización y el desarrollo. Con este objetivo se decide incrementar la producción de azúcar hasta llegar a 10 millones de toneladas en 1970. Es en este marco donde nace y se desarrolla el Nuevo Sistema de Registro.

El Nuevo Sistema de Registro

El desarrollo de las concepciones que originaron el sistema presupuestario de financiamiento derivó en una radicalización de las posiciones en relación con el desconocimiento de las relaciones monetario mercantiles y por ende al papel del dinero. Se comenzó a considerar que las formas mercantiles dañaban el objetivo de construir el socialismo y fueron tomadas un conjunto de medidas que originaron que el país se separara tanto del cálculo económico como del sistema presupuestario de financiamiento.

Se suprimieron los cobros y pagos entre empresas, el costo debía basarse en una medición del gasto en horas, el sistema de balances materiales adquirió mayor importancia, los ministerios poseían toda la producción y los recursos de las empresas consolidadas. Los cuadros comenzaron a centrarse solamente en metas productivas sin tener en cuenta los gastos materiales ni humanos, se desvincula el salario de la norma, se estimulan los horarios de conciencia y la renuncia al cobro de horas extra desarrollándose la política de gratuidades indebidas. El nuevo sistema de registro sustituyó al sistema de contabilidad y a finales de 1965 se disuelve el Ministerio de Hacienda y se reestructura el Banco Nacional de Cuba. En 1967 desaparecen los estudios de Contabilidad de las universidades. Desde 1967 y 1970 se comenzó a confundir la actividad del Partido y la administrativa debilitándose la labor de las organizaciones de masa.

La práctica evidenció lo inviable de la aplicación de este sistema llamado “nuevo sistema de registro”. Los resultados altamente desfavorables del período 1968-1970 demostraron la necesidad de replantearse dar solución integral

al mecanismo económico en las condiciones de Cuba. Las políticas sectoriales y sobre las inversiones, tuvieron una insuficiente integración y se acumularon serios desequilibrios y desproporciones.

Sobre esta etapa en el Informe Central al Primer Congreso Fidel expresó “Nuestra gestión económica no ha sido todo lo eficiente que podía haber sido. Los métodos de dirección de la economía que se han aplicado no han sido los mejores posibles” y más adelante apuntó “En la conducción de nuestra economía hemos adolecido indudablemente de errores de idealismo y en ocasiones hemos desconocido la realidad de que existen leyes objetivas a las cuales debemos atenernos”.

A partir de los análisis hechos luego del fracaso de la zafra del setenta se comienzan a tomar un conjunto de medidas que apoyaron la implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía en 1975. Entre estas medidas estuvieron¹³; el fortalecimiento del aparato estatal y la delimitación de las funciones del Partido, el fortalecimiento de las organizaciones de masas, la reducción de la política de gratuidades indebidas y otras que facilitaron el saneamiento financiero, la recuperación parcial de los controles económicos y énfasis en la contabilidad de los costos, el inicio del proceso de liquidación del exceso de circulante y la vinculación del salario a la norma. Se hizo también necesaria la reestructuración del sistema bancario.

Con la entrada de Cuba al Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME) se complementaron las bases para la profunda transformación que se iniciaría en el período 76-80. Esta etapa la podemos caracterizar por la corrección de las desproporciones y desequilibrios creados anteriormente y la preparación del país para integrarse al modelo de funcionamiento de las economías socialistas europeas.

El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía

En diciembre de 1975 se celebra el 1er Congreso del Partido Comunista de Cuba. En dicho Congreso se realizó un profundo análisis de la situación de la economía y de los errores de idealismo cometidos en el pasado reciente. Es en este congreso donde se aprueba la implantación del SDPE basado en el cálculo económico, el cual se venía aplicando en todos los países socialistas

y que debía adaptarse a las condiciones de Cuba. En este congreso se planteó como objetivo estratégico el desarrollo industrial para poder construir la base material y técnica del socialismo.

Fundamentos Generales del Sistema

El sistema contenía un conjunto de principios, subsistemas, métodos y procedimientos a partir de los cuales se debía realizar la planificación, gestión y control de las actividades económicas. Consideraba a la planificación como el eslabón principal que abarcaba todos los procesos, reconocía la acción de la ley del valor en las condiciones del socialismo, la necesidad de relaciones monetario-mercantiles entre las empresas, la necesidad de funcionamiento del dinero, los precios, las finanzas, el presupuesto, los impuestos, los créditos, los intereses y demás categorías mercantiles así como el otorgamiento de determinada autonomía en el uso y manejo de los recursos.

Suponía la combinación armónica de los métodos administrativos con los económicos, el vínculo racional entre centralización-descentralización así como el papel dirigente de todo el proceso por parte del Partido y el basamento central era mantenimiento y desarrollo de la propiedad social sobre los medios de producción.

El objetivo fundamental del sistema era el logro de la eficiencia económica la cual se focalizó en el logro de la rentabilidad de las empresas aunque se planteaba la posibilidad y necesidad de mantener empresas funcionando aunque no fuesen rentables, a partir del criterio de la necesidad social de sus producciones. En la resolución económica sobre el sistema de dirección y planificación de la economía se destacaba que el sistema debía tratar de:

- Conjuguar el interés general con el particular.
- Lograr la máxima eficiencia mediante el uso más racional de todos los recursos.
- Estimular la diversificación de las exportaciones y el aprovechamiento de oportunidades de sustitución de importaciones.
- Conjuguar la necesaria centralización de las decisiones principales con la máxima participación de los trabajadores y la concesión de autonomía a las empresas para las decisiones económico-operativa.

- Lograr que los sistemas de información garantizaran que los centros de decisión puedan actuar con agilidad y fundamentación ante cambios que ocurran en el transcurso del cumplimiento de los planes.
- Los administradores debían actuar con plena conciencia de su papel como parte del colectivo de trabajadores y como representantes de la sociedad.
- Establecer mecanismos que aseguraran la necesaria disciplina del trabajo, que contribuyan al constante aumento de la productividad y estimular la calidad.
- Establecer la adecuada correlación entre estímulos materiales y morales.

El sistema estaba compuesto a escala nacional por los subsistemas siguientes: planificación, finanzas y gestión, y estímulo. Para aplicarlo se hizo necesario modificar el entorno económico de las empresas a partir de las siguientes acciones y medidas:

1. Establecimiento de una metodología de planificación acorde al sistema.
2. Reestablecer las relaciones de cobros y pagos entre las empresas.
3. Confección de un sistema de estadística adecuado.
4. Elaboración y establecimiento de un nuevo Sistema Nacional de Contabilidad.
5. Implantación del Sistema Presupuestario del Estado (1980).
6. Implantación de la Reforma de Precios Mayoristas (1981).
7. Elaboración de las Normas generales para el otorgamiento, control y recuperación del crédito bancario (1976-1977).
8. Creación y organización de las empresas para su paulatina incorporación al sistema.
9. La elaboración de normas de inventario, de consumo, de gastos de trabajo y de fondos de rotación.
10. Introducción de elementos de organización científica del trabajo.
11. Se crea en 1976 la Escuela Nacional de Dirección de la Economía (posteriormente convertida en Instituto Superior de Dirección de la Economía 1980) para la formación sistemática y masiva de todos los cuadros de dirección empresariales.
12. Elaboración de la legislación necesaria a las nuevas condiciones.
13. Creación de la comisión nacional de implantación del SDPE.

14. Creación y reestructuración de la administración de los órganos de administración central del Estado y acorde con la necesidad de garantizar la proporción adecuada entre centralización y descentralización de decisiones, y bajo el principio de otorgar a las empresas autonomía económico-operativa.
15. Surgieron los comités estatales de carácter funcional (precios, abastecimiento técnico material, finanzas, normalización, trabajo, estadísticas) y los ministerios ramales (agricultura, construcción, sideromecánica, industria básica, industria de materiales de la construcción, comunicaciones, transporte). Los ministerios ramales debían ser los rectores de las actividades de las empresas. A estos organismos se les facultó en lo relativo a normas, procedimientos, principios metodológicos, investigación, experimentación así como asignación de recursos, información estadística y contable, y controles e inspecciones.

La empresa en el cálculo económico

Se le otorgó personalidad jurídica para respaldar su autonomía económico-operativa. Su base de funcionamiento era el cálculo económico, por lo que debía cubrir sus gastos con sus ingresos y generar un margen de ganancia. El plan de la empresa debía constituir el eje de todo su trabajo. Se admitía la existencia de empresas subsidiadas por razones de necesidad estatal.

La empresa podría crear diferentes fondos descentralizados a partir de la ganancia (fondos de estimulación económica, de desarrollo social del colectivo etc.)

La creación de empresas era competencia de los organismos superiores correspondientes y podían tener un carácter local o nacional. Podían formarse uniones de empresa aunque sin eliminar a las empresas de base como unidades de cálculo económico y aunque transfirieran algunas de sus atribuciones a la unión.

La venta por contrato previo era la forma a través de la cual se realizaría en general la producción de bienes materiales y servicios. Los contratos entre empresas podían ser de dos tipos. Los contratos dictados por el plan para productos fundamentales centralizados y contratos por decisión autónoma entre empresas para otros productos.

El director debía trabajar bajo el principio de responsabilidad única conjugada con la dirección colectiva y era designado por el órgano estatal superior.

El plan de la empresa debía discutirse con todos los trabajadores. La estimulación material directa al trabajador debía realizarse mediante la aplicación del principio de distribución socialista de cada cual según su capacidad a cada cual según su trabajo. La eficiencia de la empresa debía medirse por un sistema de indicadores como volumen, surtido, calidad, costos, productividad, ganancia y rentabilidad.

De la ganancia obtenida se debían hacer deducciones con destino al presupuesto nacional, pagos de intereses y otras obligaciones y formarse de forma planificada fondos de estimulación económica (mejoramiento de condiciones socioculturales, premiación individual, desarrollo y mejoramiento de las condiciones técnico-productivas de la empresa) pasando en saldo libre de ganancia al presupuesto nacional.

La magnitud del fondo de premios dependería del cumplimiento de los indicadores: crecimiento de la productividad neta, crecimiento de la producción mercantil, crecimiento de la ganancia de cálculo y disminución del costo por peso pero con la condicionante de cumplir unas condiciones que si no se cumplían reducían la cuantía del fondo (insuficiente fuente de formación, incumplimiento en los contratos de suministro en nomenclatura y surtido, incremento del salario medio por encima del crecimiento de la productividad y cuando las empresas formaban premios en exceso al equivalente de 30 días de salario.¹⁴ Podía utilizar crédito bancario (al inicio solamente a corto plazo)¹⁵

Resultados del sistema

De 1975 a 1977 se organizó el trabajo de selección de las empresas que entrarían al experimento, de esta forma iniciaron el sistema 3 058 empresas: 59% de subordinación nacional y 41% de subordinación local. En 1980 ya el 95% de las empresas utilizaban los principales elementos del cálculo económico y 200 formaban fondos de estimulación económica¹⁶.

En el VII Pleno del Comité Central en su Resolución sobre el estado de cumplimiento de la tareas del Primer Congreso se realizó un balance positivo de la aplicación del SDPE, con el criterio de haberse cumplido en un 96% las tareas planificadas y haber repercutido favorablemente en todas las esferas de la vida económica del país.

Estos resultados son menos satisfactorios desde el punto de vista cualitativo, debido a los problemas que necesariamente presenta todo cambio profundo y en todo caso acelerado de la dirección de la economía, la existencia de desiguales niveles de desarrollo técnico, tanto material como humano en las entidades económicas, así como diferentes grados de capacidad de asimilación de nuestros cuadros, por lo que se requiere de un sostenido esfuerzo, para eliminar las deficiencias puestas de manifiesto.¹⁷

De 1976 a 1980 se evaluó de positivo el resultado de la implantación del sistema pero se señalaba que el grado de eficiencia era aún insatisfactorio y que la conciencia de los cuadros no había logrado el desarrollo necesario (*Informe Central Segundo Congreso del Partido*).

En el período siguiente de 1981 a 1986 todas las fuerzas del país se concentraron en lograr como objetivo la rentabilidad empresarial. En 1984 se logra incluir la figura de Unión de Empresas dentro del sistema siempre con el objetivo de que no entorpecieran la autonomía operativa de las empresas.

Fueron efectuados los «Activos de Rentabilidad» dirigidos por el Partido, se realizaron varios chequeos a todos los niveles de la marcha del SDPE y resultó un punto central de debate en los plenos del Comité Central celebrados en esta etapa.

En el detallado análisis que en 1985 hicieron los economistas y especialistas en esta materia, Andrés Vilariño y Silvia Domenech señalaron como factores de influencia negativa en la implantación del cálculo económico en las empresas los siguientes elementos que serán resumidos a continuación por la importancia que tienen a los efectos del estudio que se viene haciendo en este artículo:

- El bajo nivel de desarrollo de las fuerzas productivas que impide acelerar el proceso de concentración, fusión y especialización de las pequeñas empresas, convirtiendo la unión de empresas de forma generalizada en el eslabón principal de la organización empresarial en el país.
- La deformación estructural que todavía muestra el país y la dependencia del comercio exterior de dos o tres productos.
- Las condiciones de racionamiento frenan la promoción a un primer plano del interés material por la producción, obstaculizando la acción de la ley socialista de distribución con arreglo al trabajo. De aquí la importancia que tiene en estos momentos el desarrollo de la política de “mercado

paralelo” a precios diferenciados, y el mantenimiento del “mercado libre campesino” a precios libres, que contribuyan a la eliminación paulatina.

- El carácter por etapas de la implantación conduce a una maduración no uniforme de los diferentes elementos del sistema.
- Insuficiente desarrollo de los cuadros los cuales adquirieron hábitos muy negativos en las etapas antes del Primer Congreso. Esta situación se refleja en la falta de preocupación por los costos, la indisciplina estatal y económica, la incomprensión de la importancia y significación del SDPE. Este factor repercute en la autonomía de las empresas pues “...desde el Ministerio se toman decisiones que son facultades y competencia de la empresa”.¹⁸
- El principio de autonomía económico-operativa de las empresas no ha podido ser logrado y esto es debido al gran número de indicadores directivos de obligatorio cumplimiento que son establecidos de forma centralizada. La reducción del número de indicadores directivos ya se había orientado en el Tercer Chequeo de SDPE en 1982.
- El Sistema de Arbitraje Estatal presenta dificultades y deficiencias que afectan el desarrollo de la práctica arbitral en relación con las partes que intervienen en el proceso.
- La Reforma General de Precios Mayoristas presentó muchas limitaciones y en el año 1985 no constituye una palanca en la búsqueda de la eficiencia. El análisis de la influencia de los precios sobre la rentabilidad de las empresas evidenció que existían 54 subramas que en el primer semestre de 1983 mostraban ganancias por encima del 150% mientras que las subramas irrentables ascendían a 25.
- Las empresas no disponen de medios propios para garantizar inclusive su reproducción simple. Se han comenzado los estudios para incluir el fondo de desarrollo en el próximo quinquenio.
- Solamente existe hasta el momento el crédito a corto plazo y solamente se introducirá el de mediano y largo plazo en el próximo quinquenio.
- La vinculación de la norma al salario ha generado una tendencia a que el trabajador haga trabajos sencillos con vistas a obtener sobrecumplimientos. Para resolver este problema debe pasarse en forma generalizada al pago a destajo.

- En la aplicación de la Reforma General de Salarios se observa un incremento desmedido del personal ocupado en labores administrativas. Las medidas para contrarrestar este problema están dirigidas a lograr la simultaneidad de oficios y profesiones en este tipo de actividad así como a modificar los esquemas salariales de dirigentes con vistas a fortalecer la línea ejecutiva en relación con la funcional.
- Se hacen muy complejos y dilatados los procesos para formar fondos de estimulación.
- Existe incompreensión por parte de los organismos de la administración central del Estado en cuanto a la preparación de los cuadros y esto se manifiesta en el no uso a plena capacidad de la infraestructura creada en las escuelas de capacitación para el SDPE para los directores y subdirectores de empresas y en el envío a estas escuelas de personal no dirigente o de una nomenclatura inferior a la de los cuadros principales y con muy bajo nivel cultural.

En el Tercer Chequeo del SDPE se realizó un análisis de la implantación del sistema y su relación con los resultados favorables alcanzados a nivel del país, en específico los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo y del Producto Social Global.¹⁹

A partir de 1986 luego de la celebración del 3er Congreso del Partido comienzan los análisis más profundos y las críticas más fuertes sobre los resultados de la implantación del sistema.

En muchos análisis efectuados por la dirección del Partido y del Gobierno se venían remarcando fallas y se habían trazado objetivos en función de corregirlas pero no había resultado suficiente ni eficiente.

Un diagnóstico realizado por un numeroso grupo de profesores y consultores de la Universidad de La Habana arrojó los siguientes resultados sobre los principales problemas del sistema y sus causales esenciales²⁰:

El sistema, de hecho no funcionó como tal. Cada elemento tuvo vida propia y se desarrolló por si y para si procurando su perfeccionamiento aislado.

El aparato estatal se sobredimensionó generando una enorme burocracia con exigencias y decisiones contradictorias entre si y asumiendo funciones y facultades que realmente correspondían a las empresas.

El proceso de retroalimentación sobre la marcha del sistema careció de sistematicidad e incluso se detuvo.

Aunque el sistema reconocía formalmente a la empresa estatal socialista como el eslabón básico de la economía, su independencia en la gestión fue limitada más allá de lo conveniente y su diseño no ayudó a lograr que las empresas fueran realmente productivas y eficientes, manteniéndose a lo largo de estos años muchas empresas con pérdidas y otro volumen en extremo elevado de empresas irrentables. En el año 1983 se registraba un 25% de empresas irrentables, en 1986 se llega a un 35% ya en 1989 la cifra se había elevado a 54%.²¹

El sistema, en ocasiones, no hizo sino copiar textualmente experiencias de otros países en especial de la URSS (modelo muy extensivo y burocratizado) no teniendo en cuenta las condicionantes histórico-concretas de Cuba.

Predominaron los métodos administrativos de dirección sobre los económicos y socio-sicológicos.

Se aplicó inadecuadamente el principio de distribución con arreglo al trabajo lo que acusó la tendencia que ya existía de mantener un crecimiento del salario medio por encima del crecimiento de la productividad.

El mecanismo de creación de fondos y estimulación se convirtió en un engorroso sistema de aprobaciones y desacuerdos, donde el limitado volumen de empresas que lograron acceder tuvieron que esperar largo tiempo para que el estímulo se hiciera efectivo.

No se logró una efectiva participación de los trabajadores en las decisiones influyendo negativamente en su sentimiento de propietario y en su sentido de pertenencia a la empresa.

Se mantuvo en todo momento una política paternalista hacia los trabajadores lo cual no contribuía a elevar la exigencia sobre los resultados.

La planificación, base del sistema se convirtió en una tarea impuesta por los organismos superiores no siendo el elemento esencial en la toma de decisiones al nivel de empresa y atiborrada de indicadores directivos que ataban de pies y manos el trabajo de las empresas.

El sistema de precios presentaba serias deficiencias, al aplicarse un esquema muy directivo y general para todo el país y todos los productos. Sistema de información complejo y excesivo a partir del cual se pretendía controlarlo todo y en realidad ocasionaba el efecto contrario, escondiendo información realmente relevante.

El sistema tributario se comportó de una forma muy pasiva.
Los mecanismos bancarios se tornaron muy complejos, no cumpliéndose el papel que debía jugar el crédito.
Existencia de un sistema presupuestario estimulador del gasto.
El sistema de cobros y pagos no garantizó la vinculación del movimiento material con el movimiento en valores.
El sistema de abastecimiento material se centralizó al máximo motivando entre otras cosas que la contratación entre empresa se convirtiera en un proceso formal y no se posibilitaran las necesarias relaciones directas entre las productoras.
La organización de la producción, el trabajo y la estructura de las empresas no tenía en cuenta las especificaciones de esta. Eran camisas de fuerza. Se mantenía un nivel de empleo ficticio con plantillas que nada tenía que ver con las necesidades reales de la empresa y mucho menos con sus resultados.
Los mecanismos del sistema no conjugaron eficientemente los intereses de los colectivos y las empresas con el Estado.

Implicaciones para la empresa

Relación entradas-salidas del sistema

Las entradas y salidas del sistema empresa estaban delimitadas casi absolutamente por organizaciones jerárquicas de su entorno, el cual decidía qué productos debía hacer, quiénes eran sus promovedores, cuáles eran los precios a los que los proveedores les debían vender, con qué estructura de dirección debía trabajar, qué plantilla de trabajadores le correspondía según su categoría como empresa, a quiénes debía vender y a qué precio y qué sistema salarial le correspondía.

Funcionamiento de los subsistemas

Lo que sucedía en el interior del sistema empresa era una apariencia estructural de los subsistemas que la debían componer pero en la práctica en realidad se comportaba como una unidad de producción y no como

una unidad económico-productivo, estando entonces sus funciones muy hiperbolizadas hacia los aspectos organizativos, informativos y operativos de la producción. Los subsistemas que tuvieron una afectación dramática en esta etapa fueron los de Finanzas, el Comercial y el de Dirección, por razones comprensibles según lo apuntado anteriormente sobre el funcionamiento del SDPE y por ser los elementos del sistema empresa más vulnerables al uso o no de palancas de mercado. Por las implicaciones posteriores en el desarrollo de la empresa cubana detallaremos algunas de las cuestiones asociadas al funcionamiento de estos tres subsistemas y su relación con el desempeño general sistema empresa.

S. Financiero: Se convirtió en un elaborador de informaciones, tramitador burocrático de créditos que se otorgaban de forma automática, justificador de las situaciones de crédito vencido, elaborador de las normas financieras de los medios de rotación. Carecía de significado estar en crédito vencido, no pagar, no mantener liquidez, ser irrentable pues todo lo resolvían las mismas estructuras y organizaciones que desde arriba tomaban todas las decisiones sobre la empresa.

S. Comercial: Sus funciones básicas eran resolver los problemas operativos del abastecimiento y la venta en el sentido de tener todos los documentos de las contrataciones en regla, velando por el cumplimiento de las normativas de precios. Se identificaba con la acción de abastecimiento y venta pero nunca más allá. Con este subsistema sucede algo similar al financiero; la preocupación de los directores era que se cumplieran los contratos y no se violaran los precios pero además con los propios incumplimientos de contratos al final no sucedía nada, por la propia complacencia entre empresas, unas veces «incumplían contigo y otras te correspondía incumplir a ti». Por el sistema de empresas mayoristas de abastecimiento que eran los intermediarios entre clientes y proveedores sucedía que siempre aceptaban lo que se les vendiera aunque después costara trabajo vender al cliente final. El carácter monopólico de la producción también contribuyó a esta situación pues si no se compraba al productor designado no existían otras opciones.

S. Producción: En él se concentraba toda la atención de la empresa pero muy dirigido a la planificación operativa, la organización del flujo, el control de las normas de calidad, la planificación de los mantenimientos.

Se encontraba en estrecha relación con el subsistema de recursos humanos a partir del trabajo de normación.

S. Recursos Humanos: Centrado en la organización del trabajo y los salarios y bajo el influjo de los criterios teóricos mecanicistas de la Organización Científica del Trabajo (OCT). En cuanto a la organización del trabajo uno de los aspectos esenciales era la normación del trabajo y la creación de los fondos de estimulación económica. Esta OTS no respondía a las especificidades de las empresas.

S de Dirección: La toma de decisiones empresariales quedó muy limitada a aspectos de organización y control con un sesgo muy marcado hacia la producción y el trabajo. Esto tuvo serias implicaciones sobre la formación de los cuadros los cuales no atendían ni comprendían con profundidad los aspectos económicos ni financieros de la actividad empresarial. Nos referimos no a los conocimientos que a la luz de nuestros días sabemos que deben tener, si no a los elementos estipulados por el propio sistema de cálculo económico (análisis del costo por peso, la rentabilidad, el coeficiente de relación salario medio – productividad, análisis de los presupuestos, etc.).

El directivo no tenía la posibilidad de proyectarse al futuro, ni de tomar decisiones con riesgo, ni de ser creativos ni pedir creatividad a los demás pues no era necesario, el entorno no se lo pedía ni le daba ese tipo de señales. Los roles directivos que más practicaba eran los de enlace y portavoz, sobre todo con sus órganos superiores de dirección (la unión de empresas, el ministerio ramal y los ministerios funcionales). Los métodos de dirección empleados, básicamente se centraban en el “orden y mando” por el efecto de reproducir hacia la empresa lo que se veía practicar desde arriba. Parte importante de su tiempo lo debía dedicar a controlar que se cumpliera con todas las informaciones solicitadas por los organismos superiores. Otra parte importante del tiempo era consumido por interminables consejos de producción diarios o casi diarios. En relación con la planificación el centro de la labor del director consistía en cumplir el cronograma del proceso de elaboración del plan así como los informes de su cumplimiento (planes muy decididos desde arriba y que daban poco margen a la iniciativa.)

S. Informativo: Tanto la contabilidad como las informaciones estadísticas mantenían un carácter pasivo y muchas veces se contradecían al responder a indicaciones metodológicas de diferentes organismos que no se ponían de acuerdo en las bases para solicitar estas.

Resultados económicos en este período (1976-1985)

Estos diez años del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía reportaron efectos positivos para la economía. No ajenos de problemas y lejanos de la eficiencia y la competitividad que potencialmente podría haberse logrado, de cualquier forma es el período que mejor se sitúa en atención al crecimiento económico. Como se puede observar de un quinquenio a otro el ritmo de crecimiento del PSG (Total y Percápita) se incrementa tanto en su promedio anual como en relación con 1975. Sin embargo, este resultado viene acompañado también de un alto ritmo de consumo productivo con cifras muy semejantes a las del PSG y por otra parte el ritmo de crecimiento de la Productividad no logra despegarse demasiado del crecimiento del salario medio.

Tabla I
Ritmos de Crecimiento (a precios de 1981)

	1976-1979	1980-1985	1976-1985
Producto Social Global promedio anual	104,5	105,5	105
PSG en relación a 1975	119 (1979/1975)	169,8 (1985/1975)	
PSG Percápita promedio anual	101,25	104,3	102,7
PSG Percápita en relación a 1975	113,9 (1979/1975)	154,5 (1985/1975)	
Consumo productivo	103,6	105,8	104,7
Productividad (Prod.Bruta)	104,2	105,10	104,65
Salario Medio	101,4	104,4	102,9

Las críticas más importantes del desempeño en el período se centraron en problemas del funcionamiento de los mecanismos económicos, errores en la política inversionista y la construcción, con la creación de grandes fondos inmovilizados en numerosas obras sin terminar que aumentaban artificialmente el PSG, pero que no aportaban nada a la economía nacional.

Fuente: Cuentos de Economía y Planificación Anual. Estudios sobre el Subdesarrollo, pp. 106, 194, 190.

En este decenio continuó el gradual aumento de las relaciones económicas con la URSS y el resto del campo socialista, proceso que aumentó considerablemente la dependencia externa de nuestra economía y que provocó por otra parte atrasos en el desarrollo científico-técnico.

El período entre el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía y el Perfeccionamiento Empresarial (1985-1997)

En el período entre 1985 y 1990 se desarrollan un grupo de análisis y toma de medidas encaminadas a corregir las dificultades observadas en el funcionamiento del sistema. A este proceso se le conoce como “proceso de rectificación de errores y tendencias negativas”. Los cambios en Europa del Este y la precipitación del derrumbe del campo socialista europeo unido a tensiones económicas que ya esta situación venía provocando, originaron la adopción de tres programas prioritarios, el alimentario, el turístico y el biotecnológico. Estos programas estaban encaminados a enfrentar y solucionar la nueva situación económica que presentaba el país. Su alcance llega hasta nuestros días pero a partir sobre todo de la entrada absoluta en la crisis se adopta un amplio paquete de medidas muy revolucionarias y heterodoxas tendentes a poder hacer frente efectivamente a la situación del país y abrir el camino para la inserción de Cuba en la economía internacional.

Estas transformaciones pueden ser definidas de la forma siguiente:

Transformaciones estructurales:

Transformaciones en el régimen de tenencia de la tierra con la creación de las UBPC y la entrega de tierras en usufructo a familias campesinas, desmonopolización del Comercio Exterior.

Transformaciones funcionales:

Macroeconómicas: La eficiencia como uno de los objetivos básicos de la política económica, política tributaria, política crediticia restrictiva, descentralización del financiamiento en divisas, dualidad monetaria, reducción del tamaño del aparato estatal, transformación de la planificación centralizada basada en balances materiales a otra a partir de balances financieros de los recursos

externos y otras coordinaciones, reestructuración del sistema bancario y financiero para hacerlo más moderno y eficiente, delimitación de las funciones estatales y empresariales en los OACE y en los Consejos de Administración.

Microeconómicas: Mayor importancia a niveles de eficiencia, productividad e introducción del concepto de competitividad, elevación del papel del precio y del costo en la posición relativa de las empresas, ampliación de la ley de la inversión extranjera, implantación de sistemas especiales de estimulación, redimensionamiento de las empresas, simplificación del método de elaboración de los planes y disminución de las cifras directivas orientadas a las empresas.

Racionalización de los sistemas de información ascendentes. Introducción de modificaciones racionales en la política salarial y laboral (eliminación de pago indebidos, inclusión de criterios de multioficio, reducción de plantillas en exceso), simplificación del sistema de abastecimiento técnico material, introducción de instrumentos de pago eficientes que aceleren la rotación del dinero, otorgamiento de importancia vital al uso de técnicas modernas de dirección basadas en las mejores y más avanzadas prácticas internacionales, introducción de modalidades de autofinanciamiento en divisas para ministerios y empresas, participación del capital cubano en la creación de empresas en el exterior, creación del Mercado Libre Agropecuario y del Mercado Libre de Productos Industriales.

Todavía en 1994 se denotaban un grupo de problemas en las empresas estatales similares a los ya señalados durante la década de los años ochenta. Entre estos problemas se encontraban: Deficientes métodos de dirección, poco dominio de herramientas financieras, falta de preparación en actividades comerciales, poca preparación para una adecuada formación de precios, falta de autonomía en la gestión laboral y salarial, estructuras empresariales inadecuadas, excesiva, inoperante y dispersa legislación laboral, restricción de las escalas salariales, no estimulación de métodos participativos en la toma de decisiones.

Ya en el año 1997 el entramado empresarial del país era diverso no solamente por las diferentes formas de propiedad, sino por la variedad de formas y fórmulas empresariales. Las empresas mixtas habían aumentado considerablemente su presencia, incorporándose gran cantidad de representaciones comerciales y de bancos extranjeros. Las empresas estatales presentaban variadas modalidades: uniones, grupos corporativos, asociaciones, sociedades

anónimas cubanas, empresas con contratos de administración con extranjeros, empresas, unidades presupuestadas, firmas de comercio exterior y en la agricultura: cooperativas de producción agropecuaria, cooperativas de crédito y servicio, granjas estatales de nuevo tipo, productores privados y productores usufructuarios. Una breve síntesis cuantitativa del mapa empresarial cubano lo podemos observar a continuación:

Tabla II

Sector estatal	1997
1-Organizaciones superiores	108
Uniones	47
Grupos corporativos	18
Asociaciones	43
2-Organizaciones empresariales de base	4 908
Empresariales	3 271
Unidades presupuestadas	1 637
3-Organizaciones del sector agropecuario cooperativo	6 904
Cooperativas de producción agropecuaria	1 180
Cooperativas de crédito y servicios	2 738
Unidades Básicas de Producción Cooperativa	2 892
Granjas del Ejército Juvenil del Trabajo	75
5-Productores privados	44 000
6-Productores usufructuarios	63 145
7-Asociaciones con capital extranjero	317
8-Representaciones de firmas comerciales extranjeras	642
9-Empresas operando en zonas francas	
10-Trabajadores por cuenta propia	

Estas realidades hacen complejo y diverso el sistema empresarial y hacen necesario un ordenamiento sistémico donde las mejores experiencias se amplifiquen y los errores se rectifiquen. Unido a toda esta realidad se fue desarrollando

en paralelo una experiencia de gran interés en el sistema empresarial del Ministerio de las Fuerzas Armadas. Esta experiencia ha significado un aporte al desarrollo de la empresa estatal sobre todo por la flexibilidad en la aplicación de criterios modernos de organización de la dirección, la producción, el trabajo y los salarios. Todo este aporte en materia empresarial unido a los cambios ocurridos en el entorno han posibilitado el inicio del proceso de perfeccionamiento empresarial en nuestro país.

El perfeccionamiento empresarial

El 5to Congreso del Partido en octubre de 1997 dictó las líneas a seguir en la transformación empresarial declarándose como objetivo la elevación de la eficiencia económica a partir del predominio de la empresa estatal socialista.

A continuación se presenta una versión del contenido de las “Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial”. Esta versión nace con el objetivo de apoyar metodológicamente el análisis que se está haciendo sobre la evolución de la empresa cubana y evidentemente recoge la percepción de la autora sobre estos asuntos de tan vital importancia para todos. Es por ello que basado en los documentos originales aprobados se realiza un reordenamiento distinto con enlaces que por supuesto no aparecen en los documentos originales. Los aspectos esenciales recogidos son los siguientes: definición de perfeccionamiento; las bases de funcionamiento objetivas y las bases que presentan un carácter subjetivo.

Para el análisis es imprescindible partir del concepto de perfeccionamiento contenido en los documentos oficialmente aprobados.

Definición de Perfeccionamiento Empresarial: El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión de la empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática un alto desempeño para producir bienes y servicios competitivos.

Referidos a la forma de funcionamiento (carácter objetivo):

- 1- La empresa estatal como eslabón fundamental.
- 2- El diseño de la estructura, la plantilla y el sistema de pagos como “traje a la medida” para cada entidad.
- 3- Autofinanciamiento empresarial.
- 4- El director es nombrado por el gobierno.

- 5- Los jefes responden por su actuación ante un solo jefe.
- 6- Administración de los recursos materiales, humanos y financieros.
- 7- La instancia de gobierno que corresponda podrá aprobar de acuerdo al presupuesto ya aprobado un nivel de gastos en moneda libremente convertible.
- 8- La remuneración de dirigentes y demás trabajadores seguirá el principio socialista “de cada cual, según su capacidad; “a cada cual según su trabajo”.
- 9- La estimulación colectiva se realizará en correspondencia con la eficiencia obtenida y su aporte a la economía.
- 10- Las utilidades después de impuestos se distribuyen por la instancia correspondiente del Gobierno. Una parte podrá aprobarse como fondos descentralizados de la empresa.

Referidos a objetivos organizaciones que se quieren lograr (carácter subjetivo).

- 1- La empresa es un sistema que debe actuar como un todo.
- 2- Combinación adecuada de centralización y descentralización.
- 3- El proceso de toma de decisiones debe utilizar el análisis y discusión colectiva de los asuntos que se seleccionen combinándose adecuadamente la responsabilidad individual y la colectiva.
- 4- Los cuadros de dirección juegan un papel fundamental en el proceso de implantación a partir de sus habilidades, constante preparación, entrenamiento para el cambio y la constante evaluación de los resultados.
- 5- El Sindicato se convierte en un factor de eficiencia económica y es particularmente importante en el apoyo al proceso de toma de decisiones.
- 6- Debe crearse un clima de trabajo socialista, de ayuda y cooperación entre todos los trabajadores.
- 7- Fortalecer las relaciones entre la dirección empresarial, el Sindicato, el Partido y la UJC basadas en el respeto mutuo, la cooperación en la lucha por el objetivo común.
- 8- El Perfeccionamiento debe conducir a la innovación tecnológica. La innovación tecnológica debe estar presente en el diseño de la estrategia de la empresa.

Contenido funcional según subsistemas generales

Dirección y Organización general: Decide sobre su estrategia , estructura y plantilla de cargos, la creación, fusión o disolución de unidades de base, selecciona su equipo de dirección así como los órganos asesores de dirección y los comités de expertos. Evalúa el desempeño de los directores de área y de los directores de unidades.

Producción y servicios: Elabora su programa de producción y servicios. Estos programas deben estar enmarcados en los lineamientos emitidos por el órgano superior de dirección, de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento y se recogen en él, las producciones y servicios seleccionados y otros indicadores directivos. Define las formas y métodos de efectuar las diferentes producciones y servicios. Distribuye, en interés de cumplir el pedido estatal las producciones y servicios seleccionados entre las unidades de base. Puede autorizar al personal técnico especializado a paralizar la producción o los servicios ante graves violaciones de la disciplina tecnológica.

Mercadotecnia: Firma contratos de compra venta, servicios, suministros, seguro, arrendamiento, consignación etc. Puede contratar con terceros servicios no existentes en su estructura organizativa. Crea las condiciones para el trabajo del representante del cliente en la empresa de acuerdo con los contratos firmados. Conoce y decide sobre las discrepancias contractuales que surjan entre las unidades de base. Aprueba los precios que le correspondan según lo establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios, y aprueba los precios y tarifas internos entre las unidades de base.

Recursos Humanos: Decide sobre el horario de trabajo y descanso, define sus normas de trabajo, concerta convenios colectivos de trabajo con el sindicato. Fija el salario del personal dirigente de la empresa, partiendo de la categoría aprobada a esta. Aprueba las formas y sistemas de pago a aplicar a los trabajadores, que mayor eficiencia brinde, vinculando el salario a los resultados reales. Aprueba el grupo de escala y el salario que corresponda, a los nuevos puestos creados, sobre la base del procedimiento para la evaluación de puestos de trabajo. Aprueba el procedimiento para determinar la magnitud del estímulo salarial de todos los trabajadores y dirigentes. Reconoce y retira la condición de idoneidad. Decide el ingreso de los trabajadores al empleo,

su permanencia o promoción. Puede dar por terminada la relación laboral de un trabajador, aplicar medidas disciplinarias, trasladar excepcionalmente a un trabajador para otra plaza de menor categoría por no más de 60 días al año. Promover y aprobar los planes de capacitación gerencial de los cuadros y trabajadores. Organiza y controla la actividad de seguridad y salud en el trabajo así como las medidas para preservar el medio ambiente.

Finanzas: Determina su política de créditos, abre cuentas bancarias en moneda nacional y en divisas en correspondencia con lo establecido, opera cuentas bancarias en moneda nacional o en divisas en el marco del presupuesto aprobado. Decide o autoriza qué activos temporalmente libres se pueden depositar en cuenta bancaria a plazo fijo. Puede vender sus activos fijos ociosos, una vez que reciba de la organización superior la confirmación sobre el destino de estos. Solicita créditos bancarios en moneda nacional y en divisas. Supervisa y realiza auditorías a las unidades de base. Puede elevar a la Junta de Gobierno su inconformidad, sobre los aportes a realizar a la organización superior de dirección

Sistema informativo: Decide el modelaje interno a utilizar en los diferentes subsistemas informativos, siempre que no contradigan los modelos oficiales establecidos. Define su sistema informativo. Decide su sistema de costos y organiza su contabilidad.

El Perfeccionamiento actual

El Perfeccionamiento que se está implantando en estos momentos constituye un elemento muy positivo para nuestro país y para el socialismo en general. Desde hace algunos años se hacía inminente la necesidad de ordenar en sistema los procesos evolutivos que estaba sufriendo necesariamente el ambiente empresarial cubano. En las bases de este se constata un proceso gradual de descentralización que da respuesta a la urgente necesidad de hacer depender la situación económico y social de los agentes de la producción, el empresario y el colectivo laboral de su acción sobre la eficiencia y los resultados de su gestión, eliminando el papel antes jugado por el presupuesto como fuente de subsidio empresarial. Los objetivos “flexibilidad” y “traje a la medida” aparecen claramente explícitas en los funciones decisorias sobre organización y sistemas para cada uno de los subsistemas empresariales pero especialmente

en la dirección y administración de los recursos humanos. La filosofía de los documentos oficiales del perfeccionamiento reiteran explícitamente la necesidad de lograr no solamente la eficiencia sino la competitividad y de forma implícita se observa cierta ampliación del espacio que ocupará el mercado bajo las nuevas condiciones de funcionamiento de las empresas y de los órganos de administración central del Estado.

Siguiendo las pautas dictadas por el V Congreso del PCC, de lograr una empresa estatal eficiente, que retome y adapte a nuestras condiciones las mejores prácticas gerenciales internacionales se han incluido de forma muy oportuna líneas de funcionamiento que incluyen la planificación estratégica, la planificación por objetivos, el enfoque de calidad total, el estilo de crear organizaciones planas, el uso de los métodos de trabajo en grupo así como de técnicas de implementación del cambio y el proceso de solución de problemas. Asimismo se han incluido los conceptos generales de misión, visión y su relación con el concepto de estrategia.

Desde el punto de vista del funcionamiento de los subsistemas existe un minucioso empeño en que los elementos de planificación y análisis financiero de corto plazo estén claramente detallados y respondan a las prácticas internacionales modernas. Estos aspectos guardan una estrecha relación perfectamente demostrable con cambios previamente efectuados en el sistema bancario cubano, en el funcionamiento financiero del país y en el movimiento de la planificación de la economía nacional la cual ha dado un importante giro hacia una planificación con énfasis financiero. En el subsistema de Mercadotecnia aunque aparece declarada la necesidad de que constituya una filosofía empresarial enfocada al cliente no se explicita esta filosofía ni en las funciones de la empresa en ese subsistema como tal ni en el espíritu general de los documentos. En realidad el enfoque es hacia la gestión de facturación y venta y no al trazado de estrategias ni políticas integrales que conjuguen los elementos de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, canales de distribución y publicidad) con los estudios de mercado. Podría valorarse que entre las causales de esta concepción asistémica se encuentra el hecho de que el espacio del mercado se encuentra aún limitado y poco definido aun en las concepciones de la estrategia del país y se hace en extremo difícil un enfoque de mercadotecnia en una empresa con mercado externo pero manteniendo en lo interno un “cuasi mercado”.

De cualquier forma estos son problemas que habrá que resolver a partir de profundos análisis teórico-prácticos sobre el modelo de socialismo cubano dándonos cuenta de la sensibilidad política contenida en cualquier decisión. No obstante y como si tenemos un mercado externo y algunos elementos de mercado en lo interno se hace necesaria una delimitación más sistémica y una profundización del contenido de este Subsistema. Guardando relación con este asunto resulta imprescindible esclarecer los conceptos de competitividad y la forma en que la consideraremos en la evaluación del desempeño empresarial.

En el aspecto relativo al concepto de calidad total en general se observa un enfoque de calidad hacia el producto y no hacia la gestión empresarial como un todo, normalizando y definiendo una estrategia para la búsqueda de la excelencia constante. Está claro que construimos una empresa socialista en un entorno que funciona sobre la base de un plan que usa palancas de mercado y donde por mucho que deseemos emplear técnicas y conceptos modernos de dirección, esto pasa por las concepciones de un modelo socialista donde muchas aristas se están definiendo en medio de una crisis económica profunda y una batalla ideológica sin precedentes. Pero la misma causa que explica la mesura y la asistematicidad de cuestiones que tienen que ver con el mercado, por los peligros a que podemos exponer nuestros objetivos, explican la necesidad de lograr encontrar la forma de emplear todo lo que nos puede aportar el mercado a la velocidad que implica tener que recuperar nuestra economía y que no siga abriéndose la brecha que nos distancia del desarrollo y la competitividad internacional. Si no logramos esto tampoco construiremos el socialismo, el cual supone como todos conocemos distribución justa de la “riqueza” y elevación de la calidad de vida de la población.

Un balance necesario

Un balance necesario de la práctica empresarial cubana socialista podría comenzar a partir de situar el momento actual de perfeccionamiento, aunque este se encuentre aún en la fase de proyecto e implementación y observar hacia atrás las experiencias pasadas en su fase también de proyecto y en sus resultados realmente alcanzados, buscando destacar aquello que hacemos diferente para evitar la ocurrencia de lo negativo y aquello que hacemos igual por los resultados positivo que tuvo.

Evidentemente procede también llevar la vista al frente para proyectar el perfeccionamiento como un proceso continuo en la búsqueda de la excelencia del sistema empresarial socialista cubano teniendo en cuenta el pensamiento administrativo universal.

La primera cuestión sería pues destacar los aportes más novedosos contenidos en el actual diseño. El sistema de perfeccionamiento empresarial parte de exigir de todos los actores económicos una acelerada actualización sobre la gerencia moderna internacional y su aplicación al máximo posible en nuestras empresas, teniendo como marcos y límites la pertenencia de estas empresas a una sociedad socialista con plan central.

Ubicados en las experiencias internacionales ya mencionadas, pretendemos una empresa flexible, cuya organización, plantilla y estructura de dirección constituya un traje a la medida y donde basados en un aparato estatal moderno y eficiente se pueda dar margen a la creación de estrategias y al logro de la competitividad, concepto que por vez primera aparece dentro los objetivos empresariales y que surge apoyado en primer lugar por la disminución paulatina del carácter monopólico de las producciones. Esta empresa nace en un momento donde la reestructuración de las instituciones estatales, las leyes y la apertura de la economía se hacen patentes y donde el gobierno ha realizado análisis muy profundos sobre los cambios pues en ello le va la vida a nuestro socialismo. En el desarrollo interno de la empresa aparecen como muy destacados los conceptos y mecanismos de la organización del trabajo y los salarios así como los aspectos financieros.

El legado de los sistemas anteriores en su aplicación

Dentro de las profundas enseñanzas de nuestro pasado hay varios aspectos que merecen reflexión aparte. Un factor que tiene un carácter de motor para acelerar, desacelerar o hacer fracasar todo es el ser humano. No basta un buen diseño, no basta una buena idea, no basta incluso que proliferen reuniones, demociones, traslados y hasta sanciones.

Cuando comparamos el resultado del sistema presupuestario de financiamiento donde el nivel de centralización se llevaba a su máxima expresión, no se logró que el Partido y el Sindicato jugaran su papel, aunque estaba

declarado. No se logró que la disciplina financiera se impusiera, se generó un amplio burocratismo aunque uno de los sustentos del sistema era su carácter racional y el uso eficiente de los recursos humanos en la dirección. La aplicación de la ciencia y la técnica a la producción era uno de los pilares del sistema pero las empresas no estaban interesadas en esto. ¿Por qué? En el Informe Central al Primer Congreso del Partido se alude como causa esencial al idealismo prevaleciente en aquellos momentos en Cuba que nos alejó incluso de las prácticas de los países socialistas.

Al pasar al SDPE se puede comprobar que estudiando el diseño todo resultaba lógico, sistémico, pensado, sin embargo se generó un burocratismo muy superior al ocasionado por el sistema presupuestario. En los documentos y análisis de las discusiones en ese período se observaba un marcado interés en fortalecer el correcto vínculo centralización-descentralización y a pesar de ello la tendencia fue el exceso de centralización.

Nunca se quiso que las uniones quitasen protagonismo a las empresas pero lo hicieron. Los trabajadores debían participar en la discusión de los planes; planes que debían ser el eje conductor de la actividad de las empresas pero ni participaban efectivamente los trabajadores ni el plan era el eje real de la empresa. Por si fuera poco el trabajo del partido y el sindicato también decayó, aunque en los documentos diseñados se consignaba este aspecto como un pilar indispensable.

Como culminación de estos negativos resultados, en los análisis periódicos de la marcha del SDPE, se reconocían muchos de estos problemas y se acordaron innumerables programas de medidas que posteriormente no se cumplían. Algunos de estos análisis han sido resumidos o sintetizados anteriormente en este mismo capítulo.

El Sistema no se logró implantar en todo el país ni sus elementos componentes y pasamos a una etapa de profunda crítica sin haber agotado las medidas que en cada momento ya habían sido indicadas en las reuniones de chequeo y activos de rentabilidad. ¿Por qué? Hemos podido comprobar algunas afirmaciones²² sobre una causal que requiere toda nuestra atención: Los hombres no están motivados, los cuadros no están preparados, los cuadros de los ministerios no creen en el sistema propuesto y por eso lo rechazan y no lo apoyan, creímos que los mecanismos iban a resolverlo todo.

Evidentemente son los hombres los que diseñan los mecanismos, si los comprenden y se sienten compartiendo la visión de lo que se quiere lograr con estos mecanismos lo podrán apoyar, porque la resistencia al cambio se puede disminuir mucho a partir de una visión compartida sobre el futuro. Si los cambios son muy rápidos, se ve en peligro el estatus, simplemente no se comprende el cambio o las personas han estado sometidas en el pasado a muchos cambios sin suficiente justificación, la resistencia al cambio se acentúa. En este sentido la información y la capacitación son dos importantísimas fuentes que propician el cambio y disminuyen el rechazo.

No podemos pensar que en el proceso de perfeccionamiento empresarial no nos puede suceder lo que ha pasado antes. ¿Qué puede indicarnos que no se corre el peligro de desviarnos del diseño en forma negativa?

Las organizaciones superiores de dirección sí pueden querer suplantar a las empresas pues a pesar de la claridad con que están planteadas las atribuciones empresariales, aparece la organización superior con mucho poder real. Porque nos propongamos el carácter colaborativo de los trabajadores del Partido y el Sindicato no lo lograremos de forma automática. Querer tener una filosofía de Mercadotecnia y saber explicarla carece de sentido si al final lo que hace la empresa es facturación y venta. Las limitaciones de la empresa para definir las variables de la mercadotecnia pueden hacer fracasar los intentos de que este Subsistema funcione.²³

Si la capacitación no se acelera a un nivel bastante elevado, los directores no podrán asimilar el reto que se les pide. Este es un asunto de vida o muerte para la empresa cubana. Nuestros empresarios no tienen la cultura económica mínima para enfrentar este cambio y no se observa en el país un enfoque integral de estos problemas. Cuando “no se sabe” se prefiere no tener libertad y consultarlo todo, lo que otros decidan por ti, a saber “el ministerio” o “la organización superior de dirección” y si esto sucede, fracasaría el intento de descentralizar la toma de decisiones. En los sistemas de Financiamiento Presupuestario y el SDPE se estructuraron cursos de capacitación para directivos y sobre todo en el SDPE se elevó al máximo el sistema, es decir el soporte para la capacitación estaba dado pero no alcanzaron a pasar estos cursos todos los cuadros necesitados por la falta de comprensión de su importancia y necesidad por parte de muchos dirigentes en el ámbito de los organismos del Estado.

Una vez más el factor subjetivo, el papel del factor humano hace deteriorar el cumplimiento de un objetivo clave.

Si uno solo de los Subsistemas empresariales no funciona en la relación que se espera de él con el resultante total se empiezan a crear indeseables deformaciones como las ocurridas en el SDPE, donde el reflejo en la eficiencia se evidenció de inmediato con el detrimento de la competitividad de nuestras producciones a escala internacional y por supuesto lo mismo podemos decir en relación con la competitividad país.

La práctica internacional ha demostrado la influencia decisiva del movimiento del entorno sobre las empresas y dentro de él, como agente dinamizador, el gobierno y las políticas que asume en relación con estas. Es posible decir en estos momentos que el entorno cubano se ha dinamizado extraordinariamente rápido para dar el marco apropiado a empresas más eficientes sea cual fuere la forma de propiedad. Si comparamos en relativo los cambios que se han diseñado en el perfeccionamiento empresarial en relación con los cambios en el entorno podemos afirmar que el volumen de los aspectos novedosos en él superan extraordinariamente a las novedades ya apuntadas para las empresas, lo que puede resultar un condicionante imprescindible para que el perfeccionamiento tenga un carácter permanente.

Sin embargo quedan asuntos por resolver que conciernen no solamente a la empresa estatal sino al funcionamiento del sistema empresarial en su conjunto. En las condiciones actuales de nuestra economía se hace impostergable eliminar barreras que hasta el presente no han podido ser demolidas a pesar de los aspectos novedosos incluidos y que tienen un perfil esencialmente sistémico. Nos estamos refiriendo al desarrollo de cooperativas y otras formas privadas en los servicios, la gastronomía y pequeñas producciones complementarias, donde la práctica ha demostrado que no hay necesidad de cargar al Estado con esos tipos de actividades, que además resultan poco eficientes en realidad y no se sustentan en medios de producción fundamentales; el desarrollo de relaciones horizontales directas entre las empresas de propiedad estatal, mixta, cooperativas, campesina y privada (incluyendo a los trabajadores por cuenta propia), hasta el presente limitadas en unos casos y prohibidas en otros.

Estas cuestiones son escasamente abordadas tanto desde la teoría como desde la práctica pues caen en un campo que se puede prestar para complicadas interpretaciones políticas. En su intervención en el VI Congreso de la FMC

en febrero de 1993 el comandante en jefe compañero Fidel Castro dijo: “Ahora hay más y necesariamente se introducen elementos de propiedad privada, de capitalismo, de mercado. Hay que hacerlo, porque el sentido común más elemental dicta que se haga; pero con la fuerza que tiene la Revolución no debemos temer a eso”.

Para poder efectuar este cambio lo primero es motivar la variación de concepciones alrededor de la propiedad y el socialismo eliminando la identificación del criterio de “a más propiedad estatal más socialismo” y la identificación de “mercado = capitalismo”²⁴.

El problema es bien difícil y de difícil solución pero implica preguntarse qué se está haciendo esencialmente diferente para que no ocurran las desviaciones antes mencionadas entre diseño de sistema.

Notas

- ¹ En este sentido ver experiencia de los «Combinados» alemanes.
- ² En Europa del Este existían escuelas para dirigentes subordinadas a los partidos comunistas o a los ministerios de planificación donde se daba cierto nivel de formación en métodos de dirección y control. Dentro del CAME existía un instituto que se ocupaba de los problemas de la dirección en el socialismo.
- ³ De hecho en octubre de 1960 Fidel da por cumplido el programa del Moncada.
- ⁴ Las medidas de mejoras sociales, de incremento salariales y redistributivas van mucho más allá de las expuestas, por ejemplo no se mencionó la rebaja de las tarifas telefónicas (ley # 122 de marzo de 1959) y eléctricas (ley # 502, 1959), el aumento de salarios a diversos grupos de trabajadores y otro conjunto de medidas de indudable beneficio popular.
- ⁵ En 1959 se produce una expansión del producto por la aplicación de medidas redistribuidas que ampliaban el mercado interno, pero ya en 1960 el capital nacional comienza a frenar la producción y en muchos casos a abandonar el país, las nuevas administraciones revolucionarias, en algunas ocasiones, carecían de la experiencia o el conocimiento técnico necesario para asegurar mantener los niveles de eficiencia.
- ⁶ Periódico *Revolución* 16-4-1960. Citado por Hector Ayala en: “Transformaciones de propiedad, control obrero e intervención de empresas en Cuba 1959-1960” publicado en la *Revista Economía y Desarrollo*. No. 47, 1978.
- ⁷ Resumido a partir del artículo de Roberto González Gómez y Héctor Ayala Castro: “El período de transición: la experiencia cubana”, en *Revista Economía y Desarrollo*. No. 90, pp. 110 y 111, 1986.
- ⁸ Héctor Ayala: *Ob. cit.*
- ⁹ José Luis Rodríguez: “La economía de Cuba Socialista”, en *Revista Economía y Desarrollo*. No. 61, 1981.
- ¹⁰ Marcelo Fernández: “Desarrollo y Funciones de la banca socialista en Cuba”, en revista *Cuba Socialista*. No. 30 1964.
- ¹¹ Andrés Vilarriño y Silvia Doménech: “El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía en Cuba”.
- ¹² *Idem.*
- ¹³ *Informe al 1º Congreso del Partido Comunista de Cuba*. Presentado por el Primer Secretario del Partido compañero Fidel Castro, 1975.
- ¹⁴ *Idem* a la referencia 3.
- ¹⁵ El crédito a mediano y largo plazo debía instrumentarse en el quinquenio 86-90.
- ¹⁶ Silvia Domenech y Andrés Vilarriño: “El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía en Cuba”, pp. 144-145.
- ¹⁷ “Resolución del VII Pleno sobre el estado de cumplimiento de las tareas del Primer Congreso del Partido”, en *Granma*. 16 de mayo de 1979.
- ¹⁸ Reseñado por Silvia Domenech y Andrés Vilarriño: *El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía Cubana*, p. 146.
- ¹⁹ El análisis detallado puede verse en el Informe sobre el estado de la implantación del SDPE. Editado por la Comisión Nacional del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, Junta Central de Planificación, 1983
- ²⁰ Colectivo de autores: “Trabajo de contribución al debate sobre la elaboración del modelo de desarrollo económico y social de Cuba”, Documento de trabajo del Área de Ciencias Económicas de la U.H. Octubre, 1990.
- ²¹ Comité Estatal de Precios: *Informe sobre rentabilidad empresarial 1989*.

²² Estas afirmaciones aparecen en el cuerpo de este capítulo en diferentes momentos y referidas al Sistema Presupuestario de Financiamiento y al SDPE.

²³ En epígrafes anteriores se ha insistido en la complejidad de este problema y que viene dado por las definiciones del país acerca del lugar y papel del mercado, cuestión esta aún sin la claridad necesaria

²⁴ Ramón Sánchez Noda y colectivo de autores: “El Sector mixto en la reforma económica cubana”. p. 24.

Bibliografía

- Acosta, José: “Las leyes de reforma agraria en Cuba y el sector privado campesino”, en *Economía y Desarrollo*. No.12, 1972.
- Afanasiev, Víctor: *Dirección Científica de la Sociedad*. Editorial Progreso, Moscú, 1975.
- Ayala, Héctor: “Transformaciones de propiedad, control obrero e intervención de empresas en Cuba 1959-1960” en *Economía y Desarrollo*. No. 47, 1978.
- Ayala, Héctor: “Transformación de propiedad en el período 1964-1980”, en *Revista Economía y Desarrollo*. No 68.
- Carriazo Moreno, George: “Cambios estructurales en la agricultura cubana: la cooperativización”, en *Economía y Desarrollo*. No. 3, 1996.
- Castro, Fidel: *La agricultura en Cuba*. Selección temática 1959-1996, Editora Política, 1996.
- Castro Tato, Manuel: “Cuba: planificación y desarrollo agrario”, en *Economía y Desarrollo*. No. 80, 1984.
- CEPAL: *La Economía Cubana. Reformas estructurales y desempeño en los 90*. CEPAL, 1997.
- CEPAL: “La competitividad internacional: un análisis de las experiencias de Asia en desarrollo y América Latina”, en *Revista Desarrollo Productivo*. No. 40, Santiago de Chile, 1997.
- Colectivo de autores: *El perfeccionamiento empresarial en Cuba*. Editorial Félix Varela, 1999.
- Colectivo de autores: *El sector mixto en la reforma económica cubana*. Editorial Félix Varela, 1995.
- Colectivo de autores: “Trabajo de contribución al debate sobre la elaboración del modelo de desarrollo económico y social de Cuba”. Documento de trabajo del Área de Ciencias Económicas de la U.H., octubre, 1990.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: *Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial*.
- Domenech, Silvia M. y colectivo de autores: *Cuba Economía en Período Especial*. Editora Política, La Habana, 1996.

- Domenech, Silvia y Vilariño, Andrés: *El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía Cubana*. Pueblo y Educación, 1986.
- Dorticós, Osvaldo: “Análisis y perspectivas del desarrollo de la economía cubana”, en *Economía y Desarrollo*. No. 12, 1972.
- Durán, Alejandro: “La reforma económica de 1965 en la URRS”, en *Economía y Desarrollo*. No. 69, 1982.
- _____ : “El turismo en el mundo y Cuba. Evolución y tendencias”, Tesis Doctoral, CIEI, Universidad de La Habana, 1999.
- Figueras Miguel Alejandro: *Aspectos Estructurales de la Economía Cubana*. Editorial Félix Varela, 1999.
- García Valdés, Carlos y Gómez Moreno, Gerardo: *Economía Cubana: del Trauma a la Recuperación*. Editorial Pueblo y Educación, 1998.
- González García, Aleida y de los Santos Sotos, Roberto: “La política de reforma en China”, en *Economía y Desarrollo*. No. 2, 1998.
- González Gómez, Roberto y Ayala Castro, Héctor: “El período de transición: la experiencia cubana”, en *Economía y Desarrollo*. No. 90, 1986.
- Informe al 1^{er} Congreso del Partido Comunista de Cuba*. Presentado por el Primer Secretario del Partido compañero Fidel Castro, 1975.
- Informe de trabajo Comité Estatal de Precios: Informe sobre rentabilidad empresarial, 1989.
- López Delia, Luisa: “Ernesto Che Guevara: aspectos de su pensamiento económico”, en *Economía y Desarrollo*. No. 89, 1985.
- Marquetti Nodarse, Hiram: “La Industria Cubana en los 90: reestructuración y adaptación al nuevo contexto internacional”. Tesis de Grado, abril, 1998.
- Poder Popular: “Precisiones sobre las medidas aprobadas por la Asamblea Nacional del Poder Popular y acerca del cronograma de su puesta en práctica” 13 de enero, documento, 1987.
- “Resolución del VII Pleno sobre el estado de cumplimiento de las tareas del Primer Congreso del Partido”, en *Granma*. 16 de mayo, 1979.
- Resolución Económica del V Congreso del PCC*. 1997.

- Santana, Sarah: "Cuba enderezando el camino. El proceso de rectificación de errores y su significado para el pueblo", en *Revista Areito*. 1987.
- Triana Cordoví, Juan: "Cuba. Transformación económica 1990-1997: Supervivencia y desarrollo en el socialismo cubano", Tesis doctoral, 1999.
- Vilariño, Andrés y Domenech, Silvia: *El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía en Cuba*. Editorial Pueblo y Educación, 1986.
- Zuñiga, Manuel y Soria, Rosa: "La articulación de las diferentes etapas del sistema agroalimentario europeo: evolución y perspectivas" Publicación del Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid, 1995.