

# Cambios en el mapa empresarial cubano: impactos sistémicos y desafíos asociados

## *Changes in the Cuban Business Map: Systemic Impacts and Associated Challenges*

Meylin Pacheco Fernández,<sup>1</sup> Yordany Landa de Saá<sup>2</sup> y Juan Alejandro Triana Barrios<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Facultad de Economía de la Universidad de La Habana  
meylinpf@fec.uh.cu

<sup>2</sup> Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.  
landa@fec.uh.cu

<sup>3</sup> Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.  
jatriana@gest.cujae.edu.cu;  
ja triana06@yahoo.es

### RESUMEN

En Cuba se han adoptado medidas y transformaciones de notable repercusión en el funcionamiento del sistema empresarial, como parte de la «actualización del modelo económico». El impulso y la flexibilización del sector privado y la consolidación de un sector no estatal en general, así como la posibilidad de contratar fuerza de trabajo en este sector, constituye uno de los aspectos más trascendentales de la reforma actual. En este trabajo se valoraron algunas de las implicaciones de este nuevo escenario para el sistema empresarial en su conjunto, al destacar las contradicciones que ya se están manifestando y que pudieran agudizarse, si no se crea e instrumenta un marco regulatorio e institucional coherente.

**PALABRAS CLAVE:** reforma del modelo económico cubano, sistema empresarial cubano, sector no estatal, emprendimientos, políticas públicas.

### ABSTRACT

*Measures and transformations highly influential in the business functioning system have been taken in Cuba, as part of the “updating of the economic model”. The boost and relaxation given to the private sector and the consolidation of a non-state sector in general, as well as the possibility of hiring working force in this sector, constitutes one of the most transcendent aspects of the present reform. Some of the implications of this new scene for the business system as a whole were assessed in this paper, by highlighting contradictions already present and which could be aggravated if a regulatory and coherent institutional structure is not created.*

**KEYWORDS:** undertakings, reform of the Cuban economic model.

**RECIBIDO:** 21/02/2016

**ACEPTADO:** 19/04/2016

**CLASIFICACIÓN JEL:** L33, L25, L26, P21

## Introducción

Entre los elementos más significativos que caracterizan el escenario empresarial en Cuba, a partir del VI Congreso del Partido Comunista (PCC), se encuentran las políticas orientadas a la reorganización del sector público y a la promoción y expansión del sector no estatal. Los cambios suscitados pueden y deben verse como el marco propicio para la emergencia de grandes oportunidades de desarrollo. Sin embargo, han de ser manejadas también como todo un desafío, por su posible repercusión en varias esferas de la sociedad cubana: económica, social, política, cultural e institucional, entre otras.

El reconocimiento de la incapacidad que tiene el Estado en el momento actual para continuar garantizando la oferta de determinados bienes y servicios –como históricamente lo había realizado–, y la necesidad de aligerar la carga que estos representan en el presupuesto estatal se constituyen como los principales argumentos sobre los cuales se erige el reconocimiento político del gran potencial que poseen los nuevos emprendimientos, en pos de contribuir al desarrollo del país. Así comienza un proceso de redefinición del alcance y contenido de las funciones administrativas y empresariales del Estado, otorgándole mayor autonomía a sus empresas.

Su rol como empleador principal en la economía ha ido disminuyendo progresivamente, mientras que los sectores cooperativo y privado comienzan a hacerse más amplios y diversos. La incorporación de las llamadas actividades no-agropecuarias y el impulso dado al sector privado, una vez reconocida la posibilidad de contratar fuerza de trabajo asalariada, sin contravenir las normativas de un nuevo sistema institucional y regulatorio, pueden verse como parte de las transformaciones más trascendentes en los últimos cincuenta años de política económica (Fernández Estrada, 2013).

En este contexto, se impone la necesidad de visualizar el entramado empresarial con un enfoque sistémico, para readecuar el marco legal y regulatorio, al situarlo en paralelo con las nuevas dinámicas y necesidades de la sociedad. El presente trabajo parte de esta problemática: la necesidad de que el diseño e implementación de los cambios en el modelo económico cubano, en particular los que competen a las diferentes formas de gestión, se encuentren acompañados de una labor de previsión del impacto multidimensional y sistémico de cada medida. Por ello, se presta especial atención a la búsqueda y análisis de algunas implicaciones que pudiera tener el crecimiento del sector no-estatal sobre el sistema empresarial en su conjunto, una vez identificadas algunas oportunidades y desafíos asociados. Como punto de partida, se sistematizaron distintas lecciones derivadas de experiencias internacionales de transformaciones en los componentes del sistema empresarial, con un enfoque holístico.

## Cambios en la configuración de la matriz empresarial: Lecciones para la competitividad y la innovación

El proceso de cambios descrito en el acápite anterior no constituye un accidente histórico, ni siquiera es, en muchos de sus aspectos, una etapa

exclusiva de la situación socioeconómica cubana. Existen experiencias previas de procesos similares en varios países. Entonces, ¿cómo mitigar los riesgos asociados a estos procesos de transformación del mapa empresarial y capitalizar mejor las oportunidades generadas por ellos? Esta ha sido una de las preocupaciones más importantes de analistas y diseñadores de políticas industriales en los últimos años.

Construcciones teórico-conceptuales alternativas tratan de analizar el impacto que poseen estos procesos de renovación en la estructura empresarial para el desarrollo y la innovación (Andersson, *et al*, 2004, p. 67). Hay visiones que comparan al sistema empresarial con un ecosistema, en el cual conviven empresas distintas, con diferentes naturalezas, dimensiones y funciones para con el resto del sistema. Estas plantean la existencia de un estado de equilibrio o balance entre los diferentes tipos de empresas (Dahmén, 1988). Cuando el sistema empresarial no se encuentra en un estado de equilibrio, comienzan a manifestarse problemas de funcionamiento en el sistema como un todo.

Salvando las distancias entre la complejidad y naturalezas propias de objetos de análisis tan diferentes como los ecosistemas y los sistemas sociales, hay ciertas ideas en esta metáfora que merecen ser rescatadas por contenido didáctico:

- existen empresas que le aportan estabilidad al sistema y otras que le aportan flexibilidad evolutiva y capacidad de adaptación;
- las proporciones entre un tipo de empresas y otras pueden ser importantes;
- algo similar sucede con las funciones y el lugar de cada una dentro del sistema; y
- eventos muy simples pueden provocar rupturas sistemáticas en los estados de equilibrio.

Resulta importante la vigilancia de todas estas cuestiones cuando se diseñan las políticas económicas. Por ejemplo, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan una proporción muy importante del empleo y el PIB en muchos de los países latinoamericanos (CEPAL, 2009). En algunos de ellos (como es el caso de El Salvador) se aproximan al 90 % del total de las empresas establecidas. Se reconoce una tendencia a la concentración en el comercio y los servicios debido a la baja calificación de quienes incurren en esta escala de negocios. Además, se evidencia una alta tasa de mortalidad entre su tercer y cuarto año de vida. Según Herrera (2010), un estudio realizado en México indica que la tasa de mortalidad de las pequeñas empresas es de un 40 % en su primer año de vida, 50 % en el segundo y cerca del 90 % en el quinto.

Está demostrado que el proceso de constitución de un nuevo negocio, cual sea su tipo, tiene costos sociales asociados: recursos que los emprendedores ponen a riesgo en función de la idea, tiempos y recursos puestos por el sistema institucional para la evaluación, acomodo y aprobación de los proyectos, clientes que se mueven de un mercado a otro, etc. Aprovechar al máximo este esfuerzo social por medio de la creación de negocios robustos

y competitivos resulta crucial para muchos diseñadores de políticas públicas en el mundo.

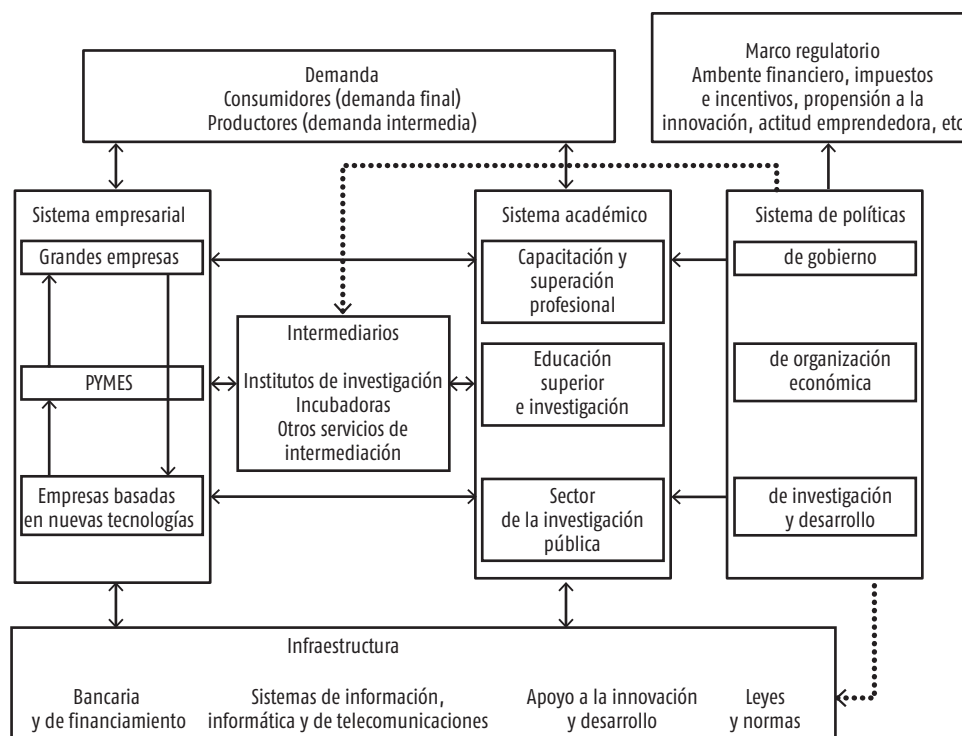
Hay autores que revelan la existencia de empresas que responden a demandas transitorias (Andersson, Schwag Seger, Sörvik y Wise Hansson, 2004). Se trata de servicios e insumos extremadamente específicos, generalmente profesionales, que una vez satisfechos no son requeridos en largo tiempo. Su tercerización es importante, teniendo en cuenta que se hallan asociados a un alto nivel de especialización o al aprovechamiento de activos específicos de alto valor agregado. En mercados pequeños, son más efímeras y no por ello menos importantes. La presencia de emprendimientos de corta duración y gran adaptabilidad y poder de mutabilidad es necesaria para garantizar la competitividad del sistema empresarial en su conjunto. Generalmente, se apoyan en una organización estratégica de sus demandas, mediante procesos de licitación gubernamental o privada. Se requiere de gobiernos con alta capacidad organizativa para capitalizar al máximo sus beneficios potenciales.

Por otra parte, ya se conoce que un componente importante de la innovación –y consecuentemente del desarrollo– es la capacidad de generar y satisfacer nuevas demandas de bienes y servicios, cada vez más sofisticadas y específicas. Esto es lo que explica por qué el diseño de las políticas industriales y públicas se ha venido orientando más a la creación de pequeños negocios, en pos de garantizar su integración funcional en el complejo entramado empresarial, que a su propia longevidad.

No obstante, reducir su mortalidad y el costo social a ella vinculada sigue siendo importante. Herrera (2010) refiere que una de las principales causas de la mortalidad empresarial radica en que la mayoría de los emprendedores crean y operan su empresa de forma empírica, sin preparación profesional. Aprenden a través del método de ensayo-error. Fernandez-Stark Bamber y Gereffi (2012) resumen en un modelo los pilares básicos para la gestación e impulso de estos emprendimientos: acceso a capacitación, financiamiento y mercado, así como la colaboración y coordinación entre múltiples actores. Pero ¿cómo lograr que los componentes del sistema empresarial se sostengan sobre la base de estos cuatro pilares? El mapa creado para explicar los elementos de los cuales dependen los llamados «Sistemas de Innovación» ilustra en alguna medida la compleja manera en que el sistema empresarial puede ser influenciado por el resto de los elementos socioeconómicos y viceversa: lo intrincado de sus relaciones (véase figura 1).

Nótese el rol tan importante que desempeña el sistema académico para facilitar o intermediar entre las políticas públicas y el sistema empresarial. Sin embargo, por sus propias características y formas de funcionamiento, en ocasiones, este sistema se muestra incapaz de responder a las necesidades más sofisticadas que en términos de apoyo técnico y cognoscitivo generan algunos de los elementos del sistema empresarial. Además de los cursos de entrenamiento y capacitación, los emprendedores demandan una atención más cercana a su contexto concreto de operaciones, forma de acercamiento que resulta costosa para el sistema académico. Es ahí donde entran a jugar su

rol los institutos de investigación especializados, la intermediación bancaria jurídica, de capacitación y el aseguramiento de un grupo de servicios profesionales altamente especializados. En varios países ha quedado demostrado que las incubadoras y otros agentes especializados constituyen piezas clave de este sistema, pues han logrado reducir la mortalidad de los emprendimientos hasta un 20 % (Herrera, 2010).



**Figura 1.** Relación entre sistema de innovación y sistema empresarial.

**Fuente:** Traducido por los autores a partir de Kuhlman y Arnold E. (2001); ob. cit. en (Andersson *et al.*, 2004, p. 69).

La espontaneidad en términos de diseño político o la excesiva improvisación no parecen ser prácticas que conduzcan a estados óptimos del sistema empresarial. Se necesita pro actividad, diseño estratégico y planificación del desarrollo de la estructura empresarial.

### Impacto de la actualización del modelo económico cubano en la configuración estructural del sistema empresarial

Antes de la reforma económica del año 2011, el sistema empresarial cubano se caracterizaba por su simplicidad en términos de heterogeneidad. La propiedad estatal ocupaba, por mucho, el lugar más relevante en la reproducción económica de la sociedad. Constituía una unión de empresas diversas en cuanto a tamaño, formas de gestión, función-objetivo, competitividad y resultados socioeconómicos. En esta mixtura se encontraban presentes las que osten-

taban la condición de empresas en perfeccionamiento, premios nacionales de la calidad; las autofinanciadas y aquellas que se sostenían gracias al presupuesto estatal, las uniones de empresas, las casas matrices, las unidades empresariales de base, entre otras muchas. Pero quizás, la más importante de estas clasificaciones es aquella que distingue entre las empresas estatales que, por su función-objetivo, primero, maximizan ganancia; y segundo, cumplen otros fines sociales. Los límites entre unas y otras en el sector estatal cubano han sido siempre borrosos.

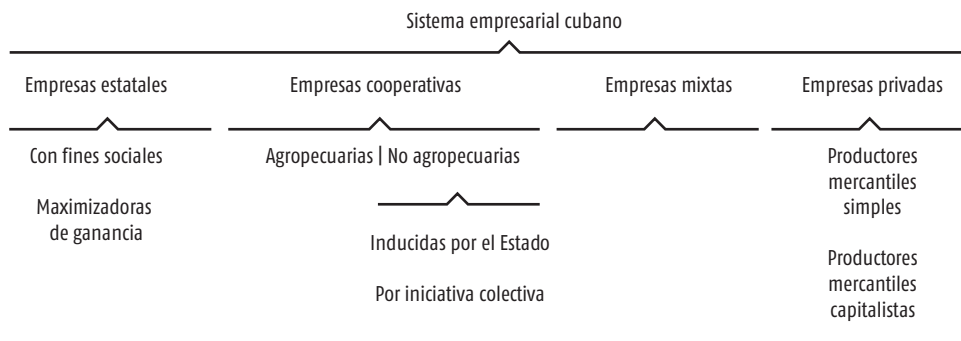
En este sistema empresarial, las cooperativas estaban asociadas exclusivamente al sector agropecuario. Sus orígenes, modalidades, esquemas organizativos, formas de gestión y relación con otros actores dentro del sistema empresarial se reflejaban en la existencia de tres grandes grupos: las de producción agropecuaria (CPA), las de crédito y servicios (CCS) y las unidades básicas de producción cooperativa (UBPC). La aparición de las dos primeras data de los años posteriores a las reformas agrarias llevadas a cabo por el proceso revolucionario cubano en sus primeros años de vida. Las UBPC, en cambio, son resultado de la reforma económica de los años noventa. Esta trajo además la formalización de un grupo importante de trabajadores privados, denominado «trabajadores por cuenta propia». Luego de ocupar un lugar notable en la matriz empresarial en los años noventa, la proliferación de los llamados «negocios por cuenta propia» se vio restringida por una paralización casi total del otorgamiento de licencias, a causa de la falta de capacidad institucional para controlar las externalidades negativas generadas por estos negocios.

Sin embargo, al mantenerse operativos –en un mercado protegido de las presiones competitivas de nuevos o potenciales entrantes–, los negocios privados ya constituidos comenzaron a consolidarse y capitalizar rentas extraordinarias. La contratación de fuerza de trabajo en este sector siempre estuvo formalmente restringida. No obstante, para poder crecer, muchos dueños de negocios privados comenzaron a darles participación a otros miembros de la familia y poco a poco fueron transitando a diversos esquemas de contratación y explotación informal del trabajo asalariado. La reforma económica de los noventa fue también el contexto en el cual se expandió la constitución de empresas mixtas, que integraban el capital estatal cubano con el extranjero, bajo disímiles modalidades.

Si bien esta reforma marcó un importante punto de inflexión en la evolución del sistema socioeconómico cubano, la aprobación de los Lineamientos del VI Congreso del PCC muestra la madurez de una percepción política de acumulación de contradicciones y señales de estancamiento en una matriz empresarial, incapaz ya de dar respuesta a las necesidades del desarrollo. La figura 2 permite detallar cómo avanza el sector no estatal en el proceso de reconfiguración de un tejido socioeconómico más diverso y heterogéneo, gracias a la reforma socioeconómica del 2011.

Las empresas estatales deben asegurar que los recursos materiales, humanos y financieros de que disponen sean utilizados en función de los objetivos públicos y rindan los resultados previstos, en aras de cumplir con el denominado «encargo estatal». En lo adelante, tendrán un objeto social más

flexible. Además, se les otorga la facultad de aprobar sus plantillas de acuerdo a sus capacidades, definir sus sistemas de pago y distribuir los ingresos en proporción con los resultados económicos obtenidos. Igualmente, podrán establecer relaciones contractuales con el sector no estatal.



**Figura 2.** Componentes del Sistema empresarial cubano actual.

Comienzan a distinguirse y delinear las diferencias en términos regulatorios, que deberá otorgárseles a empresas operantes en sectores como la educación, salud, y otras orientadas a la maximización de bienestar social, respecto a aquellas cuya función-objetivo es simplemente la maximización de ganancias. Esta distinción no es trivial para la administración y evaluación del desempeño de cada una de estas empresas, tampoco para el diseño de políticas económicas y marco institucional y regulatorio.

La reforma en este sector se orienta además a la separación entre las funciones administrativas y las regulatorias. Desaparecen, se fusionan y reaparecen organismos con funciones ministeriales. Lo mismo sucede con los grupos empresariales, las unidades empresariales de base y el Organismo Superior de Dirección Empresarial (OSDE). La nueva reforma hace evidente un nuevo proceso de expansión y diversificación dentro del grupo de los productores privados que ya estaban reconocidos formalmente. Al cierre de enero de 2015, el total de trabajadores por cuenta propia ascendía a 493 125, lo cual implica que, con respecto al año 2010 (previo a la «actualización del modelo económico»), se ha triplicado.<sup>1</sup>

Esta reapertura de los negocios por cuenta propia ha implicado una amenaza para aquellos que se fueron consolidando durante varios años de operaciones. Pero a la vez, ha venido acompañada de una gran oportunidad para este grupo: la autorización a la contratación privada de fuerza de trabajo y la entrada al mercado laboral de una masa importante de trabajadores afectados por el redimensionamiento del sector estatal. Además, se reorganiza la lista de actividades autorizadas y se les permite realizar transacciones con entidades estatales, acceder al crédito y otros servicios bancarios, contribuir y beneficiarse de la seguridad social, prescindir del requisito de ser jubilado

<sup>1</sup> Cifras oficiales de la Oficina Nacional de la Administración Tributaria, 2015.

para acceder a esta forma de empleo, por citar algunos ejemplos (Pérez Villanueva y Pons Pérez, 2013).

En muy poco tiempo han comenzado a hacerse notables los efectos de un proceso de concentración y centralización del capital en este sector. Los pequeños productores mercantiles y una parte de los negocios privados capitalistas pertenecen y podrán mantenerse dentro del grupo de las llamadas MIPYMES. Otro grupo dentro de los negocios privados capitalistas transitan y/o llegarán a convertirse –algunas ya lo son– en unidades de mayor dimensión y alcance económico en el entramado empresarial y socioeconómico.

Entre las formas no estatales de propiedad, se expande también el grupo de las empresas cooperativas. Durante muchos años el desarrollo del cooperativismo en Cuba se mantuvo confinado en el sector agropecuario. Su historia, los aciertos y desaciertos en términos de política, diseño institucional y regulatorio, y desempeño económico, constituyen, sin lugar a dudas, una impronta del presente y futuro despliegue de esta forma de propiedad y gestión. A su vez, por la manera en que se ha implementado el proceso de constitución de las llamadas cooperativas no agropecuarias y sus particularidades, resulta importante distinguir entre aquellas que nacen a partir de un proceso de transformación de empresas estatales en cooperativas, inducidas por el Estado, y las que son el resultado de emprendimientos colectivos espontáneos.

Las de reciente creación, como cualquier otra, son organizaciones económicas con personalidad jurídica y patrimonio propios. Se constituye voluntariamente sobre la base del aporte de bienes y derechos de sus socios, y se sustenta su trabajo, basado en una forma de propiedad colectiva, que le confiere un nivel de socialización potencial mucho mayor (Decreto-Ley No.305, 2012). Al iniciarse el año 2015, había 317 cooperativas no agropecuarias operando, de un total de 425 en formación, de las cuales el 54 % se concentran en La Habana.<sup>2</sup>

En este contexto de reforma, se expanden y diversifican también las empresas mixtas, debido a la reciente posibilidad legal de incorporar a cualquier empresa que posea personalidad jurídica, al dejar fuera solamente al grupo de las empresas privadas (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2014).

La contribución de las formas no estatales al PIB se estima en un 40 % para el 2015. Este constituye un cambio significativo en términos cualitativos, si se toma en consideración que para el 2012 el 95 % del PIB fue generado en el sector estatal. A su vez, se reconoce el aporte a la generación de empleo y la recaudación fiscal. En el año 2012, el empleo en el sector público se redujo en 5,7 % y el no estatal creció en un 23 % (Pérez Villanueva, 2013).

### **Desafíos asociados a los cambios operados en el sistema empresarial cubano**

Uno de los primeros problemas que enfrenta el proceso de cambio de la matriz empresarial cubana con la actual reforma es la extrema rigidez y los obstáculos a la articulación económica entre los diferentes tipos de empresas y modelos de gestión. En buena medida, ello responde a una inadecuada

<sup>2</sup> Cifras oficiales de la Oficina Nacional de la Administración Tributaria, 2015

institucionalización, que genera la necesidad de intervención y un control sistemático y en exceso detallado por parte del Estado, con el fin evitar prácticas socialmente indeseadas que atenten contra el desempeño económico del país o terminen incrementando la incidencia de los delitos económicos dentro del sector público.

Los cuidados en extremo requeridos para el manejo de la información y la resistencia sociopolítica –de una parte de la población, algunos empresarios e incluso funcionarios públicos– a los cambios que se vienen impulsando constituyen conductas defensivas. Más allá de las diversas razones sobre las que se fundamentan –es decir, la falta de consenso, temores históricos, predisposición cultural, entre otras– estas prácticas pueden llegar a actuar como armas de doble filo, al atentar contra el necesario desarrollo socioeconómico del país.

Se observan avances importantes en el tratamiento dado a los objetos sociales. El hecho que estos no deban ser ya tan detallados como antes y que las empresas puedan facturar hasta un 50 % de los ingresos generados por su actividad fundamental, por concepto de actividades complementarias, constituye un avance significativo, sobre todo para el sector empresarial estatal. Sin embargo, el exiguo listado de objetos sociales aprobados para el sector de negocios «por cuenta propia» limita en demasía no solo las posibilidades de desarrollo de este sector, sino también su capacidad potencial para articularse con otros actores de la matriz empresarial, al contribuir en el desarrollo competitivo de esta última. La concentración de los trabajadores en las actividades de arrendamiento de viviendas y habitaciones, transporte de pasajeros, restaurantes y cafeterías, venta de artículos varios, venta de productos agrícolas y empleo como trabajadores contratados indica el bajo valor agregado de los renglones autorizados (véase Anexo).

El desarrollo del sector cooperativo –aunque en menor medida– es afectado de forma similar por transitividad. Los funcionarios que regulan los procesos de aprobación y constitución de las cooperativas, salvo raras excepciones, suelen aceptar una mezcla de los objetos sociales aprobados para el cuentapropismo. No obstante, han priorizado su formación, principalmente, en las siguientes actividades: la gastronomía, servicios personales y técnicos, transportaciones de pasajeros, carga y sus servicios asociados, construcción, pesca, actividades industriales, producción de alimentos y comercialización mayorista de productos agropecuarios. Además, vale destacar que los emprendedores cooperativos tienen la oportunidad de defender sus propuestas de objeto social ante los funcionarios que determinan su aprobación o no. Esta es una ventaja con la que no cuentan los emprendedores privados, cuya única alternativa es acogerse al alcance autorizado para la licencia solicitada (ver Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2013).

La escueta lista de los objetos sociales aceptados para ejercer el trabajo fuera de los marcos del sector estatal resulta contradictoria con el perfil educacional de la fuerza de trabajo cubana. Esta última cuenta con un grado de escolaridad promedio de 10<sup>mo</sup> grado y una dotación de profesionales y técnicos nada despreciable (un estado comparable solo con el de países desarrollados).

Los efectos de la rigidez y simplicidad de los objetos sociales aprobados para desarrollar el trabajo por cuenta propia y cooperativo se acentúan por el desbalance histórico de los sistemas distributivos que caracterizan a la matriz empresarial del país. Los ingresos mensuales más bajos de un trabajador empleado en el sector no estatal pueden llegar a ser entre dos y tres veces más altos que el salario promedio de un trabajador en el sector estatal. Los cooperativistas de menores ingresos pueden multiplicar los ingresos promedios del sector estatal entre cinco y seis veces.<sup>3</sup> Sin embargo, los trabajadores más calificados y que generan más valor agregado se encuentran empleados en el sector estatal. Las razones económicas para migrar de un sector a otro se van haciendo cada vez más patentes, debido al efecto combinado de desmotivación-insatisfacción-falta de compromiso de los trabajadores en este sector. La restricción de los objetos sociales ha desempeñado un rol de contención, pero el costo político de la inequidad generada resulta cada vez más difícil de sostener.

El pluriempleo en el sector no estatal se presenta, por el momento, como una alternativa para los trabajadores más comprometidos con la labor que realizan. Diversas y profundas son las distorsiones generadas por esta situación, en la cual muchos de los trabajadores de mayor calificación, quienes proporcionan un aporte fundamental a la sociedad, son los que menos ingresos perciben, y alternativamente se emplean en puestos del sector no estatal (para los cuales suelen estar sobrecalificados), en pos de percibir la parte más significativa de sus ingresos. Se trata de un gran desafío para el diseño de las políticas económicas del país.

Las MIPYMES tienen el potencial para contribuir mucho más al desarrollo económico en Cuba, pero se requiere de un programa explícito y organizado de apoyo, y un ordenamiento jurídico coherente. Sería recomendable crear mecanismos para contemplar las propuestas de actividades no permitidas en el sector no estatal y abrir oportunidades para admitir que los emprendedores decidan su ámbito de actuación, dando lugar incluso a profesiones y oficios totalmente nuevos. El problema de la estrechez en los objetos sociales aprobados y las formas de gestión es peor aun para el desarrollo de las grandes potencialidades que posee el movimiento cooperativo. Las cooperativas constituyen un potencial mecanismo de empoderamiento colectivo y social. En el mundo existen modalidades empresariales tan disímiles como las cooperativas de consumo, de créditos, de viviendas, entre otras.

Pero más allá de las de primer grado, el movimiento cooperativo cubano necesita desarrollar al máximo sus potenciales de asociación, pues se trata de un aspecto que se aviene con los principios del modelo sociopolítico que se constituye en Cuba, distinto al capitalismo. Las federaciones, cooperativas de segundo y tercer grado, entre otros modelos de organización, tienen la posibilidad de contribuir a vencer estos desafíos. El propio movimiento

<sup>3</sup> Se desconoce cuánto pueden llegar a ser los ingresos mensuales más altos de los dueños de los negocios privados más exitosos, pero se estima que multiplican los salarios promedios del sector estatal en más de 50 veces.

cooperativo cubano puede aportar soluciones interesantes al problema de la integración; sin embargo, la norma cubana del cooperativismo tiene limitaciones que lo impiden. Pero constituye un tema de factible resolución, pues solo requiere de un proceso de sensibilización y formación acerca de las potencialidades del cooperativismo y de voluntad política para aprovechar al máximo la oportunidad.

Otro problema que debe enfrentar este proceso de reforma, de manera inmediata, es el tratamiento político y legal otorgado a los denominados «trabajadores por cuenta propia». Este término es, cuando menos, exiguo para referirse a una buena parte de las unidades económicas que operan en Cuba, las cuales –por su capacidad de movilizar organizadamente factores productivos (capital y fuerza de trabajo)– pueden ser consideradas ya como empresas.

El relajamiento de las restricciones normativas para contratar fuerza de trabajo en el mercado laboral constituye incluso una contradicción con respecto a la Constitución vigente en Cuba, pues esta última prohíbe de forma explícita la «explotación del hombre por el hombre», y esta suele ser su forma de manifestación más evidente; se trata de un tema extremadamente polémico desde el punto de vista jurídico, sociológico, político y económico. Hasta tanto no se lleve a cabo una reforma constitucional, este cambio político y las transformaciones normativas que lo acompañan pueden ser vistos como nulos de pleno derecho en término sustantivo.

El no reconocimiento o distinción jurídica de figuras como el dueño empleador y el empleado en un negocio privado limita el diseño de normas regulatorias –que existen en la mayoría de los países–, cuya razón de ser es el ordenamiento de las relaciones entre estas figuras, al definir los derechos y obligaciones que tienen cada una ante sí y la sociedad. El monto de trabajadores contratados no es despreciable, representa como promedio el 23 % de empleados en el sector y su tendencia es ascendente (ver Anexo). El impacto más contradictorio de esta situación desde el punto de vista legal y sociopolítico ha sido, quizás, el estado de desprotección en que se encuentran los trabajadores asalariados del sector privado.<sup>4</sup> Se perciben prácticas de discriminación en el acceso a estos empleos, despidos sin causas concretas –generalmente atribuibles al desempeño laboral–, la contratación temporal de fuerza de trabajo sobre la base de someter a prueba a los trabajadores durante un periodo en el cual contribuyen al nivel de operaciones del negocio, sin que ello se vea reflejado en su remuneración, entre otras más. Estas prácticas no solo atentan contra los derechos más universales del trabajador, sino que muchas de ellas están asociadas a mecanismos en pos de la evasión fiscal.

La norma jurídica cubana tiene previsto un conjunto de instituciones que protegen al trabajador asalariado en el sector estatal y que pudiesen servir de resguardo para el resto de los trabajadores de este tipo. El Código de Trabajo

<sup>4</sup> La referencia al monto de trabajadores contratados se utiliza solamente para reflejar la dimensión del impacto social. Aun cuando fuera mínima (que no lo es) la parte de la población que se encuentra en esta condición laboral, la protección al individuo debe ser garantizada.

establece en su artículo 72 el uso del contrato de trabajo o documento equivalente para el establecimiento de las relaciones entre personas naturales, pero no hace uso de este (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2013). Además, la implementación de estas instituciones en el sector privado implica, primeramente, el reconocimiento y distinción de dueños y empleados como diferentes ante la ley. Hoy todos son cuentapropistas.

No obstante, los afectados no son únicamente los trabajadores contratados en el sector no estatal. Los dueños contratantes también pueden verse afectados. Una empresa privada que contrata trabajadores logra alcanzar dimensiones tales, que su tratamiento jurídico como negocio mercantil simple puede ser considerado inadecuado, en el menor de los casos. Estas empresas hoy no tienen personalidad jurídica, situación que afecta las posibilidades de relación con otras del sector estatal y el acceso a los mercados mayoristas de insumos, entre otras cuestiones. Por otro lado, las políticas crediticias no dan el mismo tratamiento a personas naturales que a personas jurídicas (Triana Barros, 2013, y León Mundul y Pajón Espina, 2013).

El simple uso de este lenguaje cargado de eufemismos afecta incluso la matriz institucional y cultural del país, y el mapa empresarial por transitoriedad. El caso polémico del concepto de «trabajador por cuenta propia» constituye solo uno de estos ejemplos, pero también está aquel que describe el status social de «disponible», entre otros.

La situación generada como resultado de las políticas monetarias y cambiarias es otro freno a las potencialidades competitivas de los nuevos emprendimientos. La pérdida de la convertibilidad del CUC en relación con el dólar condujo al diseño e implementación del mecanismo de las cartas de liquidez (CL), para poder realizar compras en divisa. Si las empresas estatales se encuentran sujetas a este mecanismo, en pos de importar los insumos que necesitan para producir, ¿cómo asegurar entonces esta posibilidad a los negocios no estatales? Resulta poco creíble que los negocios del sector no estatal puedan prescindir de la opción de importar insumos para garantizar sus producciones, con la calidad demandada por los mercados. Muchos de estos pudiesen contribuir al incremento de los ingresos del país por concepto de exportaciones o, de otro modo, a la sustitución de importaciones.

El acceso a los insumos productivos continúa siendo un problema para el sector no estatal. En la ley se prevé la posibilidad de que estas formas de gestión accedan a las redes de comercio mayorista. Sin embargo, en el plan de estas empresas comercializadoras mayoristas solo figuran las demandas de las empresas estatales. Las posibilidades del sector no estatal, con el fin de acceder a este mercado, son marginales; no existe la alternativa de importar los insumos. El comercio exterior permanece altamente concentrado.

Se conoce también que algunos ministerios han orientado a sus empresas la venta, a precio de costo, de los insumos que quedan una vez cumplidos los encargos estatales y sus objetivos productivos. Muchos de estos insumos son de origen importado. Aunque se reconoce el valor de esta medida en pos de mitigar el problema del acceso a los insumos importados, ¿qué incentivos tendría a mediano y largo plazo un empresario para vender a precio de costo

aquello que le significó no solo un gasto de divisa, sino también parte de su carta de liquidez? Se trata de una opción que requiere ser bien pensada. De todos modos, a largo plazo, la demanda creciente de insumos importados de los negocios no estatales necesita de mecanismos autónomos de acceso a estos.

El sector del arte constituye un caso interesante. Los artistas asociados al Fondo de Bienes Culturales ven una alternativa viable, al operar bajo el esquema de representación que este les ofrece. Sin embargo, los costos de importar a través del fondo son bien altos y se reflejan, como es obvio, en la relación calidad-precio de sus productos.

En estas condiciones, le es sugerido a las cooperativas no agropecuarias la negociación de sus producciones, a través de contratos que obliguen a sus contrapartes a hacerse responsable de garantizar los insumos importados. En la mayoría de los casos, estas contrapartes serán las mismas empresas estatales. Los efectos contables de estos contratos pueden afectar la situación financiera de estas últimas.

Además de los problemas asociados a un mercado poco demandante; un marco institucional y regulatorio que limita la articulación empresarial; el acceso a segmentos importantes de este mercado, insumos, recursos financieros, laborales y otros; el sector no estatal enfrenta el gran desafío de la brecha cultural y cognoscitiva. No se trata de contar con un alto nivel de instrucción, gran desarrollo cultural o título universitario, ni siquiera categorías y grados científicos; nada de esto es suficiente para llegar a ser un emprendedor exitoso. Todo emprendimiento económico requiere de aptitudes, actitudes, habilidades, informaciones y conocimientos que no han sido desarrollados en un contexto cuya matriz empresarial ha sido mayoritaria y casi exclusivamente estatal desde hace más de medio siglo.

Para convertirse en un emprendedor privado, hay que dejar de pensar como trabajador del sector estatal, abandonar viejas costumbres e incluso estar dispuesto a cambiar determinados elementos dentro del sistema de principios y normas de comportamientos que han caracterizado al individuo. Algo similar sucede con el emprendimiento cooperativo o colectivo, pues este demanda formas de pensamiento y comportamiento diferentes a las del trabajador estatal, pero también a las del trabajador por cuenta propia. El sentido de pertenencia hacia la propiedad colectiva, aprender a trabajar en equipo, ejercer la democracia y mecanismos de participación responsable son solo algunos ejemplos de las habilidades y principios que necesita desarrollar rápidamente un cooperativista.

Todos estos principios y habilidades son fundamentales para evitar la formación de falsas cooperativas, fenómeno muy frecuente y perjudicial en el movimiento cooperativo a escala internacional. En Cuba es preciso tener cuidado especial con la formación de dos tipos de falsas cooperativas: primero, la bien conocida formación de negocios privados bajo la fachada legal de una cooperativa, con el objetivo de beneficiarse de condiciones privilegiadas que se diseñan en pos de incentivar la creación de este tipo de negocio; y segundo, la menos conocida cooperativa que hereda las formas de gestión y vicios de la empresa estatal o pública. Por razones obvias, en Cuba existen grandes peligros para la formación de una falsa cooperativa, en el grupo de las que se

crean por iniciativa colectiva. Por su parte, las cooperativas estimuladas por el Estado concentran los mayores riesgos de llegar a convertirse en el segundo tipo de falsa cooperativa mencionada. Ambas comprometerían el desempeño competitivo, no solo del propio negocio, sino además del sistema empresarial en su conjunto.

Lidiar con estas formas empresariales y sacar el máximo provecho social de ellas son aptitudes y actitudes que deben desarrollar también los diseñadores de políticas y los encargados de la toma de decisiones en el sector estatal. Se requiere de mucha formación para cerrar la brecha cultural existente. La academia cubana está realizando un gran esfuerzo en este sentido: se ofrecen cursos de formación para los diferentes tipos de emprendedores; se capacitan y sensibilizan a los cuadros del sector público, al dotarlos de importantes herramientas de análisis para lidiar con los cambios que se vienen suscitando, relacionados sobre todo con el mapa empresarial y otros problemas de la sociedad que en él influyen, de manera más o menos directa; y se preparan materiales didácticos, cursos televisivos, entre otras acciones. El esfuerzo académico desempeña un rol fundamental.

Sin embargo, no todos los emprendedores están en condiciones siquiera de acudir al ámbito académico en busca de ayuda especializada, aspecto que le ha resultado esquivo tal vez en toda su vida. La forma de comunicación propia de este espacio puede resultar poco accesible para algunos emprendedores. A muchos académicos, por otro lado, también les puede costar trabajo adaptarse a formas diferentes de interpretar ese mundo, que se encuentra tanto alejado de su contexto: patrones culturales, morales y comunicacionales que pueden llegar a ser muy diferentes.

Esto genera paulatinamente un mercado importante para los servicios de agencia, intermediación, incubación, formación especializada y diseñada a la medida de cada cliente. Una vez constituidos, se requiere la tercerización de servicios profesionales más allá de la teneduría de libros y la gestión de cobros y pagos para llegar a desarrollar empresas robustas y competitivas, independientemente de su tipo, tamaño y forma, con el fin de aportar solidez y competitividad al mapa empresarial cubano en su conjunto. Sin embargo, no se trata de actividades que se encuentren dentro del listado de los objetos sociales aprobados para el desarrollo del sector no estatal. Estos últimos son problemas importantes también, pero de más fácil solución.

### **Consideraciones finales**

Luego de los elementos planteados anteriormente, se señalan a continuación una serie de principios esenciales que pueden contribuir a mejorar el escenario del sistema empresarial cubano:

1. Los cambios estructurales repentinos en la matriz empresarial de un país tienen su origen en contextos de profundo cambio social.
2. El despliegue de las formas de propiedad y gestión no estatal se fundamenta más allá de la necesidad de despojar al Estado de pesadas cargas y compromisos socioeconómicos, generar oportunidades de empleo y

reconocer formalmente espacios que han sido ocupados por la economía informal, en pos de garantizar un mejor control social sobre ellos.

3. A pesar de las peculiaridades del modelo económico cubano, el examen de la experiencia internacional en cuanto al manejo de procesos similares puede ser de gran utilidad para la gestión y administración de los cambios socioeconómicos, políticos y culturales, que demandan las transformaciones ocurridas en el país.
4. El sector no estatal cubano posee un gran potencial para contribuir mucho más al desarrollo económico del país, pero se requiere de un programa explícito y organizado de apoyo y un ordenamiento jurídico coherente. Su desenvolvimiento no debe ser dejado a la espontaneidad. Se trata de transformaciones que han de ser planificadas, pues constituyen fuentes de amenazas y oportunidades para el desarrollo.
5. El máximo aprovechamiento de las potencialidades del proceso de reconfiguración de la matriz empresarial cubana requiere de una adecuación del marco institucional y regulatorio, garantía de una infraestructura y red de servicios de apoyo, estímulo a la innovación y al ejercicio de prácticas económicas socialmente responsables, capacitación y acompañamiento.
6. El sistema académico y de investigación desempeña un importante rol para facilitar o intermediar entre las políticas públicas y el sistema empresarial. Las incubadoras de negocios y otras instituciones de mediación entre estos dos sistemas constituyen piezas clave para garantizar una atención más cercana al contexto concreto de operaciones de los emprendedores.
7. La gestión de la matriz empresarial con un enfoque estratégico implica promover el desarrollo de las interrelaciones entre los diversos tipos y modalidades de empresas en un equilibrio muy preciso. Las MIPYMES pueden aportar un alto grado de adaptabilidad, innovación y dinamismo, mientras el despliegue del cooperativismo, bien organizado, puede llegar a convertirse en un poderoso mecanismo de empoderamiento colectivo y social.

## Anexo

### Composición del sector por cuenta propia en La Habana

ACTIVIDADES	2012	%	2013	%	2014	%	VARIACIÓN 2014/2012
Arrendador de Viviendas y habitaciones	5 772	6 %	8 131	7 %	9 100	7 %	58 %
Transporte de pasajeros	4 966	5 %	6 258	5 %	6 089	5 %	23 %
Restaurantes y Cafeterías	8 634	9 %	8 421	7 %	8 312	6 %	-4 %
Vendedor de artículos varios	5 671	6 %	5 002	4 %	3 493	3 %	-38 %
Vendedor de productos agrícolas	2 823	3 %	1 691	1 %	1 310	1 %	-54 %
Trabajadores contratados	18 262	18 %	28 220	25 %	33 020	25 %	81 %
Otros	55 229	55 %	57 428	50 %	68 422	53 %	24 %
Total	100 830	100 %	115 151	100 %	129 746	100 %	29 %

**Fuente:** elaboración propia a partir de cifras oficiales de la Oficina Nacional de la Administración Tributaria, 2015.

**BIBLIOGRAFÍA**

- ANDERSSON, T.; S. SCHWAG SEGER; J. SÖRVIK y E. WISE HANSSON (2004): *The Cluster Policies Whitebook*, International Organization for Knowledge Economy and Enterprise (IKED), Suecia.
- ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR (2013): «Ley 116 del Código de Trabajo», *Gaceta Oficial Extraordinaria*, n.º 29, de fecha 17 de junio, La Habana.
- ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR (2014): «Ley 118 de Inversión Extranjera», *Gaceta Oficial Extraordinaria*, n.º 20, de fecha 20 de abril, La Habana.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA Y EL CARIBE (CEPAL) (2009): *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa: una contribución a la mejora de los sistemas de información y la mejora de las políticas públicas*, Deutsche Gesellschaft / Convención técnica alemana, Alemania.
- DAHMÉN, E. (1988): *Development Blocks in Industrial Economics*, *Scandinavian Economic History Review*, n.º 36, pp. 3-14.
- «DECRETO LEY N.º 305 (2012) De las cooperativas no agropecuarias», *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, n.º 53, edición extraordinaria, 11 de diciembre.
- FERNÁNDEZ ESTRADA, O. (2013): «Cambios en el funcionamiento de la economía cubana después del VI Congreso del PCC», en O. E. Pérez Villanueva y R. Torres Pérez (coords.), *Cuba: La ruta necesaria del cambio económico*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, pp. 56-79.
- FERNANDEZ-STARK, K.; P. BAMBER y G. GEREFFI (2012): *Inclusion on Small and Medium Sized Producers in High-Value Agro-Food Value Chains*, Center on Globalization, Governance and Competitiveness, Duke University.
- HERRERA, I. (2010): «Emprendimiento empresarial en México y ciudad Juárez», tesis de doctorado, Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana.
- LEÓN MUNDUL, J. y D. PAJÓN ESPINA (2013): «Emprendimientos y política crediticia en el modelo económico cubano», en O. E. Pérez Villanueva y R. Torres Pérez (coords.), *Cuba: la ruta necesaria del cambio económico*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, pp. 80-100.
- MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS (2014): «Resolución 42 del Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia», *Gaceta Oficial Extraordinaria*, n.º 27, de fecha 26 de septiembre, La Habana.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL (2013): «Resolución 42 del Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia», *Gaceta Oficial Extraordinaria*, n.º 27, de fecha 26 de septiembre, La Habana.
- PÉREZ VILLANUEVA, O. E. (2013): «La economía cubana en 2012. Actualización de su modelo», en O. E. Pérez Villanueva y R. Torres Pérez (coords.), *Cuba: La ruta necesaria del cambio económico*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, pp. 1-30.
- PÉREZ VILLANUEVA, O. E. y L. ARREDONDO CERVANTES (2013): «El trabajo por cuenta propia, la micro y la pequeña empresa en Cuba: Su potencial para el desarrollo económico», en O. E. Pérez Villanueva y R. Torres Pérez (coords.), *Cuba: La ruta necesaria del cambio económico*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, pp. 143-203.
- PÉREZ VILLANUEVA, O. E. y S. PONS PÉREZ (2013): «Política tributaria y cuentapropismo», en O. E. Pérez Villanueva y R. Torres Pérez (coords.), *Cuba: La*

*ruta necesaria del cambio económico*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, pp. 101-121.

TRIANA BARROS, J. A. (2013): «Las nuevas microfinanzas en Cuba. Un estímulo al sector empresarial», tesis de doctorado, Facultad de Economía, Universidad de La Habana.

