

## El tejido empresarial cubano: apuntes sobre su contexto y evolución reciente

## The Cuban Business Fabric – Notes on its Context and Recent Evolution

**Dr. Humberto Blanco Rosales**

Profesor Titular

Centro de Estudios de la Economía Cubana

Universidad de La Habana, Cuba

 0000-0003-4788-5195

[hblanco@ceec.uh.cu](mailto:hblanco@ceec.uh.cu)

**Fecha de enviado:** 13/01/2020

**Fecha de aprobado:** 10/02/2020

---

**RESUMEN:** En el contexto de transformaciones del modelo económico cubano un factor a considerar para el logro de sus objetivos es la dinámica y sinergia del tejido empresarial, conformado hoy por una mayor diversidad de actores en cuanto a formas de propiedad y gestión. En el presente artículo se formulan algunas ideas sobre la importancia y contenido del desarrollo de empresas y de sus nexos como premisa para el desarrollo del país. Se acentúa en este último caso lo relacionado con la inserción internacional de Cuba como uno de los pivotes para lograr y sostener dicho desarrollo. Con posterioridad, se realiza una caracterización de algunos de los actores del tejido empresarial cubano en cuanto al marco legal vigente, su dinámica en los últimos años y problemas que aún prevalecen en su desempeño e interacción.

**PALABRAS CLAVE:** cooperativas, empresas estatales, modelo económico cubano, pyme, trabajo por cuenta propia.

**ABSTRACT:** In the context of transformations in the Cuban economic model, one factor to consider in achieving its objectives is the dynamics and synergy of the business fabric, which today is made of a greater diversity of actors in terms of forms of ownership and management. This article formulates some ideas on the importance and content of the development of enterprises and their links as a premise for the development of the country. In the latter case, it emphasizes what is related to Cuba's international insertion as one of the pivots for achieving and sustaining such development. Subsequently, a characterization of some of the actors in the Cuban business fabric is made in terms of the current legal framework, its dynamics in recent years and problems that still prevail in their performance and interaction.

**KEYWORDS:** cooperatives, state-owned companies, Cuban economic model, SME, self-employment.

La restauración y ampliación del emprendimiento privado de micro, pequeña y mediana escala, así como la extensión de las cooperativas –antes exclusivas del sector agropecuario– a otros sectores de actividad económica, más el cambio de enfoque acerca del papel de la inversión extranjera en el desarrollo, conforman una de las transformaciones principales del modelo económico cubano comenzadas en 2011: el surgimiento de un tejido empresarial integrado por diversos actores económicos en cuanto a formas de propiedad y gestión. De acuerdo con esto, el tejido empresarial cubano está constituido por empresas propiedad de todo el pueblo como las predominantes, cooperativas, empresas privadas, empresas mixtas y empresas pertenecientes a organizaciones políticas, de masas, sociales y otras entidades de la sociedad civil. Estos actores no deben desempeñarse como entes desconectados a causa de sus diferencias en propiedad, tamaño o particularidades de su gestión, sino que han de interrelacionarse dentro del contexto económico nacional a fin de lograr resultados que tributen al crecimiento y cambios de la estructura productiva, que favorezcan la inserción competitiva en mercados internacionales, el bienestar y el desarrollo sostenible del país.

Por otra parte, a pesar de esfuerzos internos en medio de sucesos externos desfavorables, las transformaciones del modelo en curso distan aún de exhibir los resultados esperados. Aunque una evaluación a fondo de las causas y caminos de solución rebasaría por mucho el espacio disponible para este trabajo, un factor importante a considerar lo constituye la dinámica y sinergia del tejido empresarial en su conjunto, en tanto creador de riqueza y base económica y productiva de la sociedad.

Sobre dicho factor en este contexto de actores empresariales en Cuba, del que forma parte indisoluble el emprendimiento privado, versa el siguiente trabajo. Inicialmente, se formulan algunas ideas acerca de la importancia del fomento y desarrollo de empresas y sus nexos como premisa para el desarrollo del país. Se enfatiza en este último caso lo relacionado con la inserción internacional de Cuba como uno de los ejes estratégicos para dicho desarrollo. Con posterioridad, se realiza una caracterización de algunos de los actores integrantes del tejido empresarial cubano<sup>1</sup> en cuanto al marco legal vigente, la dinámica general y por actividades en los últimos años y problemas que aún prevalecen en su desempeño e interacción.

### **Desarrollo de empresas y el Plan de Desarrollo hasta 2030**

En 2017, después de varios años de iniciado el proceso de actualización del modelo económico, se aprobaron las bases para un plan a largo plazo de la nación hasta 2030 (PCC, 2017), donde se declaran la visión del país, sus objetivos generales y las áreas claves para el desarrollo, desde la transformación productiva y la inserción internacional hasta el papel de la ciencia, la innovación y las dimensiones socioambientales y políticas. También se incluyen los sectores considerados como pivotes para el desarrollo, a partir de su transversalidad e impacto en las áreas mencionadas.

Materializar estos propósitos, sin embargo, deberá pasar a través de políticas macroeconómicas y sectoriales y la atención a sus nexos, un marco institucional coherente y la gestión del desarrollo local, tan en boga en los últimos tiempos. Es necesario también considerar la dimensión empresarial del desarrollo o, en otras palabras, una agenda de desarrollo de empresas gestionada desde la diversidad de actores económicos y un incremento de la

capacidad empresarial del país, entendida como su capacidad para propiciar la creación y desarrollo de empresas, ya sean nuevas o fundadas a partir de las existentes.

Temas como la innovación y el emprendimiento, la implementación de sistemas integrados de gestión con un enfoque estratégico en la dirección, el manejo de los intangibles y del capital humano y el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones constituyen pilares para gestionar y obtener resultados equilibrados y sostenibles como expresión de desarrollo de las empresas, favorecido por políticas de fomento al tejido empresarial y su interconexión en todas sus escalas, formas de propiedad y ámbitos de actuación. Dicho fomento y las sinergias positivas que pueden derivarse resultan condición ineludible para un tejido empresarial más robusto, capaz de diversificar con mayor competitividad y valor agregado su oferta de bienes y servicios y superar restricciones al consumo. Contra ese propósito conspira la baja integración interna entre las empresas en Cuba (Torres, 2018), con factores como el predominio casi exclusivo de grandes entidades empresariales estatales y, en consecuencia, las tendencias a la autarquía y

barreras de diversa índole como las carencias de infraestructura y el predominio de métodos administrativos en la dirección de la economía, entre otros aspectos.

En los últimos tiempos la gestión del gobierno cubano ha puesto en la mira, como una de sus prioridades explícitas, lo relativo al papel de los actores económicos para superar dependencias importadoras y modificar la dinámica y composición de las exportaciones como problemas estructurales de la economía cubana. La inserción internacional efectiva de Cuba como economía pequeña y abierta a través de su sistema empresarial ha sido reconocida como uno de los ejes estratégicos para el desarrollo, en tanto resulta indispensable para alcanzar ritmos superiores de crecimiento y captar recursos en divisas para mantener la vitalidad de la economía.

Si bien ha ocurrido una modificación de la estructura exportadora hacia el sector de los servicios, fundamentalmente por el auge del turismo internacional a partir de la crisis de los noventa y por la exportación de servicios médicos en la década posterior, los resultados son insuficientes y su evolución acusa una tendencia al deterioro, lo cual se refleja en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Saldo del comercio exterior (SCE) 2014-2018, a precios corrientes (millones de pesos)

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>SCE, del cual:</b>	3 947	2 336	2 464	2 773	1 937
Bienes	-7 952	-8 173	-7 756	-7 508	-8 785
Servicios	11 899	10 509	10 220	10 281	10 722

Fuente: elaboración propia a partir del *Anuario estadístico de Cuba* (Oficina Nacional de Estadísticas e Información de la República de Cuba, 2018).

En la tabla anterior se aprecia cómo el efecto favorable de la exportación de servicios ha sufrido una reducción en sus aportes, entre otras razones por la baja del turismo procedente de Estados Unidos, la situación existente en algunos países

receptores de los servicios médicos como Venezuela y Brasil<sup>2</sup> y la modalidad prevaeciente en la exportación de estos últimos, que no ha generado suficientes derrames al interior de la economía y desaprovecha potencialidades para

lograr encadenamientos internos y más ingresos por dichos servicios. A esto se añaden decrecimientos en las exportaciones de rubros tradicionales como el caso del azúcar y el níquel, afectados tanto por descenso en sus producciones, como por una dinámica desfavorable en sus precios, lo que no ha podido compensarse con las exportaciones de las industrias biotecnológica y médico-farmacéutica. Todo lo anterior condiciona un decrecimiento del saldo de comercio exterior de Cuba de casi un 50 % en el periodo 2014-2018 (más de 2 000 millones de pesos).

Mención aparte merece el caso particular del turismo, uno de los sectores de la economía cubana catalogados como estratégicos por su capacidad de encadenamiento y generación de ingresos en divisas. También resulta uno de los sectores que exhibe mayor diversidad de actores económicos nacionales, conjuntamente con el agropecuario. Los emprendimientos privados vinculados al turismo tuvieron un auge, sobre todo a partir del deshielo de las relaciones con Estados Unidos en diciembre de 2014. De hecho, el año 2017 marcó un récord de más de 1 100 millones de visitantes provenientes de ese país, pero el impacto de las medidas restrictivas aplicadas por el actual gobierno norteamericano ha afectado sus resultados. Así, en 2018 se reportaba una reducción de un 28 % en las pernoctaciones en alojamientos privados y, en consecuencia, un descenso en los ingresos del sector privado dedicado a esta actividad de unos 233 millones de dólares, 33 % menos que en 2017 (Cuba Standard, 2019).

En junio de 2019 los emprendimientos privados gestionaban 26 224 habitaciones (Díaz-Canel: «Con cada turista que nos visita se están rompiendo las cláusulas del bloqueo imperial», 2019), lo que representa alrededor de un 36 % del total de habitaciones en igual fecha. El Estado, ya sea a través de entidades estatales o de

diferentes modalidades de asociación con capital extranjero, principalmente de contratos de administración, tiene todavía la prevalencia en el sector con un agresivo programa de ampliación de capacidades hoteleras.

En lo tocante a los bienes, el déficit crónico en el volumen de las exportaciones, por demás de poco valor agregado (con la excepción de la industria médico-biofarmacéutica), aun en condiciones de ajustes a las importaciones en los últimos años aún exhibe un comportamiento desfavorable de la balanza.

La necesidad urgente de modificar esta crítica situación, donde gravitan además otras razones como la actual tasa de cambio, los incentivos e instituciones para la exportación y la falta de autonomía de las empresas estatales de cara al comercio exterior, puede resultar una oportunidad para una mayor articulación entre actores económicos. A partir de alianzas de emprendimientos privados (y, en general, del llamado sector no estatal) con el sector estatal y mixto<sup>3</sup> pueden sustituirse importaciones y exportarse bienes y servicios originados en estos emprendimientos o bien como proveedores más eficientes de algunos insumos y servicios para empresas estatales (o mixtas) exportadoras, bajo un marco legal que legitime estas sinergias, con las consiguientes ganancias en productividad.

### **Acerca del marco jurídico**

Si bien desde el punto de vista conceptual existen definiciones de partida (PCC, 2017) acerca del sistema de entidades que conforman el tejido empresarial de la economía cubana, resulta indispensable para su puesta en práctica y la interacción proclamada entre estas entidades establecer un marco jurídico que prescriba su creación, tipologías empresariales, derechos y atribuciones, límites de actuación, obligaciones y responsabilidades, así como lo relativo a procesos de extinción, fusiones, liquidaciones y

otras modalidades de reestructuración empresarial (Barrera & Blanco, 2018).

La empresa estatal cuenta desde 2007 con el Decreto Ley 252 y Decreto 281 (Consejo de Estado, 2007; Consejo de Ministros, 2007), contentivos del Sistema de dirección y gestión de la empresa estatal y su Reglamento, que ha sufrido varias modificaciones entre 2013 y 2017 y cuyo contenido esencial se reduce a estipular de forma exhaustiva y pormenorizada una única forma de gobernar y gestionar estas empresas, independientemente de sus particularidades tecnológicas, culturales y del entorno de negocios en el que se desempeñen. Lo anterior es una manifestación del enfoque altamente centralizador que ha prevalecido en la dirección de estas empresas y que atenta contra la necesaria autonomía empresarial, restringiendo así su potencial de crecimiento y desarrollo (Blanco, 2019), enfoque que definitivamente debe ser abandonado. Esta situación que afecta al actor económico fundamental, amén de otros factores (baja tasa de inversión, dotación de fuerza de trabajo, etcétera), se encuentra entre las razones que explican la pérdida de peso relativo de la economía cubana respecto a otras similares de la región latinoamericana en términos de productividad, PIB total y per cápita (Vidal, 2017).

Por otra parte, las micro, pequeñas y medianas empresas privadas, cuyo relanzamiento ocurre a partir de 2010, perviven, como es sabido, sin que su personalidad jurídica haya sido aún reconocida y continúan bajo el eufemismo de «trabajo por cuenta propia» (TCP). Además, se aplica un enfoque de autorizar actividades más que de estipular cuáles no pueden ser ejercidas por estos actores, lo que obliga constantemente a ampliaciones, fusiones y deja espacios para inconsistencias y «alegalidades».<sup>4</sup>

Entre 2018 y 2019 fueron promulgados algunos documentos normativos en que

nuevamente se prescribe por separado el funcionamiento de las cooperativas para el sector agropecuario y el resto de la actividad económica, en este caso bajo el término de cooperativas no agropecuarias (CNA) (Consejo de Estado, 2019; Consejo de Ministros, 2019a, 2019b). Sin pretender una evaluación exhaustiva del contenido de dichos documentos, en ellos se identifican, entre otros, los siguientes problemas:

- Persiste la idea de diferenciar las cooperativas agropecuarias del resto de los sectores. En esencia, todas son cooperativas y debieran fomentarse y regularse como un todo, según los principios y valores comunes para esta forma de propiedad y gestión.
- En el sector agropecuario se refuerza la dependencia de las cooperativas con respecto a las empresas estatales del sector, sin dar paso a otras formas alternativas emanadas del propio cooperativismo, como las entidades de segundo grado (Nova, 2019).
- En el caso de las CNA, se mantiene su carácter «experimental» (seis años después de introducidas), se ratifica la detención del proceso de creación de nuevas cooperativas, vigente desde 2016, y se restringe el crecimiento de las actuales según su alcance territorial y el número de socios, lo que refuerza también su dependencia del Estado.

A todo lo anterior habría que añadirle la carencia de entidades de alcance nacional encargadas del fomento y coordinación interinstitucional de estas formas empresariales (Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, 2019).

### Empresas estatales, cooperativismo y trabajo por cuenta propia: su evolución reciente

La Tabla 2 muestra la dinámica en el crecimiento y composición por actividades de los actores estatales en los últimos cinco años.

**Tabla 2.** Dinámica de las empresas estatales (2014-2018)

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2018/ 2014 (%)
<b>Empresas estatales</b>	1992	1956	1904	1801	1776	89,1

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas e Información de la República de Cuba (2014, 2018).

Se aprecia una disminución de 216 empresas estatales (casi un 11 %) a lo largo de todo el periodo 2014-2018. Dicha disminución, dada fundamentalmente por fusiones de carácter administrativo, y la conversión de empresas a unidades empresariales de base (UEB) por la reestructuración efectuada en los últimos años, y en menor medida por el traspaso forzoso a formas cooperativas en actividades como la gastronomía, si bien no implican necesariamente la contracción del tejido productivo y de servicios, reflejan una tendencia no solo a la reducción, sino al aumento del tamaño y la complejidad de las empresas existentes.

La reestructuración empresarial se ha sustentado en la revitalización de formas organizativas originalmente formuladas desde 1998, a inicios del perfeccionamiento de las empresas estatales, y ratificadas con posterioridad en otros documentos legales: las

organizaciones superiores de dirección empresarial (OSDE), las empresas y las unidades empresariales de base. Este proceso ha sido cuestionado por varias razones, entre ellas la transformación de empresas en entidades sin personalidad jurídica ni patrimonio propio, el hecho de que prácticamente todas las OSDE de alcance nacional se encuentren en La Habana, los aumentos injustificados de personal y de recursos a su disposición para enfrentar los crecientes gastos de coordinación, convirtiéndose en una suerte de «microministerios» en detrimento de la necesaria autonomía empresarial y añadiendo un eslabón administrativo más, a contrapelo de la búsqueda de organizaciones empresariales más planas y flexibles.

La evolución por actividades en igual periodo muestra el comportamiento que refleja la Tabla 3.

**Tabla 3.** Empresas estatales por actividades (2014-2018)

Actividad	2014		2018	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Comercio y reparación de efectos personales	392	19,7	366	20,6
Industria (incluida la azucarera)	358	18,0	323	18,2
Agricultura, ganadería y silvicultura	366	18,4	273	15,4
Servicios empresariales, inmobiliarias y alquiler	253	12,7	246	13,8
Construcción	166	8,3	152	8,5

Hoteles y restaurantes	118	5,9	128	7,2
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	147	7,3	87	4,8
Electricidad, gas y agua	65	3,2	66	3,7
Cultura y deporte	31	1,5	36	2,0
Ciencia e innovación	22	1,1	30	1,7
Pesca	25	1,2	24	1,3
Minas y canteras	20	1,0	19	1,1
Educación	2	0,1	2	0,1
Salud y asistencia social	1	0,05	1	0,05
Intermediación financiera	8	0,4	7	0,4
Administración pública, defensa	6	0,3	5	0,3
Otras actividades	12	0,6	13	0,7
Total	1992	100 %	1776	100 %

Fuente: elaborado propia a partir de Oficina Nacional de Estadísticas e Información de la República de Cuba (2014, 2018).

El comercio y la reparación de efectos personales concentra el mayor número de empresas estatales en todo el periodo, aunque sufrió una disminución de 392 a 366 en 2018, y abarca más de un 20 % del total de empresas estatales. La industria mantiene su estancamiento en el total, amén de la reducción de su número por la reestructuración ya citada. Otro tanto ocurre en sectores como el agropecuario, la construcción y el transporte y, en el caso de las inmobiliarias, a pesar de su reducción, en términos relativos han incrementado su peso específico en el total de empresas estatales y constituyen casi un 14 %, además de que las sociedades mercantiles de

capital 100 % nacional, presentes también en esta actividad, se incrementan de 65 a 69.

Las actividades que experimentaron crecimientos absolutos de su tejido empresarial son, en primer lugar, hoteles y restaurantes, que conforman un 7 % del total. Les siguen las empresas de ciencia e innovación tecnológica y las asociadas a la cultura y el deporte, en ambos casos con un peso que no sobrepasa el 2 % del total. El resto de las actividades permaneció prácticamente sin variaciones. En el caso de las cooperativas su evolución ha sido la representada en la Tabla 4.

**Tabla 4.** Dinámica del sector cooperativo (2014-2018)

	2014	2015	2016	2017	2018	2018/2014 (%)
<b>Cooperativas, de ellas:</b>	5506	5473	5348	5355	5310	96,4
No agropecuarias*	345	367	397	439	434	125,8
Agropecuarias	5161	5106	4951	4916	4876	94,4

Fuente: elaboración propia a partir de Oficina Nacional de Estadísticas e Información de la República de Cuba (2014, 2018).

\*Se refiere a las aprobadas

Aquí, a semejanza de lo ocurrido en las empresas estatales, también se aprecia una reducción del número de entidades cooperativas, determinada en este caso por la disminución en más de un 3 % de las pertenecientes al sector agropecuario en todas sus modalidades (cooperativas de producción agropecuaria, de créditos y servicios y unidades básicas de producción cooperativa), también como resultado de procesos de reestructuración. Además, se ha producido una disminución de más de 150 000 trabajadores en estas cooperativas entre 2014 y 2017 (Oficina Nacional de Estadísticas e Información, 2014, 2018).

Esta disminución no resulta compensada por el incremento en casi un 26 % de las cooperativas pertenecientes a otros sectores de actividad económica, todas agrupadas bajo la denominación de «cooperativas no agropecuarias». Estas fueron creadas a partir de 2013 como parte de la política de expansión de formas empresariales no estatales y, después de varios años de crecimiento, en 2018 se reportó una ligera disminución de su número respecto al año anterior. En términos de empleo, según la misma fuente, entre 2014 y 2017 el número de trabajadores en estas entidades sobrepasó el triple de su cantidad, pasando de 5 000 a 18 600.

También se aprecia una alta concentración territorial y por actividades económicas. Al cierre de 2018, un 80 % de las 434 CNA reportadas<sup>5</sup> se concentraba en tres actividades: restaurantes, comercio y reparación de efectos personales y construcción. Casi un 76 % (328) se encuentran localizadas solamente en dos provincias: La Habana, con más de la mitad (260), seguida muy de lejos por Artemisa (68).

Se han expuesto varias razones para el congelamiento de nuevas cooperativas de este tipo y la persistencia en declararlas como un experimento que debe primero consolidarse. Entre ellas están la referencia a hechos de

corrupción, violaciones de la legalidad y de los principios que sustentan la gestión cooperativa, como la contratación de fuerza de trabajo asalariada y la subcontratación de actividades (*Nuevas normas jurídicas para las cooperativas no agropecuarias en Cuba*, 2019). En esta situación no deseada, sin embargo, no podría obviarse como una de las probables causas el vacío en cuanto a la personalidad jurídica de los emprendimientos privados, lo que hace que, como cobertura, estos se constituyan en cooperativas, lo que desvirtúa su naturaleza.

En el caso del denominado TCP, según reportes recientes (Casi 600 000 trabajadores por cuenta propia en Cuba, 2019), al cierre de abril de ese año:

*Había en Cuba más de 595 000 trabajadores agrupados bajo este concepto, con lo que continúa manifestándose su tendencia ascendente desde que se produjera su reanimación en el 2010. Comparado con el 2014, año en que se reportaban 483 000 cuentapropistas, se produjo una tasa de crecimiento de un 23,2 %. (s. p.)*

Sobre estas cifras debe señalarse que, dado el limbo legal ya mencionado, empleados y empleadores conviven juntos, por así decirlo, bajo la aplicación distorsionada del concepto de trabajo por cuenta propia.

También en este caso (aunque en menor grado) se observa una tendencia similar a las CNA en cuanto a concentración en territorios y actividades. Según el trabajo citado, solo seis provincias (La Habana, Matanzas, Villa Clara, Camagüey, Holguín y Santiago de Cuba) abarcan el 65 % del total de trabajadores en esta modalidad y cuatro de las más de 120 actividades autorizadas concentran más de un 52 % del total: la elaboración y venta de alimentos (9 %), el transporte de carga y pasajeros (8 %), el arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios (5 %), los agentes de

Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina

telecomunicaciones (5 %) y los llamados trabajadores contratados (25 %); estos últimos principalmente en las dos primeras actividades.

Comparado con el comportamiento de hace cinco años, estas mismas seis provincias representaban, en 2014, cerca de un 67 % del total de ocupados, lo que indica que el peso predominante de estos territorios ha permanecido prácticamente sin cambios. En cuanto a las actividades,<sup>6</sup> en aquel entonces también predominaban la elaboración y venta de alimentos (12,7 %), el transporte de carga y pasajeros (10,5 %), el arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios (6,6 %) y los trabajadores contratados (20,2 %) (González Corzo & Justo, 2014).

### Reflexiones finales

La capacidad empresarial del país tal y como ha sido formulada al inicio de este trabajo acusa una tendencia al estancamiento y a la reducción que conspira contra las intenciones de prosperidad y desarrollo que forman parte de la visión de la nación para 2030. Además de coyunturas externas desfavorables y del bloqueo como barrera al desarrollo, distorsiones macroeconómicas aún existentes como las tasas de cambio, la baja tasa de inversión y el exceso de centralización en la dirección de la economía, unidas a carencias y restricciones en el marco jurídico del tejido empresarial y el peso del lastre histórico no superado de la falta de encadenamientos internos, limitan la articulación necesaria entre los diferentes actores y sus impactos consiguientes en la productividad, el empleo de calidad y la innovación, todas condiciones necesarias para alcanzar la citada visión.

Aunque los documentos programáticos de las transformaciones, así como la nueva *Constitución de la República de Cuba* (2019), proclaman la diversidad del tejido empresarial y su necesaria

interacción, los actores económicos surgidos (o relanzados) en el contexto de la «actualización» distan aún de desplegar su potencial. Concebir este sector solo como fuente de empleo y complemento a las empresas estatales aminora las oportunidades de creación de riqueza en una economía que apenas ha crecido un 2,1 % promedio anual en el periodo 2012-2018.

A los vacíos y limitaciones del marco jurídico se añade que la estructura territorial y por actividades de estos actores permanece altamente concentrada en unas pocas provincias y prácticamente sin cambios en los últimos cinco años, relegadas a un conjunto de actividades permitidas que mayoritariamente son de poco valor agregado. Tal situación no favorece una mayor interrelación del sector no estatal entre sí y con el resto del tejido empresarial.

No obstante, el trabajo por cuenta propia y las cooperativas no agropecuarias constituyen la fuente más dinámica de empleo en el mismo periodo, en tanto ambas crecen en un 23,1 % entre 2014 y 2017, contra un descenso de un 15,6 % del empleo en el sector estatal y en las cooperativas agropecuarias.

En cuanto al principal actor, la empresa estatal, es indispensable que cuente con mayor autonomía en su gestión, que se definan de manera más clara funciones y atribuciones del Estado en su doble papel de representante del dueño (el pueblo) y de regulador. También es necesario acometer la reestructuración de los grupos empresariales estatales, basada, más que en razones administrativas, en las características de cada sector, su situación económica, tamaño y grado de desarrollo tecnológico, entre otros criterios. Ello favorecería una mayor concentración de estas empresas en sus negocios principales dentro de los sectores estratégicos y abriría oportunidades para la complementariedad entre actores y el fomento de

asociaciones entre las diferentes formas empresariales.

La gestión del encadenamiento, en tanto manejo de la interrelación de flujos financieros, productivos y de información entre actores económicos, debe verse tanto a escala nacional como local e incorporarse a las agendas internas de desarrollo de las empresas dentro de una misma forma de propiedad y entre las diferentes formas de propiedad. Para hacerlo se requiere incluir la dimensión empresarial en la agenda de desarrollo hasta 2030, remover obstáculos del enfoque de planificación vigente que privilegia la verticalidad más que los nexos entre actores, una regulación económica que reemplace la «administración» de los mercados y desarrollar el sistema bancario nacional en función del fomento y acompañamiento a las empresas.

También se precisa efectuar de una vez la legitimación de las pymes privadas como personas jurídicas y cambiar el enfoque sobre las actividades autorizadas a ejercer en la llamada gestión no estatal, lo cual facilitaría establecer vínculos entre sujetos económicos y articular las metas generales del desarrollo del país con la «horizontalización» de las relaciones interempresariales y la gestión a escala territorial.

#### Notas:

- <sup>1</sup> Por falta de información, en el trabajo no pudo incluirse una valoración de las empresas mixtas, importante actor en el contexto de la apertura a la inversión extranjera y el reconocimiento oficial de su importancia para el desarrollo.
- <sup>2</sup> Al caso de Brasil, dado por un cambio radical hacia la derecha en su orientación política, se han unido recientemente Ecuador y Bolivia, donde ha cesado también la exportación de servicios médicos cubanos.
- <sup>3</sup> Recientemente (noviembre de 2019), en la Feria Internacional de La Habana se anunció un acuerdo entre la empresa mixta cubano-española Suchel Camacho con la Cooperativa no Agropecuaria

Decorarte, a fin de desarrollar una línea de perfumería y cosméticos para niños y adolescentes bajo la marca Gaby y Sofi de dicha cooperativa.

- <sup>4</sup> Un ejemplo ilustrador es el de un emprendimiento de base tecnológica con resultados notables en el diseño y elaboración de dispositivos médicos mediante impresión 3D que opera con una licencia de fundidor, pues fue la solución legal que se encontró para su caso.
- <sup>5</sup> Esta cifra no refleja las que están realmente en funcionamiento, ascendentes a unas 398. Las recientes normas sobre las CNA ratificaron el congelamiento de la puesta en marcha de aquellas pendientes de comenzar.
- <sup>6</sup> En 2014 todavía no se había aprobado el agente de telecomunicaciones, actualmente uno de los de mayor peso.

#### Referencias:

- Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba. (2019). *Informes de relatoría del VIII Congreso de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (12-14 de junio)*. La Habana, Cuba.
- Barrera, S. y Blanco, H. (2018). Reflexiones sobre una futura ley de empresas para Cuba. En B. Anaya e I. Díaz (comp.), *Economía cubana: entre cambios y desafíos* (pp. 140- 152). La Habana, Cuba: Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello.
- Blanco, H. (marzo de 2019). 30 años de la empresa estatal en Cuba: recuento y reflexiones. En *Seminario Científico por el 30 Aniversario del Centro de Estudios de la Economía Cubana*, La Habana, Cuba.
- Casi 600 000 trabajadores por cuenta propia en Cuba (20 de junio de 2019). *Cubadebate*. Recuperado de [http://www.cubadebate.cu/noticias/2019/06/20/casi-600-mil-trabajadores-por-cuenta-propia-en-cuba/?fbclid=IwAR1kVd6Cjt-xFm3S2Pxj7Y7Jb2mxlnXMevrX2l6GYyTujYpL\\_nDYI658ZH8#.XRDXPuftaUm](http://www.cubadebate.cu/noticias/2019/06/20/casi-600-mil-trabajadores-por-cuenta-propia-en-cuba/?fbclid=IwAR1kVd6Cjt-xFm3S2Pxj7Y7Jb2mxlnXMevrX2l6GYyTujYpL_nDYI658ZH8#.XRDXPuftaUm)
- Consejo de Estado. (17 de agosto de 2007). Decreto Ley 252: Sobre el fortalecimiento y la continuidad del Sistema de Dirección y Gestión Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina

- Empresarial Cubano. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, Extraordinaria, (41), 237-241.
- Consejo de Estado. (24 de mayo de 2019). Decreto Ley 365/2018: De las cooperativas agropecuarias. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (37), 555-567.
- Consejo de Ministros. (17 de agosto de 2007). Decreto 281: Reglamento para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, Extraordinaria, (41), 241-350.
- Consejo de Ministros. (17 de abril de 2019a). Decreto 355: Reglamento para la comercialización de productos agropecuarios en las provincias de La Habana, Artemisa y Mayabeque. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (29), 442-451.
- Consejo de Ministros. (24 de mayo de 2019b). Decreto 354/2018: Reglamento de Decreto Ley De las cooperativas agropecuarias. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (37), 567-586.
- Constitución de la República de Cuba. (10 de abril de 2019). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (5), 69-116.
- Cuba Standard. (2019). *Economic Trend Report, Second Quarter*. Miami, Estados Unidos de América.
- Díaz-Canel: «Con cada turista que nos visita se están rompiendo las cláusulas del bloqueo imperial». (5 de agosto de 2019). *Granma*. Recuperado de <http://www.granma.cu/cuba/2019-08-05/diaz-canel-con-cada-turista-que-nos-visita-se-estan-rompiendo-las-clausulas-del-bloqueo-imperial-05-08-2019-03-08-02>
- González Corzo, M. & Justo, O. (2014). Cuba's Emerging Self-Employed Entrepreneurs – Recent Developments and Prospects for the Future. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 19(3), 1-26.
- Nova, A. (16 de junio de 2019). Agricultura cubana: entre autonomía y centralización. *Boletín Cuba y la Economía*, (140). Recuperado de [https://cubayeconomia.blogspot.com/2019\\_06\\_16\\_archive.html](https://cubayeconomia.blogspot.com/2019_06_16_archive.html)
- Nuevas normas jurídicas para las cooperativas no agropecuarias en Cuba. (30 de agosto de 2019). *Cubadebate*. Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/noticias/2019/08/30/nuevas-normas-juridicas-para-las-cooperativas-no-agropecuarias-en-cuba/#.XXciXC4zblU>
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información de la República de Cuba. (2014). *Anuario estadístico de Cuba*. La Habana, Cuba.
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información de la República de Cuba. (2018). *Anuario estadístico de Cuba*. La Habana, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (abril de 2017). Conceptualización del modelo cubano de desarrollo socialista y bases para el plan de desarrollo al 2030. *VII Congreso del Partido Comunista de Cuba*, La Habana.
- Torres, R. (2018). Manufactura, restricción externa e integración productiva doméstica. En B. Anaya e I. Díaz (comp.), *Economía cubana: entre cambios y desafíos* (pp. 28-43). La Habana, Cuba: Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello.
- Vidal, P. (2017). ¿Qué lugar ocupa la economía cubana en la región? Una medición a la tasa PPA de las brechas de ingreso y productividad. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=EZSHARE-1728116555-3420>

### Conflictos de intereses

El autor declara que no existen conflictos de intereses.