

Posibilidades y realidades de la integración de Cuba en el Caribe: percepciones del empresariado cubano

Gerardo González Núñez

*División de Ciencias Administrativas y Económicas
Universidad Interamericana, Recinto Metropolitano*

Sin lugar a dudas, el aislamiento de Cuba en la región caribeña¹ ha llegado a su fin. Su entrada en la Asociación de Estados del Caribe (AEC), la puesta en funcionamiento de la Comisión Conjunta Cuba-CARICOM y el establecimiento de relaciones diplomáticas con la abrumadora mayoría de los países así lo atestiguan. Los únicos países de la región que no mantienen relaciones diplomáticas con Cuba son República Dominicana y Dominica. Sin embargo, con República Dominicana existe un fluido intercambio gubernamental y no gubernamental desde 1987.

La proyección de Cuba hacia el Caribe en los últimos años evidencia que la región se ha tomado en consideración en la estrategia cubana de reinserción en el mercado mundial. Las acciones ejecutadas se corresponden con la necesidad de Cuba de construir nuevos espacios de seguridad, objetivo no restringido al enfrentamiento de las diversas expresiones de la hostilidad norteamericana hacia el hecho revolucionario cubano. En la situación actual, la construcción de nuevos espacios de seguridad abarca con mucho énfasis la dimensión económica, por lo que el interés cubano por su aproximación a los gobiernos e instituciones caribeñas responde a la aspiración común de unidad para la búsqueda de mejores opciones de inserción en el sistema económico internacional, en la que Cuba tiene como meta particular la de construir su nuevo sistema de relaciones económicas externas. En otras palabras, el gobierno de Cuba ha comenzado a observar más al Caribe como un socio económico y comercial que como un posible

aliado político para confrontaciones con el vecino del norte, a diferencia de que como ocurrió en los años setenta.

Sin embargo, el que Cuba haya vuelto a revelar interés por la región no significa necesariamente que la misma constituya una alta prioridad en relación a otros países y áreas del subcontinente latinoamericano. El Caribe constituye una región con características muy específicas que exige por parte de Cuba un reacondicionamiento de mentalidades, estructuras comerciales y sistemas de transportación, entre otras cosas, lo que implicaría, en algunos casos, importantes esfuerzos inversionistas. Por ello, la ejecución de tales esfuerzos dependería del nivel de prioridad que Cuba le asignara a la región y del papel que el Caribe pudiera jugar en el futuro económico de la isla.

En un trabajo anterior hice un análisis pormenorizado de los factores que podían dificultar o estimular el proceso de inserción política y económica en la región (González Núñez 1994). El debate se centra ahora en cómo se va a producir la inserción económica de Cuba en la región, es decir, cuál va a ser su secuencialidad, sus costos y beneficios para las partes y qué factores podrían obstaculizar o incentivar dicha inserción. En este debate participan diversos actores que están o se verán involucrados de una forma más o menos directa en el proceso de integración de la mayor de las Antillas. Uno de estos actores es el empresario cubano.

El interés por estudiar cómo percibe el empresariado cubano la integración de Cuba y valorar sus posibilidades reales para insertarse en la región--objetivo principal de la investigación--respondió a dos razones esenciales. En primer lugar, en las relaciones económicas entre Cuba y el Caribe de los últimos años, el empresariado caribeño ha asumido el papel protagónico, el cual ha tenido a su similar cubano como contraparte. En segundo lugar y como parte de la adaptación paulatina de la economía cubana a las nuevas realidades nacionales e internacionales, cada vez más empresas cubanas van involucrándose directa y activamente en las relaciones económicas externas del país como resultado de un proceso, aún parcial y no sistémico, de descentralización empresarial.

En el ámbito regional, se fueron ampliando y diversificando lentamente las relaciones económicas entre Cuba y el Caribe, las cuales tuvieron su mayor expresión institucional con la puesta en funcionamiento de la Comisión Conjunta Cuba-CARICOM en diciembre de 1993 y el ingreso oficial de Cuba en la AEC en su sesión constitutiva de julio de 1994. Como veremos a continuación, estas relaciones han marchado problemática y desigualmente a lo largo de más de 20 años.

El comercio

El intercambio comercial de Cuba con los países de la región se ha caracterizado por su inestabilidad, en correspondencia con los períodos de auge y deterioro de sus relaciones políticas. (Para un análisis histórico de la evolución de la política y las relaciones de Cuba con el Caribe, véase González Núñez 1991.) Después de la virtual inexistencia de vínculos comerciales desde 1965, éstos tuvieron cierta reanimación a partir de 1973, alcanzando los mayores valores acumulados en 1983 con 81,3 MP. Posteriormente comenzaron a descender hasta computar solamente 5,0 MP en 1990. En 1992 los valores del intercambio comercial dieron un brusco salto para situarse en 121,0 MP debido a las compras de combustibles y sus derivados que Cuba realizó en la región. La tendencia ha sido ascendente hasta llegar en 1994 a 130,0 MP. Para Cuba este valor representó poco más del 11% de su comercio con América Latina y alrededor del 4% de sus intercambios con el mundo. Para calcular este valor porcentual se tuvo en cuenta la suma de las exportaciones y las importaciones.

Cuadro 1
Comercio de Cuba con el Caribe
(Exportaciones e Importaciones)

UM: Millones de Pesos (MP)

1974-83 -----	81,3
1984-89 -----	36,7
1990 ^a -----	5,0
1991 ^a -----	7,0
1992 ^a -----	121,0
1993 ^b -----	30,0
1994 -----	130,0

a. CARICOM y Antillas Holandesas solamente.

b. CARICOM solamente.

Nota: Los valores del período 1974-83 y 1984-89 son acumulados.

Fuentes: 1974-1992. Estadísticas del Ministerio de Comercio Exterior de Cuba (MINCEX).

1993. *Business Tips on Cuba* 4, abril de 1995.

1994. Declaraciones de Ricardo Cabrisas, Ministro del MINCEX. Notimex, 4 de junio de 1995.

La búsqueda de las estadísticas del comercio del período entre 1990 y 1995 a partir de fuentes cubanas fue una tarea compleja e incompleta al no poder encontrarse la de toda la región. Ello se debe, entre otros

factores, a la censura sobre toda la información económica a partir de 1990. Las fuentes extranjeras, quizás afectadas por el mismo problema, han manejado cifras muy dispares e igualmente incompletas. Así, por ejemplo, la publicación *The Cuba Report* (1992) señaló que en 1989 el comercio entre Cuba y el CARICOM contabilizó alrededor de 22 millones de dólares, marcando ese año como el inicio de la tendencia ascendente. Un trabajo reciente del académico norteamericano John Walton Cotman (1995) señala que el comercio Cuba-Caribe alcanzó los 17 millones de dólares en 1992.

Para Jamaica, Trinidad-Tobago y Barbados, tres de los países de mayor nivel de desarrollo relativo de la Comunidad Caribeña (CARICOM) y que mantienen más de 20 años de relaciones diplomáticas con la mayor de las Antillas, el comercio con la isla sigue siendo insignificante. Las importaciones que han realizado de Cuba no rebasan el 0.01% de sus importaciones totales. Las exportaciones de Trinidad-Tobago a Cuba, principal suministrador de la isla en la región, representaron en 1992 el 0.03% del total de sus ventas al exterior; para Jamaica, en igual período, constituyeron el 0.06% (cifras calculadas a partir de Cotman 1995, Boxill 1995 y estadísticas del MINCEX cubano).

El desbalance comercial ha marcado estas relaciones. Desde los años setenta hasta 1987 la balanza comercial fue significativamente positiva para Cuba. A partir de entonces se invirtió la relación y ha resultado favorable a las naciones caribeñas. En los últimos años el comercio se ha diversificado: las principales compras de Cuba han sido muebles, alimentos, petróleo y sus derivados, materias primas de uso industrial y productos manufacturados, y ha exportado esencialmente sal, cemento y otros materiales de construcción, derivados de la caña de azúcar, productos farmacéuticos, productos de acero y miscelánea manufacturera (véase Cotman 1995 y Boxill 1995). En sentido general, las ventas cubanas a la región se han caracterizado por operaciones ocasionales y limitadas en su monto.

El turismo

A pesar de que las autoridades cubanas han reiterado que no tienen intención de competir con el Caribe por el mercado turístico,² las naciones caribeñas manifiestan preocupación por el potencial competitivo que por sí solo representa Cuba, dadas sus condiciones naturales y el desarrollo del sector que allí tiene lugar. Desde 1990 el crecimiento del sector turístico en Cuba ha sido sostenido. En el período 1990-94 la isla tuvo un crecimiento promedio anual del 16% en el número de visitantes, que la ubicó con una participación del 4,3% del mercado

A pesar del crecimiento experimentado en el sector turístico, la competitividad cubana no constituye una preocupación del presente por los efectos del bloqueo norteamericano y el ineficiente manejo de la actividad turística en la isla.

turístico regional. En el mismo período, el Caribe experimentó un crecimiento promedio anual de sólo el 4,8% (cálculos realizados a partir de *Business Tips on Cuba* 1995; ECLAC/CDCC 1992; *Caribbean UPDATE* 1995). Los ingresos turísticos de Cuba tuvieron un crecimiento promedio anual del 45,7%, alcanzando la cifra de \$850 millones de dólares en 1994. La expansión turística en la isla ha sido posible por el acelerado crecimiento de la infraestructura hotelera: en el período analizado, las habitaciones disponibles crecieron a un ritmo promedio anual del 19%, cerrando 1994 con 25,742 (véase *Business Tips on Cuba* 1995).

A pesar del crecimiento experimentado en el sector, la competitividad cubana no constituye una preocupación del presente por los efectos del bloqueo norteamericano y el ineficiente manejo de la actividad turística en la isla. El bloqueo de los Estados Unidos ha contribuido virtualmente a compartimentar el mercado turístico regional de acuerdo con sus fuentes emisoras, desde el momento que impide a los vacationistas norteamericanos visitar la mayor de las Antillas. Mientras que para el Caribe el principal país emisor son los Estados Unidos con el 54,4% de los visitantes, para Cuba lo constituye Europa con el 44%, tal y como lo refleja el Cuadro 2. El bloqueo también ha aislado a Cuba de la modalidad de turismo por cruceros, la primera fuente de turistas para algunos países. Entre 1990 y 1994 la región

Cuadro 2
Fuentes emisoras de turismo (1990-93)
(valor porcentual)

	<u>Caribe</u>	<u>Cuba</u>
Estados Unidos	54,4	3,0
Europa	16,2	44,0
Canadá	6,0	21,2
Otros	23,4	31,8

Fuentes: *Business Tips on Cuba*. Varios números de 1994; *Cuba INFO*. Varios números de 1994.

recibió por esa vía poco más de 32.5 millones de turistas (véase *Caribbean UPDATE* 1995 y ECLAC/CDCC 1992).

⁸¹ Por otra parte, la inadecuada concepción del desarrollo del sector turístico y la falta de experiencia en la prestación de los servicios y en la administración hotelera, han hecho de la actividad turística cubana una de las más ineficientes de la región. Ello se ha reflejado, entre otros indicadores, en la baja tasa de retorno de los visitantes (8% comparado con el 20% en el resto del Caribe) y las bajas tasas de ocupación hotelera (alrededor del 40% contra tasas superiores al 50% en la región para 1992) (véase Cotman 1995).

⁸² Sin embargo, la preocupación caribeña está enfocada en el futuro, cuando desaparezcan los obstáculos que limitan la mayor expansión de la actividad turística cubana, sobre todo en un escenario postbloqueo. La preocupación es legítima: la extensión de la isla, sus condiciones naturales y la amplia variedad de opciones turísticas (incluyendo, además de las playas, el turismo ecológico y de salud, entre otros) convertirían a la isla, en un escenario de normalización de las relaciones entre Cuba y los Estados Unidos y con una mayor experiencia y madurez en el manejo de la actividad, en el principal polo turístico de la región. Es por ello que la aceptación de Cuba en la Organización de Turismo del Caribe en septiembre de 1992, en la Asociación de Hoteles del Caribe en enero de 1994 y el desarrollo del turismo multidestino con Bahamas, Jamaica y República Dominicana, son los primeros pasos dados por las naciones caribeñas para acercarse y comenzar a ubicar y compartir posiciones en lo que será el «gigante turístico» del Caribe.

Colaboración e inversiones

En las áreas de colaboración e inversiones, aún no se han verificado resultados importantes. Los países del CARICOM han manifestado su interés en aprovechar el potencial técnico, social y económico de Cuba para desarrollar algunos sectores y es así que han solicitado cooperación en las áreas de la biotecnología, farmacología, equipos médicos, pesca, derivados de la caña de azúcar y desarrollo de los recursos humanos. De ellas, la mayor colaboración se ha verificado en este último sector mediante la concesión de becas para el estudio de diversas especialidades en Cuba. La implementación de la colaboración en las demás áreas se encuentra en proceso de negociación en la Comisión Conjunta Cuba-CARICOM.

La respuesta caribeña a la convocatoria cubana al capital extranjero es aún muy débil. De las operaciones conjuntas en funcionamiento en Cuba, unas doce son con empresas del Caribe, aunque en su mayoría no participan capitales oriundos de la región, sino de terceros países

con asiento en el área, ni son propiamente inversiones directas, predominando las operaciones tipo *trading*. Los empresarios jamaicanos y dominicanos han sido, hasta el momento, los más activos en la exploración y concreción de proyectos de diversas características (véase Cotman 1995).

El interés cubano por recibir de la inversión extranjera capital, tecnología y mercado, así como las propias condiciones y características de la economía cubana, particularmente del sector industrial, le plantea un reto a la capacidad caribeña para responder a esa convocatoria. Un problema latente es si en la región hay suficiente capacidad financiera, tecnológica, material y de mercado para satisfacer las necesidades sectoriales de la economía cubana y además posibilidades de utilizar el resultado de esa relación en función de las necesidades caribeñas.

Métodos de investigación

La investigación se desarrolló durante todo el año de 1994 y la primera mitad de 1995. En dicho período convergió un conjunto de circunstancias y acontecimientos, básicamente a nivel nacional y regional, que pudieron influir en las actitudes y comportamientos del sujeto de investigación. El desarrollo de la investigación coincidió con una de las etapas más complejas por las que ha atravesado la Revolución Cubana, ya que la crisis económica experimentó su mayor agudización y manifestación social y política con los disturbios del 5 de agosto en la capital y la llamada crisis de los balseros, situación que le planteó al liderazgo cubano la urgencia de acelerar las modificaciones de la estructura de organización y del sistema de funcionamiento de la economía. Es así que se adoptaron medidas que situaron al mercado con un papel relevante como mecanismo distribuidor de recursos; el discurso oficial comenzó a reconocer la necesidad de reestructurar el sistema empresarial para que pudiera funcionar de acuerdo con las nuevas «reglas de juego» nacionales e internacionales y se diseñó la Ley de Inversiones Extranjeras, finalmente aprobada en septiembre de 1995, cuyo objetivo es flexibilizar las exigencias cubanas para estimular una mayor afluencia de capital foráneo.

Uno de los problemas metodológicos que tuve que enfrentar en el diseño de la investigación fue la selección de la muestra. En un principio aspiré a conformarla con la mayor representatividad posible siguiendo concepciones y parámetros sociológicos y matemáticos, pero desistí de ello dada la carencia de estudios previos sobre el tema, con una base estadística confiable y la dificultad de acceder al empresario, por

lo general muy poco dado a colaborar en investigaciones académicas.

Dado que, por lo regular, en el sistema económico cubano las actividades productivas y de comercialización externa no están integradas bajo una misma estructura empresarial, en la muestra prevalecieron las empresas comercializadoras por la experiencia acumulada en su relación y conocimiento de los mercados externos. Igualmente, las empresas vinculadas a las actividades turísticas fueron parte importante de la muestra. También trabajé, aunque en menor número, con empresas que producen exclusivamente para la exportación y no son comercializadoras, y empresas productoras (tanto para el mercado interno como para el externo) que en los últimos tiempos le han otorgado la facultad de hacer las gestiones externas de la venta de sus producciones y/o de la adquisición de los insumos.

De acuerdo con la forma de subordinación, el universo de empresas con el que trabajé fue el siguiente:

1. Empresas subordinadas al Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX). Son empresas que concentran la realización en el mercado externo de los principales productos de exportación, muchos de ellos estratégicos, y la adquisición de los bienes imprescindibles para el funcionamiento del país. Estas empresas funcionan bajo un régimen altamente centralizado de dirección ejercido desde su ministerio. A estas empresas las llamaremos convencionalmente *empresas centralizadas*.

2. Empresas subordinadas a organismos de la administración del Estado cuya actividad central no es externa. Son empresas no subordinadas al MINCEX ni al Ministerio de Inversiones y Colaboración Económica, los únicos organismos cuya proyección es exclusivamente el mercado externo. Estas empresas--que pueden ser comercializadoras o productivas o vincular ambas actividades--funcionan bajo un régimen de autonomía cuya gestión se ha ido otorgando y ampliando paulatinamente en los últimos años como parte de un proceso no sistémico de descentralización empresarial. Las llamaremos convencionalmente *empresas descentralizadas*.

3. Empresas que funcionan con un estatus de institución privada. Son básicamente corporaciones vinculadas al comercio exterior y a la actividad turística que actúan con absoluta independencia con respecto al MINCEX y a otros organismos estatales. Las denominaremos convencionalmente *empresas privadas*.

En las empresas identifiqué como sujetos de investigación a sus dirigentes y a aquellos especialistas que por su función tienen una proyección permanente hacia el mercado externo. Los instrumentos utilizados para explorar el sujeto fueron: encuesta (con 62 empresarios), entrevistas no estandarizadas y dinámicas de grupo. En total trabajé con 91 empresarios.

En un inicio concebí circunscribir la exploración al universo empresarial radicado en la capital, La Habana, en definitiva el más numeroso e importante. Posteriormente y ya en medio de la investigación, la extendí a las empresas y empresarios radicados en Santiago de Cuba por el auge que va adquiriendo allí la actividad económica con el Caribe, después de la decisión adoptada por el gobierno cubano de potenciar la zona oriental de la isla como polo de integración con la región, dada su mayor proximidad geográfica y afinidad cultural. Por razones financieras, sólo pude utilizar la encuesta en mi exploración con los empresarios santiagueros.

El empresariado cubano: ¿realidad o eufemismo?

Muchos de los estudios sobre el empresariado, ya sea como agente económico o sujeto social, constriñen la definición a un fenómeno capitalista, es decir, vinculado a la propiedad privada, ya sea en su papel de propietario o como componente del aparato jerárquico de las empresas en cuestión. Son también considerados *empresarios* aquellos sujetos que trabajan en empresas estatales bajo un régimen capitalista, por cuanto tales empresas juegan un papel en el proceso de reproducción del sistema y de los intereses de las clases capitalistas (véase Frambes-Buxeda 1990 y Benítez 1994). Por otra parte, el tema del papel del empresario o gerente en las economías socialistas posee una literatura extensa, desde la discusión de la gerencia científica en Lenin hasta la abundante bibliografía sobre los gerentes en la economía participativa de la antigua Yugoslavia y el modelo húngaro antes de la caída del socialismo. La discusión actual acerca del empresario/gerente chino y vietnamita también presenta puntos de referencia pertinentes. Por razones de espacio, no puedo revisar esta bibliografía en este ensayo.

Otros estudios subrayan una serie de rasgos que debe tener un sujeto para ser caracterizado como empresario, como el espíritu de innovación, gran capacidad de iniciativas, la percepción de oportunidad, el cambio y la propensión al riesgo, esta última, para muchos, la característica que debe definir a un hombre o mujer de empresa (véase Ortega Siles 1992). En mi opinión, estos son los factores de mayor validez para analizar si los sujetos que laboran en las empresas cubanas clasifican o no como *empresarios*.

En Cuba, la generalización del uso de los términos *empresario* y *gerente* es muy reciente y comenzó con la ampliación de los esquemas empresariales vinculados al comercio exterior y a la inversión extranjera en el país, concomitante con el incremento de la importancia de la empresa en el escenario económico cubano. El término *gerente* es usado popularmente de una forma genérica para identificar al sujeto que ocupa

cualquier posición jerárquica en empresas privadas o descentralizadas vinculadas a la actividad externa. En el lenguaje de rigor del mundo de los negocios, este concepto define a las máximas figuras del cuerpo de dirección de las empresas y expresa el reconocimiento de que el sujeto que ostenta tal condición responde a los intereses de una compañía o firma. En Cuba no es diferente, ya que están subordinados a los intereses de la gran «corporación» que es el Estado cubano.

En general, el hombre o mujer de empresa cubano se enfrenta a las nuevas condiciones económicas con una cultura adquirida mediante una forma centralizada en el manejo de la política económica, donde los intereses más generales de la sociedad han predominado sobre los empresariales, lo cual se ha constituido en una seria limitante para el despliegue de iniciativas y acciones autónomas. Esta tendencia centralizadora ha venido acompañada a su vez de una actitud paternalista del Estado central que los protege de las incertidumbres del futuro y una posible bancarrota. Dicha cultura paternalista ha producido en los hombres y mujeres de empresa cubanos una suerte de sentimiento contradictorio ya que, por un lado, han clamado por una mayor autonomía, pero al mismo tiempo detienen la exigencia en aquellos puntos en que la carencia de la protección estatal pone en peligro la existencia misma de la empresa. Como planteó uno de los entrevistados en esta investigación, llamarle *empresario* al hombre de empresa cubano es un eufemismo, ya que su comportamiento oscila entre el saber y el no poder, entre el saber y el no querer y entre el no saber y el no poder. Dado que el tema es complejo y trasciende los objetivos de la investigación, decidí aplicar como criterio utilitario la definición de *empresario* a lo que realmente es el actual cuerpo gerencial de las empresas seleccionadas para el estudio.

La percepción empresarial

En las encuestas y entrevistas realizadas, los empresarios, en su mayoría, reconocieron que el Caribe es altamente importante para los intereses económicos del país en general y empresariales en particular dada la cercanía geográfica y la existencia de intereses e identidades comunes. Sin embargo, percibían que la región era más atractiva como mercado receptor de las exportaciones y actividades económicas en general de las empresas cubanas que como un mercado proveedor para la isla. Al indagar sobre este asunto, las opiniones que predominaron señalaban que los productos originarios de la región son, por lo general, de más alto costo que sus similares producidos en otras regiones, tanto que la cercanía geográfica no representa para ellos un factor determinante para priorizar las importaciones del área. Sin embargo, puntualizaron que el Caribe sí era muy atractivo por su actividad

reexportadora, para obtener suministros provenientes de terceros países. Consideraron que para este tipo de actividad el factor de la cercanía geográfica sí es decisivo por el abaratamiento de los costos de fletes para el traslado de dichas mercancías.

De acuerdo con la opinión de los empresarios sometidos al estudio, no todos los países del Caribe tienen suficientes atractivos para establecer nexos duraderos y estables. Según la encuesta aplicada, el 46% señaló a República Dominicana y Jamaica como los países de mayor importancia para ser priorizados por sus respectivas empresas. Las entrevistas y dinámicas de grupo ratificaron esta opinión, argumentando que ambos países son los más cercanos a Cuba geográficamente y sobre los cuales existe un mayor conocimiento de sus potencialidades y características económicas.

Al considerar al Caribe integrado por dos subregiones que convencionalmente denominé Caribe Occidental y Caribe Oriental, el factor de la cercanía geográfica volvió a emerger para delimitar las preferencias de los empresarios. La encuesta reveló que los hombres de empresa radicados en Ciudad Habana prefieren priorizar sus relaciones con el Caribe Occidental, integrado por Bahamas, Jamaica, Antillas Holandesas e incluyendo a México, dándole a su interés una perspectiva de Cuenca. En algunas entrevistas, básicamente con empresarios del sector turístico, salió a relucir que el interés por México estaba focalizado en su área costera caribeña. Para los empresarios de Santiago de Cuba, su mayor prioridad radica en el Caribe Oriental, considerando a República Dominicana, Trinidad y Tobago, Barbados y a las Antillas Francesas como los de mayor importancia dentro de dicha subregión.

El largo divorcio histórico entre Cuba y el Caribe ha profundizado el desconocimiento recíproco, factor que puede haber condicionado las percepciones de los empresarios sometidos a este estudio. En la encuesta, más del 80% de los empresarios manifestó que tenían insuficiente o ninguna información sobre la situación económica y política de la región y más del 77% desconocía las oportunidades de negocios que podían existir en el Caribe. El 48% de los encuestados manifestó que sus principales soportes informativos sobre la región son las personas que visitan a la isla y la prensa cubana. Esta última constituye la principal fuente de información para los empresarios radicados en Santiago de Cuba. Es evidente la pobreza informativa de los empresarios cubanos cuando dependen de una fuente como la prensa cubana, que nunca se ha caracterizado por darle cobertura sistemática a la región, sólo cuando ocurre un suceso cuyo impacto es muy difícil de ignorar.

Para proyectarse con cierta orientación hacia una región bastante

desconocida desde el punto de vista económico, es necesario desarrollar estudios sociopolíticos, económicos, de mercado, país por país y de una forma sistemática, cuyos resultados sirvan para las decisiones empresariales. Esta vía debe constituir el principal soporte informativo del sector empresarial, sin excluir los demás. Sin embargo, aún se mantiene sin ser explotado convenientemente por dicho sector, ya que si nos atenemos a la encuesta, solamente el 16% de los empresarios encuestados desarrolla y utiliza este tipo de estudio como una de sus fuentes informativas.

Un aspecto central en la investigación fue el explorar las percepciones sobre los principales obstáculos para la plena integración de Cuba en el Caribe. En una pregunta similar aparecida en la encuesta, los empresarios señalaron 18 obstáculos diferentes, pero la mayor cantidad de respuestas se concentró en la falta de conocimiento mutuo, las presiones de los Estados Unidos, la falta de líneas regulares de transporte, comunicaciones y de infraestructura comercial en general y las inflexibilidades e indefiniciones en el sistema y la política económica cubana. Estos cuatro obstáculos contabilizaron el 58% de las respuestas.

En la propia encuesta pude determinar que el peso que cada encuestado le asignaba a cada uno de los factores antes mencionados variaba en correspondencia con el tipo de actividad de la empresa a la que pertenecía. Así, por ejemplo, para los empresarios que laboran en las empresas productoras, quienes no tienen que enfrentarse al mercado externo y sí a los avatares del mercado doméstico, el obstáculo mayor lo constituye el tipificado como las inflexibilidades e indefiniciones en el sistema y la política económica cubana; los empresarios provenientes de las empresas turísticas y comerciales perciben que las principales dificultades provienen de las presiones de los Estados Unidos.

A su vez, clasifiqué las 18 respuestas de la encuesta en dos grupos denominados convencionalmente como *obstáculos domésticos* (de responsabilidad cubana) y *obstáculos exógenos* (aquí incluí el factor de la presión de los Estados Unidos y las causas de responsabilidad caribeñas). De acuerdo con esta clasificación, los empresarios le otorgaron similar responsabilidad a ambos tipos de obstáculos. Esta percepción varía de acuerdo con el tipo de empresa según su subordinación: los empresarios vinculados a las empresas centralizadas consideraron que los mayores obstáculos para la integración de Cuba son exógenos, mientras que las empresas privadas y las descentralizadas consideraron lo contrario.

Probablemente, estas diferencias en las percepciones se deben a que las empresas centralizadas, al actuar en nombre de los intereses del gobierno cubano, experimentan con mayor rigor los efectos del em-

bargo y las presiones de los Estados Unidos sobre los potenciales socios de Cuba en terceros países, además de estar limitadas en su funcionamiento por la política y los acuerdos intergubernamentales. No es tanto el caso de las empresas descentralizadas y privadas, particularmente estas últimas, quienes operan en el mercado mundial con un rango de libertad mucho mayor y, por lo tanto, no tienen que estar vinculadas a opciones políticamente condicionadas, por lo que tienen una mayor maniobrabilidad para buscar salidas alternativas a obstáculos que surjan.

A pesar de su potencial económico, Cuba está limitada en ofrecer opciones debido a la crisis económica por la que atraviesa. Pero este no es el único factor del lado cubano que puede obstaculizar su inserción estable y duradera en el área. La mayor de las Antillas presenta también incompatibilidades económicas basadas en la forma en que su economía ha estado organizada. Al haber estado insertada durante muchos años en el mercado socialista, toda la superestructura, concepciones y formas organizacionales de la economía cubana estuvieron diseñadas para dar respuesta a las demandas y ofertas provenientes de ese mercado y por lo tanto no responden a las exigencias que imponen las características del mercado caribeño.

Sobre este aspecto hubo amplia coincidencia entre los empresarios entrevistados y los que participaron en las dinámicas de grupo, quienes consideraron que primero hay que resolver un conjunto de problemas internos para que la inserción de Cuba en el Caribe sea efectiva. Entre los problemas internos a resolver está el de la autonomía empresarial. Los empresarios provenientes de las empresas descentralizadas fueron mucho más incisivos en esta cuestión al señalar que las prerrogativas otorgadas no son suficientes para operar con eficiencia en las nuevas circunstancias económicas nacionales y de acuerdo con las reglas del mercado mundial. A su vez, en aquellas áreas donde presentan relativa autonomía persisten tendencias centralizadoras que los obligan a hacer consultas constantes, tanto a los organismos superiores a los cuales están subordinados como a los organismos funcionales (aquellos que son rectores de áreas específicas como la bancaria o la financiera), para realizar cualquier tipo de operación, desde abrir una filial de la empresa en el exterior, hasta determinar la política salarial. Las empresas privadas no escapan a este problema, aunque su afectación es mucho menor porque poseen una mayor autonomía de gestión.

Los empresarios radicados en Santiago de Cuba se manifestaron con el mismo énfasis sobre dicha dificultad. En la encuesta que se les aplicó, se les pedía que relacionaran los obstáculos que, a su juicio, impedían una vinculación económica estable y fructífera de la región oriental

con el Caribe. Entre 10 obstáculos mencionados, la falta de autonomía empresarial constituyó el principal factor con el 30% de las respuestas computadas. En general, el 65% de las respuestas estuvo focalizado sobre obstáculos de responsabilidad cubana.

En un mundo regido por la competencia, donde una decisión demorada puede hacer fracasar una operación mercantil o financiera, la carencia de libertad para decidir podría obstaculizar enormemente las posibilidades de proyección del empresariado cubano en la región, sobre todo cuando su homólogo caribeño está exhibiendo un mayor protagonismo en los nexos de la región con Cuba y se está acercando a sus contrapartes cubanas, esperando encontrar en ellos las mismas posibilidades y libertades que presumiblemente debe tener todo sector empresarial que dice gozar de autonomía y pretende insertarse en el mercado regional o mundial. Como dijo uno de los entrevistados, cada vez más los empresarios caribeños y extranjeros en general se están dando cuenta que en Cuba no están tratando con hombres de negocios, sino con funcionarios del Estado.

Otro factor que entorpece el buen desempeño empresarial en la región y que fue ampliamente señalado, es el sistema de organización empresarial prevaleciente, el cual respondió a una concepción de la economía ajustada a las exigencias concretas de la inserción de Cuba en el mercado socialista, pero que en las circunstancias actuales resulta obsoleto. Concretamente expresaron que el divorcio entre las empresas productoras y las de exportación afecta la rápida respuesta de la producción empresarial cubana a los requerimientos de los mercados externos. Lo más preocupante es que en vez de reducirse la cadena producción-exportación, va sumando más eslabones, al integrarse al espectro económico cubano empresas comercializadoras extranjeras o mixtas (*tradings*) que están controlando cada vez más el comercio mayorista.

En cuanto a la falta de información sobre las posibilidades del Caribe para el mundo empresarial cubano, varios empresarios plantearon que el problema básico radica en la carencia de redes de comunicación adecuadas que permitan un fluir continuo de la información necesaria para tomar decisiones y una propaganda intensiva de las posibilidades empresariales cubanas en la región. Convinieron en que el empresario cubano tiene que resolver dicha carencia y para muchos ello es posible sólo en un escenario de autonomía total y bajo un sistema económico que funcione coherentemente.

Un tema muy polémico resultó el referido al de las líneas de transporte que vinculan a Cuba con el Caribe. Por vía marítima, Cuba dispone de dos líneas de buques que unen comercialmente a la isla con Jamaica y República Dominicana, las cuales resultan insuficientes por

cuanto el resto de la región queda sin cubrir. En cuanto al transporte aéreo, el comportamiento es un poco más favorable, ya que las aerolíneas cubanas Cubana de Aviación y Aerocaribbean vuelan a República Dominicana, Jamaica, Bahamas, Guadalupe, Gran Caimán, Antillas Holandesas y Belice, cubriendo una frecuencia semanal de 23 vuelos. La gran mayoría de estos vuelos tiene un uso básicamente turístico.

Hubo coincidencia plena en que se requiere de una ampliación de las líneas de transporte, pero las posiciones se dividieron en el momento de considerar si la ampliación debe anteceder al incremento de las relaciones económicas o debe ser un resultado de las mismas. Los que suscribieron la primera posición alegaron que mientras no existan redes de transportación con todas las condiciones que exigen las prácticas del comercio internacional ningún empresario de la región se decidirá a establecer una relación de antemano obstaculizada por la carencia de dichas redes; los de la segunda posición plantearon que sólo cuando existan fuertes intereses económicos de ambas partes se justificaría un esfuerzo inversionista en el ámbito de la transportación.

El criterio anterior no deja de tener peso si analizamos el problema desde el punto de vista de la transportación marítima, ya que Cuba tendría que adquirir nuevos buques que operen con eficiencia económica bajo las características del comercio caribeño, pues su flota actual está concebida para las travesías transoceánicas y para la carga de grandes volúmenes de mercancías. En este punto, algunos señalaron que lo decisivo no son las dimensiones de los buques sino el trazado de las rutas, de tal forma que permitan cubrir todos los mercados que generen flujos comerciales.

Conclusiones

Los empresarios cubanos tienen que enfrentar diversos desafíos, tanto exógenos como endógenos a Cuba, si desean insertarse de una forma estable en el Caribe. Mi interés en estas conclusiones es focalizar los retos endógenos, es decir, los de responsabilidad cubana. De acuerdo con los resultados de esta investigación, uno de los más importantes desafíos es el de la carencia de información sobre las oportunidades y potencialidades del Caribe. Mientras no se construya un soporte informativo actualizado, ya sea por parte de las empresas interesadas en negociar con los países del área o a través de empresas especializadas en estudios de mercado, la aproximación del empresariado cubano continuará siendo muy empírica e incompleta, susceptible de ser fuente de subestimaciones que lleve a la pérdida de interés por la región.

El segundo desafío consiste en desarrollar una adecuada

infraestructura comercial con vistas a promover las relaciones recíprocas en condiciones competitivas. Ello implica, entre otras acciones, la creación de líneas regulares de transporte marítimo ajustadas a las características del comercio caribeño, a lo que se añade la necesidad de mejorar las condiciones técnicas de los puertos y ofertar servicios portuarios en condiciones competitivas.

Un tercer y no menos importante desafío son los cambios estructurales necesarios en el sistema empresarial. En este sentido, los resultados obtenidos en la investigación trascienden sus objetivos y al ámbito geográfico en que se circunscribió e incitan a un trabajo posterior mucho más amplio que analice los retos del empresariado cubano en la inserción en el mercado mundial. No obstante, aportaré unas breves reflexiones para el caso particular del Caribe.

Sin lugar a dudas, existe la voluntad política del gobierno cubano para que la isla se proyecte económicamente hacia América Latina y el Caribe como parte de su estrategia de reinserción en el sistema económico internacional. El ejecutor, en última instancia, de dicha voluntad política lo es la empresa cubana, por ser el eslabón primario de la economía; pero no va a poder actuar de forma eficiente únicamente bajo medidas administrativas y políticas. Es por ello que en aras de una inserción estable y duradera en dicho mercado, Cuba está obligada a ser más emprendedora en el reacondicionamiento de su economía para responder eficientemente a las nuevas exigencias, esfuerzo que incluye una transformación de la concepción y organización del sector empresarial.

El proceso de transformación para adecuar la empresa cubana a los nuevos conceptos y modalidades económicas se está dando pero de una manera muy lenta y parcial, en un contexto en que siguen operando las viejas estructuras y concepciones que han prevalecido por más de 20 años. Una de esas concepciones, expuestas anteriormente, es la tendencia al control altamente centralizado de la economía. En este sentido, se habla insistentemente a nivel oficial de un redimensionamiento del sector empresarial cubano y de una descentralización de la economía,³ sin aclarar los límites de esas transformaciones y la redistribución de las prerrogativas decisionales entre las empresas y el Estado. A juzgar por las últimas tendencias y hechos observados, todo parece indicar que las empresas vinculadas directamente con el mercado externo continuarán funcionando bajo un estricto control y rectoría del Estado, quien justifica su necesidad por preocupaciones políticas e ideológicas.⁴ Esto continuará siendo un problema neurálgico que afectará la inserción efectiva y estable de las empresas cubanas, ya no sólo en el Caribe, sino en el mercado mundial. Como me expresó uno de los entrevistados, para que el hombre o la mujer de empresa

GERARDO GONZÁLEZ NÚÑEZ

cubano sea un individuo audaz, con iniciativas y altamente responsable, hay que lograr que se «sienta dueño de su empresa»; de lo contrario seguirá nombrándose eufemísticamente como *empresario*.

NOTAS

¹ En este trabajo, el término Caribe o región caribeña se refiere al conjunto de las islas ubicadas en el Mar Caribe, más Belice y las tres Guyanas.

² Véase las intervenciones de Fidel Castro durante su asistencia a la Cumbre de la Cuenca del Caribe sobre Comercio, Turismo y Transporte, celebrada en Trinidad y Tobago los días 17 y 18 de agosto de 1995 (*Granma*, 18, 18 y 22 de agosto de 1995).

³ Véase la intervención de Carlos Lage en la reunión con directores de empresas que operan con divisas en el periódico *Granma*, 13 de julio de 1995.

⁴ Agradezco estas últimas observaciones a un evaluador anónimo de la *Revista de Ciencias Sociales*.

REFERENCIAS

- Boxill, Ian. (1995). Perspectivas del comercio entre Cuba y Jamaica. Trabajo presentado para la Red de Investigaciones sobre Alternativas para la Integración Caribeña, Jamaica.
- Business Tips on Cuba*. Varios números de 1994 y 1995. Ciudad Habana, Cuba.
- Caribbean UPDATE*. Varios números de 1993 y 1994. Publicado en Estados Unidos.
- Cotman, John Walton. (1995). Caribbean Convergence: Cuba and CARICOM After the Cold War. Mimeografiado.
- The Cuba Report*. (1992). Número 6, octubre.
- ECLAC/CDCC. (1992). *Forecasting Tourist Arrivals in the Caribbean*. Abril.
- Frambes-Buxeda, Aline. (1990). Aspectos sociales y políticos en la integración del Grupo Andino. *Homines*, Tomo Extraordinario No. 7, San Juan, Puerto Rico.
- Góngora, Mayra y Jorge Benítez. (1994). El empresario en la integración latinoamericana (notas para un debate). *Cuadernos de Nuestra América 21*, Centro de Estudios sobre América, La Habana, enero-junio.
- González, Gerardo. (1994). Las relaciones interestatales entre Cuba y el Caribe en los años 90: retos y perspectivas. *Cuadernos de Nuestra América 21*, Centro de Estudios sobre América, La Habana, enero-junio.
- González Nuñez, Gerardo. (1991). *El Caribe en la política exterior de Cuba*. Santo Domingo: CIPROS.
- Ortega Siles, Bernal. (1992). El fomento de la empresariedad: una aproximación bibliográfica. Documento de trabajo 1555, Instituto de Investigaciones de Ciencias Económicas, Universidad de Costa Rica, San José, mayo.

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivos identificar y analizar la percepción del empresariado cubano sobre la integración de Cuba y valorar sus posibilidades reales para insertarse en la región. El interés por realizar dicho estudio respondió a dos razones básicas. En primer lugar, en las relaciones económicas entre Cuba y el Caribe de los últimos años, el empresariado caribeño ha asumido el papel protagonista, el cual ha tenido a su similar cubano como contraparte. En segundo lugar y como parte de la adaptación paulatina de la economía cubana a las nuevas realidades nacionales e internacionales, cada vez más empresas cubanas van involucrándose directa y activamente en las relaciones económicas externas del país como resultado de un proceso, aún parcial y no sistémico, de descentralización empresarial. Este estudio se realizó a través de una investigación de terreno basada en encuestas, entrevistas no estandarizadas y dinámicas de grupo, con una muestra de 91 empresarios vinculados a actividades de la economía externa. [**Palabras clave:** integración económica, empresariado, Cuba, el Caribe.]

ABSTRACT

This research aimed to identify and analyze the perception of Cuban entrepreneurs regarding Cuba's integration into the Caribbean region and to assess the island's real possibilities to do so. The interest in conducting this study responded to two basic reasons. First, Caribbean entrepreneurs have assumed the leading role in the economic relations between Cuba and the Caribbean over the last years, with a similar Cuban counterpart. Second, as part of the gradual adjustment of the Cuban economy to new national and international conditions, more and more Cuban enterprises are becoming involved directly and actively in the country's external economic relations as a result of a process, still partial and not systemic, of entrepreneurial decentralization. This study was conducted through fieldwork based on survey research, unstructured interviews, and group dynamics, with a sample of 91 entrepreneurs linked with external economic activities. [**Keywords:** economic integration, entrepreneurs, Cuba, the Caribbean.]