



FLACSO
MÉXICO

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ACADÉMICA DE MÉXICO**

Maestría en Ciencias Sociales
XVII Promoción
2008-2010

¿Los gerentes al servicio de la Nación?
El Estado cubano y las empresas dirigidas al mercado
internacional.

**Tesis que para obtener el grado de Maestro en Ciencias Sociales
Presenta:**

Ramón Igor Centeno Miranda

Directora de tesis:

Dra. Liliana Martínez Pérez

Seminario de tesis:

La política económica de América Latina en las últimas tres décadas: de las utopías
a la realidad

México, D.F. Septiembre de 2010

Este posgrado fue cursado gracias a una beca otorgada por el Consejo Nacional de
Ciencia y Tecnología (CONACYT)

Resumen.

En la última década del siglo XX, a raíz del desplome del bloque socialista, Cuba reorientó radicalmente su comercio exterior para lo cual, entre otras medidas, autorizó y estableció empresas exportadoras descentralizadas que operan bajo la lógica del mercado mundial y se asocian con capital extranjero. Esta importante reforma de mercado ha sido concebida, de manera sesgada, como generadora de enclaves capitalistas en la Isla y ha llevado a reconocidos estudiosos a considerar a los gerentes de esas empresas como los próximos restauradores del capitalismo en Cuba. Esta investigación muestra las fallas analíticas de tal expectativa; y, a partir de evaluar la relación de los gerentes con el Estado, avanza un diagnóstico sobre su posible conformación como agentes de cambio. Así, se demuestra que, mediante la Cámara de Comercio, institución que desde la pasada década pretende ser representante de los intereses de los “empresarios”, el Estado cubano gestiona su relación con los gerentes proponiendo un intercambio comunicativo que, al perseguir su lealtad con el proyecto político y la limitación de su capacidad de “juego propio”, fomenta su identidad de grupo. Este esfuerzo estatal inhibe la conversión de los gerentes en agentes de cambio a la vez que, aunado a sus prácticas empresariales, parece permitirles ciertos avances en esa dirección.

Palabras clave: Cuba, empresarios, gerentes, comercio exterior, Estado cubano, Cámara de Comercio de la República de Cuba.

Abstract.

In the last decade of the Twentieth Century, since the downfall of the socialist bloc, Cuba radically reoriented its foreign trade for which, among other measures, it authorized and set up decentralized exporting enterprises which operate through the logic of the world market and its association with foreign capital. This important market reform has been misleadingly conceived as a producer of capitalist enclaves on the Island and has led major scholars to regard the managers of these enterprises as the near future capitalism restorers in Cuba. The analytical failures of this expectation are shown in this research which also advances a diagnosis on the possible turning of the managers into agents of change by assessing their relation with the State. Thus, it is proved that via the Chamber of Commerce, an institution which pretends to be representative of the interests of the “businessmen” since the last decade, the Cuban State handles its relationship with the managers proposing a communicative exchange that, when pursuing their loyalty to the political project and the limiting of its ability of “self play”, fosters their group identity. This effort by the State inhibits the managers’ turning into agents of change but, at the same time, because of their entrepreneurial practices, seems allowing them certain advances on that direction.

Keywords: Cuba, businessmen, managers, foreign trade, Cuban State, Chamber of Commerce of the Republic of Cuba, economic discourse.

Contenido.

Índice de Figuras.	iv
Introducción.	1
Capítulo 1. La estrategia comercial del Estado cubano.	13
1.1. La ideología frente al capital extranjero.	13
1.2. La reinserción de Cuba en la economía mundial.	20
1.3. La empresa dirigida al mercado internacional.	27
Capítulo 2. La élite gerencial del sector externo.	35
2.1. La imagen de los gerentes cubanos como burguesía larvaria.	35
2.2. Sobre la reproducción de las pautas soviéticas en Cuba.	44
2.3. Sobre la estirpe militar y otros rasgos de los gerentes.	53
Capítulo 3. Inhibición estatal de los gerentes.	63
3.1. La revitalización de la Cámara de Comercio de Cuba.	63
3.2. La Cámara como institución representativa del empresariado.	70
3.3. Los empresarios cubanos al servicio de la Nación.	81
Consideraciones finales.	93
Anexos.	98
Fuentes.	102
Bibliografía.	104

Índice de Figuras.

Cuadro 1. Sistema empresarial del sector externo de la economía cubana.	28
Cuadro 2. Modalidades de la IED en Cuba.....	31
Cuadro 3. Estructura del empleo por tipo de propiedad (porcentajes).	36
Cuadro 4. Tres momentos de los gerentes soviéticos como agentes de cambio.	52
Cuadro 5. Maestrías gerenciales de la Universidad de La Habana.....	57
Cuadro 6. Significantes usados por el MINCEX y la Cámara para referirse a los gerentes cubanos del sector externo, según la ceremonia institucional.	85
Diagrama 1. Relación Texto-Contexto en <i>Cuba Foreign Trade</i>	8
Diagrama 2. Relación Texto-Contexto en <i>Memorias, Plan Cameral y Guía de Servicios</i>	72
Diagrama 3. Significados asociados a los gerentes por el discurso estatal.....	92
Gráfico 1. Cuba: PIB total y por habitante a precios constantes de mercado de 2000 en dólares, 1990-2007.	21
Gráfico 2. Intercambio comercial de Cuba por zona geográfica en 2008.	21
Gráfico 3. Grado de apertura de la economía de Cuba, 1990-2009.....	23
Gráfico 4. Balanza comercial de Cuba, 1990-2007.	24
Gráfico 5. Estructura de las exportaciones de mercancías por grupos, 2003-2008.....	25
Gráfico 6. Número de empresas mixtas en Cuba, 1990-2007.....	31
Gráfico 7. Empresas mixtas por país de origen, 2007.	33
Gráfico 8. Empresas mixtas por sectores de la economía, 2007.....	33
Gráfico 9. Evolución de la membresía de la Cámara de Comercio, 1989-2008.	69
Texto 1. “¿Qué es la Cámara?”	71
Texto 2. “Actuación nacional”	73
Texto 3. “¿Qué son las Cámaras de Comercio?”	74
Texto 4. MINCEX en la Asamblea General de Asociados de 2007.....	83
Texto 5. MINCEX en la Asamblea General de Asociados de 2008.....	83
Texto 6. MINCEX en la Asamblea General de Asociados de 2006.....	88
Texto 7. MINCEX en el Premio Nacional al Exportador 2005.	89
Texto 8. Julio García Oliveras en la Asamblea General de Asociados 2007.	90
Texto 9. Cámara en Mensaje del Presidente.....	90
Texto 10. MINCEX en Premio Nacional al Exportador 2008.....	91
Anexo 1. Presidentes de la Cámara de Comercio de Cuba.....	98
Anexo 2. Empresas asociadas a la Cámara por provincias y delegaciones territoriales, en 2008.....	99
Anexo 3. Empresas asociadas a la Cámara de Comercio por secciones, en 2008.....	100
Anexo 4. Composición de las Juntas Directivas de las Secciones de Asociados.....	101

Agradecimientos.

Esta investigación se benefició de la participación de diferentes personas a quienes deseo agradecer su apoyo. Es difícil no cometer injusticias y omisiones al momento de nombrarlas. Pero reconozco que este trabajo, aquí plasmado por escrito, se nutrió de todos sus aportes, sin los cuales habría zozobrado.

A Laura Miranda Magaña y a Ramón Centeno Uvalle por haberme siempre permitido y empujado a definir y tomar mis propias decisiones. Gracias por enseñarme a tener confianza en mí mismo, por su invaluable apoyo y por siempre estar ahí, sonriendo.

A la Dra. Liliana Martínez por ayudarme a transitar, en línea recta, la distancia entre una inquietud y una investigación “de carne y hueso”; y por las muchas horas de trabajo conjunto e intenso debate. A la Dra. Alicia Puyana por su generosidad y permanente disposición para compartir y debatir conocimientos, ideas e intuiciones. A las dos anteriores por sus críticas sin concesiones y su valioso apoyo y orientación profesional. A las/os investigadoras/es Rosa María Rubalcava, Carolina Agoff, Adrián Rodríguez, Steve Ludlam, Lizette Mora, Ricardo Nava y Nicolás Loza; por sus sinceras observaciones a mi proyecto de investigación y sus creativas propuestas para llevarlo a buen término. A los 33 de mi Maestría, por haber sido desde un inicio un espacio de fructífero debate académico y por la paciencia y crítica mostrada a mis intervenciones en clase. Especialmente a Paula, Vanessa, Alice, Arturo, Espejel, Eufemio, Jorge, Huascar, Gaby, Alberto y Julieta; por su ejemplar sencillez, escasa en personas de su brillo y talento, y por las charlas y cervezas que compartimos. Al personal de la Biblioteca Iberoamericana; por su permanente disposición para localizar materiales difíciles y por su genuino espíritu de equipo al asistirme.

Al personal del centro de documentación de la Cámara de Comercio de la República de Cuba, por permitirme consultar todos los números que pude de la revista *Cuba Foreign Trade*. Sin su generosidad desinteresada sencillamente no habría adquirido mi principal material de análisis. A mis informantes clave, situados en posiciones decisivas para esta

investigación. Sin esas entrevistas, muchas de las principales conclusiones no se habrían asomado. A los empleados de la Biblioteca Nacional José Martí, por permitirme revisar todos los ejemplares que requerí del diario *Granma* y *Juventud Rebelde*.

A mi hermano Paco, por mostrarme cómo se toman decisiones radicales con firmeza. A mi amigo Rodrigo por su incorruptible lealtad de ya dos décadas y por estar siempre disponible para bromear y escucharme. A mi amigo David por buscarme a pesar de mis alejamientos y por su efusividad que tanto me hace reír. A mi amiga Lina por los cafés y por sus incisivas y honestas opiniones, con el tacto más refinado que he conocido. A mi tío Hugo por ser compañero de viajes que siempre recuerdo, su integridad y por ser la persona más auténtica que conozco. A Lizette por su compañía llena de poesía y sabores; y por los constantes debates sobre la sociedad cubana.

Dedicatoria.

*A la tradición socialista.
A quienes se comprometen con ella
desde un posicionamiento democrático.
A quienes formulan su viabilidad
desde una propuesta económica alternativa.*

Introducción.

Cuba vivió, en la última década del siglo XX, un proceso de crisis económica y de contención parcial de la misma. Al colapsar, entre 1989 y 1991, los regímenes políticos de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) y de la llamada Europa del Este, se desintegró el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), organismo económico del bloque socialista, con el cual la Isla mantenía el 85% de su comercio exterior.

Al verse privada de los lazos comerciales que subsidiaban su economía, sobre la base de una relación comercial ventajosa, la mayor de las Antillas recibió un choque externo. El PIB tuvo, entre 1990 y 1993, una contracción acumulada del 34.8% con respecto a 1989, de acuerdo con la Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba (ONE), evidenciando un cuadro general alarmante que provocó, para el economista cubano Francisco de Miranda Parrondo, “la parálisis de la economía nacional con efectos devastadores sobre el nivel de vida de la población”:

El consumo privado de los hogares disminuyó en un 37.6%, la inversión bruta fija decreció en un 61.8%, las exportaciones se contrajeron en 78.6%, y las importaciones en 75.3%. Todos los sectores de la economía sufrieron los rigores de la crisis. El producto sectorial de la agricultura se contrajo en 51.9%, el de la industria manufacturera cayó en 36.5%, la minería en 21.9% y las construcciones en 71.5%. A ello se sumaron una serie de desequilibrios macroeconómicos provocados por el interés de sostener niveles ficticios de pleno empleo en momentos en que muchas fábricas carecían de materias primas y/o combustibles para poder funcionar. Esta situación se tradujo en un incremento acelerado del déficit presupuestal y de la emisión monetaria. La escasez de bienes fue enfrentada con un exceso de dinero en circulación que potenció el llamado “mercado negro”, a pesar de que eso no se reflejara en las cifras oficiales de inflación (Miranda, 2003:40).

Iniciaba el “período especial en tiempos de paz”, eufemismo que alude a la escasez experimentada por las familias cubanas; sólo prevista para el caso de sitio militar total. Es interesante anotar que los grandes apuros económicos no desencadenaron, en Cuba, una crisis del sistema político mínimamente comparable con la de los países del campo socialista europeo. Sin embargo, el precio que tuvo que pagar el poder político cubano por su supervivencia, obligado por una coyuntura indudablemente tensa, fue la

implementación y legitimación de un cambio radical en su política económica: la aceptación y utilización de agencias, gestores y mecanismos de mercado.

Después de cuatro años de respuestas improvisadas ante la crisis, en 1993, el régimen instrumentó un programa de ajuste que incluía: 1) una estrategia de estabilización macroeconómica; y, 2) el primer paso de un programa de reforma estructural (CEPAL, 2000). Entre las medidas implementadas, una de las principales fue la que implicó: “dentro del sector externo, la apertura a la inversión extranjera; la transformación del monopolio estatal del comercio exterior y su nueva organización” (CEPAL, 2004:20). La gran inflación y el déficit presupuestario, ocasionados por la desaparición de la ayuda soviética, exigieron una nueva estrategia de inserción comercial.¹

La prioridad asignada a este sector de la economía es visible en la interpretación que Miranda hace de las reacciones esperadas como efecto de estas medidas:

a] detener la caída de los indicadores económicos fundamentales; b] promover el desarrollo de los sectores que, potencialmente, pudieran convertirse en locomotoras del crecimiento económico a partir de su condición de exportadores de bienes y/o servicios; c] lograr la estabilidad macroeconómica; d] asegurar una nueva inserción de la economía cubana en la economía mundial aprovechando las ventajas potenciales del país; e] estimular las corrientes de divisas procedentes del exterior tanto en términos de inversiones como a través de transferencias corrientes (Miranda, 2003:41).

El Estado impulsó la empresa orientada al mercado internacional, unidad productiva del nuevo sector externo de la economía cubana. Esta entidad descentralizada, que

¹ El paquete completo de cambios introducidos fue el siguiente: “1] legalización de la posesión y circulación de divisas (incluidas las remesas de cubanos residentes en el extranjero y mayor flexibilidad para sus visitas), así como tiendas estatales en dólares abiertas a la población; 2] autorización de tipos específicos de empleo por cuenta propia; 3] transformación de las granjas estatales en un tipo nuevo de cooperativas y concesión de pequeñas parcelas a familias; 4] reintroducción de los mercados agrícolas libres con un alcance mayor, así como los mercados artesanales; 5] medidas fiscales para reducir el déficit presupuestario y el exceso de oferta monetaria, como nuevos impuestos y el aumento de las tarifas de los servicios públicos, algunos recortes en los subsidios estatales y otros gastos públicos, además de un aumento en los precios de bienes de consumo no esenciales; 6] creación del llamado peso convertible y apertura de agencias de cambios de divisas; y 7] una nueva ley de inversiones extranjeras con un alcance más amplio e incentivos para el capital extranjero, así como la creación de zonas de libre comercio” (Mesa-Lago, 2002:299).

opera en divisas y se asocia con capital extranjero, es dirigida o codirigida por profesionales nacionales que el lenguaje empresarial denomina como “gerentes” o “ejecutivos”. Ellos conforman un nuevo sujeto socioeconómico cuya intrínseca relación con el mercado ha incentivado especulaciones sobre su supuesto papel restaurador del capitalismo en este país.

La presente investigación, luego de refutar tal pronóstico, se concentra en analizar la capacidad de “juego propio” de este actor social en un contexto económico y sociopolítico como el que se ha ido constituyendo en las dos últimas décadas en la Isla. En función de este objetivo, la interrogante principal de la investigación es: ¿cómo el poder político cubano gestiona su relación con los gerentes nacionales de las empresas dirigidas al mercado internacional?

Dichos profesionales son la “versión criolla” de los gerentes de las sociedades capitalistas contemporáneas, mismos que están representados, operativamente, por el director general y sus subordinados directos. Ellos conforman la capa superior en la jerarquía organizacional de las empresas; es decir, son los responsables de la toma de decisiones sobre su funcionamiento general.

Claramente, no son los propietarios de las empresas donde se desempeñan ni del producto de su trabajo. En este sentido, puede observárseles como “trabajadores de altos ingresos” (en López Ruiz, 2002:49), para destacar, en relación con el resto del personal contratado, tanto su similitud (venta de su fuerza de trabajo) como su diferencia (poder adquisitivo elevado).

Sin embargo, ellos no se perciben a sí mismos como “trabajadores”. En Cuba son conocidos como “empresarios” y se les equipara con los personajes de otros países que son nombrados del mismo modo. Sin embargo, es evidente que no son empresarios en el sentido tradicional del término; menos aún en un país donde la burguesía no existe desde hace medio siglo y predomina la propiedad estatal. Son profesionales definidos

por sus *destrezas de gestión* (López Ruiz, 2002), de cuyo despliegue exitoso dependen para mantener su posición.²

Estos gerentes cubanos han adquirido creciente relevancia analítica para proponer explicaciones sobre los cambios políticos en la Isla. Haroldo Dilla Alfonso, ex integrante del Centro de Estudios de América de La Habana, los considera una de las alas dominantes del régimen, representada por los militares; la otra es “el grupo más conservador afincado en la burocracia partidaria [del Partido Comunista de Cuba (PCC)]” (2010:13). En su opinión, ambas facciones mantienen una relación tensa.

La caracterización sobre la creciente influencia de los gerentes se ha fortalecido a partir de la expulsión del PCC del prestigioso académico Esteban Morales, luego de que este denunciara, en un artículo publicado en el sitio de Internet de la Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba, en abril de 2010, a “un grupo de funcionarios de muy alto nivel” cuya “corrupción resulta ser la verdadera contrarrevolución, la que más daño puede hacer, porque resulta estar dentro del gobierno y del aparato estatal” (Morales, 2010). Se refería a dos casos recientes de corrupción; uno, en el Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba; y, otro, que involucró a la empresa mixta Río Zaza. ¿Quién y por qué expulsó a Morales del PCC? La interpretación más viable es que intereses vinculados al grupo de los gerentes de más alto nivel presionó dentro del instituto político para que tomase esta decisión.

Reconocidos estudiosos de la Cuba contemporánea, radicados en el exterior, esperan que la capa gerencial pueda transformarse en una nueva burguesía nativa, constituyendo la fuerza social restauradora del capitalismo en la Isla. El punto de referencia para sostener tal pronóstico ha sido lo ocurrido en la URSS y Europa del Este. A los gerentes cubanos se les ha homologado con los gerentes de empresas soviéticas que, luego del desplome del sistema político socialista, pasaron de directores a

² Por “burguesía” haré referencia a “los propietarios y controladores de capital, que principalmente operan en los sectores productivo, comercial y financiero de la economía” (Gill, 1998:309).

propietarios. Se pronostica que los primeros compartirán la trayectoria histórica de los segundos, en caso del surgimiento de condiciones políticas equiparables, por lo que aquéllos serían, en este momento, una *burguesía larvaria*.

Si el futuro está condicionado por los eventos ocurridos en un tiempo anterior a este, el análisis del presente posibilita la elaboración de pronósticos viables. Ciertamente, si *mañana* surgiera en Cuba una nueva burguesía nativa, los integrantes de esa futura clase social deberían estar *hoy* en algún lugar de la sociedad. Y si se postula que ese lugar social es el de los actuales gerentes de las empresas dirigidas al mercado internacional, el estudio de este actor permitiría, hipotéticamente, concluir la existencia o no de una burguesía en proceso de gestación.

El problema de un análisis como el descrito en el anterior párrafo reside en que, para materializar una conversión burguesa, los gerentes requerirían una transformación profunda de la estructura de propiedad, para lo cual tendrían que constituirse, primero, en *agente de cambio*. Así, la puesta en marcha de acciones grupales depende del margen de maniobra con que se cuenta y de la intención de aprovecharlo.³

A causa de las consideraciones previas, el indicador para evaluar la capacidad de “juego propio” de los gerentes cubanos se construyó a partir del análisis de la relación entre ellos y el Estado. El vínculo entre ambos se posibilita y estabiliza por la importancia que tiene para la economía cubana la *actividad económica* de la empresa dirigida al mercado mundial, en tanto que ella fue habilitada por un actor para ser instrumentada por el otro. Más aún, el Estado, en el contexto cubano, es de imprescindible consideración analítica para diagnosticar la probable autonomía y construcción de capital social de cualquier actor. Dicho desde otro ángulo, los cambios en los límites colocados por el Estado reestructuran el abanico de posibles acciones de los actores.

³ Para el presente estudio, el término *agente de cambio* supone un grupo social que emprende una agenda de acción colectiva para conseguir modificaciones institucionales en línea con los intereses que perciben comunes, cuyo éxito tendría como efecto una transformación radical en el sistema político, económico o social.

En consecuencia, al igual que la pregunta, la hipótesis de trabajo fue de tipo relacional, a saber: el poder político gestiona su relación con los gerentes a través de la Cámara de Comercio de la República de Cuba, organismo que fomenta su identidad de grupo como “empresarios”, a la vez que inhibe su constitución en agente de cambio.

Para diagnosticar el grado de inclusión o exclusión estatal de la actividad gerencial, se analizó el contenido ideológico presente en la comunicación entre estos dos actores a través de la Cámara. Ella es un instituto promotor de las exportaciones cuya trascendencia para esta investigación radica en que ha desarrollado la pretensión de representar los intereses de los “empresarios” ante el Estado.

Bajo la premisa de que el discurso es el vehículo de toda ideología (Guha, 1988:53), el corpus de esta investigación se construyó a partir del discurso económico que ha emergido en el comercio exterior cubano de forma concomitante con el ascenso de la actividad económica de las empresas dirigidas al mercado internacional, legitimándola.

El diseño de esta estrategia se explica por el poder heurístico que supone captar la forma en que el Estado articula un discurso que da sentido a la actividad dirigida por los gerentes. De este modo, las representaciones presentes alrededor de la actividad exportadora, por estar informadas ideológicamente, no son neutrales: ellas son modeladas por, y a su vez modelan, las acciones y creencias de los actores.

Las mejores *huellas* materiales dejadas por el discurso estatal rastreado, fueron halladas en *textos* de la revista *Cuba Foreign Trade (CFT)*, la publicación oficial de la Cámara de Comercio de Cuba, fuente-objeto de esta investigación (Nava, 2007). Su importancia consiste en que es el material que mejor permite reconstruir, con mayor o menor nitidez y estabilidad, el flujo comunicativo de interés para este estudio. El discurso económico plasmado en *CFT*, el cual da sentido a la actividad dirigida por los gerentes, da cuenta del contenido ideológico de su relación con el Estado.

Esta revista se fundó en 1967, su publicación se interrumpió a principios de los años ochentas y se reanudó, sin nuevas interrupciones, en 1988, bajo la presidencia de la Cámara de Julio García Olivera, etapa en que dicho organismo comenzó a experimentar incrementos sustanciales en el número de asociados.

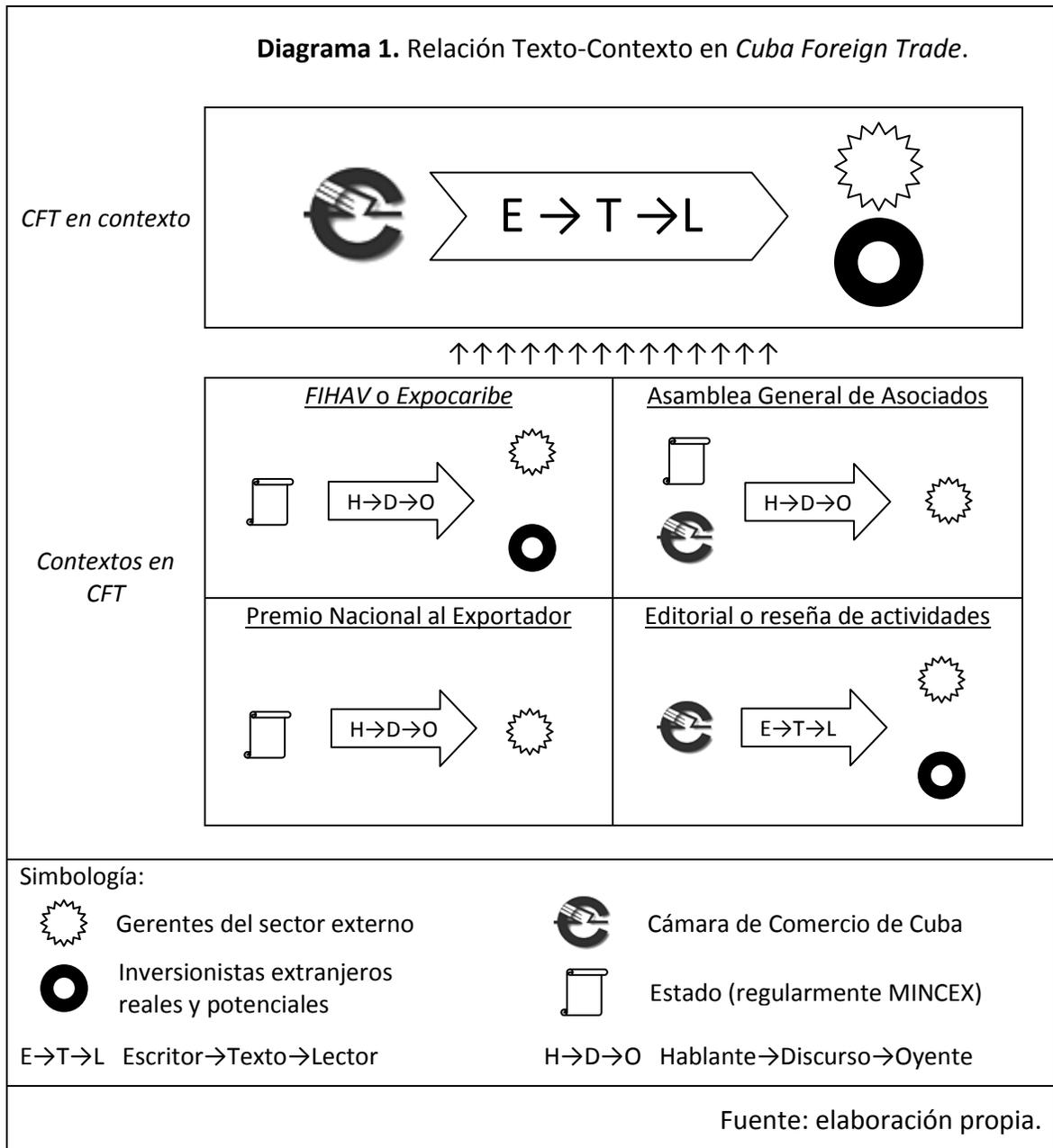
CFT se ha definido a sí misma como “una publicación trimestral que se edita en español e inglés, dirigida a promover las posibilidades de negocios en Cuba, las leyes que rigen la actividad económica y comercial, así como el quehacer de nuestra institución” (*CFT*, 2007/3:83). Tiene dos lectores objetivo: 1) los asociados a la Cámara; y, 2) potenciales inversionistas extranjeros. Los textos publicados o, en ocasiones, números enteros, se dirigen más a un público que a otro. Cada idioma está impreso en columnas contiguas.⁴

Los textos que más interesó analizar fueron aquellos que documentaron ceremonias institucionales donde el Estado o la Cámara salían al encuentro con los gerentes. Esto aparece reproducido en *CFT* mediante editoriales, reportajes y artículos, regulares, sobre ferias comerciales, misiones empresariales, encuentros con inversionistas extranjeros, premiaciones a empresas y reuniones con “el empresariado cubano”.

¿Cómo saber que los eventos relatados en *CFT* son relevantes?: *Porque son publicados*. Si la Cámara no considerara importante informar lo dicho y acontecido en tales eventos, a los gerentes de las empresas asociadas, no lo transmitiría sistemáticamente.

El Diagrama 1 presenta los contextos donde se producen los flujos comunicativos reflejados en el flujo materializado en *CFT*. Dichos eventos configuran espacios donde el Estado o la Cámara, han acudido, *como hablantes*, frente a la élite gerencial.

⁴ Cabe mencionar que *CFT* no es la única publicación dirigida a lectores-gerentes. El Centro de Promoción del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera de Cuba -organismo dirigido principalmente al sector de servicios y de productos no tradicionales- edita la revista *Mercado*. Asimismo, la Casa Consultora DISAIC -asesora en técnicas de gestión a empresas de los sectores metalmecánico y metalúrgico- edita la revista *BetSIME*. Estas revistas aportan, principalmente, saberes gerenciales (trato con subordinados, reglas de urbanidad, etc.); sin embargo, *CFT*, además, ofrece orientación ideológica y, a diferencia de aquellas, se dirige a gerentes de las diferentes ramas exportadoras.



Los cuadrantes del Diagrama 1, corresponden a los siguientes descripciones: 1] La Asamblea General de Asociados es una ceremonia anual donde los gerentes que representan a las empresas asociadas a la Cámara, acuden a escuchar y comentar el informe y plan de trabajo anual de este organismo; 2] la Feria Internacional de la Habana (FIHAV) y Expocaribe, son exposiciones comerciales donde concurren compradores y vendedores de empresas cubanas y extranjeras; 3] el Premio Nacional

al Exportador es entregado anualmente por el MINCEX a las empresas exportadoras más sobresalientes del año previo; y, 4] la editorial es la sección “Mensaje del Presidente”, misma que está plasmada al inicio de cada número; en ella, el Presidente de la Cámara se dirige a los lectores presentando el contenido y haciendo alusión a los próximos eventos institucionales.

Los discursos estatales fueron emitidos, en su mayoría, a través del funcionario titular del Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX). En cuanto a la Cámara, su vocero fue, casi siempre, su Presidente. Las enunciaciones de este último organismo fueron observadas, operacionalmente, como reflejo del puente institucional Estado-gerentes, a veces reductible a uno u otro actor. Esta decisión analítica se explica por la doble calidad de la Cámara de: 1) institución dirigida por el Estado (por medio del MINCEX); y, 2) instancia que pretende representar los intereses de los gerentes.

Las publicaciones son interpretadas, en esta investigación, como artefactos (del cual el texto sería un caso especial); es decir, como el residuo material de una actividad humana (Hodder, 2002:705). Por ello, cada número de *CFT* fue observado como un *artefacto que contiene textos*, cuya intencionalidad se reactualiza en el número siguiente, en virtud del carácter periódico de la revista.

La elaboración de esta publicación tiene el efecto, si no la intención, de hacer disponible a los gerentes la imagen estatal autorizada de la actividad económica que dirigen. En esta *revista*, por tanto, se observaron las *huellas* que permitieron reconstruir el *discurso económico* presente en el mundo del sector externo cubano.⁵

Cuando esta investigación se refiere a lo que *CFT* “hace disponible”, quiere insistir en que sería en extremo pretencioso atribuir a los textos a analizar una recepción unívoca

⁵ Dicho desde el anverso argumentativo: el intercambio comunicativo materializado *CFT* es residuo (y alimento) de un flujo más amplio que escapa a la tinta y el papel, existente en la vida profesional cotidiana de los individuos –gerentes incluidos- que se desempeñan sector externo cubano. De aquí, la relevancia de esta revista, la cual es en sí misma un registro del discurso económico pesquisado.

de parte de los gerentes, en línea con las intenciones de la Cámara. En otras palabras, la imagen que se construye de la *actividad económica* desde este organismo puede ser recibida de un modo que difiera del deseado, pues “si bien los textos [...] son máquinas de producir efectos [...] sus mecanismos se interpretan siempre a través de expectativas de lectura” (Chartier, 1995:101).

La reflexión del anterior párrafo exige explicitar que aunque esta investigación no contó con la recepción de los textos de parte del público objetivo de *CFT*, sí estuvo en condiciones de reconstruir la *lectura esperada* buscada por la Cámara, indagándola dentro de la *escritura* de sus textos. A partir de tal reconstrucción pueden elaborarse hipótesis plausibles sobre las expectativas de lectura de los lectores de *CFT*, en tanto que “el proceso psíquico en la recepción de un texto [...] [constituye] la realización de determinadas indicaciones en un proceso de recepción dirigida” (Jauss, 1994:189).

En otras palabras, la escritura de *CFT*, efectivizada en función de una lectura esperada, se produce mediante un proceso de interpretación de las expectativas de lectura de los gerentes, que se actualiza número tras número, por lo que resulta factible habilitar una observación, aunque oblicua, respecto de ellas. A esas expectativas, y esto es lo que aquí resulta pertinente esclarecer, se les hace disponibles ciertas representaciones, sin que se sugiera que estas son, exactamente, las suyas.

Los textos analizados fueron interpretados mediante la estrategia hermenéutica consistente en reconstruir su horizonte histórico (Gadamer, 2005). Es decir, el sentido de los textos se construye a partir del contexto donde se produjeron. Sin embargo, este no es saturable ni plenamente definible (Derrida, 1998); por una parte, porque la reconstrucción del ambiente es finalmente una narración admisible, no verdadera, por lo que no hay modo de aducir una “reproducción fiel”; y, por la otra, porque debe tomarse en cuenta que un mismo texto puede tener múltiples sentidos cuando aparece en diferentes escenarios.

En este tenor, resulta conveniente observar que los textos pueden caracterizarse adecuadamente como actos de intervención en un contexto (Skinner, 2002:120), donde el más apropiado para entender dichos actos es cualquiera “que nos permita apreciar la naturaleza de la intervención” (Skinner, 2002:116). En esta investigación, este se corresponde con aquél en que los textos intervinieron originalmente, lo que produce un acoplamiento entre el criterio aquí diseñado y el enfoque hermenéutico.

De este modo, para captar el significado de los discursos publicados en *CFT* se aportó, en este estudio, el entorno socioeconómico, ideológico e institucional donde se desenvuelven los actores del sector externo cubano.

A modo de síntesis del esquema analítico diseñado para esta investigación: *CFT* hace disponible a los gerentes *pautas de orientación* para su actuar, lo cual permite reconstruir el *marco estatal autorizado de actuación*. A partir de ello se puede diagnosticar la *autonomía autorizada* que tienen los gerentes en el contexto cubano y, por tanto, su distancia actual respecto de su constitución en *agente de cambio*.

La estructura de la Tesis se dividió en tres capítulos principales. El Capítulo I aporta el contexto que explica la autorización ideológica, el surgimiento y el desarrollo de la actual actividad económica de exportación. Este entorno explica la creciente relevancia económica que ha adquirido la empresa dirigida al mercado internacional para la economía cubana, así como la constitución de un discurso estatal legitimador de las prácticas e ideología de los actores del nuevo sector externo.

El Capítulo II se concentra en el modo de observar a los gerentes de las empresas señaladas. Se explica cómo su ascenso -parte de la reestratificación en la sociedad cubana causada por las reformas económicas orientadas al mercado- ha generado la expectativa de su conversión burguesa y una hipertrofia de la apreciación del ejército en su conformación. Por un lado, se demuestran las fallas analíticas de la expectativa de que los gerentes cubanos compartan la trayectoria histórica de sus equivalentes

soviéticos. Por otro, se detallan y discuten los rasgos que perfilan a los gerentes como candidatos a convertirse en agentes de cambio social, sin que hoy lo sean.

El Capítulo III describe la forma en que el Estado cubano gestiona su relación con los gerentes. En la actividad de promoción a la exportación se ha auspiciado un aparato institucional donde ambos actores salen al encuentro en su calidad de hablantes. Dentro de ese aparato, la Cámara de Comercio de Cuba ocupa el lugar principal en tanto que ha desarrollado la pretensión de representar los intereses de los “empresarios”. Se muestra cómo el Estado ha reconocido tal pretensión y cómo ha operado una inclusión ideológica de los gerentes dentro de su proyecto político.

En las consideraciones finales, además de sintetizar los hallazgos más importantes de la investigación, se discute la hipótesis de trabajo y se argumenta que los gerentes cubanos son un grupo de acción restringida con identidad fomentada. Por una parte, la inclusión estatal de los gerentes en el terreno ideológico e institucional está acotada en los límites de su programa político y económico -en este sentido, se opera una inhibición a su conformación como el tipo de agente señalado-; pero, por otra, aquella inclusión denota un esfuerzo por reconocerlos como actores clave de la realidad cubana, lo que tiene por efecto habilitar una identidad de grupo como “empresarios”.

Capítulo 1. La estrategia comercial del Estado cubano.

Este capítulo tiene por objetivo explicar y describir la configuración en Cuba de la actual estrategia comercial. Primero se mostrará el surgimiento, desde mediados de los años ochentas del siglo XX, de un discurso económico que otorgó una sanción positiva, en términos ideológicos, a las relaciones comerciales con empresas privadas extranjeras. Después se describirá cómo este tipo de vínculos, establecidos sobre la base de precios internacionales, pasaron de ser complementarios a ser los predominantes a partir de 1989 con el desplome del bloque socialista. La radical reorientación del comercio exterior cubano a que este acontecimiento dio lugar, requirió de reformar el sector externo de la economía, con lo cual se sentaron las bases para el ascenso de una unidad económica hasta entonces incipiente en la Isla: la empresa cubana dirigida al mercado internacional. Se evaluarán sus características principales y se aportará evidencia a favor del siguiente diagnóstico: la relevancia económica de estas empresas es de tal envergadura que la economía cubana no puede prescindir de ellas.

De este modo, un nuevo posicionamiento ideológico frente a objetos económicos capitalistas; la repentina desaparición de los principales lazos comerciales, con la obligada reinsertión que ello produjo; y, el escalamiento en la importancia de un peculiar tipo de empresas en el horizonte productivo de Cuba; conforman la tríada de elementos que aportan el contexto que incide en el tipo de trato de parte del Estado con los actores económicos emergidos del nuevo sector externo de la Isla.

1.1. La ideología frente al capital extranjero.

El régimen surgido de la revolución de 1959, desde muy pronto desarrolló nuevas relaciones comerciales internacionales. En 1961, la URSS asumió el papel de principal socio comercial, reemplazando en esa posición a los Estados Unidos, quien había ocupado ese lugar durante la primera mitad del siglo XX. La ruptura de relaciones diplomáticas del gobierno de este último país iniciada en 1961, y el bloqueo económico

que activó en 1962, “sólo formalizaron cambios radicales en los patrones de las relaciones económicas externas de Cuba que ya eran una realidad” (Pérez-López, 2003:151). Lo anterior, yuxtapuesto a la implementación de un programa económico anticapitalista y la materialización de una creciente asistencia soviética, tuvieron como efecto la reducción de las relaciones económicas con empresas privadas extranjeras.

Esta tónica se acentuó a partir del ingreso de la Isla, en 1972, al Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), organismo coordinador del comercio y las relaciones económicas del bloque socialista. A partir de entonces, el comercio exterior de Cuba, en forma creciente se realizó a través de este mecanismo, mediante el cual exportaba sus productos, principalmente azúcar y después níquel, a precios por encima de los del mercado mundial, y petróleo y sus derivados por debajo de esos niveles (Mesa-Lago, 2002; Pérez-López, 2003).

Sin embargo, esta situación privilegiada no duraría demasiado tiempo. El incumplimiento, por parte de Cuba, de las exportaciones comprometidas y de los adeudos contraídos, comenzó a producir tensiones con los socios del CAME. En una reunión de Ministros de Comercio de los países del organismo, celebrada en La Habana, en 1984, cuando el “delegado soviético protestó que ciertos países de la comunidad socialista (refiriéndose a Cuba) no satisfacían las obligaciones que habían contraído con respecto a suministros de mercancías o suministraban mercancías de calidad inferior a la acordada” (Pérez-López, 2003:158). Por si esto fuera poco, las perspectivas futuras para las relaciones con el CAME, se cargaban de una incertidumbre aún mayor a causa de la agitación política iniciada en esa década en los países miembros.

Anticipando mayores dificultades, desde años antes, comenzó a delinearse una nueva estrategia comercial. Aparecieron voces al interior del Estado cubano que pugnaban por ampliar las relaciones comerciales más allá del bloque socialista. Por esta razón se emitió el Decreto-Ley No. 50 de 1982, “Sobre asociación económica entre entidades

cubanas y extranjeras”, cuando el comercio con economías de mercado se había percibido como una política preventiva necesaria. En este contexto, se efectuó la primera edición de la FIHAV, un importante evento de promoción comercial, aún vigente, organizado por la Cámara de Comercio de la República de Cuba (Cámara), principal organismo promotor de las exportaciones. Durante su celebración, empresas cubanas y extranjeras exhiben los productos y servicios que ofrecen, con la finalidad de cerrar acuerdos comerciales o firmar cartas de intención.

La sexta edición de la FIHAV, en 1988, que se presentó como “un importante eslabón en la política de promover nuestros productos de exportación”, mostraba a Cuba como un “puente activo para el comercio entre países del CAME y latinoamericanos” (CFT, 1988:5). El comercio con América Latina, vale la pena anotar, se hacía posible con el restablecimiento de relaciones diplomáticas con la mayoría de estos países, que en 1962 habían expulsado a Cuba de la Organización de Estados Americanos, una vez que las dictaduras militares prevaecientes habían perecido. Así fue como se publicitó, en 1988, la sexta edición de FIHAV:

[L]a Feria Internacional de La Habana se ha convertido en un excelente marco para el encuentro entre firmas comerciales latinoamericanas y europeas. La posición geográfica de Cuba y el desarrollo alcanzado por su comercio exterior en los últimos años [CAME], garantizan al expositor latinoamericano entrar en contacto con las casas comerciales del Viejo Continente a un costo mucho menor que si participaran en cualquiera de las ferias internacionales que tienen lugar en Europa (CFT, 1988:6).

Este extracto, dirigido a los potenciales asistentes al evento mencionado, apareció publicado en un número especial de la *Cuba Foreign Trade* con el que, además, se reanudaba la edición de esta revista, la cual habría de convertirse en el principal instrumento de comunicación con empresas privadas extranjeras. El entonces Presidente de la Cámara, Julio García Oliveras, presentó la nueva era de la revista como parte de los esfuerzos donde “el incremento de las exportaciones es un objetivo de importancia capital para Cuba”. El “papel asignado a CUBA Foreign Trade” era participar en este “desafío” que “requiere incrementar la información sobre las ofertas cubanas –tanto de exportación como de importación- así como la correspondiente

promoción de los productos cubanos”. En este mensaje editorial, se hacía promoción de la economía cubana expresando que la participación cubana en el CAME le “garantiza una solidez superior a su status económico en relación con otros países de escala similar”. Pero, al mismo tiempo, se señalaba la intención de ampliar las relaciones comerciales con “países no socialistas”, haciendo gala de la existencia de “partners de grande y larga colaboración como España, Japón y Argentina” (CFT, 1988:1).

Esta cautelosa reformulación de la política económica del sector externo, sin embargo, tuvo que acelerarse y profundizarse violentamente cuando, entre 1989 y 1991, colapsaron los regímenes políticos de la ex Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) y de la llamada Europa del Este. Consecuentemente, se desintegró el CAME y Cuba emprendió la búsqueda de nuevos mercados para las producciones cubanas y nuevas fuentes de abastecimiento. El gobierno tuvo que trazar y adoptar una nueva estrategia de inserción comercial que, a diferencia de la etapa previa, ahora se realizaría sobre la base de precios internacionales para importaciones y exportaciones.

Estos cambios implicaron la aparición de nuevos objetos económicos en el sector externo que, como era de esperarse, no dejaron intacta la ideología estatal. Lo anterior no sería sorprendente si no fuera porque varios de estos objetos, poco antes de las reformas, eran considerados incompatibles con el socialismo cubano. Entre ellos, el más controversial era, indudablemente, la presencia de capital extranjero en la Isla.

Así, para potenciar las exportaciones, Cuba había ampliado las relaciones económicas con compañías capitalistas desde 1982, y a partir de entonces había comenzado a estudiar la ejecución de inversiones conjuntas con ellas.

La primera empresa con inversión extranjera establecida en Cuba en tiempos de la Revolución fue el Hotel Sol Palmeras, en 1988, con capital español, en las playas de Varadero (CEPAL, 2004:23). El inicio de sus operaciones activó, también, la generación

de tensiones ideológicas. A partir de entonces, lejos quedaron los tiempos en que la inversión extranjera era concebida como un instrumento de dominación imperialista.

En marzo de 1964, Ernesto “Che” Guevara, en sus funciones como Ministro de Industrias, presidió la delegación cubana que asistió a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo realizada en Ginebra, Suiza. El tema de la reunión: comercio exterior entre países desarrollados y subdesarrollados. Cuba adhirió a la posición de la Unión Soviética, radicalizándola. En su intervención, Guevara, además de denunciar el proteccionismo de las potencias industriales y las trabas al desarrollo que supone la deuda externa contraída por los países atrasados a altas tasas de interés, se refirió, con especial énfasis, a las inversiones extranjeras como “instrumentos de penetración en un país subdesarrollado” que, de forma preocupante, entrañaban un “peligro para el comercio y la paz del mundo” (CFT, 1964/1:5).

Aunque el régimen socialista cubano, desde muy pronto, había comprendido que “Cuba es un país dependiente de su comercio exterior” (CFT, 1966/2), la inversión extranjera no había sido considerada como un posible instrumento para adquirir métodos y tecnologías que elevaran la cantidad y calidad de las exportaciones.

Fidel Castro, consciente de estos antecedentes, en el evento inaugural de Sol Palmeras, señaló que Cuba, por sus propios medios, sólo habría logrado desarrollar las playas de Varadero en “treinta, treinta y cinco, cuarenta o cuarenta y cinco años” (CFT, 1990/2:9). Se refirió a este hecho, que calificó de “histórico”, como un asunto tecnológico y científico, “no ideológico”. Así, la forma en que la aparición de este objeto económico fue respondida por el Estado consistió en naturalizarlo, como también se observa en el siguiente extracto de otra editorial de García Oliveras, destinada a posibles inversionistas y proveedores.

Para Cuba, negociar con la empresa privada no es ni una práctica ni una experiencia nueva. Desde 1959 una parte importante de nuestro comercio exterior se ha realizado con países de economía de mercado y con sus empresas privadas. Por lo tanto, esta práctica natural de nuestra economía exterior puede mantenerse con resultados positivos (CFT, 1991/1:70)

De este modo, la inversión de capital extranjero había pasado de tener una connotación negativa a una positiva. De ser vista como instrumento de dominación, pasó a ser considerada una herramienta de colaboración económica, bajo una formulación que denotaba un esfuerzo por mostrar la apertura como una elección racional.

La nueva política de inserción comercial, al convertir medidas tácticas en estratégicas, colocó a objetos económicos como la inversión extranjera, en el primer plano. Como muestra de ello, la FIHAV adquirió otro carácter y una máxima relevancia. Además de continuar siendo el más importante foro cubano para la concreción de acuerdos comerciales, se volvió el principal espacio para atraer a inversionistas extranjeros y convencerlos de emprender operaciones en Cuba: ya desde la Feria de 1991, se había establecido “un buró para brindar información sobre las posibilidades de inversión en Cuba” (*CFT*, 1991/2:66).

A principios de 1992, a un año de la disolución del CAME, cuando ya se preparaba la décima edición de la FIHAV que se realizaría unos meses después, en noviembre, García Oliveras anunciaba a posibles inversores que se habían ampliado las “oportunidades de negocios. Al intercambio comercial corriente se ha añadido en los últimos años las considerables posibilidades para establecer empresas mixtas y joint-ventures” (*CFT*, 1992/1:65). Asimismo, *CFT* constató cómo desde 1991, en esta Feria, “se promueven negocios conjuntos y producciones cooperadas, sin olvidar el *leitmotiv* del encuentro: la búsqueda de suministradores y la ampliación de mercados para las producciones nacionales” (*CFT*, 1992/1:69).

Ya en vísperas de la X FIHAV, ésta se presentó como un “evento comercial y de inversiones” como parte de la “nueva apertura económica”, además de insistir en el “carácter latinoamericano” de la FIHAV, donde esta serviría de “puente para la relación de América Latina con el mundo” (*CFT*, 1992/2:72). En el contexto de esta edición de la Feria, García Oliveras, en la editorial de *CFT*, promocionaba el papel de la Cámara en su

tarea de “dar a conocer a inversionistas extranjeros importantes oportunidades de negocios”. A estos personajes, les hacía un llamado específico: “Le sugerimos visitarnos. Quizá el negocio en que Ud. ha pensado pueda convertirse en un atrayente contrato de mutuos beneficios económicos” (CFT, 1992/2:65).

Tal vez la principal tensión ideológica acontecida consistió en que el discurso estatal que emergió, al describir los cambios ocurridos, se esforzaba por colocarlos dentro de una narrativa que buscaba permanecer coherente con su versión de socialismo.

Las ediciones de *CFT* de los años de implementación de la reforma del sector externo, no sólo promocionaban la oferta exportable cubana y las oportunidades de negocios para inversionistas extranjeros (los lectores meta). También vertían reflexiones que pretendían demostrar que la apertura no trastocaba el programa socialista de la Revolución.

En 1992, García Oliveras escribió en *CFT* el artículo “¿Un modelo para el socialismo?”. En él reflexionaba sobre la conversión al capitalismo en Rusia y Europa del Este, y el reto que eso significaba “para los revolucionarios socialistas honestos [...] para encontrar [en Cuba] nuestro propio camino al socialismo” (*CFT*, 1992/1:67). El autor afirmaba que “la muy proclamada ‘democracia occidental o representativa’ no traerá estabilidad a los [países] ex socialistas”; por ello el socialismo seguía siendo una necesidad, reconociendo la complejidad de “tratar de perfeccionar [este sistema]” (*CFT*, 1992/1:68). La publicación de este tipo de textos no era infrecuente.

En una editorial de 1990, García Oliveras, después de explicar, cordialmente, a los posibles inversionistas, las razones para confiar en el gobierno cubano, mostrando las diferentes formas de colaboración, cierra el texto en un tono completamente distinto a los párrafos previos, advirtiendo que “Lo que no podemos hacer es negociar nuestra soberanía y el socialismo, y sacrificar las significativas ventajas que nuestro pueblo ha recibido de la Revolución” (*CFT*, 1990/4:1).

De este modo, la permanencia de una retórica socialista y revolucionaria requirió de un esfuerzo complementario para tranquilizar a los empresarios extranjeros en el sentido de que no debían temer una expropiación de sus inversiones. Para ello, los números de *CFT*, de 1993 y 1994, publicaron numerosos artículos explicando a los inversionistas que eso no sucedería, pues la apertura no era “un hecho fortuito ni una decisión de ayer” (*CFT*, 1994/1:10).

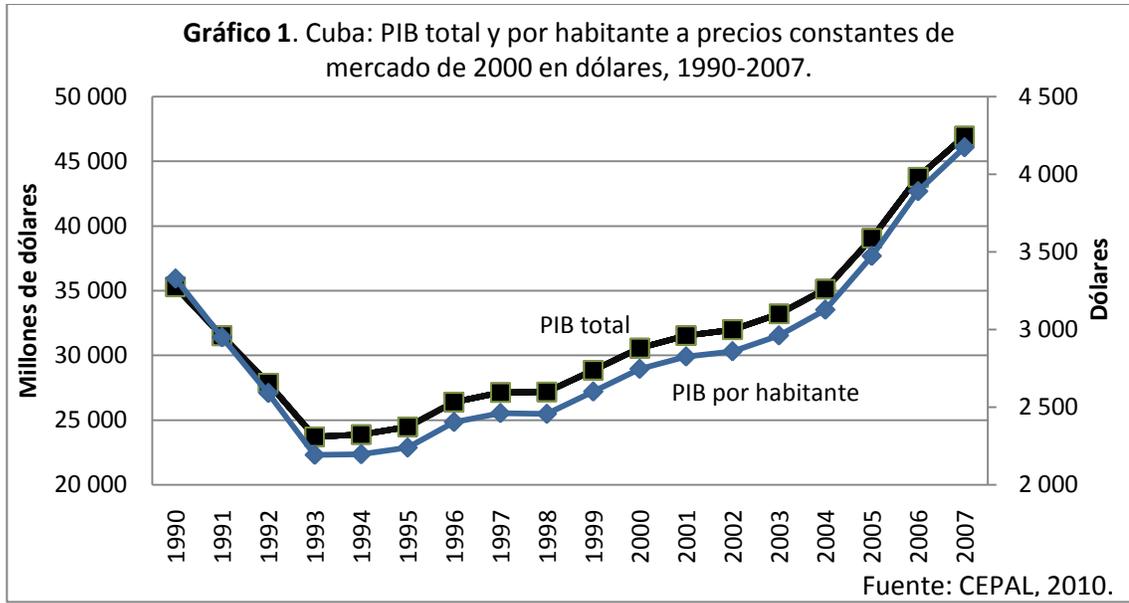
En síntesis: la aparición en suelo cubano de objetos económicos de carácter imprescindible en su contexto de emergencia, obligó el despliegue de una reformulación discursiva que minimizara el ruido ideológico que su presencia implicaba. Mediante esta operación, simultáneamente, se maximizó el grado de autorización ideológica que recibió la actividad económica de los nuevos actores que emergieron en el sector externo cubano.

1.2. La reinsertión de Cuba en la economía mundial.

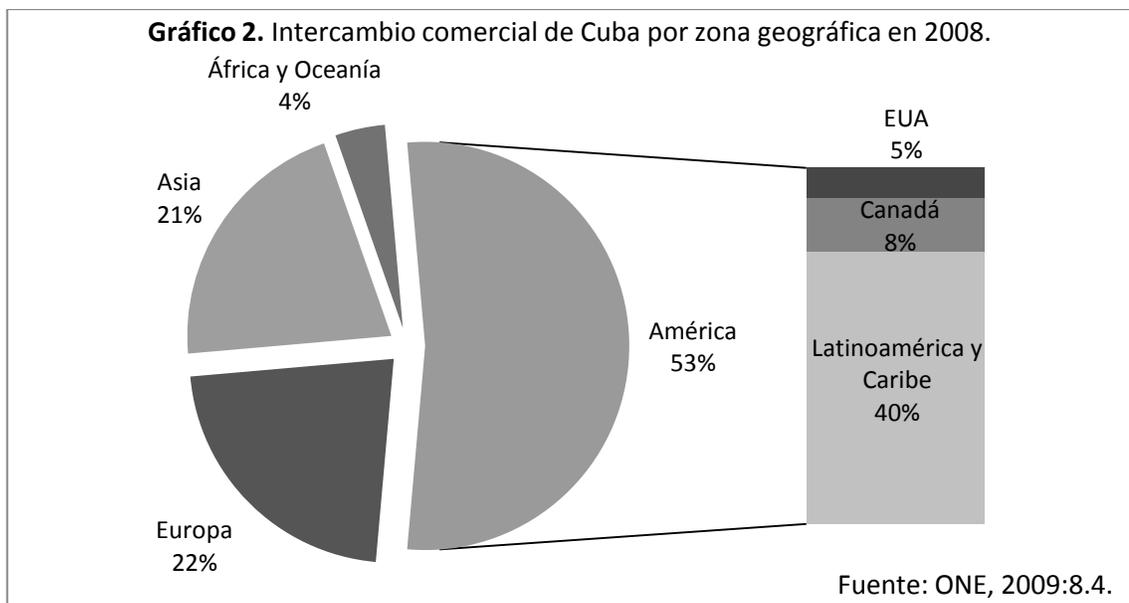
Desde 1961 y hasta 1990, “las relaciones económicas externas de Cuba estaban segmentadas entre aquellas en moneda no convertible (con los países socialistas) y en moneda libremente convertible (con los países de economía de mercado)” (Pérez-López, 2003:162). En 1989 el 85% de su intercambio de mercancías se realizaba a través del CAME y solo con la URSS la cifra era del 65% (Mesa-Lago, 2008).

Después de 1990, prácticamente la totalidad de las transacciones se realizarían en divisas convertibles. Como se mencionó, este cambio radical y repentino en el entorno exterior de Cuba, exigió reformar la economía, lo cual logró refrenar la brusca caída de los índices macroeconómicos y exhibir un ligero crecimiento. En el Gráfico 1 se observa el proceso en su conjunto a través del PIB total y *per cápita*.⁶

⁶ Las cifras que sustentan el Gráfico generaron un disenso ocasionado por frecuentes variaciones en la metodología de medición del PIB en Cuba, documentadas por Mesa-Lago (2005b, 2008). Aunque según Pérez Villanueva (2006) este indicador no había recuperado en 2005 el nivel de 1989, Miranda (2003)



El aislamiento comercial que inicialmente experimentó Cuba, fue solventado paulatinamente materializando la diversificación de sus relaciones comerciales, apreciable en el Gráfico 2.



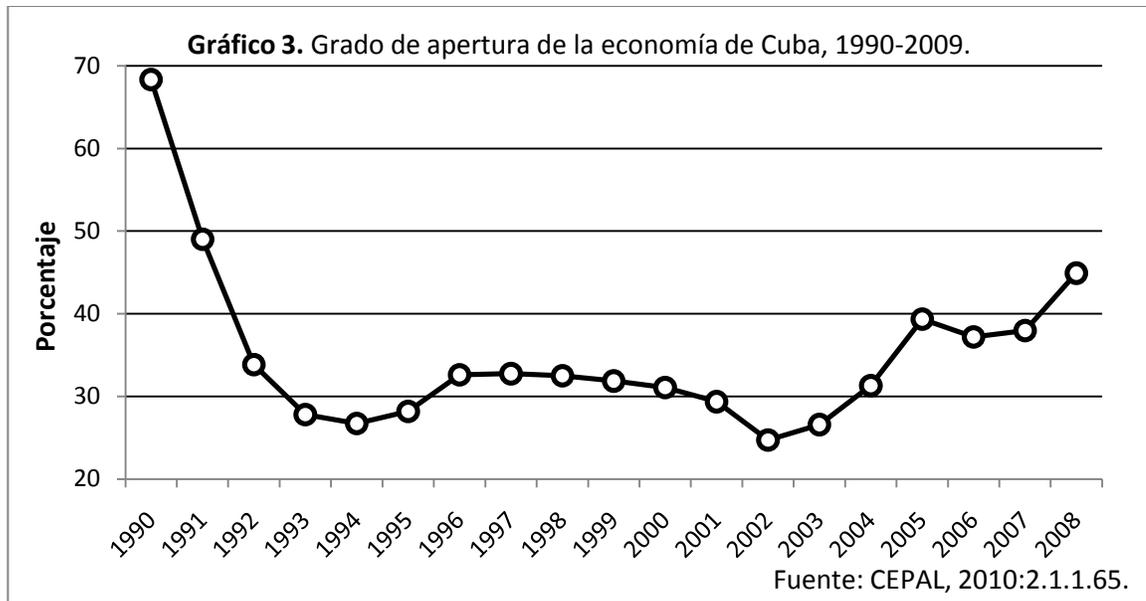
afirma que, manteniéndose constante la tasa de crecimiento promedio del PIB del periodo 1994-2001, la crisis se habría superado en 2007, 18 años después de iniciada.

En la actualidad, alrededor de la mitad del intercambio lo realiza en el hemisferio occidental, principalmente con América Latina y el Caribe. Afuera de América, el resto se divide mayoritariamente entre Europa y Asia. En 2008, los principales socios comerciales de Cuba, en orden descendente, fueron: Venezuela, 27.3%; China, 12%; España, 8%; Canadá, 7.9%; Estados Unidos, 4.5%; Italia, 3.1%; Alemania, 2.3%; Holanda, 2.2%; Vietnam, 2.9%; México, 2.1%; Rusia, 1.8% (ONE, 2009:8.4).

Uno de los socios comerciales que llama la atención es Estados Unidos de América (EUA), que desde 2001 vende alimentos a Cuba. También sobresale Vietnam, con el que el intercambio ha crecido a una tasa promedio anual de 50% desde 2004 a 2008 gracias a la firma de diferentes acuerdos. Venezuela y China, combinados, alcanzaron el 39.3% del comercio total de Cuba. La relación con el primero de esos dos países ha resultado la más importante de los últimos años, a través de compras de servicios médicos cubanos, pero también de inversiones en la Isla, principalmente en exploración, extracción y refinación de petróleo, y también en explotación de níquel. La relación con China ha estado basada en la renegociación del calendario de pago de la deuda cubana y el otorgamiento de crédito para la compra de productos chinos como autobuses, refrigeradores y alimentos; asimismo, se estableció una empresa mixta en biotecnología (Mesa-Lago, 2008).

Por otra parte, la diversificación de las relaciones comerciales ha incidido en la recuperación de la relevancia del comercio exterior. En el Gráfico 3 se observa este fenómeno a través del grado de apertura de la economía.⁷

⁷ Grado de apertura=[(Importaciones+Exportaciones)/Producto Interno Bruto.]*100%

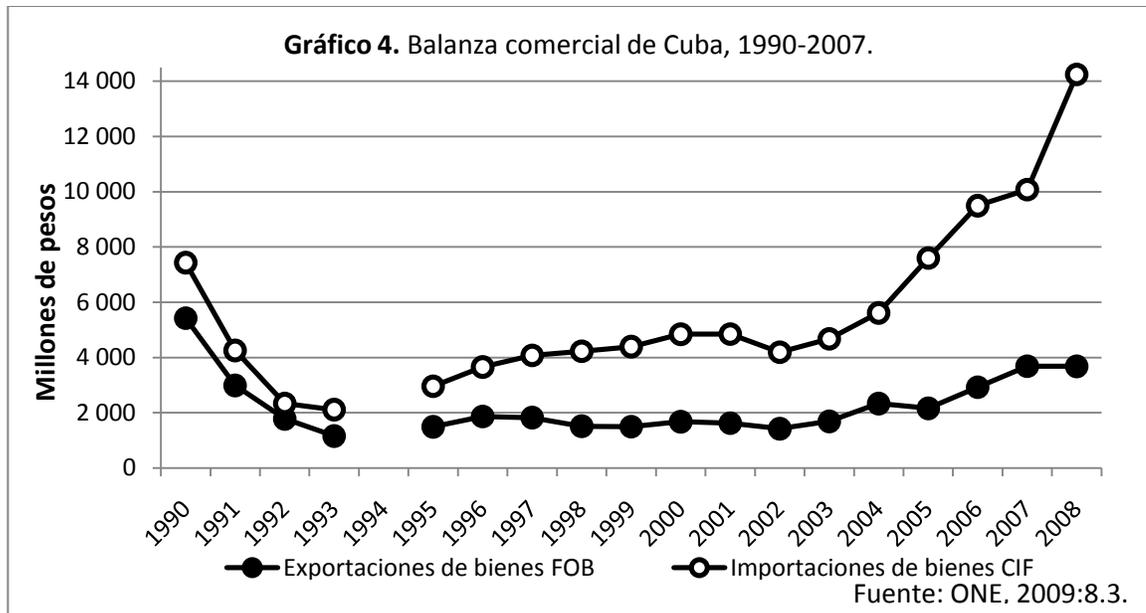


Entre 1962 y 1974, el intercambio comercial⁸ representó en promedio el 24% del PIB, y el 50% entre 1985 y 1989 (Pérez-López, 2003). En el periodo 1990-1993 pasó de casi 70% a menos de 30%, debido al aislamiento comercial al que quedó expuesto Cuba con la disolución del bloque socialista; en 2008, rebasó el 40%, el valor más elevado desde 1990.

También mejoraron los términos de intercambio en los últimos años. Teniendo el 2000 como año base (=100), los términos cambiaron para el 2007 en 172.6 para bienes y 115.4 para servicios (CEPAL, 2010:2.2.1.13 y 2.2.1.14).

Sin embargo, esta recuperación de la relevancia del comercio exterior dentro de la economía cubana, se debe más a un aumento de las importaciones que de las exportaciones. El valor de estas últimas se desplomó durante la crisis; se recuperó ligeramente en 1995 y 1996; y se estancó hasta 2002. Después creció, pero en 2008 estaba 32% debajo del nivel de 1990. Como porcentaje del PIB, las exportaciones cayeron de 25.1% a 6.5% entre 1990 y 2007. En contraste, las importaciones crecieron con mayor velocidad y, en 2007, estaban 35.9% encima de 1990 (ver Gráfico 4).

⁸ Intercambio comercial=Importaciones+Exportaciones



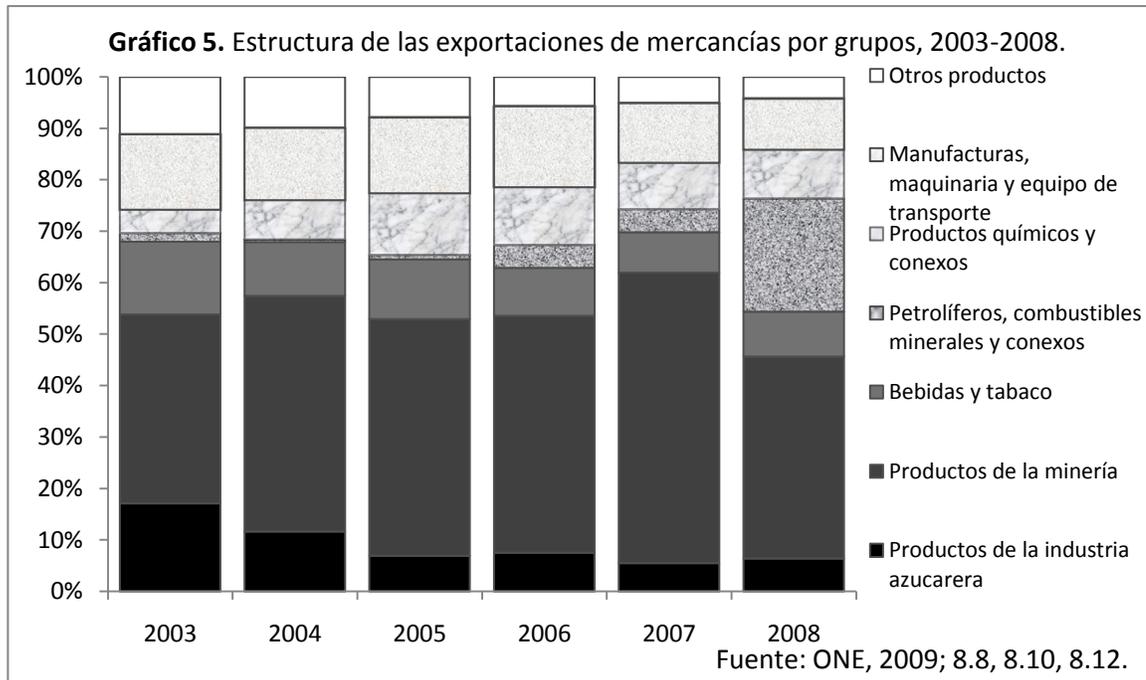
La balanza comercial siempre ha sido deficitaria en el periodo analizado, pero se ha pronunciado mucho más desde 2004. Si en este último año las importaciones eran 2.4 veces las exportaciones, en 2008 lo eran en 3.9 veces. Para Mesa-Lago:

Estas cifras ratifican la debilidad tradicional del sector externo que después de 18 años de transformaciones económicas no ha logrado el equilibrio en la balanza comercial de bienes. Además, Cuba ya no recibe los préstamos a largo plazo y con bajísimo interés que la URSS le otorgaba automáticamente para cubrir el déficit comercial anual, y que no fueron pagados (2008:11).

La balanza de servicios nunca ha presentado déficit. Más aún, las exportaciones de servicios también crecieron más que las de bienes, dando como resultado que en 2005-2008 la balanza de bienes y servicios fuera, por primera vez, superavitaria desde 1990 (CEPAL, 2010:2.2.1.18). En este sentido, “el déficit enorme en la balanza de bienes en 2006 (6 598 millones) fue casi compensado con los servicios profesionales vendidos a Venezuela (4 456 millones) y, en menor cuantía, con el ingreso por turismo (2 000 millones) (Mesa -Lago, 2008:17).

Pero si el valor de las exportaciones de bienes se ha mantenido estable y ha comenzado a crecer, se debe a un importante esfuerzo de reorientación de la actividad

exportadora que se refleja en un cambio en la composición de estos productos, como se observa en el Gráfico 5.



En 1990, la industria azucarera aportó el 80% del total, para disminuir posteriormente debido a la caída de los precios de esa década, pero también de la producción (Pérez Villanueva, 2007). En el periodo 2003-2008, la participación azucarera cayó aún más, pasando del 17% al 6%. Otras exportaciones tradicionales redujeron su relevancia, como las bebidas y el tabaco que pasaron del 14% al 9%.

En la actualidad, los productos dominantes son los relacionados con la industria minera, gracias a la explotación de níquel. En este rubro: “las transformaciones organizativas y productivas aplicadas [...] en la industria han sido decisivas, especialmente las relativas a los acuerdos alcanzados con la Sherritt Inc. de Canadá” (Pérez Villanueva, 2007:101). Sin embargo, su creciente participación se explica “principalmente por el aumento del precio mundial del níquel ya que su producción y volumen exportado se estancó” desde 2004 (Mesa-Lago, 2008:12).

El petróleo y gas también han adquirido una nueva relevancia en los años recientes, aportando el 9% en 2008. En 1990 la producción de ambos era de 671Mt y 34MMm³, respectivamente. El primero llegó a un máximo de 3 679.8Mt en 2003 para después mantenerse rondando los 3 000Mt. El segundo ha venido ascendiendo año con año manteniéndose alrededor de los 1 200MMm³ desde 2007 (ONE, 2009:10.4).

De este modo, el salto observado de 2007 a 2008 en la participación de las exportaciones de los “Petrolíferos, combustibles, minerales y conexos” se explica, principalmente, por un aumento en los precios, cuya disminución posterior deberá registrarse próximamente en las estadísticas de la ONE. Sin embargo, para Mesa-Lago:

A pesar de los cambios en la composición de las exportaciones, el 68% de estas en 2006 eran materias primas tradicionales típicas de países en desarrollo (níquel, azúcar, tabaco, pescado y frutas), mientras que sólo una minoría eran productos manufacturados o semi-manufacturados (Mesa-Lago, 2008:12).

Al mismo tiempo, Cuba ha logrado desarrollar exportaciones no tradicionales; un importante avance económico considerando que éstas estaban ausentes en 1980. En 1999, los productos con elevadas economías de escala, duraderos, o difusores de progreso técnico acumularon el 10% del total exportado; y, en 2006, el 24.7% (CEPAL, 2010b: Cuadro I.17.A). Otro indicador, en el mismo sentido, lo aporta la participación de los bienes de alta tecnología, que en el periodo 1999-2006 pasaron de 2.4% a 15.1%. Destacan los productos farmacéuticos, que en 2003 representaban el 3.6% de las exportaciones para pasar al 11.1% en 2005, y mantenerse rondando el 8% desde 2007 (Mesa-Lago, 2008 y ONE, 2009:8.12). Los “medicamentos” están entre los diez productos principales de exportación desde 2003; y, los “productos bacteriológicos, sueros, vacuna” al igual que los “instrumentos y aparatos de medicina” se integraron a este grupo desde 2007 (CEPAL, 2010:2.2.2.19). En 2007, estos tres productos representaron el 15.9%, 2.9% y 2.6% respectivamente.

En síntesis, dentro de un proceso general de reinserción en la economía mundial, las exportaciones cubanas modificaron su composición interna. Y si bien el valor de sus

operaciones, tanto en bienes como en servicios, ha estado por debajo de las expectativas, su importancia para la economía sigue siendo crucial, como se mostró en los indicadores vertidos en este apartado. Profundizando el análisis, resulta de interés observar cómo se logró la configuración del nuevo sector externo de la Isla.

1.3. La empresa dirigida al mercado internacional.

El nuevo sistema empresarial del sector externo se distingue por lubricar su funcionamiento mediante el flujo de divisas que a través de él circula. Compuesto por las empresas mixtas (inversiones conjuntas de capital estatal cubano con extranjero), las sociedades mercantiles cubanas y las sucursales de sociedades mercantiles extranjeras, esta estructura lleva a cabo las operaciones de exportación e importación de bienes y servicios en la Isla.

El ascenso de estas empresas, disparado con la desaparición del CAME, se concretó con la subsiguiente transformación del monopolio estatal del comercio exterior. La flexibilización de este último se plasmó en una modificación, en 1992, a la Constitución cubana. El nuevo artículo 18 establece que “el Estado dirige y controla el comercio exterior”. Esto significó, en la práctica, la posibilidad de autorizar la descentralización de decisiones económicas relativas a las transacciones foráneas.

Las empresas autorizadas para realizar operaciones de comercio exterior son, en la actualidad, entidades autónomas con diferente situación jurídica:

Empresas estatales, clasificadas como subordinadas o no al Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX); y sociedades mercantiles, clasificadas en: sociedades propiamente cubanas, sociedades de capital mixto en Cuba y sociedades de intereses cubanos inscriptas en el exterior cuya propiedad es 100% cubana (CEPAL, 2004:22).

Este nuevo entramado, en 2003, integró a 425 empresas: “37.5% importaciones, 6.1% exportaciones y el 56.4% restante, ambas transacciones” (CEPAL, 200:22).⁹ Este grupo

⁹ No fue posible conocer la evolución de estas cifras desde 1990.

representa cerca del 10% del total de empresas cubanas, las cuales, en el mismo año, ascendieron a 3 925 (ONE, 2009:4.1). De ellas, 342 fueron mixtas (MINVEC, 2008).

El Cuadro 1 resume las características del sistema empresarial del sector externo.

Cuadro 1. Sistema empresarial del sector externo de la economía cubana.

Tipo de empresas	Tipo de actividades	Papel en el flujo de divisas
Comercio exterior	Exportación	Generación
	Importación	Gasto
Complementarias	Sustitución de importaciones	Ahorro
	Comercialización de bienes importados	Recuperación

Fuente: elaboración propia.

Obsérvese que además de incluir empresas exportadoras e importadoras, esta estructura está compuesta por otras que, sin realizar operaciones de comercio exterior, contribuyen a ella a través de la sustitución de importaciones o la captación de divisas en manos de la población local. En otras palabras, en relación con las divisas, este sistema contiene entidades que las generan, otras que las gastan, unas que las ahorran y existen también las que las recuperan.¹⁰

Como se ha mencionado, a diferencia de la etapa que se cerró en 1989, ahora la actividad de exportación se desenvuelve, en su totalidad, bajo la lógica del mercado mundial, donde los productos cubanos deben competir con otros para el logro de sus ventas. La unidad productiva que se instrumentó para conducir estas actividades comerciales fue la *empresa cubana dirigida al mercado internacional*.

Según el tipo de propiedad, existen dos variantes de este tipo de organización económica: la estatal y la de capital compartido (mixta). Esta última, la predominante, se habilitó mediante la autorización de la inversión extranjera en la Isla.

¹⁰ Si bien el sector externo involucra tanto la actividad de exportación como la de importación y las complementarias, esta investigación se concentró en la primera, en tanto que “Uno de los factores que ha limitado —y continuará limitando— el desempeño económico de Cuba socialista es la escasez de divisas para financiar las importaciones” (Pérez-López, 2003:173). No obstante, tal actividad no sólo fue priorizada en su papel de variable explicativa del comportamiento de las segunda. No menos importante que el criterio anterior, influyó la mayor cantidad de información disponible respecto de ella.

En relación con la apertura al capital foráneo, el economista cubano Omar Everleny Pérez Villanueva, sintetiza que esta “se orientó inicialmente a la solución de problemas puntuales del proceso de crecimiento de la economía cubana, entre ellos: la diversificación de las exportaciones en calidad y cantidad, la adquisición de materias primas, la necesidad de capitales frescos, la inserción en nuevos mercados, la adquisición de tecnologías avanzadas y la introducción de prácticas modernas de gestión económica” (Pérez Villanueva, 2007:203).¹¹

En 1995, se sustituyó al mencionado Decreto No. 50 con la aprobación de la “Ley Número 77 de la Inversión Extranjera”, sobre la base de la siguiente consideración:

En el mundo actual, sin la existencia del campo socialista, con una economía mundial que se globaliza y fuertes tendencias hegemónicas en el campo económico, político y militar, Cuba, en aras de preservar sus conquistas y sometida además a un feroz bloqueo, careciendo de capital, de determinadas tecnologías, muchas veces de mercado y necesitada de reestructurar su industria, puede obtener a través de la inversión extranjera, sobre la base del más estricto respeto a la independencia y soberanía nacional, beneficios con la introducción de tecnologías novedosas y de avanzada, la modernización de sus industrias, mayor eficiencia productiva, la creación de nuevos puestos de trabajo, mejoramiento de la calidad de los productos y los servicios que se ofrecen, y una reducción en los costos, mayor competitividad en el exterior, el acceso a determinados mercados, lo que en su conjunto apoyarían los esfuerzos que debe realizar el país en su desarrollo económico y social (Ley 77, p. 1).

La dimensión jurídica adquiere crucial relevancia porque en el contexto cubano es efectivo su papel estructurador en las pautas de orientación de los actores involucrados. El Estado cubano conserva amplias facultades en la regulación de este renglón de la economía. Aunque la Ley No. 77 declara la protección jurídica a las inversiones extranjeras y señala que no pueden ser expropiadas, también indica que una acción de este tipo está autorizada si se ejecuta “por motivos de utilidad pública o interés social” (Art. 3).

¹¹ En lo que resta de este apartado, el análisis se restringirá a las empresas mixtas, por representar la mayoría de las exportadoras y, no menos importante, por contar con información más completa sobre ellas. Sin embargo, es necesario señalar que las empresas estatales dirigidas al mercado internacional y las mixtas, aunque ambas cubren el universo de las entidades exportadoras, no son iguales. El marco legal y la estructura organizativa es diferente en cada caso.

Para autorizar una inversión extranjera, debe presentarse la solicitud por la/s parte/s ante el MINCEX¹². Una vez que este organismo admite la solicitud, la pone a consulta “a cuantos organismos e instituciones corresponda, a los efectos de obtener su dictamen en lo que a ellos concierne”. Cumplido lo anterior, se envía el expediente al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros o a una comisión designada por este, que decidirá la aprobación de la inversión en un plazo no mayor a 60 días naturales a partir de la fecha de presentación de la solicitud (Art. 23).

En las empresas mixtas, los integrantes del órgano de dirección y administración son designados por la junta general de accionistas (Art. 33). En sus estatutos se debe garantizar “la participación de la parte cubana en la administración o coadministración de la empresa” (Art. 13). Dado que la parte cubana es el Estado, sus miembros en estos órganos resultan individuos de su confianza. En cuanto al personal no directivo, el Consejo de Ministros, con la participación de otros ministerios, se encarga de proveer la fuerza de trabajo. La entidad empleadora es, por regla general, un ministerio del Estado que contrata individualmente y paga el salario al personal, cuyo vínculo laboral es con tal entidad y no con la empresa mixta (Art. 34).

Por otra parte, el Estado cubano garantiza a los inversionistas extranjeros, sin cobro de impuestos, la transferencia de moneda libremente convertible, como las utilidades (Art. 8). También tienen derecho a exportar su producción y a importar insumos de manera directa, según lo necesario para sus fines (Art. 29). Las inversiones extranjeras se permiten en todos los sectores “con la excepción de los servicios de salud y educación a la población y las instituciones armadas, salvo en su sistema empresarial” (Art. 10).

El Cuadro 2 muestra las modalidades que puede adoptar la IED en Cuba.

¹² En el texto original de esta legislación, esta facultad corresponde al Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica (MINVEC). Sin embargo, en 2009, esta institución fue fusionada con el Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX), en un nuevo organismo bajo las siglas del MINCEX.

Cuadro 2. Modalidades de la IED en Cuba.

Legislación	Forma jurídica	Cantidad en 2007
Ley No. 77 de 1995 (antecedente en Decreto Ley No. 50 de 1982)	Empresa de Capital Totalmente Extranjero	N/D
	Contrato de Asociación Económica Internacional	Asociaciones Económicas Internacionales
	Empresa Mixta	Internacionales
Acuerdo No. 5290 de 2005 (antecedente en Acuerdo No. 3827 de 2000)	Contrato para la Producción Cooperada de Bienes o para la Prestación de Servicios	19
	Contrato de Administración Productiva y/o Servicios	9
	Contrato de Administración Hotelera	65
Total		327

Fuente: Ley No. 77, Acuerdo No. 5290, MINVEC 2008.

Algunas modalidades estaban ya contenidas en la Ley No. 77 y después se ampliaron. Primero, mediante el Acuerdo No. 3827 del 2000; y, luego, mediante el que sustituyó a éste, el Acuerdo No. 5290, de 2004. La modalidad predominante es la empresa mixta (AEI), con poco más del 70% del total.

En el Gráfico 6 se puede observar la evolución del número de empresas mixtas.



Tal cantidad, hasta el año 2002, creció a un ritmo promedio de 35 adicionales por año. Después, la cifra decrece 41% en el periodo 2002-2006. En comparación con el total de

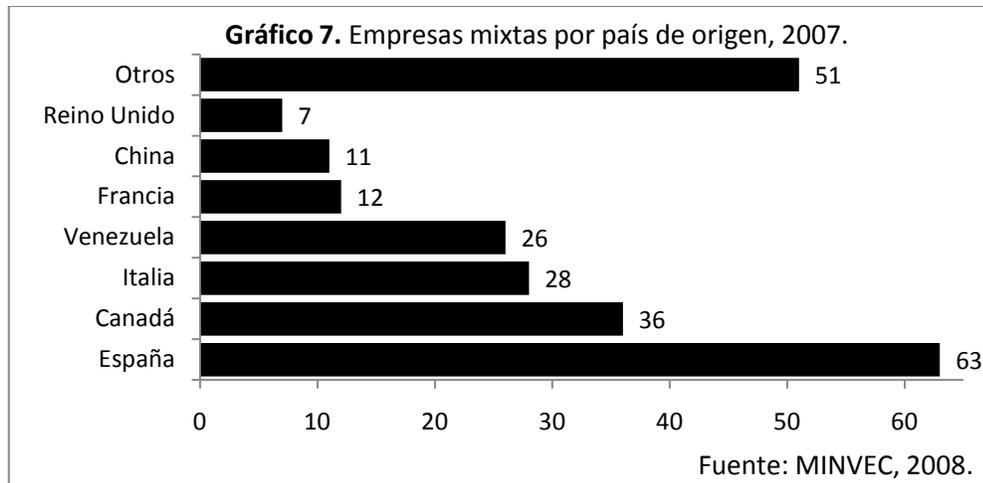
empresas cubanas, que disminuyeron su número de 3 835 a 3 417 en el periodo 2002-2007 (ONE, 2009 y 2008:4.1), las mixtas pasaron de representar el 10.5% al 6.8%.

Marta Lomas, entonces ministra de Inversión Extranjera y Cooperación Internacional, declaró en 2007: “No estamos interesados en tener muchas [empresas mixtas]... sólo en las que tengan un impacto en la economía” (en Mesa-Lago, 2008:15). Ella habría dado cuenta de una política deliberada de no renovar el permiso a las firmas menores, para dar prioridad a sectores estratégicos, en la Industria Básica y el Turismo.

Pero la disminución de las empresas mixtas no parece dejar huecos económicos. La actividad realizada por las firmas retiradas ha sido absorbida por otras empresas. Un indicador de esto es que un menor número de empresas mixtas ha logrado aumentar las ventas y las exportaciones. Datos del MINVEC, reportados por Pérez Villanueva (2007a), señalan que, en 2004, sus ventas totales de bienes y servicios alcanzaron poco más de 2.2 miles de millones de dólares. Esto representa, aproximadamente, el 5.8% del PIB de ése año. En 2006 dichas ventas ascendieron a un total de 3 702.2 millones de dólares, lo cual equivale al 7% del PIB del mismo año (MINVEC, 2008).

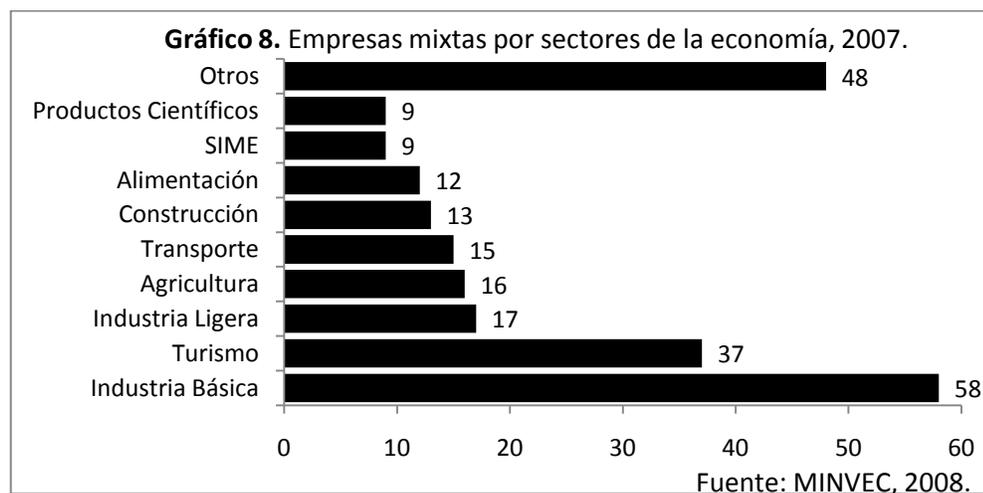
Comparadas con las exportaciones totales de bienes de Cuba, las exportaciones de las empresas mixtas han estado por encima del 40% desde el año 2000; y entre 2002 y 2004 han estado entre 60 y 70%. Si se comparan con las exportaciones de bienes y servicios totales de Cuba, también hay aumento, pasando del 5%, en 1993, a poco más del 20%, en 2002 y 2003 (Pérez Villanueva, 2007a).

En cuanto al origen del capital extranjero en las empresas mixtas, su composición es distinta a la observada en el intercambio comercial de mercancías. En el Gráfico 7 se observa que la cuarta parte de estas inversiones son de origen español que, junto con las empresas canadienses, italianas y venezolanas, suman el 65% del total.



Carmelo Mesa-Lago da cuenta de la dificultad de cuantificar el valor de las inversiones extranjeras, pero señala que de 1995 a 2002 ascendía a 2 500 millones de dólares. Reporta que la IED se dejó de publicar desde 2001, “cuando se contrajo en un 91% (de 448 millones a 39 millones de dólares)”. Después, en 2006, se “reportó un salto a 950 millones de dólares debido a la inversión venezolana” (Mesa-Lago, 2008:15).

En 2007, la mayoría de las inversiones extranjeras se concentraron en la Industria Básica (minería y petróleo) y Turismo, como se aprecia en el Gráfico 8. Las inversiones mineras y petroleras representan 64% del total de empresas cubanas en el ramo; y, las turísticas, 22%. Ambos ramos agrupan al 40% de las empresas mixtas. Las 9 empresas de Productos Científicos son casi el total del ramo, que asciende a 11 (ONE, 2007:4.3).



El significado económico de las empresas mixtas es plausiblemente extensivo a todo el sistema empresarial de la exportación cubana, tomando en cuenta que todas ellas desempeñan su actividad participando en el mercado mundial. Su relevancia es testimonio de que este país, dadas sus condiciones insulares, necesita del comercio exterior, pues las importaciones se financian a través de las divisas recabadas mediante las exportaciones. El propio déficit comercial existente debe interpretarse como el espacio que aún necesita solventar esa actividad. En términos del aporte de estas empresas a la economía de Cuba se puede concluir que, en las condiciones actuales, no se puede prescindir de ellas. De ahí la importancia estratégica de los actores del nuevo sector externo cubano, principalmente la capa gerencial responsable de su dirección.

Capítulo 2. La élite gerencial del sector externo.

Este capítulo tiene por objetivo caracterizar a los gerentes a partir de discutir la observación que se ha realizado sobre ellos; esto es, las ideas de analistas connotados que han homologado a los gerentes de las empresas cubanas dirigidas al mercado exterior con los gerentes de empresas soviéticas que, luego de la disolución de la URSS, pasaron de directores a propietarios. Ellos han pronosticado que los primeros compartirán la trayectoria histórica de los segundos, forjándose la expectativa de que los gerentes cubanos busquen convertirse en los próximos burgueses nativos de la Isla.

Se discutirá la efectividad de ese pronóstico a partir de mostrar sus defectos analíticos, acudiendo a la literatura relevante de los estudios post-soviéticos. La proposición que se sostendrá es que evaluar a los gerentes como agentes de cambio, restauradores del capitalismo, es arraigar en el presente una de las varias rutas del abanico de escenarios futuros posibles. Adicionalmente, desde el anverso, con base en los resultados de las investigaciones cualitativas sobre ellos, entrevistas con expertos en los cambios socioeconómicos de Cuba desde 1990 y otras fuentes, se diagnosticará el capital social de los gerentes a partir de los rasgos que prefiguran la factibilidad de que esta élite gerencial, sin hoy serlo, se constituya en agente de cambio.

2.1. La imagen de los gerentes cubanos como burguesía larvaria.

El ascenso de los actores del nuevo sector externo cubano, los cuales adquirieron enorme relevancia debido a que el funcionamiento de la economía cubana depende de su actividad, es un aspecto de un fenómeno social más amplio. Como consecuencia de los cambios económicos de los noventas, la sociedad cubana experimentó una “reestratificación social”, como lo explica la socióloga Mayra Espina, del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS):

La reestratificación social es un proceso de transformación socioestructural caracterizado por la reemergencia de las desigualdades sociales, el ensanchamiento de las distancias económicas y sociales, la aparición de nuevas clases, capas y grupos sociales que generan nuevas diferencias sociales o expanden las ya existentes, la

diversificación de las fuentes de ingresos y la polarización de estos, lo que hace más evidente la existencia de una jerarquía socioeconómica asociada a las diferencias en la disponibilidad económica y en las posibilidades de acceso al bienestar material y espiritual (Espina, 2008:134).

Por un lado, se verificaron importantes incrementos de la pobreza y la desigualdad;¹³ por otro, se produjo el ascenso de los grupos asociados al mercado. Una de las expresiones de este desarrollo, vinculado al resurgimiento de derechos de propiedad, fue la modificación de la estructura ocupacional de la Isla. El empleo pasó de estar ligado casi exclusivamente a la propiedad estatal a vincularse a nuevas formas de propiedad (véase Cuadro 3).

Cuadro 3. Estructura del empleo por tipo de propiedad (porcentajes).

Categoría	1988	2006
Total de ocupados	100.0	100.0
Entidades estatales	94.0	78.5
De ellas:		
Sociedades mercantiles cubanas		3.7
No estatal	6.0	21.5
Empresas mixtas		0.7
Cooperativas	1.8	6.2
Privado nacional	4.2	14.7
De ellos:		
Por cuenta propia	1.1	3.5
Campesino privado	3.1	10.8
Sucursales de sociedades mercantiles y fundaciones	-	0.3

Tomado de Espina, 2008.

A partir de la autorización, de forma limitada, de la propiedad privada de medios de producción en las zonas rurales, urbanas, y en la actividad de exportación, emergieron,

¹³ Incrementaron tanto la pobreza real como la subjetiva. Según la investigadora Ángela Ferriol, del Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), la población urbana “en riesgo” de pobreza pasó de 6.3% en 1988 a 20% en 1999. Adicionalmente, en 2002, en un estudio dirigido por ella, 31% de los encuestados en Ciudad de La Habana se consideraba “pobre” en ingreso (en Mesa-Lago, 2005b:189). También se polarizaron fuertemente las diferencias en el ingreso. En 1983 se había instaurado en Cuba una escala nacional de salarios dividida en trece categorías; el salario más alto era 4.5 veces mayor que el más bajo (Espina, 2005:85). Ya en 1995, el 19.3% más pobre de la población percibía un ingreso mensual promedio de 40 pesos, mientras para el 0.4% más rico era de 6,000 pesos en promedio. El coeficiente de Gini pasó de 0.24 en 1986 a 0.38 en 2002 (Espina, 2005:89-92).

respectivamente, los campesinos privados, los trabajadores por cuenta propia y los empleados de las empresas (estatales o mixtas) dirigidas al mercado internacional.

Los campesinos privados, que agruparon el 10.8% de la población ocupada en 2006, deben su fortalecimiento económico a las mínimas restricciones con que disfrutaban para la venta de sus productos en el mercado libre agropecuario, cuya reapertura se autorizó en 1994. En las zonas rurales la tierra en manos estatales pasó del 82% al 58% de 1989 a 2005 mediante un proceso que “se realizó a partir de la venta de los medios de producción a los cooperativistas, excepto la tierra, que fue entregada en condiciones de usufructo por un tiempo no definido” (Nova, 2008:81). Destacan las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), creadas entre 1993 y 1994, las cuales, en 2005, trabajaron el 24% del área total cultivable (ONE en Nova, 2008).

Los “cuentapropistas”, como son llamados en Cuba los empleados por cuenta propia, representan alrededor del 4% de la población ocupada desde el año 2000, aunque estas cifras no registran la informalidad, que es la predominante según investigaciones con metodología cualitativa conducidas por el CIPS (Espina, 2008). Su ascenso sería el principal factor explicativo de la “recomposición de las capas medias urbanas”, reflejado en la aparición de “propietarios de pequeños negocios, restaurantes y cafeterías, talleres de reparación de automóviles, pequeños productores de calzado” (Espina, 2008:135); pero también algunos servicios turísticos, como taxis u hospedaje en casas particulares.¹⁴

En cuanto a los actores del nuevo sector externo, las empresas de este perímetro económico -que se compone de sociedades mercantiles cubanas, empresas mixtas y

¹⁴ Es predecible la expansión de este sector luego del anuncio de Raúl Castro, ante la Asamblea Nacional del Poder Popular, el pasado 1 de agosto de 2010, del próximo recorte de alrededor de un millón de empleados estatales, medida cuyos efectos se buscarían contrarrestar ampliando “el ejercicio del trabajo por cuenta propia y su utilización como una alternativa más de empleo de los trabajadores excedentes, eliminando varias prohibiciones vigentes para el otorgamiento de nuevas licencias y la comercialización de algunas producciones, flexibilizando la contratación de fuerza de trabajo” (Castro, 2010).

sucursales de sociedades mercantiles extranjeras¹⁵ - emplearon al 4-5% de la población ocupada en 2006. Sin embargo, los empleados que tienen mejor posición material, dentro de este sistema empresarial, están ubicados donde está presente el capital extranjero (empresas mixtas y sucursales), agrupando apenas alrededor del 1% de la ocupación total. Empero, su importancia, que desborda la medición de su capacidad empleadora, es muestra de la relevancia de todo el sistema, interconectado entre sí:

[Aunque] mantiene una capacidad empleadora baja [...], constituye un espacio muy demandado por las ventajas de ingresos y condiciones de trabajo y de vida que ofrece en comparación con el sector estatal. Por eso, su influencia como factor de reestratificación social no puede medirse desde una óptica estrictamente cuantitativa [...]. También es necesario considerar su efecto de demostración, en la intersubjetividad social, de las ventajas y la legitimidad del sector no estatal (Espina, 2008:136).

Destacados estudiosos de los cambios habidos en la Isla después de 1990, señalan que los gerentes cubanos son una futura clase burguesa, hoy en *estado larvario*, que conforman el *agente de cambio* que próximamente restaurará el capitalismo en favor suyo. Esta élite ha sido objeto de la expectativa indicada por la peculiaridad de que operan bajo la lógica del mercado (mundial) en un país cuya economía interna presume funcionar mediante pautas no mercantiles –una imagen contrastante y singular a la que se ha dado lectura como signo de una transición en curso hacia el capitalismo.

La diferenciación material de los sectores beneficiados por la reforma económica,¹⁶ en relación con el resto de la población, es generalmente visualizada como parte de un proceso de fortalecimiento del “mercado” que debilita al “socialismo” en Cuba. Así, la revisión, en la práctica, del modelo cubano de economía centralmente planificada mediante “reformas internas orientadas al mercado” (2002:299), han llevado a Mesa-

¹⁵ En cuanto a los empleados en las primeras, Espina no detalla qué proporción corresponde al sector externo, pero aquí presumimos que son la mayoría. En cuanto a las terceras tampoco menciona su magnitud dentro de la categoría que le corresponde.

¹⁶ Se mencionaron en la Introducción: campesinos privados, trabajadores por cuenta propia y los actores del nuevo sector externo cubano.

Lago, a definir que en la etapa abierta en 1990 “el péndulo ideológico se movió más que nunca hacia el mercado en la Revolución” (2002:295).

Por una parte, la producción de esta idea se facilita por el contraste entre las definiciones del modelo económico adoptado en los países del llamado “socialismo real” y los cambios introducidos en los noventas. Para la CEPAL, hoy, “Cuba posee una economía centralmente planificada, con mecanismos descentralizados de mercado”; o dicho diferente, “una economía socialista con instrumentos de mercado” (2004:19). Miranda señala que las medidas económicas adoptadas significaron “el reconocimiento implícito de las posibilidades del mercado como factor dinamizador de economías centralizadas en proceso de estancamiento o recesión” (2003:41).

Por otra parte, este tipo de formulaciones, que dan la impresión de una transición inconclusa, pero ininterrumpida, hacia el capitalismo, develan los arquetipos conceptuales detrás de ideas publicadas en el sentido de que las reformas orientadas al mercado, al introducir prácticas económicas nuevas, “contribuyen a *erosionar los valores colectivistas e igualitarios* que habían sido centrales en la sociedad cubana” (Bobes, 2000:36).

La anterior construcción discursiva, representativa de los estudios cubanos radicados en el exterior, permeada por la metáfora de “erosión” y conexas, representa la emergencia de los actores asociados al mercado enlazada con una expectativa del cambio social que podrían generar. Sin embargo, de entre el repertorio actoral, los pertenecientes a las unidades productivas del sector externo, por el volumen y relevancia de sus operaciones, son aquellos de quienes se espera el empuje decisivo en la transición al mercado, siendo entendido éste como sinónimo de “capitalismo”.

Este pronóstico proviene de una comparación con la restauración capitalista en la antigua URSS. El académico Moisés Naím, actual director de la revista *Foreign Policy*, había estimado, para 1995, que el 61 por ciento de los nuevos ricos de Rusia eran antiguos gerentes soviéticos, que hicieron suyas, durante la privatización, las empresas

que administraban (en Pérez-López, 1999). Jorge F. Pérez-López, del *Bureau of International Labor Affairs*, de EUA, indica que esta evolución fue parte de la “privatización espontánea”, un fenómeno que “se refiere a la apropiación de la propiedad estatal por miembros de la *nomenklatura* a través de la reorganización jurídica de las empresas estatales convirtiéndolas en corporaciones ‘privadas’ de las que los miembros de la *nomenklatura* son dueños o directores” (1999:460, 462).¹⁷

Pérez-López, en consecuencia, advierte que es muy probable que el mismo fenómeno se reproduzca en Cuba. Más aún, señala que desde 1999 se ha venido operando, *de facto*, la privatización espontánea cubana. Según este autor, en 1992, esto ya habría ocurrido en 62 empresas, cuyos “dueños” “no han comprado bienes del estado ni han generado propiedad intelectual, invertido ahorro alguno o incurrido en riesgos. En lugar de ello, son individuos leales al gobierno cubano a quienes ilegalmente se les ha otorgado control sobre bienes estatales” (1999: 462).

Informado por el análisis de Pérez-López, Jorge I. Domínguez, investigador de la Universidad de Harvard, en uno de sus análisis macroeconómicos sobre Cuba, recoge la alerta sobre una apropiación *turbia* de bienes estatales:

El gobierno reorganizó algunas de sus empresas estatales más lucrativas y las asignó a funcionarios favorecidos sin una licitación competitiva o proceso meritocrático. El estado es dueño de estas empresas pero, a través de bonos y de otros medios, los gerentes fijan su propia compensación en estas empresas *quasi* privadas en niveles muy superiores de los que prevalecen en el sector público “simple”. Esta privatización parcial estilo cubano plantea un alto riesgo de que los gerentes privilegiados, en algún momento del futuro, privaticen por sí mismos estos bienes estatales (Domínguez, 2007:57).

Desde la óptica de Pérez-López y de Domínguez son necesarios ciertos niveles de corrupción para que pueda operarse una privatización espontánea en Cuba. Ambos documentan el incremento de estos niveles en la Isla. El Partido Comunista de Cuba,

¹⁷ La *nomenklatura* era en la URSS “(1) una lista de puestos clave en el gobierno, cuya designación la realizaba la más alta autoridad del Partido Comunista; y (2) una lista de personas designadas a esos puestos o mantenidos en reserva para ellos” (Voslensky en Pérez-López, 1999:458).

sólo en 1998, llevó a cabo 1 159 investigaciones de corrupción relacionadas con militantes “siendo la mayoría altos funcionarios. Entre aquéllos más comúnmente acusados por este motivo y hallados culpables, están los asociados con las empresas estatales *quasi* privadas en el turismo internacional y otros sectores generadores de dólares. [...] Si este proceso persiste, Cuba encontrará el camino al capitalismo no de mercado sino de compinches” (Domínguez, 2007:58).

Así es como nace entre los académicos dedicados al estudio de la Cuba contemporánea la imagen según la cual la élite gerencial del sistema empresarial del sector externo, impulsada por el deseo de convertirse burguesía, próximamente se convertirá en el agente de la restauración capitalista. Estos gerentes serían burgueses (casi) en los hechos y estarían preparándose para involucrarse en acciones encaminadas a modificar, en favor suyo, los derechos de propiedad industrial, provocando una transformación que terminaría con el socialismo cubano.

La presencia de empresas orientadas al mercado mundial, en su peculiar calidad de unidades económicas que operan bajo la lógica del mercado mundial en un país socialista, ha engendrado la visión de enclaves capitalistas ganando terreno en Cuba. Esta metáfora implícita sostiene la predicción formulada por Pérez-López y Domínguez, pero también por otros autores como Mujal León y Busby (2004) o Dilla (2004, 2005).

Sin embargo, es endeble la dependencia que tal expectativa mantiene con la autoridad asignada a la comparación con el que fue el caso en la URSS. Da por sentado que gerentes cubanos y soviéticos compartirán la misma trayectoria histórica; pero, aunque ambos actores comparten una misma ubicación en la estructura industrial, se desenvuelven en contextos políticos distintos. El análisis del papel de los gerentes soviéticos en la formación de la nueva burguesía rusa muestra que esperar la reproducción del mismo curso de eventos en Cuba es restringir el abanico de escenarios posibles a una sola ruta. Lo anterior es demostrado en el apartado 2.2.

Por otro lado, a pesar de sus defectos analíticos, el análisis del gerente restaurador aporta datos que hacen contacto con aquellos rasgos que pueden convertir a estos directivos en candidatos serios para explotar un entorno “favorable”.

El atributo que más ha animado el interés y la especulación sobre esta élite gerencial es su origen militar. En el análisis de Pérez-López, la mayoría de los “dueños” que estarían operando la privatización espontánea en Cuba, serían oficiales de alto rango (1999:462). Los investigadores de la Universidad de Georgetown, Eusebio Mujal-León y Joshua W. Busby, han profundizado en el mismo sentido. En su opinión, la reducción de personal de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) después de 1989, cuyo presupuesto pasó de ser el 9.6% del PIB en 1985 a sólo 2.8% en 1995, habría orillado al régimen a abrir “nuevas oportunidades económicas para los miembros leales de las FAR, extendiendo el papel de ‘soldado civil’ del tradicional sector de la producción agrícola a la gerencia de *joint ventures* con inversionistas extranjeros” (2004:109).

Mujal-León y Busby incluso han construido una tipología de las capas de gerentes provenientes de las FAR:

[U]na primera categoría abarca los exoficiales de alto rango (y sus familias) que han obtenido trabajo por sus vínculos especiales con Raúl Castro y el régimen. La segunda, incluye personal militar que ha sido asignado a empresas estatales como parte de la estrategia de *perfeccionamiento empresarial* cuyo objetivo es la administración más eficiente de los recursos del Estado y de la producción. Una tercera categoría involucra el personal de bajo rango, jubilados y exoficiales del Ministerio del Interior que se encuentran autoempleados o trabajando para compañías extranjeras y hacen su vida más allá del perímetro del sistema formal controlado por el Estado. Aunque todos los anteriores puede decirse que están desarrollando talentos empresariales, lo más probable es que los que abrirán las puertas al surgimiento de una clase capitalista emergente en Cuba serán los que están en las últimas dos categorías (Mujal León y Busby, 2004:109).

En su análisis, las dos últimas categorías de “oficiales y exoficiales podrían convertirse en embriones de una clase protocapitalista”, pues especulan “que los militares podrían expandir una clase tecnocrática de ‘expertos’ quienes [...] podrían presionar por una

agenda de reformas económicas más profundas en la era posCastro”, convirtiéndose en el agente de la restauración capitalista en Cuba (Mujal León y Busby, 2004:113).

Sin embargo, estos autores no explican la razón por la cual los militares-gerentes emprenderían una acción de ese tipo ni por qué estaría garantizado su éxito; este último lo vinculan a un cambio radical en el contexto político a partir de la muerte de Fidel Castro. A pesar de este déficit, dejan sugerido que alguna importancia tiene que un gerente sea o haya sido un oficial del ejército cubano.

En efecto, los ex combatientes de la Revolución y, posteriormente, de guerras en África, principalmente la de Angola, poseen un prestigio social al que no se acerca ningún otro actor en Cuba, por lo que una élite gerencial de esta estirpe tendría mayor libertad de acción que cualquier otra posible en las condiciones actuales.

En esta vena reflexiva, es Dilla quien sobresale por profundizar el análisis sobre las características de los gerentes que les dotan de capital social suficiente como para seguir acumulando aprendizaje y convertirse en agente de cambio social. A juicio de esta investigación, él es quien ha reflexionado más profundamente sobre ellos y durante más tiempo, aportando los análisis más vívidos, elaborados e interesantes.

Sugiere que la formación de esta élite es el producto central de la “recomposición socioclasista” ocurrida en la sociedad cubana a partir de 1990.¹⁸ Así, este autor, acogiendo a la terminología de la reestratificación social de Espina, concluye que esta tendencia conduce, sin considerarla inexorable, a “una restauración capitalista en el país (en nombre del socialismo y bajo la administración del Partido Comunista)” (Dilla, 2004:182). Y aunque no restringe el abanico de escenarios posibles a una sola ruta, sin duda la restauración le parece la más probable. Su pronóstico es también el de la

¹⁸ Dilla no habla de “gerentes de empresas cubanas dirigidas al mercado internacional”. En vez de ello, se refiere a un “bloque tecnocrático-empresarial”. Ambos términos tienen el mismo referente empírico. Sin embargo, el concepto de Dilla refiere a una suerte de doble actor, tanto empresario como tecnócrata que, por tanto, se desenvuelve en dos planos institucionales: el político y el económico. No contamos con evidencia (y los textos leídos de Dilla tampoco la ofrecen) para confirmar este diagnóstico.

conversión burguesa de los gerentes, pero sopesando propiedades del agente, sin hipertrofiar al contexto como variable explicativa primordial.

Dotando mayor complejidad al pronóstico iniciado por Pérez-López, Dilla señala que la relevancia de los gerentes

se basa en varias de sus cualidades únicas, principalmente el hecho de ser el único actor capaz de producción ideológica sin otra autorización política más que la que permite su existencia. No necesita hacer nada más que llevar a cabo, ante los ojos de una empobrecida población, una vida cotidiana satisfactoria en relación con el mercado. Al mismo tiempo, es el único actor emergente con una cierta garantía de longevidad, dado que es esencial para el crecimiento económico. Esto también implica que estará favorablemente situado en futuras negociaciones económicas con el capital internacional y los sectores empresariales de la diáspora cubana (Dilla, 2005:42).

De este modo, atribuye tres tipos de cualidades a este actor: 1) capacidad de producción ideológica; 2) necesidad de su existencia por parte de la economía cubana; y, 3) ubicación estratégica en caso de restauración capitalista. Dicho de otro modo, esta tríada de atributos toma en cuenta, respectivamente, las siguientes esferas: 1) la cultural-ideológica; 2) la socioeconómica; y, 3) la político-económica.

El esquema de Dilla coloca en el primer plano del análisis político, a la élite vinculada al comercio exterior frente a la sociedad cubana, señalando que su ascenso ocurre “en detrimento de las posiciones de los sectores populares” (2004:182). Menciona una importante relación que funge como un factor de primer orden en la ecuación política cubana. Así, por su relevancia, las características de los gerentes que les permitirían desenvolverse exitosamente en la sociedad cubana, se discuten en el apartado 2.3.

2.2. Sobre la reproducción de las pautas soviéticas en Cuba.

En efecto, “la presente burguesía rusa tuvo su origen en el periodo soviético”, a partir de tres fuentes: la *nomenklatura*, empresarios independientes y el mundo criminal¹⁹.

¹⁹ Este apartado se concentra en el sector industrial (productivo) con base en la apreciación de Simon Clarke, investigador en temas rusos de la Universidad de Warwick, de que “la empresa soviética no es

En su opinión, resulta complicado establecer la proporción que cada fuente aportó a esta clase social. No obstante, diferencia el papel de cada una en la formación de la “burguesía rusa inicial” y subraya que la fuente proveniente de “la estructura soviética oficial” fue la más relevante (Gill, 1998:311).

El contexto que posibilitó la formación de una nueva burguesía rusa, sobrevino con el mandato de Mijaíl Gorbachov, secretario general del Partido Comunista de la Unión Soviética (PCUS) desde 1985. Él implementó reformas políticas que habrían tenido como objetivo reposicionar el sistema político frente al descontento social mostrado en diferentes repúblicas de la Unión y en Europa del Este. También implementó reformas económicas conocidas como *perestroika* (palabra rusa que significa “reestructuración”) que buscaban sacar a la economía de su crisis.

En relación con las empresas soviéticas, estas medidas implicaban el comienzo de una descentralización de la toma de decisiones, una transformación inicial del monopolio estatal del comercio exterior y la posibilidad de estas entidades de vender el excedente de su producción.²⁰ Fueron reformas económicas que, por lo general, quedaban trancas en un contexto de incertidumbre institucional, tomando en cuenta que el mandato de Gorbachov estuvo atravesado por una pronunciada agitación política al interior de la élite soviética.²¹

Aún así, ¿cómo se explica que en Rusia resurgiera una burguesía, la clase social que había sido expropiada en 1917? Los investigadores Olga Kryshtanovskaya y Stephen White, la primera del Instituto de Sociología de la Academia Rusa de Ciencias y el segundo de la Universidad de Glasgow, explican este fenómeno como producto de la

[era] simplemente una institución económica sino la unidad primaria de la sociedad soviética, y la principal base del poder social y político” (Clarke, 1992:7).

²⁰ El régimen establecía objetivos para los diferentes sectores y unidades de la economía, plasmados en el Plan Quinquenal.

²¹ Por élite se entenderá “el grupo dirigente en una sociedad, compuesto por la gente que toma decisiones de significancia nacional” (Kryshtanovskaya *et. al.*, 1996:712). En la URSS esta provenía de la *nomenklatura*.

convergencia de dos factores que se impulsaron mutuamente: 1) las características de la élite soviética y 2) las reformas de Gorbachov. Estos autores observan que la posición privilegiada de la élite soviética dependía del control temporal de su cargo burocrático, por lo que se mantenía en un continuo estado de insatisfacción. Sería “mucho mejor para ella, desde su punto de vista, garantizar su ventaja y hacerla hereditaria a través de generaciones del mismo modo que otros grupos dirigentes en otras sociedades: mediante la propiedad y riqueza privadas” (1996:729-730). Esta proclividad de la élite soviética a buscar convertirse en clase propietaria habría hallado estímulos bajo el impacto de las reformas referidas, con cuya implementación se modificaron “los patrones de ventaja de la élite que habían sido establecidos durante décadas de mandato soviético. Y como la posición política se había vuelto una garantía menos segura de esas ventajas, el énfasis se trasladó a la propiedad privada” (1996:716).

La formación de una clase burguesa en Rusia abrió su fase de *preparación* con el surgimiento de la “economía Komsomol”, la cual estableció un “capitalismo ruso temprano” en los últimos años del sistema soviético. En 1986, el Comité Central del PCUS autorizó al Komsomol²² el establecimiento de una red de centros técnicos y científicos que funcionaban bajo criterios mercantilistas y que brindaban servicios, a empresas, que de otro modo no estaban disponibles. La red era dirigida por el Consejo de Centros de la Creatividad Técnica y Científica de la Juventud (TsNTTM, por sus siglas en ruso), cuyos funcionarios eran del Komsomol.

Para 1988, a los centros se les autorizó la manufactura de bienes de consumo y el establecimiento de relaciones económicas en el exterior. Para 1990, tal sistema, que ya empleaba a un millón de personas a través de diecisiete mil cooperativas, contaba con su banco comercial, un centro de importación-exportación y una red de tiendas de moda. Adquirieron la facultad de convertir activos en papel, en efectivo líquido,

²² Organización juvenil de masas ligada al Partido Comunista de la Unión Soviética.

enviando parte de las ganancias a la *nomenklatura* del Comité Central del PCUS (Kryshtanovskaya y White, 1996). Según los autores:

Anteriormente, los privilegios de la *nomenklatura* habían sido principalmente en especie, reflejado en la concesión de propiedad estatal para uso privado, en dinero y servicios especiales; ahora comenzaban a adquirir crecientemente un carácter “monetario” (Kryshtanovskaya y White, 1996:716-717).

La existencia de una nueva forma de privilegios, estimulados por la actividad económica del Komsomol, funcionó como un poderoso aliciente para la propagación de actividades lucrativas de parte de la *nomenklatura*. Al mismo tiempo, tomando en cuenta el contexto de las reformas de la *perestroika*, cobraba mayor fuerza política la exigencia de mayor descentralización en las decisiones empresariales, principalmente impulsada por los gerentes soviéticos (Clarke, 1992).

En 1990 los nuevos intereses de la *nomenklatura* ligada a actividades económicas se articularon con la exigencia de los directores de las empresas soviéticas. Los unió la demanda de privatización, que adoptó forma concreta en la Ley de Privatización aprobada en julio de 1991 que, sin embargo, no se implementó (Reddaway, 2001; Clarke, 1992; Florio, 2002). Las turbulencias al interior del régimen político, que llevaron a la disolución de la URSS en diciembre de ese año, lo impidieron.

Con la caída del Muro de Berlín, en 1990, y el inicio del proyecto de reunificación alemana fuera de la órbita soviética, diferentes repúblicas soviéticas buscaron independizarse. Para evitar esto último, el presidente de la URSS, Gorbachov, lanzó en el verano de 1991 la propuesta de una federación soviética menos centralizada. La KGB,²³ Comité para la Seguridad del Estado, por sus siglas en ruso, y la *línea dura* del PCUS se opusieron e intentaron un golpe de estado que fracasó en medio de movilizaciones civiles.

²³ Institución soviética encargada de los servicios de inteligencia, espionaje y seguridad interna.

La derrota de los sectores más ortodoxos de la élite política únicamente aceleró la tendencia centrífuga de las repúblicas soviéticas. Como resultado, se debilitó la dirigencia de Gorbachov, quien terminó renunciando a su cargo el 24 de diciembre del mismo año, declarándolo vacío. Al día siguiente, el Soviet Supremo, especie de parlamento soviético, reconoció el colapso de la URSS y se disolvió a sí mismo. Boris Yeltsin, quien se había colocado al frente de la oposición al golpe de estado, emergía como principal figura política en Rusia, convirtiéndose pronto en presidente.

Con la desintegración de la institucionalidad soviética, “el poder [en la industria] pasó a manos de la gerencia de las empresas, y dotó a los gerentes de la oportunidad de aprovechar su posición para beneficio propio. Esto abrió la posibilidad de la ‘privatización espontánea’ a través de la cual ellos pudieron apropiarse de activos del estado para su beneficio propio” (Clarke, 1992:10).

El término “privatización espontánea” es un eufemismo que refiere a un acto por fuera de la ley, pues “la forma en que tales firmas habían sido privatizadas no era clara, en tanto que ninguna legislación había sido adoptada aún para amparar esos cambios” (Kryshtanovskaya y White, 1996:721). Sin embargo, hasta antes de 1993, este fenómeno, leído fuera de la URSS como signo de una restauración capitalista, permanecía en magnitudes mínimas en la producción:

A principios de enero de 1992 en la Federación Rusa había 21 945 empresas industriales estatales, de las cuales 3 042 fueron alquiladas, y únicamente 992 empresas industriales no estatales, de las cuales 272 eran de propiedad colectiva, 162 eran sociedades anónimas, y sólo 70 eran propiedad privada. Las empresas estatales aún comprendían el 96% de la producción industrial. En términos de su ventas, las empresas de propiedad colectiva eran relativamente pequeñas, y las privadas minúsculas, mientras las sociedades anónimas eran relativamente grandes, agrupando juntas el 1.5 por ciento de la producción industrial, pero la mayor parte de las acciones en las sociedades anónimas eran propiedad del estado o de otras empresas estatales (Clarke, 1992:12).

Por estas razones y otras adicionales, a principios de 1992, Clarke afirmaba que los “elementos capitalistas” que habían emergido en Rusia operaban “en los intersticios del antiguo [...] sistema, y son ampliamente parasitarios en él” (1992:4). El cambio

cualitativo en la estructura de propiedad industrial rusa vino poco después, con la implementación de las reformas económicas de Yeltsin, las cuales abrieron la fase de *consumación* de la formación de la nueva burguesía rusa.

El colapso político de la Unión Soviética colocó, en el primer plano político, la necesidad de ulteriores reformas económicas a las ya iniciadas. La propuesta construida por el nuevo régimen fue la conocida como *terapia de choque*, “promovida por el poder de Yeltsin y apoyada por los Estados Unidos y el Fondo Monetario Internacional, al igual que los ex gerentes de las empresas socialistas que se apresuraron en transformarse en propietarios privados” (Reddaway, 2001:479).

Este programa, de enfoque neoliberal, estaba basado en las políticas del Consenso de Washington aplicado en América Latina a partir de la década de 1980 (Florio, 2002). El término con que se conoce el programa aplicado en los países ex socialistas se explica por la noción de que “para países en transición a una economía de mercado” “mientras más fuerte sea la medicina (y más dolorosa sea la respuesta), más rápida es la recuperación” (Stiglitz en Florio, 2002).

Una medida que se consideró central dentro de la *terapia de choque* fue la masiva privatización de las empresas soviéticas. La relevancia que se le asignó no sólo tenía que ver con la supuesta mayor eficiencia económica de la propiedad privada, sino con la generación de una clase social propietaria que sería la base social del nuevo orden económico y político en Rusia. La noción subyacente era la relación de supuesta mutua alimentación entre democracia y economía de mercado (Boycko, 1995; Gill, 1998).

Para generar la correlación de fuerzas políticas que lograra que se aprobase en la Duma (parlamento ruso) la privatización de la industria soviética, se propuso la repartición de acciones gratuitas a los ciudadanos rusos. Este planteamiento, sugerido como una forma de propiedad colectiva, se presentaba a los ciudadanos, por los reformadores de Yeltsin, como una garantía contra la continuidad de la élite económica soviética en el control de la industria. Al mismo tiempo era parte de un cálculo según el cual “el

discurso populista es el elemento más esencial” para el éxito de la privatización; por ello se hablaba de una propiedad colectiva de los medios de producción, apelando exitosamente al vocabulario de la tradición socialista (Boycko, 1995:69).

Pero también se requería el visto bueno de los actores industriales; principalmente gerentes y trabajadores. Para ello, el equipo encargado del diseño de la privatización les asignó parte en las acciones, proponiéndolos como co-propietarios, ganando así su apoyo activo. Una vez que se había aprobado, con el apoyo mayoritario de la población, la privatización, a las empresas soviéticas se les solicitó, el 27 de julio de 1993, elegir una de tres diferentes opciones:

En la primera opción la fuerza de trabajo [incluye gerentes] recibe, sin cargos, 25% del capital estatutario (*ustavny*) en la forma de acciones especiales sin derecho a voto. Los trabajadores también pueden comprar acciones equivalentes al 10% del capital estatutario con un 30% de descuento respecto del valor nominal. En la segunda opción la fuerza de trabajo no recibe acciones con descuento, pero se le permite comprar 51% de las acciones normales a un precio 1.7 veces el valor nominal. [...] La tercera opción permite a una parte de los gerentes tomar el control operativo de la empresa por hasta doce meses, durante los que pueden ejercer la opción de comprar el 20% de las acciones al valor nominal. La fuerza de trabajo, de conjunto, puede comprar un 20% adicional con un descuento del 30% (Fortescue, 1994:140).

Al final, documenta Fortescue, investigador de la Universidad de New South Wales, 34.5% escogió la primera opción; 63.7%, la segunda; y, un minúsculo 1.8%, la tercera. En la primera y segunda opciones, los gerentes generales recibían, al menos, el 5% de las acciones, siempre con la posibilidad de comprar participaciones adicionales, generalmente a los trabajadores.

Eventualmente, en las empresas privatizadas, los gerentes pasaron a ser los accionistas mayoritarios, manteniendo el control de la dirección. Con esto, lo que había comenzado *de facto* como privatización “espontánea” pasó a ser *de jure* una privatización “controlada”. Se había consolidado la formación de una burguesía rusa con derechos institucionalizados de propiedad.

A través de la literatura de los estudios post-soviéticos se observa que los gerentes soviéticos fueron una de las principales fuerzas motrices de la privatización rusa. Es decir, no sólo fueron beneficiarios de una política económica sino que se constituyeron en los *agentes de ese cambio*. El éxito de la acción privatizadora de los gerentes modificó la estructura de la propiedad industrial rusa, revirtiendo, en alguna medida, el principal punto del programa de la revolución bolchevique de 1917.

Teniendo en cuenta los aportes de estos estudios, es evidente que la distinción adecuada para indagar las posibilidades de acción de los gerentes cubanos se ubica en la reconstrucción de la relación entre *agente* y *contexto*. La principal falla analítica de la expectativa de conversión burguesa de los gerentes cubanos, radica en que supone que las reformas orientadas al mercado conducen inevitablemente a que ellos se conformen como agentes en búsqueda de la restauración capitalista en Cuba. A juicio de esta investigación, este tipo de reformas son condición necesaria pero no suficiente.

Así, para que los gerentes soviéticos se constituyeran en agentes de cambio, no bastó con la *perestroika*; también influyó, de forma decisiva, el contexto político en la URSS bajo el mandato de Gorbachov. En este sentido, el caso ruso muestra un rasgo ausente en el caso cubano: un contexto de agitación política al interior de la élite.²⁴

Por otra parte, la conformación de los gerentes soviéticos como agente de cambio no necesariamente debía implicar el éxito en su acción privatizadora. Ésta sólo comenzó a exhibir progresos con la *privatización espontánea*, en un nuevo contexto, no ya de inestabilidad, sino de desplome del sistema político e institucional soviético en 1991. Más aún, las reformas de Yeltsin aportaron todavía un *nuevo contexto*, con la *terapia de choque*, legalizando y profundizando este fenómeno.

²⁴ Reforma económica e inestabilidad política fueron dos ingredientes que coexistieron en el caso ruso que, sin embargo, pueden hallarse de forma separada. Este fue el caso en China, donde las reformas económicas de Deng Xiaoping, a finales de los años setenta del siglo XX, no desataron una inestabilidad política en la élite. La comparación con el caso soviético seguramente no es la más acertada si se busca construir pronósticos plausibles para el caso cubano. En este sentido, será pertinente comparar a los gerentes cubanos con sus pares en China, las ex repúblicas soviéticas asiáticas o Vietnam.

En el Cuadro 4 se presenta una síntesis del caso ruso, a partir de la relación agente-contexto.

Cuadro 4. Tres momentos de los gerentes soviéticos como agentes de cambio.

	Tiempo 1	Tiempo 2	Tiempo 3
Agente de cambio	<i>Conformación</i>	<i>Ascenso</i>	<i>Éxito</i>
Contexto	Reformas de Gorbachov	Desplome de la URSS	Reformas de Yeltsin

Fuente: Elaboración propia.

A los gerentes soviéticos, como agentes de cambio, el primer contexto los habilitó; el segundo, les retiró restricciones; y, el tercero, los coordinó, deliberadamente, en línea con sus intereses. Por tanto, la expectativa de la trayectoria histórica compartida entre gerentes cubanos y soviéticos resulta incompleta y precipitada.

Resumiendo: del modo en que ha sido formulada, la expectativa de conversión burguesa de los gerentes cubanos da por sentado el próximo debilitamiento y posterior desplome del sistema político cubano, descartando la variante donde no se geste tal situación. En este sentido, es necesario abrir analíticamente el escenario de continuidad, no sólo el de ruptura. Considerando un entorno de permanencia del sistema político cubano, se puede abrir la hipótesis de que aquél grupo social lleve a cabo su metamorfosis en clase propietaria bajo estas condiciones.

Siendo la élite política cubana, una que gobierna “sin competencias sobre una sociedad atomizada y controlada verticalmente” (Dilla, 2010:13), tiene sentido la apertura de la siguiente ruta como factible:

Un colapso en función de un régimen liberal o una renovación socialista democrática son solamente probabilidades matemáticas de muy difícil materialización. [...] [E]l derrotero más probable es una apertura paulatina y moderada de mercado que permita a la elite política posrevolucionaria su conversión en burguesía (Dilla, 2010:19).

Una alternativa como esta, indiscutiblemente, requiere de un agente que pueda y sepa aprovechar las oportunidades. Lo anterior significa que, independientemente del tipo de contexto político que se produzca en Cuba, el entorno sólo puede usufructuado por los gerentes si estos, para entonces, han desarrollado un interés de grupo por convertirse en propietarios de medios de producción y han alcanzado un aprendizaje que les permita alcanzar el éxito en sus acciones colectivas. Para avanzar un diagnóstico en esta dirección, en el siguiente apartado, se diagnosticará el capital social que, a la fecha, posee esta élite, intentando así, superar las especulaciones generalmente construidas sobre una carencia de datos empíricos.

La anterior línea reflexiva, colocada en suspenso, implica tener en cuenta, a contraluz, que es equivocado valorar como inevitable la constitución de la élite gerencial cubana en agente de cambio. Aunque ello no parezca imposible, el establecimiento de una teleología en esa dirección, concibiéndolos como capitalistas agazapados listos para adueñarse de sus empresas, es arbitrario. Incluso en Rusia, no todos los gerentes estaban por la privatización, como los *directores rojos* que se oponían a ella (Boycko, 1997). Se habla de estos directivos suponiendo que su ubicación estructural es dato suficiente para diagnosticar su actuar futuro. En síntesis, no existe una transición automática entre tener una ubicación compartida en la estructura económica y pasar a coordinarse en una acción política con base en intereses que perciban como comunes. Parfraseando a Marx, la *clase en sí* no implica, aunque la haga posible, la *clase para sí*.

2.3. Sobre la estirpe militar y otros rasgos de los gerentes.

Sobre el origen militar, en efecto, el involucramiento del ejército cubano en actividades productivas adquirió una envergadura inédita a partir de 1987, con el Perfeccionamiento Empresarial (PE) aplicado a las empresas de las FAR, que se extendió al resto del sistema empresarial estatal a partir de 1998, con el Decreto-Ley No. 187.

A partir del PE, personalidades importantes del ámbito militar comenzaron a sobresalir como administradores de entidades productivas. Como ejemplo, en la actualidad, el

Comandante de la Revolución, Ramiro Valdés²⁵, quien es uno de los seis vicepresidentes del Consejo de Ministros desde 2009, es también Ministro de la Informática y las Comunicaciones desde 2006. Desde su cargo ministerial supervisa diferentes empresas, entre las que se encuentra la que dirigió, personalmente, el *Grupo de la Electrónica*, que es el que en la Isla controla la producción, venta e importación de productos y servicios electrónicos, software y hardware.

El Ministerio de Turismo, clave en la economía cubana, también está dirigido por un militar, el Coronel Manuel Marrero Cruz, desde 2004. Antes de ello, era director de *Grupo Gaviota*, una emblemática empresa turística surgida del sistema empresarial de las FAR.

La presencia de este tipo de *cuadros* militares de alto nivel en posiciones clave en la economía cubana, partir del PE, son los elementos que han contribuido a diagnosticar que los gerentes son una división del ejército cuya misión actual es dirigir empresas generadoras de divisas, constituyéndose en una élite cuyo linaje épico le aportaría el capital social necesario para decidir lanzarse como agentes de cambio.

El problema es que al interior de los debates en los estudios cubanos se han solidificado *clichés* alrededor del rol militar en la economía, que requieren ser examinados. Estos lugares comunes han contribuido a permear el discurso periodístico internacional, generando imágenes como la siguiente, representativa en su tipo:

[H]oy los estratos más importantes de la economía han pasado a manos de las FAR. Del estamento militar ha surgido una élite gerencial-militar bajo la batuta del Ministro de Defensa (Minfar), Raúl Castro, quien está secundado por un núcleo duro de militares de toda su confianza (Burgos, 2007).

Como prueba de su aserto, Burgos señala que el Ministerio del Azúcar (MINAZ), y otra empresa turística emblemática, *Aerogaviota*, son dirigidas también por militares. Sin

²⁵ Este no es cualquier tipo de rango. Lo obtienen personajes destacados que desde antes de 1959 se habían involucrado en la lucha revolucionaria. Valdés estuvo incluso en la expedición del *Granma*.

embargo, tres años después, la situación ha cambiado, pues, desde 2010, el MINAZ está a cargo de Celso García Ramírez, un ingeniero químico con trayectoria de más de treinta años en la industria y, en cuanto a la aerolínea, hoy la dirige Víctor Manuel Aguilar Osoria, un licenciado sin antecedentes en las FAR.

En el mismo sentido que Burgos, el boletín *Cuba Facts* (2005), del *Cuban Transition Project*, de la Universidad de Miami, indicaba los datos sobre los militares a cargo del MINAZ y la aerolínea y, además, agregaba que la *Corporación CIMEX* también era controlada por las FAR, a pesar de que el director de esta empresa era y sigue siendo un urólogo, Eduardo Bencomo Zurdos. La afirmación del boletín se sustentaba en que el Vicepresidente, Enrique Setnamat, estaba “afiliado al ejército”.

Textos periodísticos como el mostrado, que beben del pronóstico del agente restaurador generado en la academia, producen dos imágenes desorientadoras: 1) que las FAR controlan “los estratos más importantes de la economía”; y, 2) que los gerentes son, por regla general, militares (“una élite gerencial-militar”). Pareciera que los cuarteles cubanos son hoy escuelas superiores de negocios o que las empresas cubanas son escuadrones dirigidos por oficiales.

Sin ignorar la relevancia que el ejército cubano tiene en el sistema empresarial cubano, el escenario parece ser menos simple, como captó Rodríguez en entrevistas que realizó, en 2006, a seis gerentes no militares:

[L]os entrevistados hicieron alusión a que muchos puestos directivos en la actualidad eran ocupados por altos mandos militares retirados de la vida militar activa. Algunos de los cuales se han formado al calor de la gesta revolucionaria antes de 1959, o en otras guerras, como pueden ser en las que apoyó Cuba a gobiernos progresistas de África. Los informantes apuntan a que estas personas en muchas ocasiones no tienen carreras universitarias, pero su llegada al puesto está determinada por la importancia que tiene esa Empresa Mixta para el gobierno cubano, además existe un criterio extendido de incorruptibilidad, compromiso y confiabilidad política de las personas que provienen de ese sector; además de su alta capacidad de mando (2006:114).

Así, la predominancia de militares parece restringirse a los puestos más altos, mientras el patrón parece variar con los gerentes más jóvenes, nacidos después de 1975. Estos

últimos, según Rodríguez, comúnmente pertenecen al Partido Comunista de Cuba (PCC) o a su organización juvenil, la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC). Igualmente, pertenecen a otras organizaciones, conocidas como “de masas”, tales como los Comités de Defensa de la Revolución (CDR), Milicias de Tropas Territoriales (MTT) o, si son mujeres, la Federación de Mujeres Cubanas (FMC).

Estos antecedentes de los gerentes revelan que el acceso a los puestos directivos no depende necesariamente de la pertenencia a las FAR, sino de un criterio más general, aunque no menos acotado, de confiabilidad por parte del Estado. No obstante, la existencia de esta pauta da vida a la idea según la cual, en tanto que el Estado recluta “de entre sus filas” a los gerentes, estos son, *per se*, agentes del poder político. El defecto de un constructo de este tipo, sensato pero apresurado, es que supone que la estirpe militar del individuo determina su actuar futuro, ya en una posición gerencial. Ambos aspectos, aunque pueden estar relacionados, no implican una relación causal unívoca. Más aún, la trayectoria política no es el único (ni a veces el más importante) determinante del ingreso a una posición gerencial.

Los gerentes, además, poseen una elevada formación en gestión empresarial, obtenida por medios ajenos a la academia militar. Entre los seis entrevistados por Rodríguez, “casi todos han terminado una carrera universitaria (cinco), maestrías (dos), han hecho cursos de posgrado en varias disciplinas que tienen que ver con su accionar (cursos gerenciales, de mercadotecnia, de relaciones públicas, etc.) (todos), dominan otros idiomas distintos al español (todos)” (2006:113).

Lo anterior es coherente con un incremento en los programas de posgrado gerenciales disponibles en el sistema de la Universidad de La Habana. Revisando su sitio de Internet, cuando el programa en cuestión menciona su fecha de apertura, por regla general esta se encuentra entre 1990 y 1994.

En el Cuadro 5 se muestran las maestrías del tipo mencionado ofrecidos en la U de H.

Cuadro 5. Maestrías gerenciales de la Universidad de La Habana.

Entidad	Programa
Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC)	Consultoría Gerencial
Centro de Estudios de Técnica de Dirección (CETED)	Dirección
Centro de Estudios Turísticos	Gestión Turística
Facultad de Economía	Administración de Negocios Marketing y Dirección Comercial
Facultad de Psicología	Comportamiento Directivo y Desarrollo Organizacional
Facultad de Comunicación Social	Marketing y Comunicación
Facultad de Contabilidad y Finanzas	Finanzas

Fuente: Sitios de Internet de cada entidad mencionada.

El mapa curricular de estos programas de posgrado no se diferencia sustancialmente de los programas equivalentes en otros países latinoamericanos. Por ejemplo, en la maestría en Administración de Negocios el objetivo es formar individuos altamente capacitados para la “toma de decisiones empresariales en el marco de la administración y dirección de negocios”. Los libros usados incluyen los más conocidos por el apellido de sus autores, como el “Koontz”,²⁶ para el curso de Administración de Empresas, o el “Kotler”,²⁷ para el de Mercadotecnia.

Otro organismo que sobresale en este tipo de formación es el Instituto del Comercio Exterior, del MINCEX, que se presenta como un “Centro de enseñanza programada para hombres y mujeres de negocios”.²⁸ Ahí se ofrecen alrededor de ochenta cursos y diplomados en temas como Comercio Exterior, Negociación Comercial, Gerencia Empresarial o Gestión de los Recursos Humanos.

En el caso del sector biotecnológico es común que los gerentes tomen especialidades o diplomados en la *Consultoría Biomundi*, del Instituto de Información Científica y

²⁶ KOONTZ, Harold y Heinz Wehrich. 2007. *Elementos de Administración*. México: McGraw-Hill, 7ª ed.

²⁷ KOTLER, Philip. 2008. *Principios de Marketing*. España: Pearson Prentice-Hall, 12ª ed.

²⁸ La fuente de esta descripción es un documento inédito, de 2006, de 126 páginas, donde este instituto detalla su oferta de formación. Disponible en: <http://incomex.cursosenlinea.cu/paginacursos.htm>, consultado el 5 de julio de 2010.

Tecnológica (IDICT), del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, de la República de Cuba.²⁹

Para profundizar la caracterización que hasta aquí se ha adelantado sobre los gerentes, en esta investigación se entrevistó al Informante 3, quien labora como investigador en temas sociológicos en la Universidad de La Habana. Este individuo comenta que, con base en informantes y en su propia observación, ha podido corroborar cómo los gerentes se han desplazado “hacia zonas más importantes como el Vedado, como Miramar”. Rodríguez también logró captar la existencia de esta concentración geográfica de los gerentes que, en la Ciudad de La Habana, se expresa en movimientos

hacia barrios privilegiados como Miramar, Siboney, Atabey, Vedado, Playa, Sevillano, Casino Deportivo. Barriadas que se distinguen por ser los antiguos barrios de la media y alta burguesía cubana antes del triunfo de la Revolución y el buen estado constructivo de sus inmuebles (2006:115).

En Cuba, uno de los principales problemas sociales es la vivienda. No sólo no se edifican suficientes habitaciones, sino que es prácticamente imposible mudarse.³⁰ La única forma de hacer esto último es mediante la *permuta*, que consiste en acordar con otro residente el intercambio de vivienda. El Informante 3 señala que este ha sido el método mediante el cual los gerentes se han vuelto los nuevos residentes de estos barrios privilegiados. Acuerdan con los residentes originales una permuta que se realiza a cambio, “por debajo del agua”, de cantidades importantes de dinero, a razón de diez mil dólares por habitación. En un barrio como Miramar, que era emblemático de la antigua burguesía, con edificaciones de grandes proporciones, varias habitaciones, garaje, jardín, etc., esto supone transacciones de alrededor de cincuenta mil dólares.

²⁹ Para esta descripción se revisaron los currículos de los directivos del Centro de Ingeniería Genética y Biotecnológica, disponible en su sitio de Internet, en la liga “Contactos”, <http://www.cigb.edu.cu/>, consultado el 24 de mayo de 2010.

³⁰ No existe un mercado inmobiliario; están prohibidas las operaciones de compra-venta de casas.

Este informante, quien siempre ha vivido en Miramar y cuya pareja ha trabajado como gerente de una compañía totalmente extranjera establecida en Cuba, señaló:

Yo he podido ver el cambio en el sentido de que las personas que estaban cuando yo nací, cuando yo me crié, cuando yo iba a la escuela, ya no son las mismas. Han salido muchas personas de ahí y han llegado muchas personas de este nuevo sector [empresarial].

En Miramar no sólo hay “rostros nuevos” e “inversiones importantes en mantenimiento”, también, la mayoría de los autos estacionados en las casas tienen en sus placas las letras “HK”, que corresponde al “sector de las sociedades mercantiles”. Este fenómeno da cuenta de dos cuestiones: por un lado, la identidad de grupo de los gerentes se ha desarrollado lo suficiente como para motivarlos a vivir cerca unos de otros, con sus pares; y, por otro, evidencia un poder adquisitivo bastante significativo.

Rodríguez detectó, en 2006, que el salario base mensual promedio de los gerentes rondaba los 400 pesos y 40 CUC. La parte en moneda nacional está en el promedio registrado ese año en la Ciudad de La Habana (ONE, 2009:7.5); pero, a lo anterior, hay que agregar las percepciones adicionales (no reguladas) que reciben en CUC, como los estímulos por productividad (u otros como cuando cumplen años o en navidad).

Estos montos extra en divisa para un gerente en una empresa totalmente extranjera, según el Informante 3, pueden ir “desde 300 hasta 1000 [CUC] en dependencia de su función y su productividad dentro de esa sociedad [mercantil]”.

En el contexto cubano, estos ingresos están sobradamente por encima del grueso de la población y, como es de esperar, dan acceso a un nivel de vida excepcional. Rodríguez y el Informante 3 coinciden en que es común que se transporten en automóviles modernos otorgados por la empresa, con la gasolina pagada. La población cubana comenta que los “gerentes” se transportan en “naves espaciales” (Rodríguez). También dan cuenta del acceso a bienes y servicios que en el contexto cubano son verdaderos privilegios: telefonía celular pagada, Internet en casa, ropa y calzado de marcas

prestigiosas, fiestas suntuosas, vacaciones en casas de playa o en Varadero, salidas a restaurantes y centros turísticos.

Este estatus privilegiado es interpretado por dos gerentes entrevistados por Rodríguez del siguiente modo:

*“Mira, yo sé que yo me doy ciertos lujos, por encima de la población cubana, pero qué se le va a hacer. **La situación del país se puso difícil y se armó casi un ‘sálvese quien pueda’** [...] Me gusta ir a Varadero cada vez que puedo, aunque a veces el trabajo no me deja. Me gusta ir a lugares buenos: discotecas, centros nocturnos, etc.; tomarme un buen ron con mis amigos, no el que venden en las cafeterías que está lleno de agua y es casi radioactivo. Te lo juro que en muchas ocasiones a veces no pago yo porque me invitan amigos extranjeros que trabajan conmigo y también porque tengo una pila de socios que dirigen esos lugares y no pago”* (Fernando en Rodríguez, 2006:122).

*“La gente por ahí dice que nosotros somos unos ricos y yo te digo que hay que trabajar mucho, no es fácil y no estamos llenos de dinero, a veces ni fines de semana tenemos para atender a la familia. No te miento si te digo que, en ocasiones, cuando he viajado al exterior los españoles con los que trabajo me han dado algún dinero, pero yo lo veo como un regalo, no como algo malo. El carro que tengo me lo dio la empresa y al igual que la gasolina, porque *uno siempre tiene que estar corriendo por ahí en miles de cosas* [...]. **A partir de la situación que se dio en el país se hizo necesaria la inversión extranjera** y nosotros tenemos un papel importante en el país [...], así que lo que tenemos es por la responsabilidad que tenemos. No es desigualdad, lo que expresamos es diferenciación y es normal en cualquier sociedad”* (Julio, en Rodríguez, 2006:140).

Las partes resaltadas en cursivas y negritas dan cuenta, respectivamente, de las dimensiones descriptiva y explicativa del discurso (Guha, 1988). Su estatus privilegiado es descrito por los gerentes como algo natural y válido en cualquier sociedad, en correspondencia con su alta responsabilidad y buen desempeño. Su situación es explicada como una necesidad producida por la crisis económica iniciada en 1990. No son individuos que den cuenta de su actividad como una suerte de servicio a la Revolución; al contrario, el discurso observado presenta la dimensión descriptiva en términos de una estrategia individual, resaltando sus diferencias con el resto de la “población cubana”.

Asimismo, los entrevistados de Rodríguez desarrollaron estrategias para salirse del sector estatal solicitando (y obteniendo) el ingreso al sector con el que tenían identificado el acceso a mayores posibilidades materiales. Todos sus entrevistados se

refirieron a su ingreso a una empresa mixta como producto del esfuerzo propio, relatado como parte de una acción intencional.

La existencia de una acción estratégica no es un hallazgo menor y “agrega cierta complejidad al tradicional discurso oficial que señala a estas personas como directivos que han sido designados para ocupar una posición estratégica en la defensa del país” (2006:121). Quienes acceden a un puesto gerencial son casos de éxito de entre enormes cantidades de individuos que demandan un empleo en el sistema empresarial orientado al mercado exterior. Esto es expresión del efecto de este sector de la economía en la estructuración de las estrategias individuales. Es masivo el deseo de ingresar al sector mixto (Martín, 1998).

Otro factor clave para ingresar a estos puestos, a veces decisivo, es las redes sociales. Según Rodríguez, generalmente, las redes familiares predominan sobre otras; algún pariente influyente facilita la obtención de alguna de las competencias previas o el ingreso mismo.

En el recuento del Informante 3 este es “un sector muy cerrado”, donde es “difícil de entrar”; para el ingreso “se mueven mucho las relaciones interpersonales, las redes”. Estas, por lo regular, corresponden a grupos dominantes en la sociedad cubana: los gerentes suelen ser “hijos de familias con un nivel cultural más alto”. En virtud de ello, estas familias logran implementar “mejores estrategias de futuro” y, por ello, enseñan a sus niños a hablar uno o dos idiomas extranjeros y los instan a prepararse académicamente.

Según el Informante 3, estos grupos provienen de las antiguas clases sociales dominantes en la Cuba prerrevolucionaria, que han reproducido, a través del tiempo, una tradición social basada en competencias culturales más elevadas. Esto tendría un efecto paradójico: la élite económica de la Cuba prerrevolucionaria, que alimentó la posterior élite cultural, hoy se está reconstituyendo como élite económica. Ello explica,

por ejemplo, un fenómeno que señalan Rodríguez y el Informante 3: entre los gerentes predominan los blancos sobre los negros.

En síntesis, en el retrato hablado de los gerentes destacan las características siguientes: suelen ser individuos que cumplen un criterio de confiabilidad política por parte del Estado -en los puestos más altos están, por lo regular, veteranos de las FAR; mientras, en los cargos intermedios se ubican jóvenes con alguna pertenencia a las organizaciones políticas y de masas del país-; pero que han desarrollado una acción estratégica para ingresar a estos puestos, que supone elevar sus niveles académicos, desarrollar competencias gerenciales y hacer uso de las redes sociales de que disponen por pertenecer a familias con antiguo capital social.

Al acceder a un puesto gerencial se hacen acreedores a un estatus privilegiado en términos de ingreso, lo que les ha permitido 1) desarrollar una identidad de grupo que los lleva a concentrarse geográficamente y 2) reproducirse como élite económica en la sociedad cubana. Son conscientes de su situación por encima del resto de la población y logran articular un discurso legitimador, pero sobre la base de una justificación en primera persona y no como un servicio a la Revolución.

Además, al estar insertados en ubicaciones estratégicas del sistema empresarial más dinámico y redituable de la economía, son difícilmente removibles por la experiencia y formación compleja adquiridas. En este sentido, los gerentes, conforme transcurre el tiempo, desarrollan un aprendizaje en términos del mejor modo de desenvolverse en la sociedad cubana. Son el grupo social de élite de más reciente aparición, y lo saben. Han adquirido el capital social suficiente para reconocer su lugar social y, al saberse parte de una colectividad, están dadas las condiciones para que identifiquen intereses comunes. Sin ser agentes de cambio social en el presente, poseen características cuya posesión, intrínsecamente, posibilita esta transformación.

Capítulo 3. Inhibición estatal de los gerentes.

El presente capítulo se propone describir la forma en que el Estado cubano gestiona su relación con los gerentes. En la medida en que el Estado reconoce la importancia crucial para la economía cubana de las empresas que estos individuos representan, emprende un esfuerzo discursivo por dotar a su actividad de un salvoconducto ideológico. Así, el contexto de precariedad económica legitima la existencia de los gerentes y sus prácticas mercantiles; a la vez que su sujeción ideológica a los intereses del Estado.

Del aparato promotor de las exportaciones ha surgido el *vehículo institucional* mediante el cual se realiza la gestión estatal de la relación con los gerentes. La Cámara, principal organismo promotor, por el tipo de actividades que organiza, habilita una serie de espacios donde los representantes estatales salen al encuentro de los gerentes de las empresas del sector externo de la economía cubana. De este modo, a través de ella circula un intercambio comunicativo que revela el esfuerzo estatal por cooptar a los gerentes mediante dos movimientos. Por un lado, aceptando un cambio en la conciencia organizacional de este organismo, que ha desarrollado la pretensión de representar los intereses de “los empresarios”; y, por otro, desplegando un discurso que coloca la actividad de los gerentes como un servicio a la Revolución, lo que denota la iniciativa de reconocerlos como parte de la élite cubana.

3.1. La revitalización de la Cámara de Comercio de Cuba.

La Cámara de Comercio de la República de Cuba, define su misión del siguiente modo:

Promover el desarrollo de la empresa cubana asociada, en beneficio de la economía nacional (Cámara, 2010).

La labor que emprende manifiesta que la importancia del actual sistema empresarial del sector externo no es sólo un aserto académico. El Estado cubano, consciente de ella, ha auspiciado un aparato institucional para la promoción de la actividad exportadora que atestigua la relevancia presente y esperada del desempeño de este

rubro económico. Dentro de este universo -que incluye consultorías, oficinas adjuntas a ministerios e instituciones educativas-, la Cámara destaca como el principal organismo.

Esta última, para brindar sus servicios a las empresas asociadas tiene organizadas, en la actualidad, las siguientes Direcciones: 1) Relaciones Internacionales; 2) Jurídica; 3) Formación y Membresía; 4) Ferias y Exposiciones; y, 5) Información y Publicaciones.³¹

Relaciones Internacionales es responsable del envío de “misiones empresariales” al exterior. Estas consisten en la participación de empresas cubanas en eventos como Ferias o reuniones comerciales, por encargo del Estado. Asimismo, coordina la recepción de las misiones extranjeras que visitan Cuba, suscribe acuerdos con “instituciones homólogas” de otros países y crea “comités empresariales”, los cuales consisten en grupos de trabajo binacionales para el diseño de acuerdos comerciales.

La Dirección Jurídica ofrece consultoría relacionada con la legislación nacional e internacional sobre comercio exterior, así como sobre “costumbres y usos en materia comercial” (Cámara, 2010). También se responsabiliza de gestionar las facultades legales que son exclusivas de la Cámara, como la expedición de certificados de origen, el registro de sucursales de empresas extranjeras y el otorgamiento del permiso de trabajo a los empleados extranjeros de las empresas mixtas.

La Dirección de Formación y Membresía implementa ciclos anuales de conferencias, talleres y seminarios en temas como negociación comercial internacional, investigación de mercados, propiedad industrial y habilidades gerenciales, entre otros. Adicionalmente, coloca a empleados propuestos por las empresas asociadas, en cursos en el Instituto de Comercio Exterior, del MINCEX, para la formación profesional en disciplinas como mercadotecnia y dirección empresarial.

³¹ Las otras Direcciones, secundarias, son: Contabilidad y Finanzas; Informática; Servicios Administrativos; y, Recursos Humanos y Cuadros.

Ferias y Exposiciones brinda asistencia para la coordinación y diseño de eventos empresariales a los asociados que soliciten estos servicios. No obstante, su principal función es la organización de la Feria Internacional de La Habana (*FIHAV*) y *Expocaribe*. Las dos ferias son reseñadas en los medios de comunicación cubanos; siendo más importante la primera que la segunda.³²

Por último, Información y Publicaciones ofrece, por un lado, servicios de información sobre mercados externos, a través del *Trade Point Habana* y del Centro de Documentación de la Cámara; y, por otro, edita los siguientes materiales: *Cuba Foreign Trade*, Guía de Servicios de la Cámara, Memorias y Directorio de Productores.

La Cámara no es un organismo estatal, sino un órgano autofinanciado cuyo presupuesto depende de la cuota abonada por las empresas vinculadas al sector externo afiliadas voluntariamente - este criterio incluye a las mixtas, en su calidad de empresas cubanas.³³ Por ello, aunque todas las empresas asociadas son parte de tal sistema, no todo este se encuentra asociado a la Cámara.

Ahora bien, ¿por qué la principal institución promotora de las exportaciones es un organismo autofinanciado?, ¿por qué, para la prestación de sus servicios, requiere la afiliación voluntaria de miembros asociados?, y, por último, ¿a qué responde este diseño institucional?

Las anteriores preguntas son pertinentes considerando que un organismo similar, el Centro de Promoción del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera de Cuba (CEPEC),

³² En el apartado 1.1 de esta Tesis, está descrito en qué consiste la *FIHAV*, la cual, en la actualidad, se celebra en el mes de Noviembre, en *Expocuba*, un complejo diseñado para este tipo de eventos, ubicado a las orillas de La Habana. *Expocaribe* es un evento equivalente, pero centrado en la cuenca del Caribe; se realiza desde 1992, en el Centro de Convenciones "Heredia", en la ciudad de Santiago de Cuba.

³³ Sus ingresos los obtiene a través de "a) Las cuotas que [...] abonen los miembros activos de la Cámara" y "b) Los derechos que [...] se fijen sobre los certificados y demás documentos que expida" (Art. 11, Ley 1091). Los miembros son empresas asociadas que aportan una cuota anual "cuya cuantía depende del volumen de operaciones" (Cámara, 2010). La permanencia está condicionada a este pago.

tiene un diseño distinto.³⁴ Este Centro es una unidad presupuestada del Estado, perteneciente al MINCEX y que, en la actualidad, define su misión como:

El fomento, desarrollo, promoción y diversificación del Comercio Exterior cubano. Con este fin, el CEPEC ofrece diferentes servicios especializados a los productores, exportadores y empresarios, principalmente de productos no tradicionales y servicios en general a fin de acceder, consolidar y expandir mercados a nivel internacional (CEPEC, 2010).

Cuenta con dos divisiones. Una, de mercadotecnia; y, otra, de información comercial. La primera, orienta a las empresas en el diseño de estrategias comerciales para la inserción de sus productos en nuevos mercados. Este servicio incluye asesoría para la investigación de mercados y para la publicidad y comercio por Internet. La segunda, se propone “brindar al sector empresarial y entidades afines, información útil y relevante con un alto valor añadido que propicie la orientación estratégica y facilite la toma de decisiones” (CEPEC, 2010). Para ello, entre otras cosas, elabora la revista *Mercado*, que pretende ser trimestral, donde se publican noticias económicas, orientación sobre regulaciones comerciales, oportunidades de negocios y estudios de mercado.

En cuanto a las acciones promotoras, el CEPEC se diferencia de la Cámara en que se concentra en las empresas de producciones no tradicionales y de servicios y ofrece consultoría de mercadotecnia; aunque, en general, tiene menos funciones. Pero estas distinciones no explican las diferencias en el tipo de financiamiento y en la forma de la relación con las empresas que atiende (el CEPEC se refiere a los “productores, exportadores y empresarios” mientras la Cámara, a la empresa “asociada”).

La explicación reside en que la Cámara es una institución que existe desde antes de la Revolución, que, refundada por esta última, conservó los rasgos aquí destacados,

³⁴ En 1994, mediante el Decreto-Ley No. 147, se reestructuraron los organismos de la Administración Central del Estado. Desaparecieron, se fusionaron y crearon ministerios. Como uno de los nuevos, surgió el MINVEC, el cual debía atraer y regular las inversiones extranjeras. Pronto se encargó de nuevas tareas y, en 1995, creó el CEPEC, que en ese momento se llamó Centro para la Promoción de las Exportaciones de Cuba. En 2007 cambió su nombre a Centro para la Promoción del Comercio Exterior de Cuba. Finalmente, con la fusión del MINVEC y el MINCEX, en 2008, el CEPEC adoptó su nombre actual.

originados en una tradición organizativa que se remonta al siglo XIX. Fue creada por la Ley No. 1091 del 1º de febrero de 1963 y sustituyó, con una nueva estructura y fines, a otro organismo que, con el mismo nombre, había sido fundado en 1927. Este último, a su vez, era una estructura que había cambiado de nombre en distintas ocasiones, con su primer antecedente en 1876:

La Cámara de Comercio data del siglo XIX, en plena etapa colonial, cuando con fecha 1º de mayo de 1876 se fundó la “Junta General de Comercio de La Habana”, agrupando en su directiva a un grupo de comerciantes e industriales estrechamente vinculados a los intereses mercantiles de la Metrópoli [España] (Cámara, a:3).

Los intereses de la antigua burguesía cubana “estaban [...] representados y defendidos por la Cámara de Comercio” (Cámara, a:13). Una vez que es derrocada la dictadura de Fulgencio Batista, en 1959, y que el gobierno revolucionario comienza a expropiar a la burguesía establecida en la Isla, los individuos pertenecientes a esta clase social comienzan a emigrar. Bajo este nuevo contexto político “fueron los propios empleados de la Cámara de Comercio los que solicitaron la intervención de las autoridades revolucionarias” (Cámara, 2010).

La Cámara, en su sitio de Internet, explica su continuidad de la forma siguiente:

La dirección de la Revolución vio en la Cámara de Comercio un instrumento eficaz para contribuir a la búsqueda de nuevos mercados, apoyar la reorganización del comercio exterior cubano y enfrentar los efectos del bloqueo, viabilizando las relaciones de negocios con otros países. Así, en 1962 el gobierno revolucionario constituye la Comisión Gestora de la Cámara de Comercio, presidida por Amadeo Blanco, que elaboró el proyecto de una nueva Cámara de Comercio con estructura y fines diferentes (Cámara, 2010).³⁵

En efecto, la Ley No. 1091 justifica la creación de la nueva Cámara en términos de las necesidades, “en lo que al comercio exterior se refiere”, de la nueva “estructura económica” generada por la revolución.

³⁵ Amadeo Blanco Valdés-Faully sería, poco después, el primer Presidente de la Cámara. El Anexo 1 detalla la lista de quienes han ocupado este cargo y el periodo de su gestión.

En su nueva etapa, este organismo inició sus trabajos con personal del Departamento de Ferias y Exposiciones del MINCEX, algunos trabajadores de la antigua Cámara y de un bufete privado especializado en asuntos de Propiedad Industrial (*CFT*, 1988:5). En sus primeros años, la principal actividad que organizaba era la participación de Cuba en ferias y exposiciones, en el exterior, de carácter internacional, ya fuera de índole comercial o cultural, incluso. A partir de 1973, la Cámara, además, asume el monopolio de la función de Agente de la Propiedad Industrial, para estas gestiones en el extranjero (*CFT*, 1988:5).

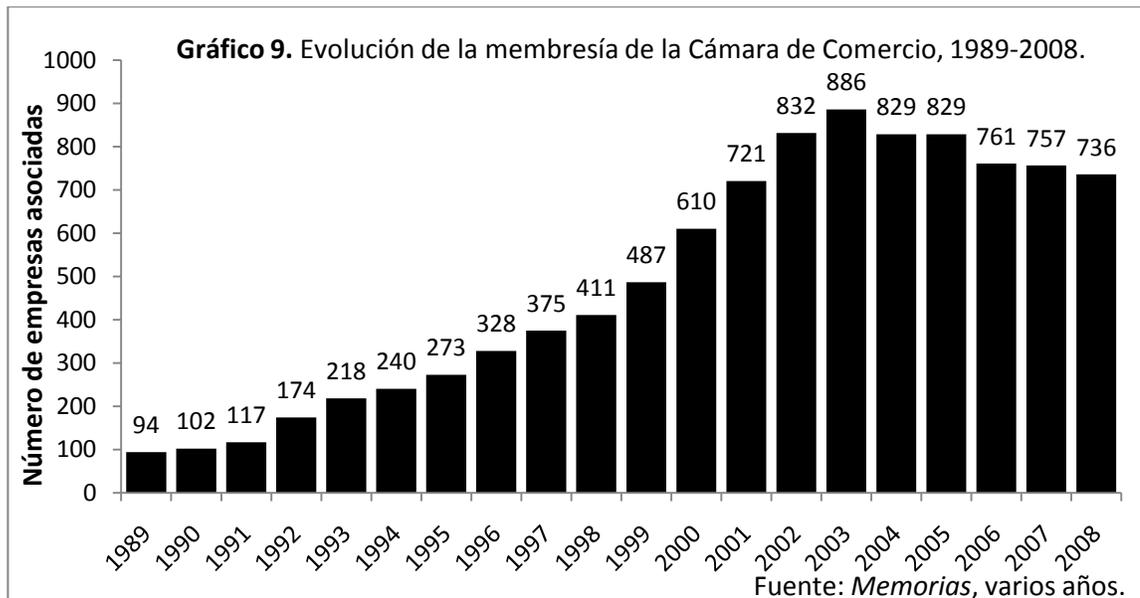
A partir de la entrada de Cuba, como miembro pleno, al CAME, en 1972, crece en relevancia el papel de la Corte de Arbitraje cubana, adjunta a la Cámara, creada en 1965, encargada de resolver o mediar conflictos comerciales internacionales en los que estuvieran involucradas empresas cubanas con entidades de los países socialistas. En la actualidad se llama Corte Cubana de Arbitraje Comercial Internacional, con las mismas funciones, pero ahora en relación con empresas extranjeras de todo tipo.

En el periodo 1963-1980 eran pocas las empresas asociadas a la Cámara. En 1997, el entonces Presidente, Carlos Martínez Salsamendi, en entrevista para *CFT*, dio a conocer que, al momento de su fundación, el organismo se constituyó con 51 entidades, “de las cuales diecinueve eran de comercio exterior, que funcionaban como monopolio y las otras eran grupos de empresas llamadas consolidadas, grandes” (*CFT*, 1997/1:7). Parece ser que el número se redujo en años posteriores, cuando, en 1965, se fusionaron varios de esos grupos monopólicos (en *CFT*, 1965/5). En la década de los ochentas, el número aumentó, al parecer, a partir de la entrada en vigor de la Ley de Inversiones Extranjeras de 1982, llegando a 94 en 1989 (*Memoria 1999*).³⁶

Posteriormente, con la reorientación del comercio exterior cubano, creció, de forma considerable y sostenida, la membresía de la Cámara, hasta 2004, como se muestra en

³⁶ No fue posible acceder a datos más precisos sobre la cantidad de asociados para el periodo 1963-1988.

el Gráfico 9.³⁷ A partir de este año se produjo una ligera reducción, ocasionada, por una parte, a la disminución en el número de empresas mixtas (ver Gráfico 2); por otra, a “fusiones, extinciones o cambios en el objeto social” de varias entidades y a falta de pago de algunos miembros (*Memoria 2006, 2007:4*).



El crecimiento también se explica por una modificación en el criterio de admisión a la Cámara. Hasta 1995, sólo podían solicitar la membresía las empresas con la licencia de exportación o importación, las cuales eran un número reducido durante el tiempo que duró el modelo de economía centralmente planificada con monopolio del comercio exterior. Como se ha mencionado, la gran mayoría de las empresas cubanas no realizaban ese tipo de operaciones de forma autónoma; el comercio exterior se decidía mediante el plan y conforme a lo acordado en el CAME. Después se modificó el criterio, ampliando el rango de admisión a todo el sistema del sector externo, es decir, entidades cubanas que producen fondos exportables, mantienen vínculos directos o indirectos con proveedores extranjeros, producen para el mercado interno en divisas o tienen algún tipo de negocio conjunto con empresas foráneas (Estrada, 2009:17).

³⁷ El sitio de Internet de la Cámara publica el listado de sus empresas asociadas, el cual conviene, en un estudio posterior, contrastar con el listado –no localizado para este trabajo– de las empresas mixtas.

En la década de los noventa, con su renovada importancia, la Cámara estableció delegaciones territoriales en las provincias, facultad para la que estuvo autorizada desde un inicio. Actualmente, además de su sede central, la Presidencia, en Ciudad de La Habana, tiene las siguientes representaciones para atender a determinadas provincias: 1) Villa Clara: Cienfuegos, Villa Clara y Sancti Spiritu; 2) Camagüey: Ciego de Ávila y Camagüey; 3) Holguín: Las Tunas y Holguín; y, 4) Santiago de Cuba: Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo. En el Anexo 2 se desglosa la membresía de la Cámara por delegaciones territoriales y provincias al cierre de 2008. Las empresas atendidas por la sede central son casi el 70% del total, aunque tan solo las que están establecidas en la Ciudad de La Habana acumulan el 64%.

Además, la atención a los asociados se segmenta por secciones, las cuales son: 1) Servicios; 2) Transporte; 3) Biotecnología; Industria Farmacéutica y Salud; 4) Cultura; Deporte y Turismo; 5) Construcción; 6) Industrias; 7) Agroindustria Alimentaria; 8) Tecnologías de la Información; y, 9) Bienes de Consumo. Las secciones de Industrias, Agroindustria y Servicios agrupan a poco más de la mitad del total de empresas asociadas (ver Anexo 3).

El crecimiento de la membresía de este organismo es, por su carácter voluntario, producto de una acción intencional de parte de los gerentes de las empresas orientadas al mercado exterior, mixtas y estatales. Esta afluencia masiva, canalizada a través de un diseño que permite que el Estado (MINCEX) y los gerentes (“miembros asociados”) entablen un intercambio comunicativo como hablantes, ha impactado en *el modo en que la Cámara se concibe a sí misma*, convirtiéndola en algo más que un organismo exclusivamente promotor de las exportaciones.

3.2. La Cámara como institución representativa del empresariado.

Para comenzar desde el presente, obsérvese en el Texto 1 la forma actual en que la Cámara se presenta a sí misma (las cursivas de aquí en adelante son del autor). La secuencia de significantes que sintetizan el texto son: i) asociación de empresas, ii)

actividad empresarial y iii) empresarios. La secuencia menciona 1) ¿qué es la Cámara?; 2) ¿para qué es la Cámara?; y, 3) ¿para quién es la Cámara?

Texto 1. “¿Qué es la Cámara?”

Como concepción universal la Cámara es una *asociación de empresas* vinculadas al comercio, la industria y los servicios, con reconocimiento ante los organismos del Estado, que permite orientar las mejores alternativas para el desarrollo de la *actividad empresarial* de las entidades que a esa asociación pertenecen, y en nuestro caso, constituye una herramienta para la *reinserción de la economía cubana en el mundo de las relaciones económicas internacionales*, pues potencia, e intercambia información valiosa en torno a las posibilidades de negocios a escala mundial.

Es una entidad que promueve las ofertas exportables de productos y servicios, así como las oportunidades de negocios e inversión de la empresa cubana y la sustitución de importaciones, en beneficio de la economía nacional. Presta servicios a sus asociados, a las sucursales de compañías extranjeras acreditadas en el país, así como a empresarios extranjeros interesados en negociar con Cuba.

Las relaciones económicas en auge, necesitan de nuevas formas de servicios, requieren de la actualización y empleo de técnicas de la informática, y sobre todo del deseo, tanto de los *empresarios*, como de las personas que administran la información y el conocimiento de las políticas comerciales, de encontrar en conjunto las mejores formas de lograr mercados convenientes.

Nuestra Cámara cubana tiene también un compromiso social, por lo que las acciones que se acometen deben responder al crecimiento de la sociedad, con un intercambio amplio, con desarrollo de todos los componentes involucrados y donde el país obtenga los mejores resultados socio – económicos.

Con bases y aspiraciones superiores, desde los principios de nuestra sociedad, la Cámara de Comercio de la República de Cuba tiene como MISIÓN:

Promover el desarrollo de la empresa cubana asociada, en beneficio de la economía nacional.

En el marco del avance que se va obteniendo en el desarrollo de la economía del país, se hace más importante el crecimiento de los intercambios, así como ambientes y resultados ventajosos para todas las partes que en ellos intervienen. Como espacio legal, la Cámara ha de convertir en realidad las aspiraciones de Cuba de hacernos una potencia en el área, a través del incremento del comercio, el turismo, y las inversiones.

Fuente: <http://www.camaracuba.cu> (consultado el 11-ago-2010)

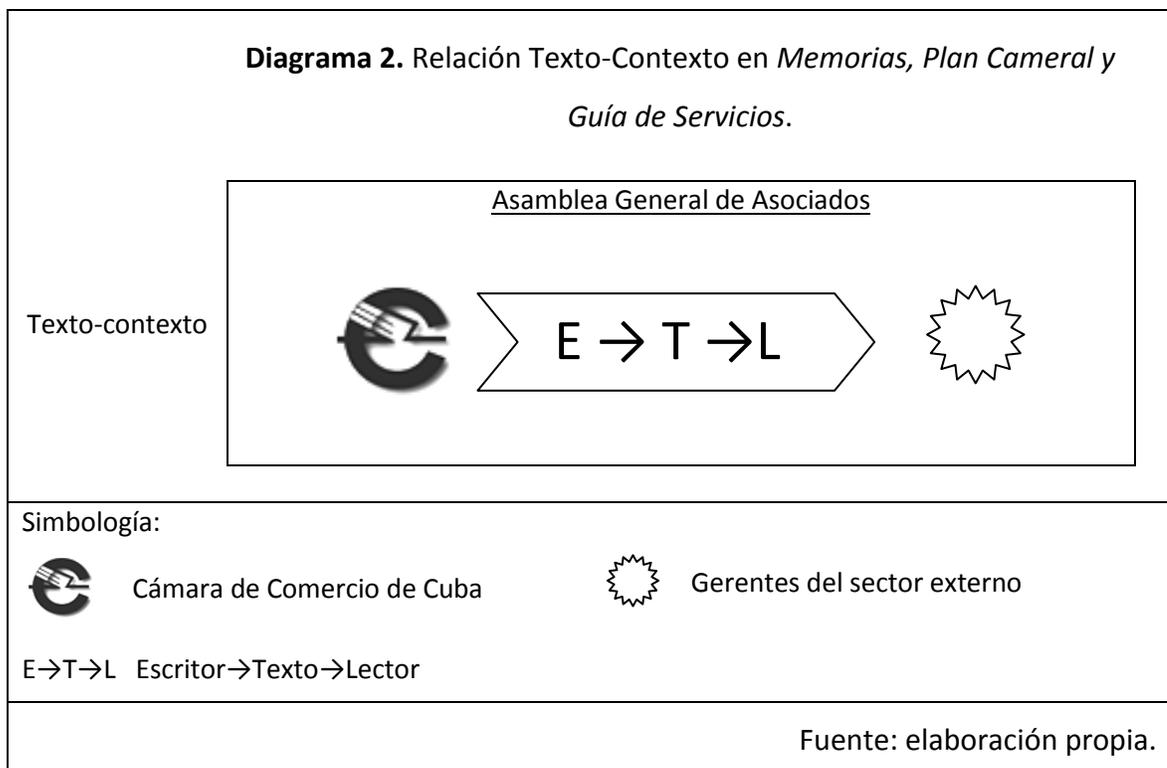
De este modo, este organismo se concibe a sí mismo como una asociación de empresas que orienta la actividad empresarial de los empresarios, bajo la razón de reinsertar la economía cubana en el mundo de las relaciones económicas internacionales. En sus palabras, su misión resumida es “promover el desarrollo de la empresa cubana asociada, en beneficio de la economía nacional”; enunciado que no solo se presenta en

el sitio de Internet de la Cámara, sino también en la propaganda que de sí misma hace en cada edición de la revista *Cuba Foreign Trade*. Esta pequeña frase, que sintetiza el auto concepto de la Cámara, y los significantes i, ii y iii, son relevantes en tanto no existen en la Ley No. 1061 ni en el Reglamento de la Cámara, ambas de 1963.

La emergencia de este discurso se explica porque la Cámara ha desarrollado la pretensión de representar los intereses de un llamado “empresariado cubano”.

La mejor evidencia de este fenómeno fue hallada en las *Memorias, Plan Cameral* y la *Guía de Servicios* de la Cámara. Estos documentos se entregan anualmente a los asociados como parte de los materiales para la Asamblea General de Asociados.

El Diagrama 2 detalla el flujo comunicativo presente en dichos documentos.³⁸



³⁸ Nótese que el contexto que se plasma en estos textos, es el mismo y el único para el que estos últimos se producen. Tal flujo comunicativo es menos complejo que el de CFT, donde concurre una multiplicidad contextual en un texto que, a su vez, se produce para un contexto distinto (ver Diagrama 1).

En la primera solapa de la *Memoria 1999*, en el párrafo de apertura de un texto titulado “Antecedentes Históricos”, aparece la siguiente semblanza: “Desde la época del Imperio Romano, los comerciantes crearon organizaciones que promovieron y defendieron los intereses de los mercaderes”. El resto de la narración, de siete párrafos en total, sigue ilustrando la continuidad en la historia de las cámaras de comercio en el mundo occidental, presentando a la Cámara como la versión cubana de esta tradición, aunque sin explicitar las razones que sustentan esa equiparación.

Sin embargo, la asociación implícita que el anterior texto establece con las “organizaciones que promovieron y defendieron los intereses de los mercaderes” se hace explícita en las últimas páginas de esta *Memoria*. En un texto titulado “La Cámara hacia el Siglo XXI”, se postula “una visión de la Cámara de Comercio de la República de Cuba para el año 2003, en la que se perfila como una institución que representa al sector empresarial asociado” (*Memoria 1999:25*).

A reservas de una investigación más documentada, esta parece ser la primera mención explícita de la pretensión de la Cámara de representar intereses. En *Memorias* posteriores esta pretensión ya no se presenta como una “que se perfila”, sino como una consolidada, lo cual puede corroborarse en el Texto 2, extraído de la *Memoria 2000*, del apartado titulado “Actuación nacional”.

Texto 2. “Actuación nacional”

La Cámara, en su carácter de *institución representativa del empresariado* en el ámbito nacional, ha mantenido en ascenso los estrechos vínculos de trabajo y coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado y los gobiernos provinciales. La presencia y activa participación en diferentes grupos de trabajo y comisiones ha permitido a la Cámara conocer y trabajar en función de las estrategias y políticas de los diferentes organismos nacionales, así como trasladarles los *intereses de los asociados*.

Fuente: *Memoria 2000*, 2001:4.

En el año 2002, la membresía se había multiplicado por 8 en un lapso de una década. En este contexto de crecimiento espectacular de la cantidad de asociados, la Cámara

reflexiona sobre ello y señala que “La actual membresía le garantiza a la institución un alto poder de convocatoria y la convierte en un foro empresarial por excelencia donde los asociados tienen la posibilidad de discutir los problemas que les afectan, interrelacionarse, trazar estrategias de trabajo y *trasladar a las autoridades sus opiniones y propuestas sobre temas de su competencia*” (*Memoria 2002:8*).

En resumen: el deseo masivo de gerentes de afiliar a la Cámara la empresa que dirigen tuvo como efecto que ésta desarrollara la (anteriormente inexistente) pretensión de representar los intereses de sus afiliados, los *empresarios*. En las *Memorias 2002, 2005 y 2006*, se hace referencia al “papel de portavoz de los intereses de la comunidad empresarial cubana” que la Cámara asume (2003:17; 2006:18; 2007:16).

Si en la *Memoria 1999* la Cámara se definía en relación con una supuesta tradición originada en la antigua Roma, en 2007 la definición abandona postulados históricos y se propone una definición positiva, evidente en el Texto 3, extraído del “Plan Cameral 2007”, documento que también se entrega a los asociados en la Asamblea, en el cual se plasman los objetivos del próximo año. Desde entonces se estabiliza un discurso que otorga coherencia a la pretensión desarrollada por la Cámara a partir de 1989.

Texto 3. “¿Qué son las Cámaras de Comercio?”

Normalmente, las Cámaras de Comercio son organizaciones autónomas con carácter no lucrativo, *creadas para proteger y desarrollar los intereses del comercio y de la industria locales o nacionales*. Su objetivo básico es el desarrollo económico. En particular, *apunta a promover y proteger los intereses de sus miembros de los sectores comercial, industrial y de los servicios*; en un sentido muy real, los propios miembros son la Cámara de Comercio.

Fuente: *Memoria 2006, 2007:5.*

Inmediatamente después del párrafo anterior, se plantea la pregunta “¿Qué es la Cámara cubana?”, a la que se responde definiendo a esta como “una institución de derecho público que tiene como misión principal promover el desarrollo de la empresa

asociada, en beneficio de la economía nacional” y que, entre otras funciones, “representa al sector empresarial cubano asociado”.

¿Cómo se entiende la ejecución de esa representación? La Cámara “Ayuda al Estado a trazar políticas a partir de la información que posee en su contacto permanente con el sector empresarial” (*Memoria 2006:5*). Lo anterior cobra sentido en virtud de que, mediante este organismo, los asociados tienen la posibilidad de *trasladar a las autoridades sus opiniones y propuestas sobre temas de su competencia*.

De este modo, la Cámara se concibe como representante de los empresarios *ante el Estado cubano* y hace lo hace saber a los gerentes de empresas del sector externo afiliadas a este organismo, para quienes están escritas las *Memorias*; sin embargo, dado que en estos documentos se utiliza el término “representación” en el sentido de transmisión o, en sus palabras, “traslado”, se requiere observar el correlato práctico de la pretensión que ella se adjudica. Así, la forma en que la Cámara articula su relación con las empresas asociadas y con el MINCEX se realiza a través de un diseño institucional tipo Consejo, es decir, una instancia de auscultación más que de decisión en torno a los intereses de los empresarios asociados.

Dicho diseño se explica, en buena medida, por el ordenamiento que, desde 1963, tienen los órganos de gobierno de la Cámara, que son: a) la Asamblea General de Asociados; b) el Consejo de Dirección; y, c) la Junta Ejecutiva (Art. 5, Ley 1061).

La AG está definida, desde aquél año, como el “órgano superior de la Cámara de Comercio” y está integrada “por todos los miembros activos de la misma” (Art. 6, Ley 1091). Este lineamiento, herencia de la tradición cameral previa a la Revolución, sin embargo, estuvo en desuso hasta la década de los noventa, cuando fue recuperado.³⁹

³⁹ García Oliveras rescató esta práctica en 1987 (*CFT*, 1992/1:73); empero, en 1997, Salsamendi admitía que la Asamblea, como órgano superior, “en realidad no ha funcionado así, incluso establece [la Ley 1091] que en el consejo de dirección de la Cámara haya representantes de sus miembros asociados y eso

En la actualidad, esta reunión se realiza anualmente, en un evento de un día, donde convergen las empresas asociadas a través de los gerentes que las representan. Sin embargo, este acto, es la conclusión de un proceso que comienza con las asambleas de cada una de las nueve secciones en las que está agrupada la membresía.⁴⁰

Cada sección tiene su propia Junta Directiva, conformada por un Presidente, uno a tres Vicepresidentes y una Secretaria. Los dos primeros cargos son ocupados por altos mandos de las empresas de la sección en cuestión. El último, menos importante, es designado, por la Cámara, de entre sus mandos medios.

En la actualidad, hasta junio de 2010, funcionan las Juntas de siete de las nueve secciones (ver Anexo 4). En estos casos, la Secretaría estaba ocupada por una mujer; seis de ellas con cargo de “Especialista” (subordinada a un/a director/a de algún área de la Cámara). De los Presidentes, tres eran los más altos mandos de sus empresas; mientras, los cuatro restantes, eran gerentes de la segunda línea del organigrama; y, sólo dos eran mujeres. En el caso de los Vicepresidentes, sólo cinco, de un total de diecisiete, eran los más altos mandos de su empresa; y, cinco, en total, eran mujeres.

Lo que ocurre en las asambleas seccionales y en la Asamblea General de Asociados fue narrado, en entrevistas por separado, en diciembre de 2009, por la Informante 1 y la Informante 2, Especialistas de Direcciones distintas de la Cámara que, adicionalmente, tienen funciones como Secretaria en una Junta Directiva Seccional.

Una de las entrevistadas afirmó que cada Junta “se renueva o se ratifica [...] en la Asamblea anual de la sección”, siendo una decisión que “sale de los asociados, no de la Cámara”. Para tal evento, ese organismo de dirección elabora una Orden del Día donde

tampoco ha funcionado así. Nosotros estamos trabajando para que estas regulaciones se cumplan. Pero para eso se precisa un contenido que interese a los miembros asociados” (CFT, 1997/1:7). A partir de entonces, la Cámara vio en la AG una herramienta para vincularse con su creciente membresía.

⁴⁰ La idea de crear las Secciones fue sugerida por el entonces Presidente de la Cámara, Salsamendi, cuando la membresía crecía aceleradamente (CFT, 1997/1). En la actualidad su funcionamiento está normado por la Resolución No. 1 de 8 de enero de 2003, del Reglamento Interno de la Cámara.

se proponen los puntos a discutir. Al principio “hay palabras de bienvenida”. A veces sigue una presentación de alguna empresa “por su gran nivel de exportación que a lo mejor tuvo ese año” o de alguna otra “que se incorporó nueva a la membresía y quiere promover sus servicios o productos exportables”. Pero, lo central del evento es el Informe que presenta la Junta Directiva. En él “se recogen las actividades de la sección durante el año” y “se plantean los objetivos para el próximo”. Asimismo, la entrevistada afirmó que la Asamblea de la sección donde es Secretaria, “una reunión de los empresarios y para los empresarios”, dura de una a una hora y media.

La Informante 2 dijo que la Asamblea de su sección duraba “dos horas, dos horas y pico”. La brevedad del acto responde, en su opinión, a que a lo largo de todo el año se hacen reuniones con los “empresarios”. Por ello, durante la Asamblea seccional “no podemos esperar a que los problemas o las dificultades se presenten a final del año”. Por otra parte, al menos en teoría, según la Informante 1, los gerentes pueden plantear divergencias con lo presentado por la Junta Directiva: “Se hace un Informe. Algún miembro puede estar o no estar de acuerdo. O puede decir que faltó tal cosa. Pero bueno, es lo que nunca pasa. Porque se supone que si tú te has reunido durante todo el año, no hay que esperar ese momento”. Pero si no suelen plantearse divergencias, sí se plantean necesidades. La informante 2 difiere de un juicio como el de la Informante 1 e insiste en que estas asambleas son “el espacio que tiene el empresariado para intercambiar” (también le llamó “el momento”), “siempre la gente dice cosas que necesita: ‘lo que yo necesito es que este servicio sea de esta manera’... Entonces, es a partir de esta retroalimentación, es que tú dices: ‘Bueno, mira. Los objetivos del año que viene deben ser así y de esta manera’”.

Cuando la Informante 2 habló de la asamblea seccional como “el espacio...” o “el momento...”, lo hizo contrastando con la Asamblea General de Asociados, a la que le asigna un carácter “muy general”. En ella sólo se hace “un balance del año, de todo el trabajo que se realizó y los objetivos para el nuevo año”. Ahí los empresarios no

comentan el Informe presentado, ya no es “el espacio” ni “el momento”, que sí habrían tenido en la fase previa.

Por tanto, la Asamblea General tiene más bien el carácter de ceremonia institucional; una especie de saludo, de reconocimiento institucionalizado, del Estado hacia los gerentes del sector externo, lo que explica su realización en el Salón Plenario del Palacio de Convenciones, el auditorio donde se llevan a cabo los eventos más importantes del país. Asiste un miembro del Consejo de Ministros y, por supuesto, el Ministro del Comercio Exterior. Ambos ofrecen un discurso a la Asamblea, la cual es presidida por el Presidente de la Cámara de Comercio. Los representantes de empresas asociadas que asisten están entre los más altos mandos de sus empresas. La duración parece estar entre las dos y tres horas. Asiste la prensa y el evento es tan importante para la Cámara, que se reseña en la *Cuba Foreign Trade*, donde también se transcriben los discursos de los funcionarios de más alto rango asistentes.

Para una caracterización más completa, es importante observar lo que no se discute en la Asamblea General de Asociados. Por ejemplo, ahí no se eligen los cargos de dirección más importantes de la Cámara, dado que la Junta Ejecutiva de la Cámara “estará integrada por un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario, que serán nombrados y removidos libremente por el Ministro del Comercio Exterior” (Art. 8, Ley No. 1091); pero sí corresponde a la Asamblea elegir tres miembros que, junto con los de la Junta, conforman el Consejo de Dirección (Art. 7, Ley No. 1091). Sin embargo, mientras las facultades del Consejo se definen mediante los verbos “conocer” y “proponer”, las de la Junta se definen con palabras como “ejercer”, “elaborar” y “hacer cumplir” (Caps. VI y VII, Reglamento de la Cámara). Por tanto, por la forma en que están definidas sus funciones, el Consejo tiene un papel *consultivo*, mientras el de la Junta es *resolutivo*.

Este diseño institucional indica que la Cámara es dirigida por el Estado a través del MINCEX; sin embargo, el desarrollo de una *pretensión de representación*, que la obliga a realizar de forma continuada un ejercicio de *interpretación de intereses*, tiene por

efecto dotar a la Cámara de una cierta capacidad de juego propio en el horizonte institucional cubano.

En las entrevistas con las funcionarias mencionadas se verificó una concepción de la Cámara como una entidad más o menos autónoma *cuando se la compara* con el CEPEC.

La interpretación individual que las entrevistadas hacen del trabajo organizacional de la Cámara no difiere de la forma en que el CEPEC define su misión. Para la Informante 1, la Cámara “da servicios” a las empresas asociadas: de información, jurídicos, de promoción, publicidad y de formación. Para la Informante 2, las “funciones propias de una Cámara de Comercio” son “dar servicios al empresariado con el objetivo de facilitarle el comercio; en este caso [...] a las empresas que hacen comercio exterior”.

Entonces, ¿qué hace diferente al CEPEC de la Cámara? Según la Informante 2, el CEPEC es una “unidad presupuestada”, lo que significa que “es una institución que depende del presupuesto del Estado, porque pertenece al MINCEX”; mientras, la Cámara “es una institución autofinanciada”, porque obtiene sus recursos de “la cuota de sus asociados más los servicios que brinda”. La Informante 1, menos elocuente, dijo que “el CEPEC pertenece al MINCEX y nosotros... también”. Los puntos suspensivos fueron una pausa de dos segundos durante los cuales la entrevistada realizó gestos faciales que expresaban duda sobre lo que estaba por decir y, más avanzada la entrevista, señaló que “la Cámara está subordinada metodológicamente al MINCEX”; pero, ¿por qué agregar el adjetivo *metodológicamente* y por qué dudar de la pertenencia de la Cámara al MINCEX?

Las inconsistencias en el discurso de la Informante 1 y la explícita diferenciación de la Informante 2 sobre la comparación entre la Cámara y el CEPEC son atribuibles a una conciencia organizacional que se distancia, ontológicamente, del Estado.

Más interesante aún es la equiparación de la Cámara con confederaciones patronales de otros países, como lo sugirió la Informante 2. En su percepción, la Cámara es “lo mismo” que las Cámaras de otros países, la diferencia sería que en Cuba “la mayoría de

nuestras empresas son estatales [...] pero a la hora de hacer comercio es lo mismo”. Es decir, “cuando se hace negocios no se hace con el Estado cubano, se hace con las empresas cubanas”. Así, la Cámara cubana sería “una institución promotora del comercio [exterior], como en Brasil son las federaciones de industria”.

La comparación no es improvisada. La entrevistada hizo mención de una colega cercana, Especialista de la Dirección de Relaciones Internacionales de la Cámara, responsable de la relación con América del Sur, México, la World Trade Center Association, la Cámara de Comercio Internacional, la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y el Consejo Caribeño de Cámaras de Comercio (CARICOM). Esta funcionaria viaja, frecuentemente, a los países y las sedes de los organismos de cuya relación se encarga. Conoce las federaciones de industria de Brasil y, sin duda, sabe que éstas son agrupaciones de grandes propietarios industriales. Por ello es interesante que la Informante 2 defina a la Dirección de Relaciones Internacionales como “la que establece o coordina [...] las relaciones bilaterales con otras instituciones camerales y asociaciones que agrupan empresarios”, las que califica como “instituciones homólogas” a la Cámara.⁴¹

La Cámara, entonces, no sólo se concibe como heredera de las asociaciones romanas que defendían a los mercaderes, sino que también se percibe como homóloga de las cámaras que en otros países defienden los intereses de la burguesía. No obstante, el ruido ideológico de esta última equiparación es minimizado al postular la similitud entre la Cámara cubana y las de otros países en su tarea de “promotora del comercio exterior” y en su papel como representantes de los intereses de los “empresarios”.

¿Qué indica que, en Cuba, haya cobrado relevancia una institución con la conciencia organizacional antes descrita? Como mínimo, que los gerentes, uno de los actores

⁴¹ Esta referencia también es la del sitio de Internet de la Cámara. Ahí se menciona que, entre las “principales actividades” de la Dirección de Relaciones Internacionales, está la “suscripción de acuerdos con instituciones homólogas” (Cámara, 2010).

sociales emergentes que tanto ha llamado la atención de los estudiosos de Cuba, han adquirido mayor cohesión que la detectada hasta el momento y que el Estado admite su relevancia por la vía de reconocerle (y así, fomentar) intereses de grupo, si bien de forma incipiente o mediante la reserva del “en beneficio de la economía nacional”.

Asimismo, indica la heterogeneización del horizonte institucional de la Cuba actual, en la medida en que se fortalece un organismo cuyo discurso no se basa en el paradigma socialista sino que se sostiene en las variaciones ideológicas que han ocurrido en el pensamiento económico del comercio exterior cubano.

La Cámara es una *nueva Cámara*, porque no se concibe como una mera extensión del Estado en la medida en que se autofinancia y se constituye a través de la membresía voluntaria de sus asociados, lo cual responde a un diseño institucional distintivo en relación con otras instituciones cubanas. Tal diseño, combinado con las nuevas cualidades del comercio exterior cubano, ha facilitado la emergencia de una conciencia organizacional distinta a la que podría desarrollar, por ejemplo, el CEPEC.

Entonces, ¿qué es la Cámara? Es un *vehículo institucional* dirigido por el Estado, que pretende representar los intereses de los gerentes, haciéndoselo saber a estos últimos; es una entidad producida por un actor, que pretende incrustarse en otro, anunciándose; es una entidad mediante la cual un actor pretende hablar por otro actor, convenciéndolo de ser su vocero. Pero ninguna de estas pretensiones existía antes de 1989; por lo que su emergencia revela un proceso endógeno de modificación de una conciencia organizacional, producto (y productora) de la relación que se ha construido entre los gerentes del sector externo y el poder político del Estado.

3.3. Los empresarios cubanos al servicio de la Nación.

Mediante la Cámara, el Estado gestiona su relación con los gerentes. Si el discurso es el vehículo de toda ideología, las organizaciones son el vehículo de todo discurso; son su correlato práctico. Así, en el aparato institucional de promoción a la exportación es

posible rastrear el discurso económico que visibiliza el carácter ideológico de la relación objeto de esta investigación. El flujo ideológico que estructura la comunicación entre ambos actores circula a través del *punte gestor* que es la Cámara.

Ahora bien, el discurso económico entre actores sociales no se emite en el vacío, sino en un contexto específico. En el caso que nos ocupa, el contexto observable es habilitado por este organismo a través de ceremonias institucionales regulares.⁴² Una es la Asamblea General de Asociados (AG), que se ha descrito en sus rasgos sustanciales; pero hay otras ceremonias significativas, a saber: el Premio Nacional al Exportador,⁴³ la Feria Internacional de La Habana (*FIHAV*) y *Expocaribe*. Ellas, al igual que la AG, se realizan una vez al año.

El discurso económico que ha emergido en el comercio exterior cubano fue analizado con base en los significantes destacados en el Texto 1: i) asociación de empresas, ii) empresarios, iii) actividad empresarial.

Respecto del primer significativo lo que hay que mostrar es el modo en que el Estado se refiere a la Cámara. Más precisamente, a su pretensión de ser una *asociación de empresas* cuyos intereses representa. En efecto, tal pretensión *es reconocida* por el Estado, lo cual se ha producido sistemáticamente en la Asamblea General de Asociados. Las palabras que el titular del MINCEX emite a los asociados es un *saludo*, el cual contiene un modo específico de construir al interlocutor.

⁴² En el Diagrama 1 están referidas las ceremonias institucionales analizadas, con una sintética reconstrucción de los actores involucrados en cada flujo comunicativo.

⁴³ Otorgado por el MINCEX, anualmente, desde 1999, “Esta distinción se entrega como parte de la estrategia de promover la actividad y mentalidad exportadora en toda la nación”, escribió Olena Navas, entonces directora del CEPEC, en 2003 (CFT, 2003/2:67). Esta concepción aparece también explicitada en el Reglamento actual de este Premio, emitido en la Resolución No. 373 de 2007 del MINCEX: “Art. 2. El Premio tiene por objeto reconocer y estimular a las entidades cubanas exportadoras de bienes y servicios que muestren relevantes resultados y creatividad en su gestión exportadora en el periodo comprendido al año natural precedente al de su otorgamiento [...]”

En el contexto del 45 aniversario de la Cámara, el Estado, al *felicitar* a este organismo ante la AG, lo describió de una forma que es regular en el discurso estatal (ver Texto 4).

Texto 4. MINCEX en la Asamblea General de Asociados de 2007.

Le encargamos a la Cámara de Comercio que juegue un papel más decidido acorde con la eficiencia que hoy nos exige la economía cubana, y en particular la actividad del comercio exterior.

A través del *excelente poder de convocatoria que le confiere su base asociativa* y sus amplios vínculos externos, deberá apoyar la promoción del comercio exterior [...].

Entre las responsabilidades delegadas por el Gobierno a la Cámara de Comercio está la de continuar perfeccionando el trabajo con las entidades extranjeras radicadas en Cuba y ejercer su papel de consultor, *haciendo llegar a los organismos del Estado las posiciones del empresariado cubano* en temas de su competencia, tales como negociaciones regionales, normas técnicas y legislación mercantil, entre otras.

Cuando nos reunamos en la próxima Asamblea de Asociados estaremos celebrando el 45 aniversario de una Cámara de Comercio que contribuye al desarrollo de la empresa cubana en beneficio de la economía de la Nación.

Fuente: CFT, 2007/2:15.

En estas formulaciones del ex Ministro Raúl de la Nuez, principalmente en las partes resaltadas, se verifica el reconocimiento a la Cámara como una asociación de empresas y como organismo transmisor de los intereses de los gerentes al Estado.

Un año después, también en la Asamblea General, el titular del MINCEX reprodujo la anterior fórmula discursiva con mayor contundencia, como se observa en el Texto 5.

Texto 5. MINCEX en la Asamblea General de Asociados de 2008.

Hoy asistimos a esta Asamblea de afiliados en una fecha de especial importancia: la celebración del 45 aniversario de la Cámara de Comercio de la República de Cuba, y quisiera comenzar felicitando a todos los compañeros que durante tantos años han sostenido el prestigio y trabajo de esta institución, a sus trabajadores y cuadros de dirección, a ustedes los asociados. [...]

[E]s necesario que la Cámara de Comercio y sus asociados jueguen un papel cada día más importante.

[...] La Cámara de Comercio sigue siendo consultora imprescindible en temas como negociaciones comerciales regionales, normas técnicas, legislación mercantil, entre otros.

La Cámara de Comercio puede ser la institución idónea para recoger las inquietudes e iniciativas del empresariado nacional y extranjero vinculado al comercio exterior para transmitirlos a los organismos e instituciones correspondientes con el objetivo de mejorar esta actividad.

En resumen, la Cámara de Comercio y sus asociados están llamados a continuar desarrollando un papel cada vez más importante en nuestro mundo empresarial y deben estar a la altura de estas expectativas con iniciativas y acciones innovadoras y eficientes.

Para estos objetivos pueden contar con todo nuestro apoyo.

Tengo la satisfacción, en nombre de nuestro Gobierno, de saludarlos nuevamente, felicitarlos por estos cuarenta y cinco años de intenso trabajo y desearles un aporte cada vez mayor a la solución de los importantes retos que nos esperan.

Fuente: CFT, 2008/2.

Sin embargo, el reconocimiento del Estado a la pretensión de la Cámara no es total, tiene sus acotaciones. La Cámara nunca ha explicitado cuáles son los “intereses” del empresariado que representa. Pero el MINCEX sí se ha encargado de delimitarlos al ámbito de la actividad profesional de los gerentes al señalar, en los dos discursos previamente plasmados, los “temas” para los cuales requiere a la Cámara, como “consultora”: las “negociaciones comerciales regionales, normas técnicas y legislación mercantil” y, dicho en las palabras del ex ministro De la Nuez, para “recoger las inquietudes e iniciativas del empresariado nacional y extranjero” con la intención de “mejorar” la actividad de comercio exterior.

Así, el MINCEX vincula los intereses del empresariado a los del comercio exterior cubano, produciendo la imagen del Estado y los gerentes convergiendo en un interés común, “en beneficio de la economía de la Nación”. Esta forma es la que el poder estatal ha articulado para, acomodándose a la conciencia organizacional que ha desarrollado la Cámara, habilitar, a través de ella, una interlocución con los gerentes.

Ahora conviene ilustrar qué imagen tienen el Estado y la Cámara de los gerentes, a quienes los titulares de estas instancias regularmente llaman, en su forma singular, sin ser mutuamente excluyentes, “asociado”, “empresario” o “exportador”. En dependencia del contexto, predomina un uso específico, detallado en el Cuadro 6.

Cuadro 6. Significantes usados por el MINCEX y la Cámara para referirse a los gerentes cubanos del sector externo, según la ceremonia institucional.

Modo	Singular	Plural
Contexto		
Asamblea General de Asociados	<i>Asociado</i>	<i>Membresía</i>
FIHAV o Expocaribe	<i>Empresario</i>	<i>Empresariado</i>
Premio Nacional al Exportador	<i>Exportador</i>	<i>Empresas exportadoras</i>

Fuente: elaboración propia.

“Asociado” representa al gerente en su relación con la Cámara de Comercio, denotando su calidad de miembro de la misma.⁴⁴ En las páginas previas se ha caracterizado la forma organizacional que materializa el discurso que sustenta la relación gerentes-Cámara. En cuanto a los otros dos significantes, tienen la peculiaridad de que su uso da cuerpo al discurso que muestra la reacción ideológica del Estado a la continuada presencia, en la economía cubana, de los gerentes del sector externo.

El significante “empresario” es un término inestable cuyo referente empírico está ambigüamente definido. Las Especialistas de la Cámara entrevistadas, al preguntárseles a quién se referían por esa palabra, no lograron articular una respuesta coherente y no mencionaron a los gerentes. La Informante 1 dijo que el “empresario” lo componen “trabajadores normales que trabajan en las empresas, [...] ése es el empresario cubano”. La Informante 2 no entendió la pregunta y pasó a otro tema.

⁴⁴ Una muestra está en los Textos 4 y 5, discursos extraídos de Asambleas Generales, pero este uso es más difundido. Así, en 2004, la entonces Presidenta de la Cámara, Berta Guanche, en las palabras iniciales de *CFT 2004/4*, envió “un saludo cordial a nuestros empresarios asociados con motivo de la celebración de su asamblea general anual”. Asimismo, en el recuento que hizo *CFT* de lo tratado en la AG de 2006, mencionó que “se ha brindado asesoría legal a los asociados” (*CFT*, 2006/1). Y, en la víspera de la edición número 25 de la *FIHAV*, en 2007, Raúl Becerra Egaña, en el “Mensaje del Presidente”, habló del entusiasmo con que “la Cámara de Comercio y sus asociados se aprestan a participar” (*CFT*, 2007/4).

En el texto presentado en inglés de *CFT*, la traducción de “empresario” suele ser “business representative” o “business person”. La versión para lectores angloparlantes, dirigida a inversionistas extranjeros reales y potenciales, pareciera querer establecer una distinción entre el propietario de una empresa y el representante de la misma, identificando al “empresario cubano” con el segundo caso.

Sin embargo, ocasionalmente *CFT* utiliza el término “businessman”, que recoge ambas acepciones, lo cual ha impactado en la versión en castellano, donde se ha vuelto regular el uso de la traducción literal de esta palabra inglesa: los gerentes cubanos también son llamados “hombres de negocios”. La redacción de *CFT* es la principal promotora de este último uso. Relatando lo acontecido en la *FIHAV 2008*, *CFT* reportó que, en una presentación de la revista, el público asistente estaba compuesto por “ejecutivos de nuevas empresas asociadas y mujeres y hombres de negocios en general, participantes en *FIHAV*” (*CFT*, 2009/1). En este mismo tenor, en la AG de 2006, la entonces Presidenta de la Corte de Arbitraje de Comercio Exterior, Dra. Olga Miranda, en un discurso sobre la solución de conflictos comerciales, vertió recomendaciones al “pensamiento y actuar del hombre de negocios” (*CFT*, 2006/1:14).

La circularidad discursiva *empresario-businessman-hombre de negocios* dirige un término a un idioma para regresar de él modificado. Esta operación discursiva -que no logra articular una definición positiva respecto de qué es un “empresario cubano”-, notablemente logra establecer a qué equivale este personaje: a un empresario como el de cualquier otra parte del mundo. La apertura a este uso, que implica una igualación entre gerentes cubanos e inversionistas extranjeros, se presenta principalmente en el contexto de reuniones comerciales multinacionales y binacionales.

Tal equivalencia es usada desde el número con el cual se reanudó la publicación de *CFT*, en 1988. En aquél *número especial*, una nota que hacía promoción de la VI *FIHAV*, dirigida a posibles inversionistas foráneos, señalaba el papel de la Cámara en “la promoción de contactos entre empresarios cubanos y expositores extranjeros” (*CFT*,

1988:6). Diecinueve años después, la equiparación ya era bastante consuetudinaria. Al referirse al sentido de la *FIHAV*, en ocasión de sus 25 años de existencia, *CFT* apuntó que este evento nació para “crear un escenario propicio para que hombres y mujeres de negocios de Cuba y de otros países se reunieran, se conocieran, dieran a conocer sus productos e hicieran negocios” (*CFT*, 2007/4:8).⁴⁵

¿Qué implica, entonces, el uso del término “empresario” para referirse al gerente cubano? ¿Qué supone la existencia de un discurso económico donde los inversionistas extranjeros son considerados pares de los gerentes de una empresa cubana? En principio, estos hallazgos indican que el Estado cubano: 1) ha retirado la connotación negativa a *todos* los empresarios extranjeros; y, 2) intencionalmente o no, ha habilitado la identidad de grupo de los gerentes mediante esos significantes y no otros (los gerentes cubanos pueden mirarse a sí mismos como “empresarios” u “hombres o mujeres de negocios” con el significado que se ha introducido en su uso).⁴⁶

⁴⁵ Con el mismo sentido, es también usado por funcionarios de alto nivel del poder político cubano. De este modo, en un importante foro de inversión Cuba-China, en el que Raúl Castro dio un discurso de bienvenida a los “Empresarios chinos y cubanos” (*CFT*, 2004/4:18), el Ministro de Gobierno, Ricardo Cabrisas Ruiz, destacó la importancia de “establecer vínculos directos entre empresarios de una y otra parte” (*CFT*, 2004/4:10). También, el Presidente de la Cámara realiza enunciaciones similares (*CFT*, 2006/1:1; *CFT*, 2007/3:1). Esta igualación, conviene insistir, es bastante frecuente. En una misión comercial de gerentes cubanos a Uruguay y Paraguay, *CFT* dio cuenta de que “los empresarios cubanos sostuvieron numerosas entrevistas de negocios con sus contrapartes de las compañías anfitrionas” (*CFT*, 2006/3: 82); durante un foro de negocios en La Habana, entre Cuba y Uruguay, en 2008, se relató el encuentro entre “hombres de negocios de ambos países” (*CFT*, 2008/4: 83); un año después, en el relato de la visita de una misión empresarial argentina, en 2009, se hizo referencia al encuentro “entre empresarios y personas de negocios de ambos países” (*CFT*, 2009/2). En total, entre 2005 y 2009, fueron halladas comparaciones equivalentes en el relato de reuniones, en Cuba o el exterior, con inversionistas de China, Vietnam, Bielorrusia, Siria, México, Chile, Sudáfrica, países del Movimiento de Países No Alineados (NOAL), del Gran Caribe, y en el contexto de la *FIHAV* o *Expocaribe*.

⁴⁶ La reflexión aquí vertida se refiere a los efectos del texto, no tanto a las causas que lo originan. Es decir, es muy probable que la fórmula “empresario cubano=empresario extranjero” haya surgido con la intención de dar confianza a los inversionistas foráneos, procurando convencerlos de que su contraparte cubana en negociaciones económicas era, tal cual, un equivalente suyo, ofreciéndoles una imagen familiar. Esta investigación quiere enfatizar que si bien el discurso analizado pudo haberse originado en función de un actor (extranjero), tales enunciaciones impactan, a su vez, en otro: el gerente cubano, con las consecuencias señaladas.

En cuanto al significante “exportador”, este se ha producido principalmente en el contexto del Premio Nacional al Exportador, un “sencillo pero importante evento de reconocimiento a los exportadores cubanos”, en palabras del ex Ministro De la Nuez (CFT, 2008/3). Mientras “empresario” se agota en la comparación con actores extranjeros, aquél abre el discurso a una vinculación con el significante “actividad exportadora” (que en el discurso del comercio exterior cubano es otro modo de la fórmula “actividad empresarial”). Es decir, el término “exportador” denota, directamente, a los gerentes en relación con la actividad económica que dirigen; por ello, el esfuerzo discursivo del Estado para explicar la importancia de esta última, permite observar la inclusión ideológica a la acción de aquéllos.

El Texto 6 reproduce la parte inicial de un discurso donde el titular del MINCEX refiere que la actividad exportadora es parte de un empeño histórico por “mantener abiertos los mercados externos del país”.

Texto 6. MINCEX en la Asamblea General de Asociados de 2006.

Estimados empresarios e invitados:

Hemos concluido un año en el que, a pesar de las adversidades derivadas de la coyuntura internacional y de la guerra económica de los Estados Unidos contra nuestro país, alcanzamos resultados significativos en nuestro crecimiento económico.

En este contexto, asistimos hoy a la Asamblea General de Asociados de la Cámara de Comercio, que además se une a las actividades de esta semana para conmemorar el aniversario 45 de la creación del Ministerio del Comercio Exterior. Han sido muchos años de abnegado trabajo y dedicación para mantener abiertos los mercados externos del país.

Nuestro país ha tenido que cambiar en tres ocasiones el origen y destino de su intercambio comercial, primero España, posteriormente los EE.UU. hasta 1959, luego los países del antiguo campo socialista y después de 1991, con la desaparición de este bloque, hubo que reorientar nuevamente el comercio exterior.

Sin dudas, esta última coyuntura macropolítica impuso importantes retos al comercio exterior cubano, entre los que se destacan la descentralización de la actividad, la identificación de nuevas fuentes de financiamiento y de mercados para las exportaciones.

Fuente: CFT, 2006/1.

Esta formulación tiene por efecto hacer saber a los gerentes que el Estado considera que su actividad es estratégica para Cuba. El MINCEX presenta los “retos al comercio exterior cubano” como una respuesta obligada ante cambios en el entorno político internacional del país y su mención a “la guerra económica de los Estados Unidos” es de particular importancia, pues coloca al discurso económico del sector externo en línea con la tradicional política exterior del régimen cubano.

Paralelamente, hay una puesta en sintonía con el discurso nacionalista estatal, observable en el Texto 7.

Texto 7. MINCEX en el Premio Nacional al Exportador 2005.

La exportación es un reto a la laboriosidad y es una necesidad para el desarrollo de nuestra nación; en nuestro trabajo y en nuestra conciencia está el éxito. POR CUBA EXPORTAMOS. Y solo con nuestro pleno comprometimiento en esta acción lograremos que nuestro pueblo alcance un mayor nivel de vida, acorde con su riqueza moral y revolucionaria.

Fuente: *CFT*, 2006/1.

En otras palabras, el Estado cubano ha informado a los gerentes que están incluidos en el proyecto político. Este fenómeno está cada vez más consolidado. En 2008, en el segundo foro de negocios del NOAL, De la Nuez mencionó que “los empresarios [...] son la célula del trabajo económico” (*CFT*, 2008/1). Esta metáfora sin precedentes, es seguramente la primera publicada en su tipo, y su uso, aunque pudiera ser “un desliz” momentáneo, muestra un desplazamiento seco y drástico respecto del discurso del poder político cubano según el cual la “clase obrera” o, más en general, las “clases trabajadoras” son el actor central de la economía, tal y como se sigue insistiendo, en el presente, en la totalidad de los medios de comunicación de la Isla.

Sin embargo, este cambio de centro de gravedad de la economía, movilizándose de un sujeto a otro, no es la retórica de un instante. Los gerentes hoy ocupan un lugar privilegiado en el programa económico del régimen, lo cual puede verificarse, por

ejemplo, en la razón formulada por el MINCEX para considerar un éxito a *Expocaribe 2006*: “ha permitido elevar la cultura empresarial y la capacidad negociadora del empresariado cubano”, en un esfuerzo por “consolidar los profundos lazos históricos y económicos de Cuba con los países caribeños y latinoamericanos” (CFT, 2006/3).

En la misma vena de inclusión ideológica participó García Oliveras, cuando agradeció un reconocimiento otorgado por la Cámara durante la AG de 2007 (ver Texto 8).

Texto 8. Julio García Oliveras en la Asamblea General de Asociados 2007.

Quiero decirles que siempre he sentido un gran respeto por todos los que tienen una responsabilidad como directores de empresas de la economía. Los problemas que tienen que enfrentar son tan difíciles como una verdadera guerra. Siempre he comentado que podría decirse que es más ‘saludable’ la lucha armada que la lucha económica.

Fuente: CFT, 2007/2.

Asimismo, según De la Nuez, al entregar el Premio Nacional al Exportador de 2007, “La actividad de comercio exterior es compleja y aún más la actividad exportadora” (CFT, 2007/2), la cual, para el entonces Presidente de la Cámara, Raúl Becerra Egaña, hunde sus raíces en el proyecto fundacional de la revolución (ver Texto 9).⁴⁷

Texto 9. Cámara en Mensaje del Presidente.

[L]os que nos desenvolvemos en el mundo del comercio exterior debemos recordar particularmente que el Che fue un precursor en el terreno de la política comercial internacional de Cuba y que nos legó un ejemplo imprescindible de rigor profesional y de ética.

Fuente: CFT, 2007/3.

Más aún, no sólo hay una autorización ideológica, sino un reconocimiento del Estado, ante los gerentes, de la necesidad que la actual estructura económica cubana tiene de su actividad. En el Premio Nacional al Exportador otorgado en 2008, De la Nuez declaró

⁴⁷ Recordamos al lector que en el Anexo 1, está el listado de Presidentes que ha tenido la Cámara.

que “Nuestra economía necesita expandirse, nuestras exportaciones deben continuar creciendo y en este empeño seguimos contando con ustedes” (CFT, 2008/3). El mismo sentido es usado por el actual Ministro del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, Rodrigo Malmierca, como se observa en el Texto 10.

Texto 10. MINCEX en Premio Nacional al Exportador 2008.

Cuba es un país de economía abierta y, por tanto, los avances en nuestro desarrollo económico están vinculados, entre otros factores, al aumento de la eficiencia del comercio exterior. [...] Hoy, más que nunca, se necesita una estrategia nacional que integre los esfuerzos de todos los que, de una forma u otra, participamos en el proceso de exportación. [...] Los planes de exportación deben ser de mayor alcance y deben asegurar los requerimientos para su cumplimiento. [...] Una empresa exportadora debe ser un ejemplo en el control de sus recursos, en la capacitación de sus trabajadores y, sobre todo, en la defensa de los principios de nuestra Revolución. Esa es la empresa que queremos.

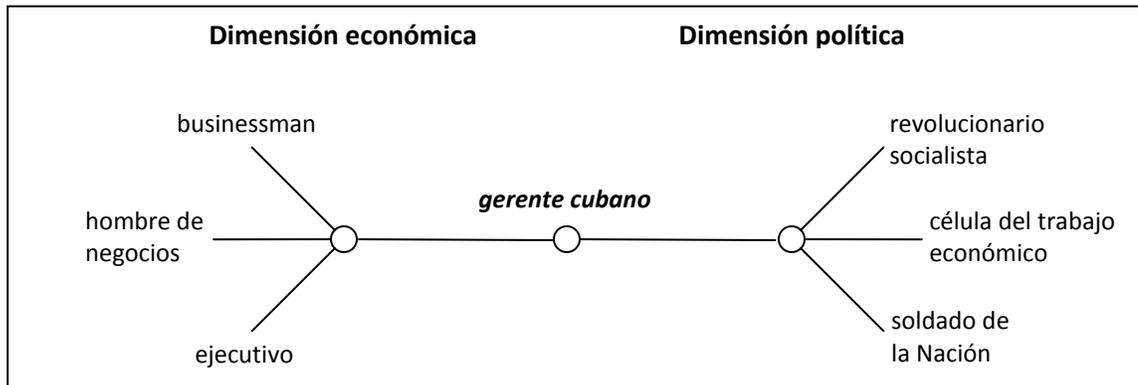
Fuente: CFT, 2009/3.

Otro indicador del reconocimiento aludido se halla en una mención modificada de la misión de la Cámara por parte de su Presidente, en la AG de 2009. La fórmula acostumbrada ha sido: “Promover el desarrollo de la empresa cubana asociada, en beneficio de la economía nacional”; sin embargo, en esa ocasión, Becerra Egaña la articuló así: “Promover el progreso del empresariado cubano asociado a la Cámara de Comercio, para estimular el desarrollo socio-económico del país” (CFT, 2009/2).

Nótese que en la anterior enunciación se produjo una personificación de la “empresa” en el “empresariado”, un término que en el discurso analizado es el plural de “empresario”. La mención de este último en el proyecto de desarrollo de Cuba denota una vez más lo que esta investigación ha intentado demostrar: la integración ideológica de los gerentes en el proyecto político del Estado cubano.

A modo de síntesis, el Diagrama 3 resume los significados que el discurso del poder político cubano ha articulado en torno al sujeto socioeconómico más controversial que ha engendrado: los gerentes del sector externo.

Diagrama 3. Significados asociados a los gerentes por el discurso estatal.



Fuente: Elaboración propia.

Estos profesionales cubanos que, según el contexto, son llamados “empresarios”, “asociados” o “exportadores”; tienen atribuidos, por el Estado, significados económicos y políticos que, al acoplarse, producen una integración ideológica con base en conexiones conceptuales muy peculiares en Cuba: el *businessman* es un revolucionario socialista; el hombre de negocios constituye la célula del trabajo económico; y, el director ejecutivo asume el papel de soldado de la Nación.

Considerando que el discurso económico del comercio exterior ofrece *pautas de orientación* a los gerentes para la comprensión de su lugar social, se puede proponer que la actividad económica que dirigen se encuentra dentro del *marco estatal autorizado de actuación*. Su actividad es considerada un servicio a la Nación cubana. El esfuerzo del Estado por incluir a los gerentes y auspiciar la existencia de un organismo de representación de sus intereses ha sido un fenómeno silencioso que, aunque limita su capacidad de “juego propio” e inhibe su constitución en agente de cambio, prefigura la adquisición de mayor personalidad de la élite gerencial dentro de la sociedad y la institucionalidad cubana.

Consideraciones finales.

En Cuba, como parte de los cambios económicos iniciados a partir del desplome de la Unión Soviética, se implementaron reformas “orientadas al mercado”. La noción de “mercado”, al estar colocada en conexión con “capitalismo” en el pensamiento económico, y opuesta a “socialismo”, permite que surja la imagen de la aparición de enclaves capitalistas ganando terreno en la Isla. Esta metáfora implícita se manifiesta en un sesgo en la observación que ha permitido que se produzca la expectativa de una transición inevitable hacia la restauración capitalista en la Isla.

Tal sesgo está presente en la observación de fenómenos sociales asociados a la reforma del sector externo de la economía cubana, la cual permitió reorientar el comercio exterior, diversificar sus relaciones comerciales y modificar el carácter de su actividad exportadora. Para lograrlo, se impulsó una nueva unidad productiva que ha emergido con gran relevancia económica: la empresa orientada al mercado exterior.

En virtud de que estas empresas se orientan mediante la lógica del mercado mundial y admiten su asociación con capital extranjero, se les ha observado mediante el sesgo señalado por reconocidos estudiosos. Así se explica que los gerentes de esas empresas hayan sido caracterizados como un *agente de cambio* que impulsará mayores reformas de mercado conducentes a la modificación radical de la estructura de propiedad cubana. En este escenario, los gerentes pasarían de directores de empresas a dueños de ellas, constituyéndose en una nueva clase burguesa nativa.

La conformación de esta imagen, basada en anticipar que este actor reproducirá la trayectoria histórica de los gerentes soviéticos, produjo la expectativa de que en Cuba ocurra una restauración capitalista bajo las mismas pautas de lo sucedido en la URSS. Sin embargo, aunque ambos actores comparten la misma ubicación en la estructura económica, se desenvuelven en contextos políticos distintos. Los gerentes soviéticos se conformaron como agente de cambio en un contexto de agitación al interior de la élite política, lo cual no se ha presentado en el caso cubano. La imagen del gerente

restaurador da por sentada la próxima gestación de un contexto de ruptura, siendo que se debe considerar la variante de la continuidad. Esta investigación demostró que la observación de los gerentes cubanos como próximos restauradores del capitalismo restringe el abanico de escenarios posibles a uno solo.

La anterior imagen no sólo pasó por alto la distinción analítica agente-contexto en su comparación con el caso soviético, también introdujo una hipertrofia de la observación sobre el elemento militar presente en la composición de aquél actor social. La procedencia de las FAR no es elemento suficiente para la caracterización de los gerentes, en tanto aquélla no determina su subjetividad actual ni su actuar futuro. Además, las FAR no son escuelas de negocios, ni las empresas orientadas al mercado exterior, escuadrones dirigidos por oficiales.

Los gerentes cubanos no son diferentes de sus pares en otros países. No tiene por qué esperarse de ellos que busquen cambiar la estructura de la propiedad para convertirse en burgueses, cuando no se espera lo mismo de los ejecutivos de los países capitalistas.

Sin embargo, la peculiaridad de este actor, en Cuba, consiste en que son una nueva élite económica cuya aparición es producto de una política estatal; en este sentido, son hijos del poder político cubano, son creación suya. Por ello, para disminuir riesgos, los gerentes son individuos que, para ser reclutados, cumplen un criterio de confiabilidad política por parte del Estado. Quienes tienen más éxito para ocupar un cargo gerencial son quienes pertenecen a la tradición social dominante en la sociedad cubana, cuyas redes sociales facilitan este ascenso social.

El trato que el régimen ha debido articular con este sujeto socioeconómico no es un asunto menor. Los gerentes conducen operaciones vinculadas al comercio exterior de las que la economía cubana no puede prescindir.

Sin embargo, el sesgo producido por la imagen del gerente restaurador y por la hipertrofia analítica del elemento militar, había impedido observar a los gerentes cubanos en su mundo profesional cotidiano y, por tanto, captar el nuevo papel que hoy

tiene la Cámara de Comercio de la República de Cuba como pretendida representante de la élite gerencial. Ella ha habilitado puntos de encuentro, en su calidad de hablantes, entre el Estado y los gerentes, al aportar los principales espacios para que tal intercambio comunicativo se produzca regularmente. A través del análisis de tal flujo discursivo, esta investigación extrajo datos que permiten corroborar la hipótesis de trabajo: a través de este organismo, el poder político cubano gestiona su relación con los gerentes del sector externo.

La Cámara, a partir de las reformas del sector externo de los ochentas y noventas, experimentó dos procesos paralelos: el primero, causa; y, el otro, producto, de su revitalización. Por un lado, ante la creciente demanda de sus servicios de promoción a la exportación y la nueva tarea de atracción de inversión extranjera, adquirió enorme relevancia para la reinserción de la economía cubana en las relaciones económicas internacionales. Por otro, para encarar el acelerado ascenso de su membresía, recuperó tradiciones organizativas que habían caído en desuso y que facilitaron el surgimiento de la pretensión de ser el órgano de representación de los intereses de los “empresarios” —equiparándose con las cámaras empresariales de otros países.⁴⁸

El régimen encontró en esta añeja y renovada institución, una herramienta “a la mano” para poner en marcha un vínculo permanente con los gerentes, lo cual se había tornado apremiante a partir de la ascendente relevancia de las empresas dirigidas al mercado internacional. Por ello el poder político ha reconocido y auspiciado la pretensión desarrollada por la Cámara, aunque ciñéndolo a la labor de transmisión de opiniones expertas para la mejor realización del comercio exterior. Sin embargo, en el ejercicio de tal acotamiento, el régimen se dirige a los gerentes como “empresarios”, permitiendo que estos puedan auto definirse bajo la rúbrica de este término.

⁴⁸ Así, el organismo que representaba a la antigua burguesía cubana es hoy el organismo que pretende representar a la que se ha observado como burguesía futura, lo cual no deja de ser una mera semejanza de forma, sustentada en significantes retóricos (“empresarios”) y organizativos (“cámara empresarial”) equivalentes, pero de contenido empírico distinto. Apunto aquí esta curiosa imagen para cortar el paso a conjeturas apresuradas que no resistan sacar conclusiones empíricas a partir de analogías abstractas.

En esta interlocución, el Estado ha operado una inclusión ideológica de los gerentes en el proyecto político al enunciar la actividad gerencial como parte estratégica de los esfuerzos de la nación cubana por mantenerse independiente. El poder político hace saber a los gerentes que los considera relevantes, con lo cual los reconoce como parte de la élite cubana, denotando su esfuerzo por hacerlos sentir parte de la Revolución.

El régimen, al reconocer intereses de grupo a los gerentes, los ciñe a la agenda económica del sector externo para *minimizar* su capacidad de “juego propio”. Simultáneamente, al reconocer a los gerentes su relevancia en la realidad cubana, la coloca en la narrativa del patriotismo socialista para *maximizar* su lealtad al proyecto político. Pero, al realizar ambas operaciones discursivas, *da vida* a un interlocutor: el “empresariado cubano”. Así, al intentar inhibir la constitución de los gerentes en agente de cambio, fomenta su identidad de grupo como “empresarios”.

En las condiciones actuales, los gerentes cubanos no están conformados como agente de cambio; sin embargo, se reconocen como integrantes de un grupo específico. Saben que les son reconocidos intereses (limitados) de grupo, a través de la Cámara, y que el poder político considera estratégica su actividad económica. Esto significa que estarían en una zona intermedia entre ser un *grupo en sí* y un *grupo para sí*: aunque los gerentes no están constituidos en agente de cambio en la actualidad, tampoco son individuos atomizados que sólo comparten una ubicación en la estructura económica, por lo que está dada una condición previa que prefigura tal constitución como una de las varias rutas posibles. Mientras tanto, transcurre el tiempo, y el grupo de los gerentes sigue aprendiendo cómo desplegar sus prácticas gerenciales en la sociedad cubana y cómo relacionarse con el poder político. Si los gerentes han de conformarse como agente de cambio, habrían ascendido un peldaño en esa dirección.

Por último, conviene sugerir apuestas de investigación futuras relacionadas con la temática de esta investigación. El siguiente listado fue creado en función de enriquecer la comprensión del papel de la élite gerencial en la ecuación política cubana:

1. Comparación de la relación Estado-gerentes con las relaciones Estado-campesinos individuales y Estado-cuentapropistas.
2. Caracterización detallada de las empresas asociadas a la Cámara: giro, valor de ventas, cantidad de empleados, estatal o mixta, papel en el flujo de divisas.
3. Comparación de la relación Estado-gerentes en países provenientes del bloque socialista donde se hayan implementado reformas orientadas al mercado sin la existencia de inestabilidad política. Posible muestra: Cuba, Vietnam, Uzbekistán.
4. Profundización del estudio de la relación Estado-gerentes con otras fuentes: revistas *Mercado* y *BetSIME*, planes de estudios de posgrados gerenciales, etc.
5. Recepción del discurso estatal dirigido a los gerentes, a través de entrevistas con una muestra razonable de estos individuos.
6. Estudio de la Cámara de Comercio en la década de los ochenta; *CFT* no fue publicada en esos años: conviene explicar cómo se activó su revitalización.
7. Recepción de parte de la sociedad cubana de la existencia de los gerentes, a través del análisis de expresiones culturales: música, literatura, cine, etc.
8. Recepción del PCC de la existencia de los gerentes, a través de textos internos y entrevistas con una muestra razonable de militantes de este organismo.
9. Relación Estado-inversionistas extranjeros, a partir de caracterizar la evolución de la IED y la forma en que se ha dado sentido a su actividad.
10. Identificación de diferentes sectores al interior de la élite gerencial y las relaciones entre ellos. Puede ser que existan diferentes clivajes relevantes que hagan a unos más poderosos que otros: estirpe militar, empresa mixta, giro.

También resultan pertinentes estudios teóricos que permitan proponer, en el contexto cubano, un modelo económico socialista que contemple la inclusión de mecanismos de mercado y de formas de propiedad industrial que, sin ser privadas, escapen al monopolio estatal. Para ello, conviene empezar por analizar los debates académicos en Cuba, de los últimos años, sobre la relación plan-mercado.

Anexos

Anexo 1. Presidentes de la Cámara de Comercio de Cuba.

Período	Presidentes de la Cámara
1963 – 1971	Amadeo Blanco Valdés-Fauly
1971 – 1976	Alberto Betancourt Roa
1979 – 1986	José Miguel Díaz Mirabal
1986 – 1992	Julio Antonio García Oliveras
1993 – 1999	Carlos Martínez Salsamendi
1999 – 2001	Héctor Pérez Páez
2001 – 2003	Antonio Luis Carricarte Corona
2003 – 2006	Bertha Delgado Guanche García
2006 – 2009	Raúl Becerra Egaña
2009 - actual	Pedro Álvarez Borrego

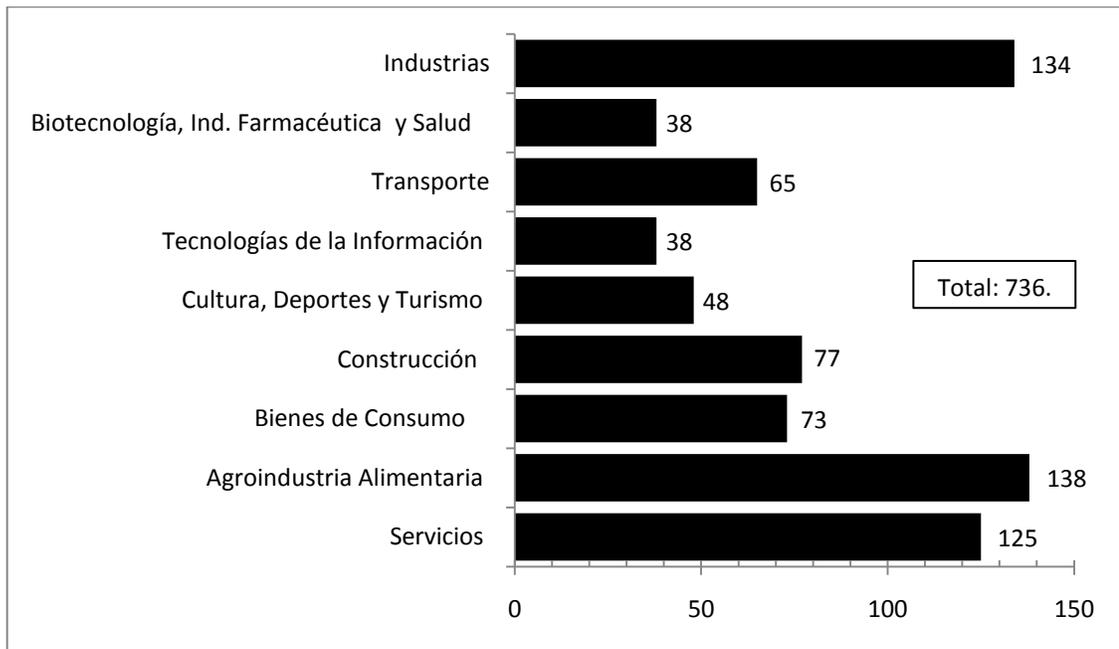
Fuente: Sitio de Internet de la Cámara,
http://www.camaracuba.cu/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=63 (consultado el 26 de agosto de 2010).

Anexo 2. Empresas asociadas a la Cámara por provincias y delegaciones territoriales, en 2008.

Delegación territorial	Provincia	Cantidad
Sede Central (en Cd. de La Habana)	Pinar del Río	1
	Ciudad de La Habana	470
	La Habana	13
	Matanzas	24
Subtotal		508
Villa Clara	Cienfuegos	24
	Villa Clara	34
	Sancti Spíritus	10
Subtotal		68
Camagüey	Ciego de Ávila	16
	Camagüey	38
Subtotal		54
Holguín	Las Tunas	5
	Holguín	30
Subtotal		35
Santiago de Cuba	Granma	19
	Santiago de Cuba	44
	Guantánamo	8
Subtotal		71
Total		736

Fuente: *Memoria 2008.*

Anexo 3. Empresas asociadas a la Cámara de Comercio por secciones, en 2008.



Fuente: *Memoria 2008.*

Anexo 4. Composición de las Juntas Directivas de las Secciones de Asociados.

Servicios.

Presidente: Miguel Julio Pérez Fleitas, Director General del Grupo INNOMAX.
Vicepresidente: Adrian Gómez Armenteros, Presidente de Inversiones Gamma, S.A.
Vicepresidente: Eddy Ramos López, Presidente de Representaciones Platino.
Secretaria: Yarelis Rivero Marrero, Especialista de Formación y Membresía de la Cámara.

Biotecnología, Industria Farmacéutica y Salud.

Presidente: Dr. Norberto García Mesa, Director Comercial del Complejo Científico Ortopédico Internacional "Frank País".
Vicepresidente: Rafael Magadán, Gerente de Marketing de CIMAB.
Vicepresidente: Niurka León Alonso, Gerente Comercial de GENIX.
Vicepresidente: Roberto Domínguez, Director de Exportaciones de FARMACUBA.
Secretaria: Niurka Marsán Morfa, Especialista del Centro de Documentación de la Cámara.

Cultura, Deportes y Turismo.

Presidente: Jorge Alfonso García, Director de Negocios del MINCULT.
Vicepresidente: Enrique Iglesias, Vicedirector de la Agencia Cubadeportes.
Vicepresidente: Ángel Arcos Gómez, Especialista de la Dirección de Comercialización de Bienes y Servicios del MINCULT.
Secretaria: Mirtha Rippes, Especialista de Relaciones Internacionales de la Cámara..

Construcción.

Presidente: Teresa Luis Rojo, Directora de la Empresa DCH.
Vicepresidente: Antonio Gómez Martínez, Director Técnico Comercial de la Empresa Logística Hidráulica.
Vicepresidente: Rafael Torralbas, Director General de la Unidad Presupuestada Inversionista Proyecto Futuro.
Secretaria: Teresa del Real Díaz, Especialista de Ferias y Exposiciones de la Cámara.

Agroindustria Alimentaria.

Presidente: Eloisa Castellanos, Relaciones Públicas de HABANOS, S.A.
Vicepresidente: Gonzalo Boluda Martínez, Director General de BRAVO, S.A.
Vicepresidente: Raúl Mardones Ayala, Comprador Internacional de PROPES.
Vicepresidente: Amado Ávila Estrada, Especialista de ACEPOR.
Secretaria: Abeley del Pozo, Especialista de Relaciones Internacionales de la Cámara.

Transporte.

Presidente: Luis Baró Rodríguez, Director Comercial de la Empresa ASPORT.
Vicepresidente: Pedro Suárez Reyes, Director de Relaciones Internacionales del MITRANS.
Vicepresidente: Marlene Gómez Shueg, Especialista de Relaciones Públicas de la Empresa de Partes y Piezas Automotrices AUTOPARTES.
Vicepresidente: Ana Delia Ruz Martínez, Directora Comercial de la Corporación CACSA.
Secretaria: Mónica Quiroga Curbelo, Especialista de Formación y Membresía de la Cámara.

Tecnologías de la Información.

Presidente: Jorge Luis Oliva, Director General de AVANTE.
Vicepresidente: Miozotis Montalvo, Directora de Negocios del Grupo de la Electrónica.
Vicepresidente: Beatriz Alonso Becerra, Directora General de CITMATEL.
Secretaria: Sandra Hernández de la Torre, Directora de Informática de la Cámara.

Bienes de Consumo.

En proceso de renovación.

Industrias

En proceso de renovación.

Fuente: CFT, 2010/2:44-47.

Fuentes

Documentos institucionales.

CÁMARA de Comercio de la República de Cuba.

Sitio de Internet www.camaracuba.cu, consultado en abril-agosto de 2010.

Historia del Centro. Fotocopias. Sin datos sobre la edición.

Memoria 1999. 2000.

Memoria 2000. 2001.

Memoria 2002. 2003.

Memoria 2005. 2006.

Memoria 2006. 2007.

Memoria 2007. 2008.

Memoria 2008. 2009.

Plan Cameral 2007. 2007b.

Plan Cameral 2008. 2008b.

Sitio de Internet www.camaracuba.org. Consultado en mayo de 2010.

CENTRO de Promoción del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera de Cuba (CEPEC)

Sitio de Internet www.cepec.cu, consultado en mayo de 2010.

Informantes claves.

Informante 1. Entrevista realizada el 22 de diciembre de 2009, La Habana, Cuba.

Informante 2. Entrevista realizada el 24 de diciembre de 2009, La Habana, Cuba.

Informante 3. Entrevista realizada el 29 de diciembre de 2009, La Habana, Cuba.

Revistas.

CUBA FOREIGN TRADE. La Habana: Cámara de Comercio de la República de Cuba.

Núms. 1, 2, 3, 4, 5 y 6, de 1964.

Núms. 1, 2, 3, 4, 5 y 6, de 1965.

Núms. 1, 2, 3, 4, 5 y 6, de 1966.

Núms. 1, 2, 3, 4, 5 y 6, de 1967.

Núms. 1, 2, 3, 4, 5 y 6, de 1968.

Núms. 1, 2, 3, 4, 5 y 6, de 1969.

Núms. 1, 2, 3, 4, 5 y 6, de 1970.

Núms. 1, 2, 3, 4, 5 y 6, de 1971.

Núms. 1, 2, 3, 4, 5 y 6, de 1972.

Número especial de 1988.

Núms. 1 y 2, de 1989.

Núms. 1, 2, 3 y 4, de 1990.

Núms. 1, 2, 3 y 4, de 1991.

Núms. 1, 2, 3 y 4, de 1992.

Núms. 1, 2, 3 y 4, de 1993.

Núms. 1, 2, 3 y 4, de 1994.

Núms. 1, 2, 3 y 4, de 1995.

Núms. 1, 2, 3 y 4, de 1996.

Núms. 1, 2, 3 y 4, de 1997.

Núms. 1, 2, 3 y 4, de 1998.

Núms. 1, 2, 3 y 4, de 1999.

Núms. 1, 2, 3 y 4, de 2000.

Núms. 1, 2, 3 y 4, de 2001.

Núms. 1, 2, 3 y 4, de 2002.

Núms. 1, 2, 3 y 4, de 2003.

Núms. 1, 2, 3 y 4, de 2004.

Núms. 1, 2, 3 y 4, de 2005.

Núms. 1, 2, 3 y 4, de 2006.

Núms. 1, 2, 3 y 4, de 2007.

Núms. 1, 2, 3 y 4, de 2008.

Núms. 1, 2, 3 y 4, de 2009.

Núms. 1 y 2, de 2010.

MERCADO. La Habana: CEPEC.

Núm. 52, enero-marzo 2009.

Núm. 53, abril-junio 2009.

Núm. 54, julio-septiembre 2009.

Bibliografía.

- BOBES, Velia Cecilia. 2000. "Complejidad y sociedad: cambios de identidad y surgimiento de nuevos actores en la sociedad cubana hacia el final del milenio", *Estudios Sociológicos*, Vol. 18, No. 52, p. 25-52. México: El Colegio de México.
- BOYCKO, Maxim; Andre Shleifer, y Robert Vishny. 1997. *Privatizing Russia*. Massachusetts: MIT Press, 165 p.
- BRENNER, Philip (ed.), et al. 2008. *A contemporary Cuba reader: reinventing the revolution*. Rowman & Littlefield Publishers, Lanham, Maryland, 413 p.
- BURGOS, Elizabeth. 2007. "Los hombres que administrarán el legado de Fidel", en *Vanguardia Dossier*, no. 27, pp. 16-20.
- Castro, Raúl. 2010. Discurso a la Asamblea Nacional del Poder Popular, en *Granma*, 2 de agosto de 2010, pp. 4-5.
- CEPAL. 2010. *Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2009*. Disponible en: <http://www.eclac.org/>
- 2010b. *Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 2008-2009*. Disponible en: <http://www.eclac.org/>
- 2004. *Política social y reformas estructurales: Cuba a principios del siglo XXI*. México: Coed. CEPAL e INIE (Cuba).
- 2000. *La economía cubana. Reformas estructurales y desempeño en los noventa*. Coed. CEPAL y FCE, 2ª ed., México, 795 p.
- CHARTIER, Roger. 1995. *Espacio público, crítica y desacralización en el siglo XVIII*. España: Gedisa, 263 p.
- CLARKE, Simon. 1992. "Privatization and the Development of Capitalism in Russia", en *New Left Review*, no. 196.
- DERRIDA, Jacques. 1998. "Firma, acontecimiento, contexto" en *Márgenes de la Filosofía*. Madrid: Cátedra, pp. 347-372.
- DILLA ALFONSO, Haroldo. 2010. "Cuba: las morbosidades políticas y los cisnes negros", en *Revista Nueva Sociedad*, Argentina, No. 227, mayo-junio, pp. 9-19.
- 2005. "Larval actors, uncertain scenarios, and cryptic scripts: where is Cuban society headed?", en Espina et al (eds.), *Changes in Cuban society since the nineties*. Washington, D.C.: Woodrow Wilson International Center for Scholars, pp. 35-50.
- 2004. "Cuba: el curso de una transición incierta", en Bobes et al (eds.), *La transición invisible*. México: Océano, pp. 179-205.

- DOMÍNGUEZ, Jorge I., et al. 2007. *La economía cubana a principios del siglo XXI*. El Colegio de México y Harvard University, 462 p.
- ESPINA, Mayra. 2008. "Viejas y nuevas desigualdades en Cuba", *Revista Nueva Sociedad*, No. 216, julio-agosto, Argentina.
- 2005. "Structural changes since the nineties and new research topics on Cuban society", en Espina et al (eds.), *Changes in Cuban society since the nineties*. Washington, D.C.: Woodrow Wilson International Center for Scholars, p. 81-102.
- ESTRADA, Michel. 2009. "La génesis del comercio moderno y las cámaras de comercio. El caso particular de Cuba", en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/index.htm> (consultado el 27-may-2009)
- FLICK, Uwe. 2004. *Introducción a la investigación cualitativa*. Ediciones Morata, Madrid.
- FLORIO, Massimo. 2002. "Economists, Privatization in Russia and the Waning of the 'Washington Consensus'", *Review of International Political Economy*, 9:2, 359-400.
- FORTESCUE, Stephen. 1994. "Privatisation of Russian industry", *Australian Journal of Political Science*, 29:1, 135-153.
- GADAMER, Hans-Georg. 2005. *Verdad y Método*. España: Ediciones Sígueme, 697 p.
- GILL, Graeme. 1998. "Democratization, the Bourgeoisie and Russia". *Government and Opposition*, 33:3, 307-329.
- GUHA, Ranajit. 1988. "The Prose of Counter-Insurgency", en GUHA, Ranajit y Gayatri Chakravorty Spivak, *Selected Subaltern Studies*. Oxford: Oxford University Press, pp. 45-86.
- HODDER, Ian. 2002. "The Interpretation of Documents and Material Culture", en Darin Weinberg (ed.). *Qualitative Research Methods*. Blackwell Publishers, pp. 703-715.
- JAUSS, Hans Robert. 1994. "La historia de la literatura como provocación de la ciencia literaria" en Alfonso Mendiola (comp.). *Introducción al análisis de fuentes*. México: Universidad Iberoamericana, pp. 180-232.
- KRYSHTANOVSKAYA, Olga; y Stephen White. 1996. "From Soviet *Nomenklatura* to Russian Elite", *Europe-Asia Studies*, 48:5, 711-733.
- LÓPEZ Ruiz, Osvaldo. 2002. "Los ejecutivos de las transnacionales: de trabajadores de altos ingresos a capitalistas en relación de dependencia", en *Revista Nueva Sociedad*, Argentina, No. 179, mayo-junio, pp. 45-59.
- MARTÍN, Consuelo y Guadalupe Pérez. 1998. *Familia, emigración y vida cotidiana en Cuba*. La Habana: Editora Política.

- MESA-LAGO, Carmelo. 2008. *La economía cubana en la encrucijada: el legado de Fidel, el debate sobre el cambio y las opciones de Raúl*. Instituto Real Elcano, Documento de Trabajo No. 19.
- 2005a. *Cuba's Aborted Reform: Socioeconomic Effects, International Comparisons, and Transition Policies*. University Press Florida, USA, 240 p.
 - 2005b. “Problemas sociales y económicos en Cuba durante la crisis y la recuperación”, *Revista de la CEPAL*, No. 86, agosto de 2006.
 - 2002. *Buscando un modelo económico en América Latina: ¿Mercado, socialista o mixto? Chile, Cuba y Costa Rica*. Nueva Sociedad, Venezuela.
- MINVEC. 2008. *Informaciones sobre inversiones en Cuba con capital extranjero*. Inédito.
- MIRANDA Parrondo, Mauricio de, et al. 2003. *Cuba: reestructuración económica y globalización*. Centro Editorial Javeriano, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 372 p.
- MORALES, Esteban. 2010. “Corrupción: ¿la verdadera contrarrevolución?”, en <http://www.desdelahabana.net/?p=2210> (consultado el 23 de agosto de 2010).
- MUJAL-LEÓN, Eusebio; y Joshua W. Busby. 2004. “¿Mucho ruido y pocas nueces? El cambio de régimen político en Cuba”, en Bobes et al (eds.), *La transición invisible*. México: Océano, pp. 87-118.
- NAVA, Ricardo. 2007. “Maneras de creer: transformarse, leer y orar: formas y prácticas en el metodismo mexicano de 1911”, en Pacheco, María Martha (coord.). *Religión y sociedad en México durante el siglo XX*. México, DF: Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México, pp. 87-109.
- NOVA GONZÁLEZ, Armando. 2008. “El sector agropecuario en Cuba”, *Revista Nueva Sociedad*, No. 216, julio-agosto, Argentina.
- ONE. 2009. *Anuario Estadístico de Cuba 2008*. Disponible en: <http://www.one.cu/>
- PATTON, Michael Quinn. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3a ed, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 598 p.
- PÉREZ-LÓPEZ, Jorge F. 2003. “El sector externo de la economía socialista cubana”, en Miranda et al (2003).
- 1999. *Corruption and the Cuban transition*. ASCE, vol. 9.
- PÉREZ VILLANUEVA, Omar Everlery (ed). 2007a. “El papel de la inversión extranjera directa en el desarrollo económico: la experiencia cubana” en *La economía cubana a principios del siglo XXI*. México: El Colegio de México y The David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University, pp. 191-228.
- 2007b. “La Inversión Extranjera Directa en Cuba: ¿En que Momento se Encuentra?” en *The Cuban Economy Economy: Challenges and Options*. Ottawa:

Carleton University International Policy Forum.

REDDAWAY, Peter; y Dmitri Glinski. 2001. *The Tragedy of Russia's Reforms*. Washington: United State Institute of Peace, p. 745.

RODRÍGUEZ Chailloux, Adrián. 2006. *El surgimiento de un nuevo actor social: las lógicas que marcan su accionar*. Tesis de Maestría. México: FLACSO-México.

SKINNER, Quentin. 2002. *Visions of Politics, Volume 1: Regarding Method*. Cambridge: Cambridge University Press, 209 p.