

La integración de Cuba en el Caribe. Una valoración empresarial

Gerardo González Núñez

Gerardo González Núñez: profesor de Economía en la Universidad Interamericana de San Juan, Puerto Rico. Ha realizado diversas investigaciones sobre temas económicos y de relaciones internacionales referidos tanto a Cuba como al Caribe.

Palabras clave: empresariado, economía cubana, Caribe.

Resumen:

Este trabajo analiza la percepción que tiene el empresario cubano acerca de su papel en la integración económica cubana en el Caribe. En el contexto de las relaciones entre Cuba y el Caribe de los últimos años, el empresario caribeño ha asumido un papel protagónico, mientras que su contraparte cubana hace todo lo posible por orientar sus negocios bajo condiciones cambiantes y difíciles.

Sin lugar a dudas, el aislamiento de Cuba en la región caribeña¹ ha llegado a su fin. Su entrada en la Asociación de Estados del Caribe (AEC), la puesta en funcionamiento de la Comisión Conjunta Cuba-Caricom y el establecimiento de relaciones diplomáticas con la casi totalidad de los países² así lo atestiguan. El debate se centra ahora en cómo se va a producir la inserción económica de Cuba en la región, es decir, cuál será su secuencialidad, así como los costos y beneficios para las partes, y cuáles serían los factores que podrían obstaculizar o incentivar dicha inserción³. En este debate participan diversos actores que están o se verán envueltos de una forma más o menos directa en el proceso de integración de la mayor de las Antillas. Uno de estos actores es el empresario cubano.

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

Contexto de la investigación

Caricom en diciembre de 1993 y el ingreso oficial de Cuba en la AEC en su sesión constitutiva de julio de 1994. Como veremos a continuación, estas relaciones han marchado con dificultades a lo largo de más de 20 años.

Comercio. El intercambio comercial de Cuba con los países de la región se ha caracterizado por su inestabilidad, en correspondencia con los periodos de auge y deterioro de sus relaciones políticas.⁴

Cuadro 1	
Comercio de Cuba con el Caribe (exportaciones e importaciones en millones de dólares)	
1974-83	81,3
1984-89	36,7
1990 ^a	5,0
1991 ^a	7,0
1992 ^a	121,0
1993 ^b	30,0
1994	200,0
1995	300,0
1996 ^c	236,0

* Caricom y Antillas Holandesas.
^b Caricom.
^c Enero a septiembre.

Fuente: 1974-1992: Estadísticas del Ministerio de Comercio Exterior de Cuba (Mincex); 1993: *Business Tips on Cuba* Nº 4, 4/1995; 1994-1996: *Business Tips on Cuba* Nº 3, 3/1997.

Para Cuba este valor representó poco más del 11 % de su comercio con América Latina y alrededor del 4% de sus intercambios con el mundo⁵. Para Jamaica, Trinidad y Barbados, tres de los países de mayor nivel de desarrollo relativo de la Comunidad Caribeña (Caricom) y que mantienen más de 20 años de relaciones diplomáticas con la mayor de las Antillas, el comercio con la isla sigue siendo insignificante. Las importaciones provenientes de Cuba no rebasan el 0,01% de sus compras totales. Las exportaciones de Trinidad y Tobago a Cuba, principal suministrador de la isla en la región, representaron en 1992 el 0,03% del total de sus ventas al exterior; para Jamaica, en igual periodo, constituyeron el 0,06%⁶.

El desbalance comercial ha marcado estas relaciones. Desde los años 70 y hasta 1987 la balanza comercial fue significativamente positiva para Cuba. A partir de entonces se invirtió la relación y ha resultado favorable a las naciones caribeñas. En los últimos años el comercio se ha diversificado: las principales compras de Cuba han sido muebles, alimentos, petróleo y sus derivados, materias primas de uso industrial y productos manufacturados, y ha exportado esencialmente sal, cemento y otros materiales de construcción, derivados de la

⁴ Para un mejor análisis histórico de la evolución de la política y las relaciones de Cuba con 31

caña de azúcar, productos farmacéuticos, productos de acero y miscelánea manufacturera⁷. En sentido general, las ventas cubanas a la región se han caracterizado por operaciones ocasionales y limitadas en su monto.

Turismo. A pesar de que las autoridades cubanas han reiterado que no tienen intención de competir con el Caribe por el mercado turístico⁸, las naciones Caribeñas manifiestan preocupación por el potencial competitivo que por sí solo representa Cuba, dadas sus condiciones naturales y el desarrollo del sector que allí tiene lugar.

Desde 1990 el crecimiento del sector turístico en Cuba ha sido sostenido. Por ejemplo, en el periodo 1990-94 la isla tuvo un crecimiento promedio anual del 16% en el número de visitantes, que la ubicó con una participación del 4,3% del mercado turístico regional. En el mismo periodo, el Caribe experimentó un crecimiento promedio anual de sólo el 4,8%⁹. Los ingresos turísticos de Cuba tuvieron un crecimiento promedio anual del 45,7%, alcanzando la cifra de 850 millones de dólares en 1994. La expansión turística en la isla ha sido posible por el acelerado crecimiento de la infraestructura hotelera: en el periodo analizado, las habitaciones disponibles crecieron a un ritmo promedio anual del 19%, cerrando 1994 con 25.742¹⁰.

A pesar del crecimiento experimentado en el sector, la competencia cubana no constituye una preocupación del presente por los efectos que ejerce el embargo norteamericano y el ineficiente manejo de la actividad turística en la isla. El embargo ha contribuido virtualmente a compartimentar el mercado turístico regional de acuerdo a sus fuentes emisoras, desde el momento que impide a los vacationistas norteamericanos visitar la mayor de las Antillas. Mientras que para el Caribe el principal país emisor es EEUU con el 54% de los visitantes, para Cuba lo constituye Europa con el 44%, tal y como lo refleja la siguiente tabla:

Cuadro 2

Fuentes emisoras de turismo
(1990-93, en %)

	Al Caribe	A Cuba
Estados Unidos	54,4	3,0
Europa	16,2	44,0
Canadá	6,0	21,2
Otros	23,4	31,8

Fuente: *Business Tips on Cuba*, varios nums., 1994; *Cuba INFO*, varios nums., 1994; *Caribbean Update*, varios nums., 1993.

El embargo también ha aislado a Cuba de la modalidad de turismo por cruceros, que se ha convertido en la primera fuente de turistas para algunos países. Entre 1990y 1994, la región recibió por esa vía poco más de 32,5 millones de turistas¹¹.

Ello se ha reflejado, entre otros indicadores, en la baja tasa de retorno de los visitantes (8% comparado con el 20% que tiene el Caribe) y las bajas tasas de ocupación hotelera (alrededor del 40% contra tasas superiores al 50% en la región según cifras de 1992)¹².

Sin embargo, la preocupación caribeña está localizada en el futuro, cuando desaparezcan los obstáculos que limitan una mayor expansión de la actividad turística cubana, sobre todo en un escenario post-embargo. La preocupación es legítima: la extensión de la isla, sus condiciones naturales y la amplia variedad de opciones turísticas que ofrece, que incluye, además de las playas, el turismo ecológico y de salud entre otros, convertiría a la isla en un escenario de normalización de las relaciones entre Cuba y EEUU, y con una mayor experiencia y madurez en el manejo de la actividad, en el principal polo turístico de la región.

Es por ello que la admisión de Cuba en la Organización de Turismo del Caribe en septiembre de 1992, en la Asociación de Hoteles del Caribe en enero de 1994, y el desarrollo del turismo multidesino con Bahamas, Jamaica y República Dominicana, son los primeros pasos dados por las naciones caribeñas para acercarse y comenzar a ubicar y compartir posiciones en lo que será el «gigante turístico» del Caribe.

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

La respuesta caribeña a la convocatoria cubana al capital extranjero es aún muy débil. De las operaciones conjuntas en funcionamiento en Cuba, unas doce son con empresas del Caribe, aunque en su mayoría no participan capitales de la región, sino de terceros países con asiento en el área, ni son propiamente inversiones directas, predominando las operaciones tipo *trading*. Los empresarios jamaíquinos y dominicanos han sido, hasta el momento, los más activos en la exploración y concreción de proyectos de diversas características¹³.

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

exportación y no son comercializadoras, y compañías productoras (tanto para el mercado interno como para el externo) a las que en los últimos tiempos le han otorgado la facultad de hacer la gestión externa de la venta de sus producciones y/o de la adquisición de los insumos.

De acuerdo a la forma de subordinación, el universo de empresas con el que trabajamos fue el siguiente¹⁴:

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

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

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

El empresario cubano: ¿realidad o eufemismo?

Muchos de los estudios sobre el empresario, ya sea como agente económico o sujeto social, restringen la definición a un fenómeno capitalista, es decir, vinculado a la propiedad privada, ya sea en su papel de propietario o como componente del aparato jerárquico de las empresas en cuestión. Son también considerados empresarios aquellos sujetos que trabajan en empresas estatales bajo un régimen capitalista, por cuanto éstas juegan un papel en el proceso de reproducción del sistema y de los intereses de las clases capitalistas¹⁵. Otros estudios subrayan los rasgos necesarios para ser caracterizado como empresario, como son el espíritu de innovación, gran capacidad de iniciativas, el sentido de la oportunidad, el cambio y la propensión al riesgo –esta última, para muchos, la característica que debe definir a un hombre de empresa¹⁶. Estos son los factores de mayor validez para analizar si los sujetos que laboran en las empresas cubanas clasifican o no como empresarios.

En Cuba, la generalización del uso de los términos 'empresario' y 'gerente' comenzó con la ampliación de los esquemas empresariales vinculados al

comercio exterior y a la inversión extranjera, concomitante con el incremento de la importancia de la empresa en el escenario económico cubano. El término 'gerente' es usado popularmente de una forma genérica para identificar al sujeto que ocupa cualquier posición jerárquica en empresas privadas o descentralizadas vinculadas a la actividad externa. En el lenguaje de rigor del mundo de los negocios, este concepto define las máximas figuras del cuerpo de dirección de las empresas y expresa la idea de responder a los intereses de una compañía o firma. En Cuba no es diferente, ya que están subordinados a los intereses de la gran «corporación» que es el Estado cubano.

En general, el hombre de empresa cubano se enfrenta a las nuevas condiciones económicas munido de una cultura adquirida en el manejo centralizado de la política económica, donde los intereses más generales de la sociedad han predominado sobre los empresariales, lo cual se ha constituido en una seria limitante para el despliegue de iniciativas y acciones autónomas. Esta tendencia centralizadora ha venido acompañada a su vez de una protección paternalista del Estado central, que los protege de las incertidumbres del futuro y de una posible bancarrota. Dicha cultura paternalista ha producido en los hombres de empresa una convicción contradictoria, ya que si por un lado han clamado por una mayor autonomía, al mismo tiempo omiten el reclamo en aquellos puntos donde la carencia de la protección estatal pone en peligro la misma existencia de la empresa. Como planteó uno de los entrevistados, llamarle empresario al hombre de empresa cubano no es sino un eufemismo, ya que su comportamiento oscila entre el saber y el no poder, entre el saber y el no querer, y entre el no saber y el no poder.

La percepción empresarial

La proyección de Cuba hacia el Caribe en los últimos años evidencia que la región ha sido tomada en consideración en la estrategia cubana de reinserción en el mercado mundial. Las acciones que se han ejecutado se corresponden con la necesidad de Cuba de construir nuevos espacios de seguridad, objetivo que no está restringido al enfrentamiento de las diversas expresiones de la hostilidad norteamericana. En el contexto actual, la construcción de nuevos espacios de seguridad implica con gran énfasis la dimensión económica, por lo que el interés cubano por aproximarse a los gobiernos e instituciones caribeñas responde a la aspiración de búsqueda común de mejores opciones de inserción en el sistema económico internacional, en la que Cuba tiene como meta particular la de construir su nuevo sistema de relaciones económicas externas. En otras palabras, el gobierno de Cuba ha comenzado a observar más al Caribe como un socio económico y comercial que como un posible aliado político para confrontaciones con el vecino del Norte, a diferencia de lo que ocurrió en los años 70.

Sin embargo, el hecho de que Cuba haya vuelto a revelar interés por la región no significa necesariamente que la misma constituya una alta prioridad con relación a otros países y áreas del subcontinente latinoamericano.

El Caribe constituye una región con características muy específicas que exige

actividades económicas de las empresas cubanas que como un mercado proveedor de la isla.

Al indagar sobre esto, las opiniones predominantes señalaron que los productos originarios de la región son, por lo general, de más alto costo que sus similares producidos en otros lugares, tanto que la cercanía geográfica no representa para ellos un factor determinante para priorizar las importaciones del área. Sin embargo, puntualizaron que el Caribe sí era muy atractivo por su actividad reexportadora, para obtener suministros provenientes de terceros países; para este tipo de actividad el factor proximidad es decisivo por el abaratamiento de los costos de transporte.

De acuerdo con la opinión de los empresarios encuestados, no todos los países del Caribe tienen suficientes atractivos para establecer nexos duraderos y estables; el 48% señaló a República Dominicana y Jamaica como los países de mayor importancia para ser priorizados por sus respectivas empresas. El argumento es que ambos países son los más cercanos a Cuba y sobre ellos existe un mayor conocimiento de sus potencialidades y características económicas.

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

El largo divorcio histórico en el que han estado Cuba y el Caribe ha traído como consecuencia la profundización del desconocimiento recíproco, factor que no descartamos haya actuado como condicionante en las percepciones de los empresarios sometidos a este estudio. En la encuesta, más del 79% manifestó tener insuficiente o ninguna información sobre la situación económica y política de la región y sobre las oportunidades de negocios que podían existir en el Caribe. El 48% de los encuestados dijo que sus principales soportes informativos sobre la región son las personas que visitan la isla y la prensa cubana. Esta última constituye la principal fuente de conocimientos para los empresarios radicados en Santiago de Cuba. Es evidente la pobreza informativa de los hombres de empresa cubanos cuando dependen de una fuente como la prensa cubana que nunca se ha caracterizado por darle cobertura sistemática a la región, salvo cuando ocurre un suceso cuyo impacto es muy difícil de ignorar.

Para poder proyectarse con cierta orientación hacia una región bastante desconocida desde el punto de vista económico, es necesario desarrollar

transporte, comunicaciones y de infraestructura comercial en general y las inflexibilidades e indefiniciones en el sistema y la política económica cubana; estos cuatro obstáculos acapararon el 58% de las respuestas.

El peso que cada encuestado le asignaba a cada uno de los factores mencionados varía según el tipo de actividad desarrollada. Así por ejemplo, para los empresarios que laboran en las empresas productoras, que no se enfrentan al mercado externo y sí a los avatares del mercado doméstico, el obstáculo mayor lo constituye las inflexibilidades e indefiniciones en el sistema y la política económica cubana; los empresarios provenientes de las empresas turísticas y comerciales perciben que las principales dificultades provienen de las presiones de EEUU.

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

Probablemente, estas diferencias en las percepciones están dadas por el hecho de que las empresas centralizadas, al actuar en nombre de los intereses del gobierno cubano, experimentan con mayor rigor los efectos de las presiones de EEUU sobre los potenciales partners de Cuba en terceros países, además de estar limitadas en su funcionamiento por la política y los acuerdos intergubernamentales. No es tanto el caso de las empresas descentralizadas y privadas, particularmente estas últimas, quienes operan en el mercado mundial con un rango de libertad mucho mayor y por lo tanto no tienen que estar necesariamente vinculadas a opciones políticamente condicionadas, lo cual les permite actuar con una mayor maniobrabilidad para buscar salidas alternativas a obstáculos que surjan.

Es claro que, a pesar de su potencial económico, Cuba está bastante limitada en ofrecer opciones debido a la crisis económica por la que atraviesa. Pero éste no es el único factor existente del lado cubano que puede obstaculizar su inserción estable y duradera en el área. La mayor de las Antillas presenta también incompatibilidades económicas que tienen que ver con la forma como se organiza su economía. Por el hecho de haber estado insertada durante muchos años en el mercado socialista, toda la superestructura, concepciones y formas organizacionales de la economía cubana han sido diseñadas para dar respuesta a las demandas y ofertas provenientes de esa área, y por lo tanto no responden a las exigencias que imponen las características del mercado caribeño.

Sobre este aspecto hubo amplia coincidencia entre los empresarios entrevistados, quienes consideraron que primero hay que resolver un conjunto

Las empresas privadas no escapan a esta problemática, aunque su perjuicio es mucho menor porque poseen una mayor autonomía de gestión.

Los empresarios radicados en Santiago de Cuba se manifestaron con el mismo énfasis sobre dicha problemática. En la encuesta se incluyó una pregunta específica donde se pedía que relacionaran los obstáculos que, a su juicio, impedían una vinculación económica estable y fructífera de la región oriental con el Caribe. En diez obstáculos mencionados, la falta de autonomía empresarial constituyó el principal factor con el 30% de las respuestas computadas. En general, el 65% de las respuestas estuvieron localizadas sobre obstáculos de responsabilidad cubana.

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

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

Sobre el tema de la falta de información sobre las posibilidades del Caribe, varios empresarios plantearon que el problema básico radica en la carencia de redes adecuadas de comunicación que permitan un fluir continuo de la información, necesario para la toma de decisiones, y de una propaganda intensiva en la región de las posibilidades empresariales cubanas. Existe la convicción de que el empresario cubano debe resolver dicha carencia, y para muchos ello es posible sólo en un escenario de autonomía total y bajo un sistema económico que funcione coherentemente.

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

empresario de la región se decidirá a establecer una relación que de antemano estará obstaculizada por la carencia de dichas redes; los de la segunda posición plantearon que sólo cuando existan fuertes intereses económicos de ambas partes es que se justificaría realizar un esfuerzo inversionista en el ámbito de la transportación.

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

Conclusiones

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

El segundo desafío consiste en desarrollar una adecuada infraestructura comercial con vistas a promover las relaciones recíprocas en condiciones competitivas. Ello implica, entre otras acciones, la creación de líneas regulares de transporte marítimo ajustadas a las características del comercio caribeño, a lo que se añade la necesidad de trabajar por el mejoramiento de las condiciones técnicas de los puertos y porque los servicios portuarios se oferten en condiciones competitivas.

Un tercer y no menos importante desafío tiene que ver con los cambios estructurales que es necesario introducir en el sistema empresarial. En este sentido, los resultados obtenidos en la investigación trascienden sus objetivos y el ámbito geográfico en que se circunscribió, e incitan a realizar un trabajo posterior mucho más amplio que analice los retos que en esta dirección tiene que enfrentar el empresariado cubano en la búsqueda de su inserción en el mercado mundial. No obstante, aportaremos unas breves reflexiones sobre el particular que tienen validez también para el caso particular del Caribe.

Sin lugar a dudas, existe la voluntad política del gobierno cubano para que la isla se proyecte económicamente hacia América Latina y el Caribe como parte de su estrategia de reinserción en el sistema económico internacional. El ejecutor, en última instancia, es la empresa cubana por ser el eslabón primario de la economía, pero no va a poder actuar de forma eficiente sólo bajo el

empresarial cubano y de una descentralización de la economía, sin aclarar cuáles serán los límites de esas transformaciones y la redistribución de las prerrogativas decisionales entre las empresas y el Estado. A juzgar por las últimas tendencias y circunstancias, sobre todo a partir del optimismo expresado por la dirigencia cubana una vez conocidos los resultados económicos que tuvo la isla en 1995, todo parece indicar que las empresas vinculadas directamente con el mercado externo continuarán funcionando bajo un estricto control y rectoría del Estado, que se basa para ello en preocupaciones políticas e ideológicas. Esto continuará siendo un problema neurálgico que afectará la inserción efectiva y estable de las empresas cubanas, ya no sólo en el Caribe, sino en el mercado mundial.

Como nos expresó uno de los entrevistados, para que el hombre de empresa cubano sea un individuo audaz, con iniciativas y altamente responsable, hay que lograr que se «sienta dueño de su empresa» de lo contrario seguirá nombrándose eufemísticamente como empresario.

Otro de los retos que tiene que enfrentar el empresariado cubano son los obstáculos que se derivan de las presiones norteamericanas, ahora reforzadas por la ley Helms-Burton. Es muy prematuro hacer un análisis concluyente sobre el impacto que tendrá dicha ley sobre el curso de las relaciones Cuba-Caribe, sobre todo cuando aún no se ha puesto en práctica todos sus enunciados, pero de alguna manera constituirá un factor inhibitorio si tenemos en cuenta la preeminencia del factor geopolítico en las relaciones intracaribeñas y, concomitante a ello, el tradicional cuidado con que la región ha manejado sus relaciones con Cuba. Sin embargo, habría que precisar el nivel del impacto que tendría la Ley sobre las posibilidades integracionistas de Cuba en la región, pero particularmente sobre el futuro de los vínculos interempresariales. Aquí hay que señalar factores dosificantes, algunos de ellos mencionados en el artículo: la presencia de Cuba en mecanismos de cooperación e integración regionales, la exigua participación caribeña en inversiones en la isla y la voluntad política expresada por líderes y grupos empresariales –particularmente de la Caricom– de continuar ampliando y profundizando los nexos económicos con Cuba. De cualquier forma, esto es un tema que habría que observar y analizar con profundidad en el corto y mediano plazo.

Anexo

Resultados seleccionados de la encuesta

1. *¿Por qué considera al Caribe una región importante para la actividad de su empresa?*

- a) Importante mercado para los productos y actividades empresariales: 56%
- b) Cercanía y posición geográfica: 28%
- c) La región es un proveedor potencial para la empresa 16 %

2. *Tres principales países del Caribe que en su opinión deben ser priorizados para su actividad empresarial.*

Rep. Dominicana, 26 %; Jamaica, 22 %; Bahamas, 4%; Trinidad y Tobago, 4%; Antillas Holandesas, 4%; Guyana, 3%; Puerto Rico, 3%, Antillas Francesas, 2%; Barbados, 2%; Haití, 1 %.

voluntad política de los gobiernos de la región, 6%; situación y potencialidad económica de la región no permite relación estable, 5%; falta de competitividad de las producciones cubanas, 4%; subestimación del papel del Caribe para el desarrollo económico cubano, 3%; inestabilidad en la oferta de productos por parte de Cuba, 3%; falta de decisión empresarial cubana, 2%; diferentes sistemas sociopolíticos, 2%; barreras arancelarias caribeñas, 2%; falta de complementariedad de las economías, 2%; barrera idiomática, 1%.



La ilustración acompañó al presente artículo en la edición impresa de la revista