

# **“RELACIÓN ESTRATEGIA DE DESARROLLO - POLÍTICA ECONÓMICA EN CUBA EN EL PERÍODO 1990-2003”**

**Lic. Zanelys Mendoza Castañeda**

[zanelys.mendoza@reduc.edu.cu](mailto:zanelys.mendoza@reduc.edu.cu)

**MSc. Guberto Cánovas Riverón**

**Dr. C. Néstor Loredó Carballo**

[nlnestorloredo64@gmail.com](mailto:nlnestorloredo64@gmail.com)

## **RESUMEN**

La estrategia de desarrollo y la política económica son eslabones continuos del hacer de un Estado. Los objetivos de ambos persiguen el logro mutuo de los resultados que se prevén.

Durante el periodo revolucionario en Cuba han sido diversas las estrategias aplicadas en la política económica, en correspondencia con las condiciones históricas.

A comienzos de los años 90` una de las más severas crisis de la etapa revolucionaria comenzaba en Cuba, situación que llevó al gobierno a modificar la estrategia de desarrollo del país. Para llevar a cabo esta estrategia fue necesario implementar una serie de transformaciones en la política económica. Este proceso fue extremadamente complejo, con cambios profundos que aún no han consolidado en la actualidad y que han avalado de diversa forma la política económica aplicada en esos años.

Como resultado de la investigación se obtuvo que existió la necesaria correspondencia entre los resultados de la estrategia aplicada y la política económica en Cuba en el periodo analizado.

## **ABSTRACT**

The development strategy and the economic politicians guide the one in route to continuing, the objectives that are pursued settles down and how to achieve them.

Along the revolutionary period in Cuba diverse strategies have settled down and political economic in correspondence with the historical conditions.

Starting from the years 90 one of the sharpest crises in the revolutionary stage took place in Cuba, situation that would take to the revolutionary government to modify the strategy of development of the country. To carry out this strategy it became necessary to carry out a series of transformations in the economic politics. This process was very complex, with deep changes that have not been drained at the present time and that it was summed up in diverse measures of economic politics that left orchestrating in those years.

As a result of the investigation it was obtained that the necessary correspondence was achieved among the strategy and economic politics applied in Cuba in the analyzed period.

Palabras claves: política económica, estrategia de desarrollo, economía cubana

## **DESARROLLO**

El desarrollo económico, político y social de toda sociedad depende del establecimiento de determinada estrategia de desarrollo elaborado por los órganos rectores de la economía. Dichos programas dependen en gran medida de la correcta aplicación de políticas económicas para lograr el desarrollo de la sociedad. La estrategia de desarrollo y las políticas económicas orientan el camino a seguir, establece los objetivos que se persiguen y cómo lograrlos. Sin embargo, dichos resultados varían en dependencia de las estrategias de desarrollo que se tracen y de las políticas a emplear y de la correspondencia que exista entre ambas.

Se torna diferente el caso de la aplicación de políticas económicas en aquellas sociedades que se encuentran en el período de transición al socialismo, que comprende la fase que va desde la derrota de las fuerzas sociales y políticas que representan al capitalismo hasta el momento en que el régimen social del

país puede ser caracterizado ya plenamente como socialista por haberse establecido en el, de una manera definitiva y permanente, las formas de propiedad y las relaciones de producción socialistas y comenzar el proceso de la construcción comunista.

A lo largo del período revolucionario en Cuba se han establecido diversas estrategias y políticas económicas en correspondencia con las condiciones históricas.

La desaparición del CAME, el derrumbe del campo socialista entre 1989 y 1991, unido al recrudecimiento del bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos provocó una de las crisis más agudas de la etapa revolucionaria en Cuba, situación que se traduciría en un fuerte desequilibrio financiero que llevaría al gobierno revolucionario a modificar la estrategia de desarrollo del país con el objetivo principal de preservar las conquistas de la Revolución, atenuar y superar los efectos de la crisis y reinsertar el país en la economía mundial. Para llevar a cabo esta estrategia se hizo necesario realizar una serie de transformaciones en la política económica.

Este proceso de transformaciones y reestructuración económica que comenzó en los años 90 en Cuba fue muy complejo, con profundos cambios que no se han agotado en la actualidad y que se concretó en diversas medidas de política económica que se fueron instrumentando en esos años de crisis económica. Proceso que dadas las particularidades cubanas ha intentado mantener, por sobre todas las cosas, la estabilidad social y el control político en el contexto de esas transformaciones, aunque se alteraron las condiciones de igualdad existentes hasta ese momento.

La estrategia de desarrollo se define por Fedorenko (1976, p.30) como: el establecimiento de medidas gubernamentales y supranacionales que modifican las relaciones socioeconómicas y científico-técnicas del país respecto a sus componentes internos y aquellos que conforman la economía mundial, distribuyendo los recursos entre las principales industrias, territorios y la población. Esta noción establece vínculos entre lo local, lo regional, lo nacional y lo global, en lo concerniente a estructuras de producción y políticas que conectan un país a la sociedad global, y a decisiones que toman en consideración aspectos ecológicos, culturales, políticos, éticos y en general de dimensión social.

La estrategia de desarrollo económico, al influir sobre el desenvolvimiento de toda la sociedad en su conjunto, rebasa los ámbitos puramente económicos y trasciende al campo de lo político y lo social. Es por ello que su elaboración resulta responsabilidad de todos los agentes inmersos en el proceso. Acerca de ello señaló Dorticós (1968, s.p.) “cuando la dirección de un país y un pueblo acuerdan una determinada estrategia de desarrollo económico y establecen metas y objetivos, no están haciendo otra cosa que definiendo y delimitando los grandes objetivos sociales, políticos y humanos de una revolución”

Esto implica la determinación de un programa de acción y vías de solución a los problemas del desarrollo, lo cual incluye transformaciones en la base técnico-material en correspondencia con las demandas del progreso social

La estrategia para el desarrollo provee a la planificación, como elemento esencial del sistema de dirección económica, de objetivos fundamentales y duraderos, a partir de los cuales se elaboran los planes quinquenales y anuales. La estrategia sólo puede ser establecida una vez que se hayan determinado los objetivos a alcanzar. Los objetivos nacionales y el poder nacional son así los elementos esenciales de la estrategia nacional. Una vez que los objetivos nacionales han sido fijados, todos los aspectos de los problemas con los que se enfrenta la nación deben ser analizados con profundidad. Es entonces cuando se estiman las posibles líneas de acción que utilizan los elementos del poder nacional, en distintas combinaciones, para desarrollar la mejor estrategia nacional posible, tomando en consideración la oposición que puede encontrarse a medida que vaya desarrollándose la estrategia.

La estrategia de desarrollo es la vía para lograr los objetivos que se quieren alcanzar.

En el diseño de una estrategia se incorporan un conjunto de instrumentos y medidas con el objetivo de dinamizar la economía o corregir los desequilibrios económicos internos o externos en plazos específicos, estos instrumentos constituyen la política económica.

Una nación puede ejercer gran influencia en sus resultados económicos a través de su política económica: mediante el control de gastos, los impuestos y la modificación de la oferta monetaria, entre otros.

La política económica se constituye por directrices y lineamientos mediante los cuales el Estado regula y orienta el proceso económico del país. Es una forma de intervención deliberada del Estado para lograr ciertos objetivos.

Los objetivos de la política económica son conseguir el pleno empleo de los recursos, obtener una alta tasa de crecimiento de la economía, mantener un nivel de precios estable, propender al equilibrio externo y mantener una distribución justa del ingreso.

Un problema difícil de resolver en política económica es la cuestión de armonizar los diferentes objetivos entre sí, debido a que la consecución de todos ellos simultáneamente puede crear conflictos y resultar imposible; como por ejemplo, conseguir el pleno empleo de los recursos y la estabilidad de los precios.

Dentro de la política económica se destacan las políticas de índole micro y macroeconómico que pueden estar dirigidas a un sector, a una industria, a un producto o a varias áreas de la actividad económica.

Una política microeconómica puede ser la búsqueda de variantes para la sustitución de importaciones, el subsidio de productos como la leche. También forman parte de la política microeconómica la ordenación de distintas actividades, como el depósito de dinero en los bancos.

Algunas políticas microeconómicas pretenden reglamentar el funcionamiento de la economía, otras van encaminadas a favorecer a ciertos sectores o actividades específicas.

El alcance de las políticas macroeconómicas depende del sistema económico existente, del marco legal del país y del tipo de instituciones. El sistema puede ser capitalista o de orientación socialista, puede tratarse de una economía de libre mercado o una economía planificada.

En el caso de países con una orientación socialista como es el caso de Cuba, donde existe una economía planificada, existe un alto grado de intervención del Estado en todas las decisiones económicas del país, las políticas son el instrumento a través del cual el estado juega este papel decidiendo el camino de la economía del país.

En la sociedad socialista la política económica se orienta hacia la creación de las condiciones necesarias para que se incremente rápidamente y sin obstáculos la producción social con el fin de satisfacer las crecientes

necesidades de toda la sociedad y de cada uno de sus miembros. Bajo el socialismo, aumentan en proporciones inmensas el papel y la magnitud de la acción que ejerce la política económica del Estado sobre el desarrollo de la sociedad, pues dicha acción abarca a toda la economía nacional y se lleva a cabo de manera planificada.

La política económica constituye el fundamento y razón de ser de la estrategia de desarrollo en las diferentes etapas de realización de los objetivos estratégicos implícitos en su formulación.

De manera que la relación entre la estrategia y la política económica se expresa en que esta última se deriva de la primera. Fedorenko (1976, p.34) planteó “La política económica representa la forma concreta que la estrategia adopta en la práctica”

Resulta así muy importante la *relación entre la estrategia para el desarrollo y la política económica* para el funcionamiento de la economía.

La política económica sintetiza y orienta al desarrollo económico social a través de una determinada estrategia concretada en programas de desarrollo y sus correspondientes planes de acción. La estrategia de desarrollo establece la meta a alcanzar, el marco de acción y los modos de actuación para su consecución con un balance dado de recursos materiales, financieros y humanos.

Padilla (s.f, s.p) “No es suficiente el hecho de diseñar estrategias y fijarse objetivos. Hay que generar posteriormente un conjunto de planes, programas y líneas de acción que constituyen la política económica. La mejor estrategia puede fallar en la ejecución si la gestión operativa es deficiente”.

Las políticas económicas conforman la estrategia que formulan los gobiernos para conducir la economía de los países. Esta estrategia está constituida por el conjunto de medidas, leyes, regulaciones, subsidios e impuestos que alteran los incentivos económicos para obtener unos fines o resultados económicos específicos.

La diferencia está dada porque la estrategia de desarrollo prevé los objetivos, los medios y las vías para el desarrollo de la sociedad, mientras que el sistema de dirección a partir de la interpretación de las leyes económicas objetivas, forma la política económica, determina los mecanismos, las formas de

movimiento que deben adoptar los elementos del sistema económicos para alcanzar esos objetivos.

En el caso de la economía de transición al socialismo, la política y la estrategia de desarrollo económico y social se orientan al objetivo supremo de la construcción socialista definiendo en cada etapa las cuotas a alcanzar y las acciones a desarrollar en la realización de las regularidades que conducen a la formación de la nueva base económica y su correspondiente superestructura.

De todo lo anterior se desprende que la estrategia de desarrollo se lleva a la práctica mediante una política económica acertada.

La experiencia indica lo compleja que resultan las condiciones económicas, políticas y sociales dadas en toda sociedad, para lograr el vínculo entre la formulación de la política económica y su correcta implementación en las estrategias de desarrollo económico.

Se trata de plasmar en un sistema de decisiones los propósitos y metas que deberán seguir las actividades correspondientes y las vías mediante las cuales serán alcanzadas, estableciendo los recursos, capacidades y habilidades a movilizar, y la forma en que se sortearán las contingencias que puedan ocurrir, así como una evaluación de la factibilidad, impacto y aceptación de estas propuestas.

Una vez que han sido escogidas las metas y se ha diseñado una estrategia para alcanzarlas, se deberá proceder al diseño de un conjunto de medidas concretas de política a través de las cuales se haga viable la estrategia.

Después del análisis realizado, se puede concluir que para la implementación de una estrategia de desarrollo con resultados positivos, es necesario trazar una política económica acertada, capaz de hacer cumplir los objetivos propuestos por los agentes e instituciones inmersas en el desarrollo económico, político y social de la sociedad.

Como se ha demostrado, la política económica es el fundamento de la estrategia de desarrollo.

En el período de 1990 al 2003 Cuba enfrenta una difícil situación económica.

En 1989 Cuba realizaba alrededor del 80% de su intercambio comercial con los países del campo socialista y en especial la URSS, que además eran la principal fuente de financiamiento y suministros de tecnologías e insumos para la industria.

Sin embargo, este mismo año se produjo el derrumbe del campo socialista en Europa del Este y la URSS, provocando la crisis más aguda de la etapa revolucionaria en Cuba. A esto se sumó el recrudecimiento del bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos.

Se da inicio entonces a una nueva etapa dentro del panorama económico, político y social del país, denominado Período Especial.

Esta situación se traduciría en un fuerte desequilibrio financiero que llevaría al gobierno revolucionario a modificar la estrategia de desarrollo económico del país.

Entre 1990 y 1991 la capacidad de compra del país se vio disminuida drásticamente en más de la mitad, se perdieron las  $\frac{3}{4}$  partes de los mercados tradicionales, las condiciones justas en que se efectuaban las relaciones comerciales con el campo socialista en los marcos del CAME, precios preferenciales, créditos blandos, los principales abastecedores de suministros y las fuentes de financiamiento externo, y se rompieron bruscamente las relaciones de integración económica que apoyaban la estrategia cubana de desarrollo socioeconómico, establecidas a lo largo de más de 30 años con esos países. Cuba quedó a expensas de las inestables condiciones y reglas de juego que rigen en las relaciones económicas internacionales dominadas por el capitalismo.

En ese contexto, la dirección del país identificó tres problemas centrales, aquellos cuya solución podría facilitar la solución de los demás:

- insuficiencia de divisas.
- exceso de dinero en circulación.
- deficiencias del aparato directamente productivo.

Ante estas condiciones el gobierno revolucionario se ve obligado a modificar la *estrategia de desarrollo económico del país*, con objetivos principales como preservar las conquistas del socialismo en Cuba, atenuar y superar los efectos de la crisis y reinsertar al país en la economía mundial. Para llevar adelante esta estrategia se hacía necesario realizar una serie de transformaciones en la *política económica* que se dirigió hacia la búsqueda de la eficiencia partiendo del uso adecuado de los recursos, la elevación de la productividad del trabajo para alcanzar mejores resultados con menos costos, buscando un efecto



positivo en el balance financiero, facilitando la participación en el comercio internacional y en el acceso a los mercados de capital e inversiones.

En correspondencia con esto, la estrategia económica se compuso de tres elementos: objetivos, principios generales y prioridades.

### Objetivos

- resistir el embate de la crisis;
- buscar la reinserción en la economía mundial;
- salvaguardar las conquistas sociales fundamentales de la Revolución.

### Principios generales

- atemperar la economía a la nueva situación creada;
- coherencia y gradualidad en la aplicación de las transformaciones;
- análisis colectivo de las medidas que afectan a los trabajadores;
- establecimiento de un sistema de prioridades.

### Prioridades

A.- En lo interno:

- Programa alimentario
- Programa energético
- Programa de piezas de repuesto y tecnológicas de avanzada

B.- En lo externo:

- Programa de exportaciones tradicionales
- Programa de exportaciones no tradicionales
- Programa de exportaciones de servicios

Para materializar esta estrategia se instrumentó una *política económica* contentiva de una serie de medidas que se fueron aplicando paulatinamente y entre las que se destacan:

- reestructuración del comercio exterior;
- aceleración del proceso de apertura a la inversión de capital extranjero;
- legalización de la tenencia y uso de divisas y autorización de la entrada de remesas provenientes del exterior con destino a la población; al mismo tiempo se creó una red de tiendas de recaudación de divisas (TRD);
- adopción de un programa de saneamiento de las finanzas internas;
- creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC);
- incentivación del trabajo por cuenta propia (TCP);

- apertura de los mercados agropecuarios y de productos industriales y artesanales;
- perfeccionamiento empresarial

Todas estas medidas que conformaron la política económica en el período se desarrollaron con el fin de lograr el objetivo de la estrategia establecida.

La economía nacional era ciertamente dependiente del sector externo dado su carácter abierto. Ya en 1992 mostraba una reducción en comparación con 1989 del 70% en el valor de su intercambio comercial total, 71,5% en las importaciones y 67% en las exportaciones, y del PIB en casi un 24%, con una utilización de la capacidad industrial instalada en un rango de un 25% a un 30%.

Ante esta situación los cambios en el sector externo fueron los primeros en llevarse a la práctica por la fuerte influencia del comercio exterior y las relaciones externas sobre el proceso de reproducción de la economía cubana y la urgencia de nuevos vínculos económicos dado el enorme vacío creado por la desaparición del campo socialista.

Entre los aspectos más importantes de la política económica en el plano externo se destacan: la reestructuración del comercio exterior, la promoción y apertura a las inversiones de capital extranjero y el desarrollo acelerado del turismo internacional.

El comercio exterior cubano ha constituido una de las áreas de la economía que ha experimentado transformaciones muy complejas y significativas, con posterioridad a 1990, motivadas por la readaptación gradual de la economía del país a un nuevo entorno internacional.

Entre los cambios ocurridos estuvo la *descentralización y diversificación del comercio exterior* que en 1989 realizaban 50 entidades estatales y para 1995 lo realizaban más de 250 entidades, sin contar las asociaciones extranjeras.

En cuanto a los rubros no tradicionales que alcanzaron mayores resultados en el período que se analiza, se destacan los productos provenientes de la industria niquelífera, petrolera, alimentaria y farmacéutica:

La industria del níquel fue sometida durante el decenio de los años 90 a un amplio y profundo proceso de transformaciones productivas, tecnológicas y organizacionales, las cuales posibilitaron un importante salto cualitativo y productivo de esta, en este sentido, los volúmenes de producción obtenidos a

partir de 1996 superaron los niveles récord que alcanzaron en el período previo al inicio de la crisis, e incluso Cuba ingresó el selectivo grupo de los grandes productores mundiales, en tanto se logró estabilizar el volumen de producción en niveles superiores a las 60 000 toneladas a partir de 1997.

Los progresos indicados se sustentaron en el desarrollo de un importante programa inversionista, el cual acumuló la ejecución de inversiones por más de 350 millones de dólares en el período 1990-2000.

Las insuficiencias que más limitaron el desempeño exportador de esta industria fueron la existencia de dificultades para mantener la cantidad demandada de los productos que se ofertaban y la no certificación con las normas ISO 9000. La persistencia de estos problemas los convirtió en una enorme desventaja competitiva que demandó esfuerzos y gastos comerciales adicionales.

En el caso de la exportación de petróleo lo más relevante de esta industria es el aumento de las ventas internacionales de sus derivados. En el 2000 se alcanzó el mayor resultado del período al obtenerse ingresos superiores a los 50 millones de pesos.

La introducción de los productos químico-farmacéuticos para su comercialización internacional representó un cambio cualitativo en la estructura tradicional de las exportaciones cubanas, en tanto estos constituyeron rubros vinculados a sectores de alta tecnología y las tendencias principales del progreso científico técnico en el ámbito mundial.

La participación relativa de los productos farmacéuticos en las exportaciones cubanas fue favorable en el período. La estabilización de las exportaciones de estos rubros fue posible por la aplicación de una estrategia comercial más activa, la cual incluyó el incremento del número de productos cubanos registrados en otros países, la incorporación regular de nuevos productos con calidad exportable, la evaluación de las posibilidades de formalizar alianzas con entidades extranjeras para la comercialización, la realización de inversiones en el exterior para satisfacer mercados potenciales en mejores condiciones, el ajuste de la oferta de vacunas a paquetes, así como la consolidación de acuerdos con compañías extranjeras de prestigio en este sector.

No obstante, a pesar de estos avances para lograr un enfoque integral de las exportaciones no existió un trabajo homogéneo en todos los sectores; estos

progresos no llegaron a cubrir parcialmente la caída que sufrieron los ingresos por exportaciones tradicionales, fundamentalmente de azúcar.

Como consecuencia de las dificultades financieras externas, junto a factores organizativos y de eficiencia, y a condiciones climáticas adversas, la producción de azúcar se redujo progresivamente, hasta alcanzar las zafras más bajas de los últimos 5 decenios; por ejemplo el volumen medio de las zafras entre 1991-1998 fue de 4,3 millones de toneladas, mientras que en la década del 80 los promedios eran de 7,7 millones de toneladas.

Ante este nuevo escenario las inversiones en el sector agroindustrial azucarero se redujeron sustancialmente, favoreciendo el proceso de descapitalización del sistema agroindustrial azucarero.

Las importantes disminuciones registradas en los volúmenes de producción, trajeron consigo reducciones significativas en las exportaciones y, por ende, disminuciones de gran cuantía en los montos de ingresos y afectaciones en los flujos de financiamientos, que se obtenían por la vía del azúcar para la economía nacional.

Debido al estado técnico no favorable de la maquinaria agrícola y los implementos tanto para la labor de siembra como para el cultivo, se incurrieron en importantes gastos en la reparación y mantenimiento de la maquinaria agrícola, donde una parte significativa de ella tenía muchos años de utilización y requería de un necesario programa de renovación.

Esta situación conllevó a un proceso de redimensionamiento; el 1º de septiembre de 2002 se inició el proceso de desactivación de los centrales, con el cierre de 70 de éstos, quedando 71 fábricas dedicadas a la producción de azúcar y 14 dedicadas a la producción de mieles.

Toda esta compleja situación económica de los 90 y la descapitalización de la agroindustria conllevó a la disminución de los niveles de producción de caña de azúcar y de azúcar, motivando pérdidas de espacio en el mercado internacional.

Hubiera sido muy favorable para su proceso recuperativo que a la agroindustria se le hubiera proporcionado un mayor espacio para la participación del capital foráneo, como lo ocurrido en otros sectores de la economía.

Es indiscutible que la agroindustria requería de un proceso de concentración de la producción y de capacidades, modernización, flexibilización, diversificación

agrícola e industrial, con vistas a lograr la competitividad necesaria en el mercado internacional.

En general, el aprovechamiento de las potencialidades existentes en los diferentes sectores productivos fue insuficiente.

El retroceso experimentado por las exportaciones en el decenio de los años 90 no sólo implicó la disminución de su peso en el PIB, sino que el papel del sector exportador como factor del desarrollo virtualmente se anuló.

Otro de los factores que gravitó negativamente en el desempeño exportador fue la inestabilidad de los precios externos de los principales rubros exportables. En el ciclo quinquenal 1996-2000 se produjo un importante deterioro de los términos de intercambio, en tanto los precios internacionales de los productos de exportación se redujeron en un 25%, mientras que los de importación en un 8%, lo que provocó según estimados del Ministerio del Comercio Exterior al cierre del 2001 un deterioro absoluto del 17%.

Los progresos que se lograron en la incorporación de nuevos rubros exportables fueron insuficientes, dado que su desempeño se vio afectado por diferentes problemas en el período que se analiza entre los que se destacan los siguientes:

- 1) insuficientes niveles de producción para dar respuesta a potenciales de demanda identificados;
- 2) bajos niveles de competitividad de los productos cubanos en los mercados internacionales;
- 3) retardo en la ejecución de inversiones que respaldan incrementos de exportaciones;
- 4) dificultades en la comercialización por poco dominio de las características y la competencia existente en mercados específicos.

La política inversionista seguida tuvo como objetivo abrir nuevos mercados y flujos turísticos, obtener nuevas tecnologías, experiencias de gestión y capitales frescos. Esto fue decisivo para reactivar la economía y enfrentar la realidad de la economía mundial e insertarse en ella.

La vía más real para Cuba en estos años, para la obtención de recursos financieros y por ende de tecnología capaz de mejorar de forma competitiva sus producciones o servicios, fue la inversión extranjera directa (IED), la cual

desempeñó un papel destacado en la contribución a la financiación del desarrollo, permitiendo generar recursos que pudo utilizar el gobierno para el desarrollo de actividades o regiones.

El proceso de apertura al capital extranjero 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.

Como resultado de la nueva legislación para las inversiones extranjeras, ya para 1995 operaban en 30 ramas de la economía alrededor de 210 asociaciones con la participación de capitales provenientes de 36 países entre ellos España, Canadá, México, Francia, Argentina, Chile, Venezuela etc.

El turismo a partir de los años 90 introdujo nuevas modalidades operacionales por la presencia de diversas formas de asociación conjunta con el capital foráneo, que condujeron a una reestructuración de ese sector, formándose las cadenas Gran Caribe, Horizontes e Islazul, junto a las corporaciones Cubanacán y Gaviota; estas agrupaban hoteles de distintos rangos, así como restaurantes y otras ofertas especializadas.

De acuerdo con investigaciones realizadas el turismo se comportó como el sector más dinámico de la economía. Especial relevancia tuvo la decisión de impulsar el turismo como el sector de mayor dinamismo y capacidad para generar ingresos en divisas en plazos relativamente breves y también por su potencial para propiciar la reanimación e integración de otros sectores, y estimular el empleo.

Las habilidades gerenciales eran escasas en los centros turísticos por no haber sido priorizada esta actividad, lo cual llevó a elaborar un programa de desarrollo turístico a largo plazo. Un elemento clave en ese programa era la transferencia de habilidades gerenciales a través de los contratos de administración hotelera y la creación de empresas mixtas en hoteles e instalaciones no hoteleras.

Como vía para incrementar los arribos turísticos y garantizar flujos estables, el gobierno cubano siguió la política de contratar la administración de un grupo de hoteles a compañías internacionales especializadas, las cuales a su vez

desarrollan campañas promocionales y publicitarias a nivel mundial y poseen los contactos y alianzas indispensables para su comercialización.

El turismo internacional en la mayor de las Antillas durante 1990-2000 mantuvo un crecimiento sostenido. En 10 años se multiplicaron por ocho los ingresos, se quintuplicaron los arribos de visitantes, se triplicó el número de habitaciones, mientras solamente fue necesario duplicar la fuerza de trabajo.

Desde 1996 Cuba se incorporó al reducido grupo de cinco países del Caribe insular (Puerto Rico, República Dominicana, Cuba, Bahamas y Jamaica) que reciben más de un millón de visitantes extranjeros.

La participación del turismo dentro del total de ingresos a la balanza de pagos en 1990 fue de 4,1 %, mientras que en el 2000 se elevó a más del 40 %. Durante ese decenio el sector del turismo internacional pasó a ocupar una destacada posición en la economía cubana. Cerca de treinta grandes entidades nacionales prestaron los principales servicios a la actividad turística. La mayor parte de las inversiones en el sector en esos 10 años han sido por medio de estas empresas nacionales y estatales.

Al turismo se le califica como la locomotora de la economía cubana. El derrame de su demanda de bienes y servicios propició en el resto de la economía la creación de cientos de miles de empleos, obligó a introducir nuevas tecnologías y modernizar muchas instalaciones, al poner a su disposición un mercado que crecía a más del 15 % por año.

En las telecomunicaciones también se apreció en este período un importante papel de la IED con la creación de la empresa mixta ETECSA en 1994, entre la empresa cubana de telefonía y la de México CITEL.

Un balance de la IED en esta esfera dio como resultado un efecto muy positivo, dado que la empresa mixta ETECSA frenó el deterioro tan profundo que tenía este servicio en el país, se construyeron plantas digitales modernas e instalaron microondas en distintas partes del territorio nacional, se introdujo tecnologías de punta como la fibra óptica en las redes locales, entre otras inversiones, pero lo más importante es la mejoría del servicio por parte de los usuarios, ya que se otorgaron por primera vez en más de 30 años nuevos servicios a la población en general.

La penetración del capital extranjero también llegó hasta la industria alimentaria.

En cuanto a los efectos cuantitativos y cualitativos, las inversiones foráneas impactaron de forma muy positiva en el quehacer de algunos sectores económicos, asociados principalmente al turismo, al níquel, los combustibles, la telefonía, la industria alimentaria, la sideromecánica y los servicios.

Las experiencias en los distintos sectores analizados permite concluir que el proceso de inversión extranjera fue exitoso en Cuba, para adquirir tecnologías o capacidades gerenciales y sobre todo los niveles exportados y logró un avance industrial en aquellas ramas donde su presencia ha sido más marcada, lo que sirvió de guía para avanzar en el desarrollo de otros sectores o ramas de mayor dinamismo en el comercio mundial, es decir que Cuba se insertara en la economía mundial que se ha ido configurando en el nuevo siglo.

En el orden interno, a mediados de 1993 la situación era crítica, la producción industrial se redujo en un 50%, disminuyó la oferta de bienes y servicios por consiguiente, se incrementó el dinero en manos de la población, provocando un fuerte desequilibrio financiero, inflación y especulación. Además, las empresas estatales eran totalmente ineficientes y subsidiadas por el Estado.

Razones de naturaleza estructural, unidas a prioridades de política económica, han determinado que los alimentos, medicamentos y combustibles hayan mantenido una participación superior al 60% en el total de las importaciones.

Otro asunto de marcada importancia es que la adquisición de estos rubros requirió de la utilización de aproximadamente de 80% de los ingresos en divisas del país, situación que resultó insostenible para la economía del país.

En relación con la composición de las importaciones de alimentos, en la historia se han destacado las correspondientes al resto de los cereales, que comprenden fundamentalmente el trigo y el maíz para la elaboración de alimentos balanceados para el ganado (piensos) y para la alimentación humana. Asimismo, las grasas y los alimentos proteicos para el ganado también fueron componentes importantes, ante la falta de una base de producción nacional

En consecuencia, se modifica la estructura productiva, en busca de alternativas para la sustitución de importaciones, elemento que se convirtió en un componente fundamental de la política económica en el período.



Con el propósito de elevar la producción y la eficiencia del complejo agroindustrial nacional para cubrir las demandas de alimentos se crearon las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC)

La creación de las UBPC, en lo fundamental entre 1993 y 1994, modificó las condiciones de trabajo e ingresos de los obreros de las granjas estatales hacia formas cooperativas, recibiendo las tierras en usufructo gratuito e ilimitado en tiempo y los demás medios necesarios en condiciones favorables de créditos, además de exenciones fiscales y subsidios presupuestarios cuando se ha requerido.

Pese a todo, las casi 4 000 unidades de este tipo, en particular las cañeras, no alcanzaron los resultados que se esperaba de ellas por lo que era imprescindible corregir las desviaciones en su funcionamiento.

Otro factor de estímulo a la producción agropecuaria fue la entrega de tierras en condiciones de usufructo familiar a productores de tabaco, café y cacao y de parcelas ociosas a otras personas para su autoabastecimiento familiar.

Sin embargo, los resultados en las producciones de alimentos y de café fueron insuficientes.

El país tuvo que hacer frente a un ajuste importador de considerable magnitud; Las importaciones de lácteos llegaron a representar en los años 90 algo más del 13% de las de alimentos. Además de las UBPC, se desarrolla también la producción de leche en otros organismos estatales y gana en importancia el autoconsumo del sector privado.

En la disponibilidad de arroz desempeñaba un papel importante, tanto las fuentes nacionales como la importación. Sin embargo, hasta mediados de los años 90 la contribución nacional se reduce de forma violenta. En 1996 y 1997 se observó una mejoría en el aporte de las fuentes nacionales, en particular a través de la reanimación de la producción especializada, que había sufrido los embates de la restricción externa dada su dependencia de insumos de ese origen, pero que en condiciones de incremento de los precios del cereal en el mercado mundial resultaba competitiva en términos de divisas, por lo que se decidió restituirle parte de sus insumos básicos, las asignaciones de divisas a esta actividad, para mejorar su aporte al balance y disminuir la dependencia de importaciones de arroz, cada vez más caras.

Sin embargo, a pesar de los incrementos en la dotación de recursos, no se cumplió totalmente el objetivo de sustituir importaciones al no alcanzarse los rendimientos previstos.

Los estudios realizados ponen en evidencia que, si bien ya después del año 1994 la producción nacional de los alimentos mejoró su participación en la disponibilidad total, las fuentes importadas todavía realizaban una contribución muy importante que era necesario disminuir.

En todos los casos se puso de manifiesto la necesidad de introducir tecnologías tecnológicamente sustentables, que permitieran un mayor aprovechamiento de los recursos nacionales y un ahorro de los de origen importado.

Al finalizar 1993 se acentuaba un problema de especial gravedad por sus negativas consecuencias económicas, que obligaba a actuar con urgencia tomando en cuenta sus implicaciones políticas: el enorme desequilibrio financiero interno acumulado a partir de la abrupta reducción de la oferta estatal de bienes y servicios, y el sostenimiento hasta entonces de niveles de actividad económica y de gastos del Estado, que resultaba imposible mantener en lo adelante sin provocar una creciente pérdida del valor real de compra de nuestra moneda, un desestímulo al trabajo en la economía legalmente constituida y una expansión del mercado negro.

En 1994 se aprobó por la Asamblea Nacional un programa para el saneamiento financiero que constituyó un ejemplo de cómo proceder en forma socialista ante desequilibrios de tal naturaleza.

Se efectuó un masivo proceso de debate popular desde la base hasta la Asamblea Nacional. Los Parlamentos Obreros involucraron a millones de trabajadores, campesinos, estudiantes, vecinos y de ellos emanó el consenso político básico para adoptar un programa de saneamiento financiero interno basado en la elevación de precios de productos no esenciales (fundamentalmente cigarros y bebidas alcohólicas), la introducción de un nuevo sistema tributario, la reducción del subsidio presupuestario a las empresas estatales irrentables y el cobro de algunas gratuidades.

Se trabajó en el establecimiento de nuevas formas de pago vinculando los salarios a los resultados productivos, y establecido esquemas de estimulación y

mejoramiento de condiciones laborales para más de 1 300 000 trabajadores de diversos sectores.

Se reestructuró el sistema bancario y financiero para hacerlo más moderno y eficiente y se elevó la capacidad tecnológica y operativa de la red bancaria nacional.

Al saneamiento financiero contribuyó también la apertura de los mercados agropecuarios, industriales y artesanales así como la apertura al trabajo por cuenta propia.

El cuentapropismo obedeció ante todo a la necesidad de incrementar la oferta de bienes y servicios; y además a la creación de nuevas fuentes de empleo ante la grave situación que presentaba la desocupación.

En los mercados agropecuarios participaban todos aquellos agentes e instituciones vinculados a la producción agropecuaria; los productos agrícolas se vendían de forma libre, sin regulación de precios, con la única condición de haber previamente cumplido los compromisos contraídos con el Estado.

Los mercados agropecuarios tuvieron como objetivos más elementales: aliviar la aguda escasez de comestibles, estimular la producción, consolidar una oferta interna de productos básicos y fortalecer la moneda nacional.

En condiciones de severa contracción económica decidió además despenalizar la tenencia y uso de las divisas.

Junto con la despenalización se autorizaron las remesas de divisas, se creó una red de comercio y servicios recaudadores de esa moneda lo que contribuyó además al saneamiento de las finanzas internas, estableciéndose un sistema monetario dual que permitió aminorar en cierto grado el fundamental problema de la escasez de divisas y contribuyó a mantener los cobros y pagos externos.

Este paso fue una amarga pero necesaria medida de supervivencia, esta dualidad tuvo a su vez efectos indeseables como la diferenciación de ingresos no vinculados al aporte de trabajo. De una sociedad extremadamente igualitaria, surgieron diferencias y desigualdades en el consumo y bienestar de una parte de la población no justificada por el trabajo. Se generaron problemas ideológicos serios por las desigualdades que crea y los afanes desmedidos de posesión de divisas que desata, muy distantes de los valores y principios que defendemos.

Se decidió entonces la implantación de un sistema de estimulación en divisas en aquellas instituciones capaces de generar ingresos en MLC para mejorar el acceso de la población a este mercado y atenuar diferencias de ingresos existentes en el país, provocadas también por las remesas familiares provenientes del exterior.

Con esta política se logró la reducción de la cantidad de dinero en circulación, disminuyendo la liquidez acumulada, lográndose el reequilibrio del presupuesto estatal.

A pesar de las limitaciones la impronta de la crisis condujo a que se le concediera en este nuevo contexto una prioridad significativa al desarrollo de transformaciones profundas en los aspectos organizacionales y funcionales del sistema empresarial, las cuales estuvieron dirigidas a propiciar el fomento de nuevas capacidades empresariales, lograr un mayor aprovechamiento de las reservas potenciales de elevación de la efectividad en el empleo de los recursos, así como el intentar paliar las consecuencias negativas vinculadas al incremento inédito de las restricciones materiales y financieras. Ello constituyó un elemento a destacar dentro de los avances de la economía cubana de este período

Se aprobaron las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial mediante el Decreto – Ley No. 187/98. El Perfeccionamiento Empresarial fue un proceso de mejora continua de la gestión empresarial. Su objetivo central fue incrementar al máximo la eficiencia y la competitividad, sobre la base de otorgarle a la empresa las facultades necesarias, que propenda al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. Los resultados de estas modificaciones fruto de la estrategia y política económica llevada a cabo la economía cubana comenzara a tornarse hacia una fase de recuperación aunque no del todo compensadora.

Sin obviar algunas consecuencias desfavorables de las medidas adoptadas, ni las incapacidades e insuficiencias en el logro anticipado o en tiempo de los propósitos que se trazaron, es incuestionable que en estos años se logró frenar la severa y abrupta caída de la economía e incluso iniciar una dinámica de crecimiento en las más difíciles condiciones imaginables.

Esto demuestra la eficacia de la estrategia de desarrollo aplicada así como de la política económica a través de la cual se concretó la estrategia, lográndose

la relación necesaria entre ambas que permitió alcanzar el objetivo que se perseguía.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Andrews, K. (1971). *The concept of Corporate Strategy*. Homewwod: IL: Irwin.

Blanco, H. (2000). El factor gerencial y el perfeccionamiento de la empresa estatal cubana. *Economía y Desarrollo*, 126 (1), 11-40

Carriazo, G. (1996). Cambios estructurales en la agricultura cubana: la cooperativización. *Economía y Desarrollo*, 121 (3), 23-40

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MA:MIT Pres.

Cruz, C. (s.f) *La política concepción marxista* [en línea]. Recuperado el 5 de marzo de 2010, de <http://www.universidadabierta.edu.mx/principals.html>

*Diccionario Enciclopédico UTEHA*. (T. 8). (1953). [s. l.]: Editorial Hispanoamericana.

Dorticós, O. (1968). Discurso pronunciado en la presentación de los militantes del PCC del Instituto de Economía de la Universidad de La Habana.

Easton, D. (s.f). *Política* [en línea]. Recuperado el 23 de enero de 2010, de <http://deconceptos.com>

*Este es el Congreso más Democrático*. (1991). La Habana: Editora Política

Fedorenko, N. (1976). *Desarrollo económico y planificación perspectiva*. Moscú: [s.n.]

Figueroa, V. (2009). *Economía Política de la transición al socialismo Experiencia Cubana*. La Habana: Ciencias Sociales.

García, M. *Desarrollo en la encrucijada* [en línea]. Recuperado el 23 de enero de 2010 de <http://www.betsime.disaic.cu>.

González, A. (2003). El sistema de planificación y circulación monetaria dual. *Economía y Desarrollo* [Edición especial].

Hidalgo, V. (2002). Dolarización ¿De qué estamos hablando? *Economía y Desarrollo* 130 (1) 155-186

- March, J. M. (1998). La reinserción internacional de la economía cubana: el papel de la inversión extranjera. *Economía y Desarrollo*, 123 (2) 126-137
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Moreno, J. A. (1998). *Cuba: período especial, perspectivas*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Nova, A. (2001). El cooperativismo en la industria cañera cubana de 1993 a 2000. *Economía y Desarrollo*, 129 (2) 46-62
- Padilla, Y. (s.a.). *Cuba, estrategia empresarial, aciertos y retos* [en línea]. Recuperado el 5 de marzo de 2010 de <http://www.enet.cubasi.cu>.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change*. Homewood: IL: Irwin.
- Real Academia Española (1992). *Diccionario de la lengua española* (21ª. ed.) Madrid, España: Espasa-Calpe
- Resolución Económica (1997). Documento presentado en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba, La Habana, Cuba.
- Rodríguez, J. L. (1996) *Cuba 1990-1995. Reflexiones sobre una política económica acertada*. [en línea]. Recuperado el 5 de marzo de 2010 de <http://www.betsime.disaic.cu>
- Triana, J. (1997). *Cuba: transformación económica 1990-1997: supervivencia y desarrollo en el Socialismo Cubano*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Triana, J. (2002). El desempeño de la economía cubana en el primer semestre de 2002. *Economía y Desarrollo*, 131 (2) 53-65
- Wildavsky. *Política* [en línea] Recuperado el 23 de enero de 2003, de <http://definicionabe.com>