

EL FUTURO DE CUBA: OPORTUNIDADES Y RETOS EMERGENTES PARA PUERTO RICO

POR

Félix M. Cué
Catedrático
Recinto Metropolitano
Universidad Interamericana de Puerto Rico

Gerardo González Nuñez
Catedrático
Recinto Metropolitano
Universidad Interamericana de Puerto Rico

Roberto Orro
Consultor
San Juan, Puerto Rico

COPYRIGHT © 2009 de los autores. Reproducido con permiso de los autores

NOTA IMPORTANTE:

Nos hemos alejado del formato tradicional que normalmente utilizamos para mantener la estructura original del trabajo.

INTRODUCCION

Importantes acontecimientos del 2006 a la fecha sugieren que las relaciones entre Cuba y Estados Unidos podrían estar a punto de dar un trascendental giro. Los cambios en las direcciones de ambos países, pero sobre todo el indetenible andar del reloj de la historia, indican que una mayor apertura económica y la normalización de relaciones entre Cuba y Estados Unidos han dejado de ser escenarios lejanos.

Puerto Rico no puede permanecer al margen de los cambios que se avecinan en la hermana isla de Cuba. Vencer 50 años de separación de quién por naturaleza está llamado a ser uno de sus socios económicos más importantes es uno de los grandes retos que enfrenta la sociedad puertorriqueña.

Este estudio es una primera radiografía de la problemática económica de Cuba que pretende ofrecer al lector puertorriqueño claves para la identificación de oportunidades de negocios futuras en la Mayor de las Antillas. Ese futuro está condicionado a dos premisas ineludibles: que se produzca una normalización de las relaciones económicas entre Cuba y los Estados Unidos y una apertura hacia el mercado de la economía cubana.

El estudio es fruto de una exhaustiva investigación y revisión estadística. Basado en ello, trabajamos aquellos sectores que entendimos puedan ser de mayor interés para el empresario y gobierno puertorriqueños y sobre los que poseíamos mayor disponibilidad informativa. En este sentido, el estudio no abarca el universo completo del entramado económico y sectorial cubano.

Todo análisis sobre la economía cubana enfrenta el obstáculo de la disponibilidad y confiabilidad estadística e informativa en general. A pesar de que el gobierno cubano ha mejorado la transparencia de la información económica, todavía no ofrece todos los indicadores necesarios para hacer un análisis bien amplio y ello se suma a los cuestionamientos por la veracidad de los datos que reportan. No obstante, decidimos utilizar mayoritariamente las estadísticas oficiales por dos razones: no existen

informaciones alternativas confiables y el uso universal que se les da a las estadísticas reportadas por el gobierno cubano, a pesar de sus limitaciones, por parte de los organismos internacionales en sus comparaciones con otros países. Algunas de las estadísticas fueron contrastadas con fuentes alternas y otras surgieron de una intensa indagación en medios de prensa.

Con el fin de brindar la información más actualizada posible, se han incluido algunas estadísticas preliminares correspondientes al 2008. La información completa para ese año sólo estará disponible una vez que se publique el Anuario Estadístico de Cuba en el verano del presente año.

Esperamos que el estudio brinde al lector un primer acercamiento y comprensión sobre el presente y las posibilidades económicas futuras de Cuba y cómo de ellas pudieran identificarse oportunidades para Puerto Rico. Es nuestra intención continuar con este esfuerzo, ampliando y actualizando lo que aquí le ofrecemos.

El informe está estructurado como sigue:

El Capítulo I examina el estado actual de la economía cubana y sus principales indicadores macroeconómicos.

El Capítulo II aborda las principales fortalezas y debilidades de Cuba como futura plaza de negocios.

Un examen sectorial más detallado se presenta en el Capítulo III, que a su vez aborda las mayores posibilidades de Puerto Rico en una futura relación económica con Cuba.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones surgidas de este estudio.

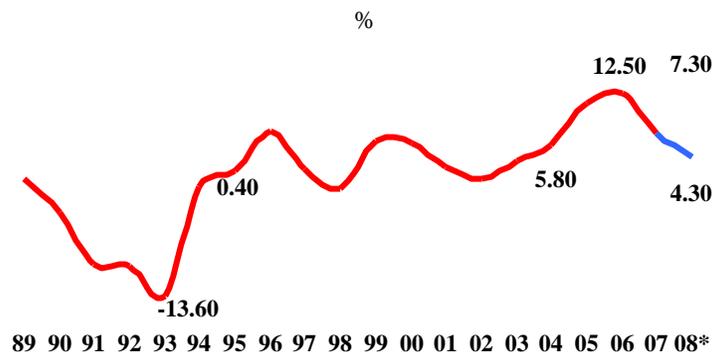
CAPITULO I. SITUACION ACTUAL DE LA ECONOMIA CUBANA

La Recuperación Económica de Cuba y la Favorable Coyuntura Externa

La economía cubana se encuentra nuevamente en una etapa caracterizada por profundas contradicciones. La innegable mejoría experimentada desde 2004 en indicadores claves de producción y consumo se confunde con el retroceso hacia la centralización excesiva y con la implementación de fuertes restricciones a las exiguas concesiones al sector privado.

Las estadísticas oficiales del gobierno cubano provistas por la Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba (ONE) muestran un notable crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) desde 2004. Como se puede observar en la Gráfica 1.1, se reportaron sendas tasas de crecimiento de dos dígitos en 2005 y 2006 y no menos extraordinario fue el crecimiento de 2007 con un 7.3%. La cifra preliminar del 2008 refleja una tendencia hacia la desaceleración de la economía cubana.

**Gráfica 1.1. Tasa de Crecimiento Real del
Producto Interno Bruto de Cuba**



Fuente: ONE, Anuario Estadístico 2007

**Cifra preliminar del Ministerio de Economía de Cuba.*

El rasgo más sobresaliente de este crecimiento es que se ha logrado en gran medida con la ayuda en términos preferenciales de Venezuela, que ha provocado que Cuba haya

vuelto a caer en un estado de marcada dependencia económica con otro país. El gobierno cubano ha encontrado en Venezuela no sólo su principal aliado político, sino también un soporte económico y financiero que había perdido desde la desaparición de la Unión Soviética a principios de los 90.

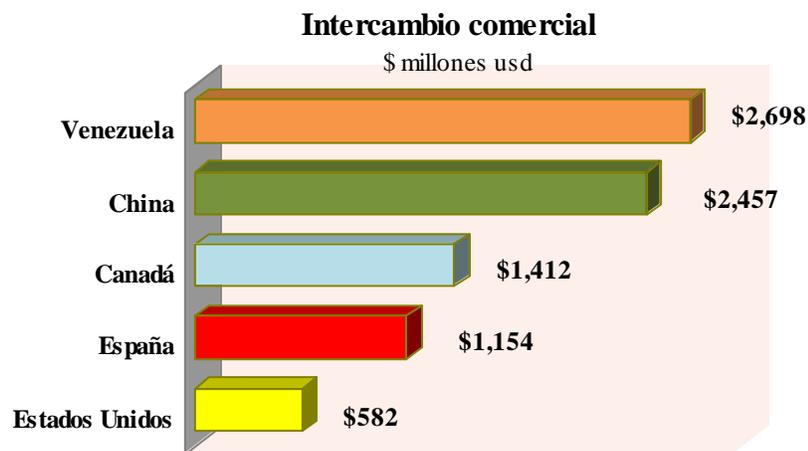
Venezuela es en la actualidad el principal socio comercial de Cuba con un volumen de intercambio anual ascendente a \$2.7 billones de dólares. El nuevo aliado de Sudamérica le suministra a Cuba aproximadamente 90,000 barriles de petróleo diarios bajo términos muy favorables que el gobierno de la isla rehúsa dar a conocer públicamente.

Se estima que el número de médicos y otros profesionales cubanos en el país sudamericano ha alcanzado la cifra de 30,000. Esta es una coyuntura inédita en la historia de la Cuba socialista, en la que la salida al exterior de profesionales cubanos por primera vez se traduce en una primordial fuente de ingresos. Lo cierto es que, al margen de la calidad del servicio que los profesionales cubanos están prestando en Venezuela (tema que es objeto de fuertes controversias), sólo un aliado político podría pagarlos en la cuantía en que el gobierno venezolano lo está haciendo. No le será fácil a Cuba remplazar a Venezuela, pero tampoco se puede descartar que la isla pueda establecer con otros países alianzas que le permita exportar algún tipo de servicio profesional.

A pesar de la importancia que ha adquirido Venezuela para Cuba, sí es necesario destacar que la influencia que ejerce ese país sudamericano sobre el curso de la economía y la política cubanas no puede compararse con la de la antigua Unión Soviética, el otrora gran aliado cubano. La Unión Soviética fue una potencia política, militar, científica y deportiva, cuya duradera influencia en Cuba por 30 años dejó una profunda huella en el marco institucional de la isla y en la formación de miles de profesionales cubanos. Por el contrario, la capacidad de Venezuela de ayudar a Cuba y a otros aliados políticos es en extremo frágil e insostenible en el largo plazo, pues descansa esencialmente en una prolongada alza en los precios del petróleo en el mercado internacional, precios que literalmente han caído en picada desde el último trimestre de 2008.

No se puede pasar por alto la relación con China, segundo socio comercial de Cuba (Gráfica 1.2) y un potencial inversionista en la estratégica industria de níquel cubana. No obstante, China ha rehusado convertirse en una fuente de subsidio a Cuba, por lo que las relaciones económicas entre ambos países se rigen mayoritariamente por criterios puramente económicos, mientras que el factor político, sin ser nulo, reviste menor importancia.

**Gráfica 1.2. Principales Socios Comerciales de Cuba
2007**

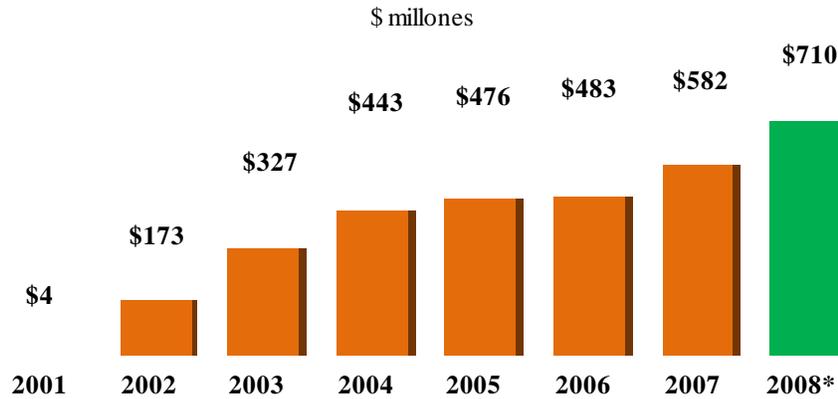


Fuente: ONE, Anuario Estadístico 2007

Las cifras de intercambio comercial con España y Canadá son significativas, pero quizás el rasgo más sobresaliente del comercio exterior cubano es que Estados Unidos ya se haya convertido en su quinto socio comercial. En 2001 el Congreso de los Estados Unidos autorizó a empresas norteamericanas vender alimentos manufacturados y productos agrícolas a Cuba con algunas restricciones. A pesar de tales restricciones y de las que pesan sobre las relaciones en general entre los dos países, la importación por parte de Cuba de productos alimenticios norteamericanos ha continuado en ascenso (Gráfica 1.3). Según el U.S.-Cuba Trade and Economic Council con sede en New York, en el año 2008 las exportaciones de Estados Unidos a Cuba superaron la cifra del 2007. Al presente

el intercambio comercial con los Estados Unidos es unidireccional, pues ningún producto cubano puede entrar a territorio norteamericano.

Gráfico 1.3. Exportaciones de Estados Unidos a Cuba



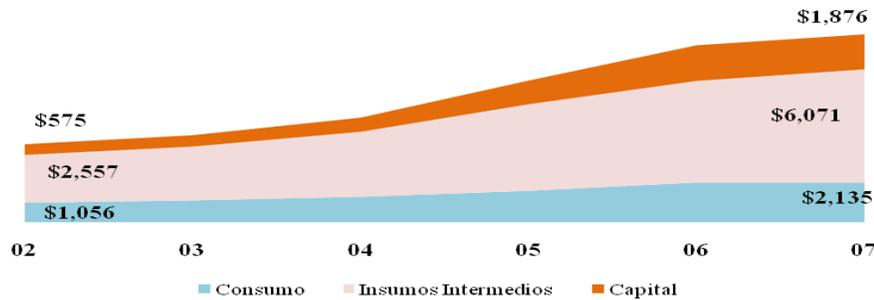
Fuente: ONE, Anuario Estadístico 2007.

* Dato preliminar

El creciente comercio entre Cuba y Estados Unidos, no obstante las barreras existente, es una clara muestra del potencial de las relaciones económicas entre ambos países. Estados Unidos fue siempre el primer socio económico y comercial de Cuba antes del triunfo de la Revolución y no caben dudas que lo volverá a ser una vez normalizadas las relaciones.

Cuba es un país de economía abierta, donde la capacidad para importar mercancías es un elemento clave dentro de la ecuación económica. La capacidad de importación de la isla, notablemente deprimida durante el llamado Periodo Especial, también muestra un positivo punto de inflexión en 2004 (Gráfica 1.4). Destaca el crecimiento del volumen de insumos importados, lo cual es indicativo de que la manufactura y otros sectores, que dependen fuertemente de estos insumos, han logrado elevar su producción.

Gráfico 1.4. Importaciones de Cuba
Mercancías
\$ millones

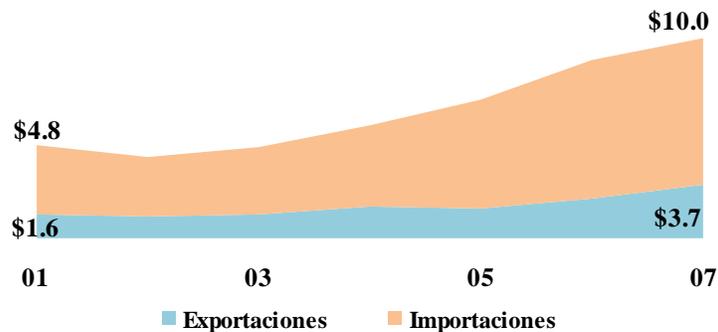


Fuente: ONE, Anuario Estadístico 2007

El incremento en las importaciones ha acentuado el problema del crónico déficit comercial de mercancías de Cuba (Gráfica 1.5). La brecha comercial se ha ampliado hasta el punto de que relación importaciones/exportaciones es de casi 3 veces. Para tener una idea de la magnitud de este problema en Cuba, basta señalar que en la economía norteamericana, que también opera con déficit comercial permanente, la razón importaciones/exportaciones es de 1.7. Estas cifras son demostrativas de que el crecimiento económico cubano de los últimos años no se ha traducido en un incremento significativo de los bienes exportables.

Gráfico 1.5. Comercio Exterior de Cuba
2007

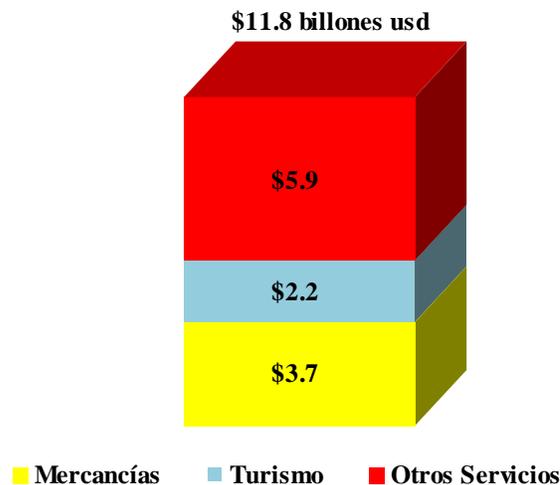
Exportaciones e Importaciones Anuales de Mercancías,
\$ billones



Fuente: ONE, Anuario Estadístico 2007

Según las estadísticas cubanas, el déficit comercial de bienes se convierte en superávit cuando se incluye la exportación e importación de servicios. De acuerdo a las propias informaciones de exportaciones de bienes y servicios que ofrece el gobierno cubano, el país está exportando un total de \$11,800 millones al año. De esta cifra, un poco más de \$2,000 millones corresponde a ingresos del turismo, mientras que las exportaciones de mercancías generan \$3,700 millones. El resto, \$5,900 millones, proviene mayormente de servicios que prestan profesionales cubanos en el exterior (Gráfica 1.6). Las fuentes oficiales cubanas no ofrecen un desglose de los países hacia donde se exportan esos servicios, pero, el factor Venezuela tiene un papel preponderante al respecto. El trabajo de miles de profesionales cubanos en ese país es la fuente de divisas que permite cubrir el déficit en la balanza comercial de mercancías.

Gráfica 1.6. Exportaciones de Mercancías y Servicios de Cuba, 2007

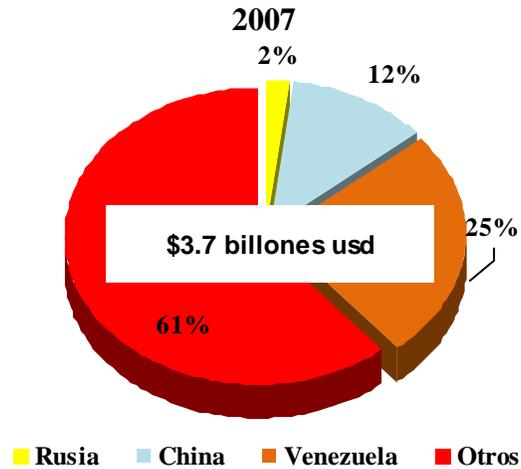


Fuente: ONE, Anuario Estadístico 2007

Cabe destacar que, además de comprar los servicios de miles de profesionales cubanos, Venezuela es el principal receptor de productos cubanos. Las ventas a Venezuela representan el 25% del total de las exportaciones cubanas, mientras que China recibe el

12% (Gráfica 1.7). Aun así, el peso de Venezuela en las exportaciones de productos cubanos es ínfimo si se le compara con la antigua Unión Soviética que llegó a recibir más del 60% del total de las exportaciones de Cuba a finales de los 80.

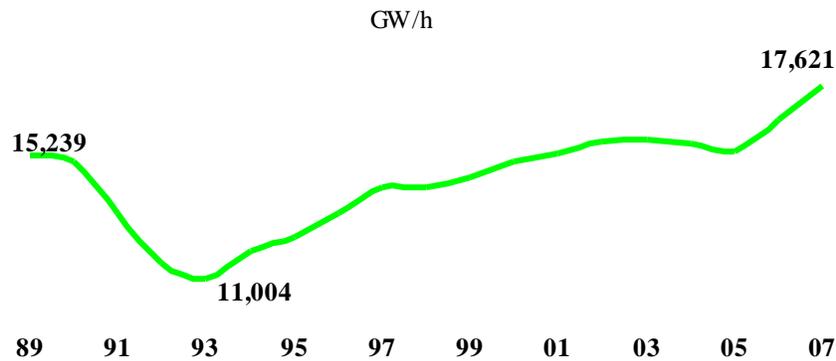
Gráfica 1.7. Distribución de las Exportaciones de Cuba,



Fuente: ONE, Anuario Estadístico 2007

Aunque hay algunas deficiencias importantes en las estadísticas cubanas a las cuales nos referiremos posteriormente, varios indicadores macroeconómicos respaldan en cierta medida las cifras oficiales sobre el crecimiento de la actividad económica y el consumo en los dos últimos años. Tomemos por ejemplo la generación de energía eléctrica, que es un indicador por excelencia para seguir el pulso de una economía. Luego de una pronunciada caída en 2005, ocasionada en gran medida por las fallas y roturas en las plantas generadoras, se produjo en este renglón un notable repunte en los dos últimos años (Gráfica 1.8).

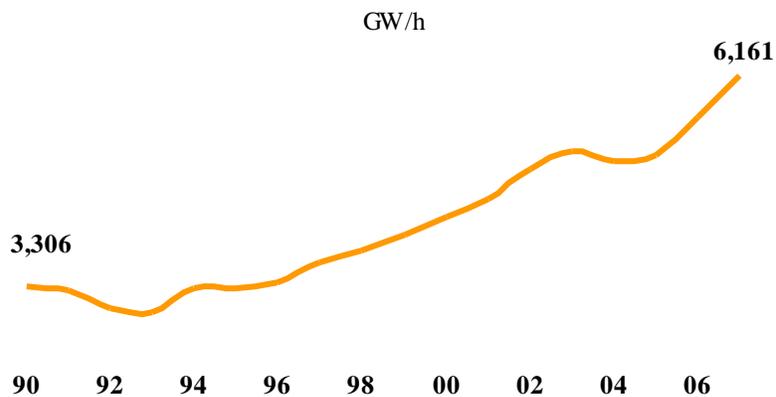
Gráfica 1.8. Generación Total de Energía Eléctrica en Cuba



Fuente: ONE, Anuario Estadístico 2007

La población cubana se ha beneficiado del repunte en el sector energético. El consumo de energía eléctrica de los hogares cubanos ha experimentado un abrupto incremento a partir del 2004, alcanzando los 6,161 GW por hora en el 2007 (Gráfica 1.9). Es innegable que la ola de cortes de luz (apagones) que azotó a la población durante principios de la pasada década, ha sido contenida, al menos temporalmente.

Gráfica 1.9. Consumo de Energía Eléctrica en los Hogares de Cuba

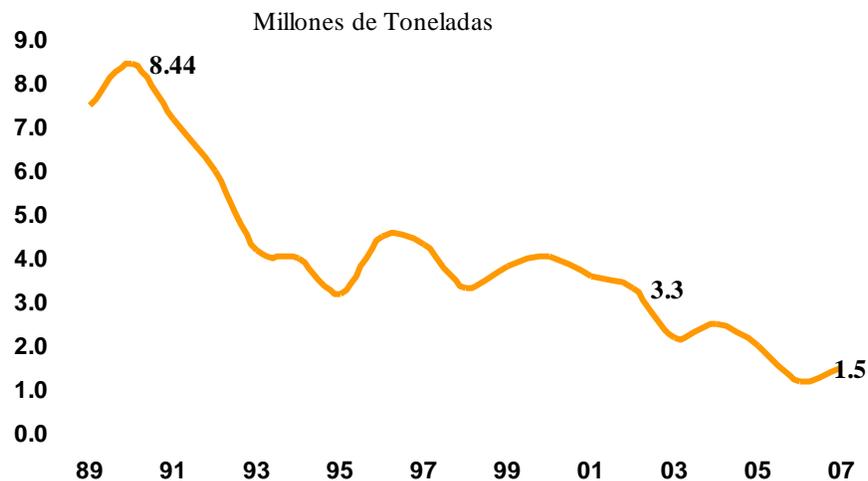


Fuente: ONE, Anuario Estadístico 2007

La recuperación económica de Cuba ha dejado intacto los viejos problemas de sectores muy sensibles como la industria azucarera y el agropecuario.

La industria azucarera está sumida en una grave crisis. Sin el antiguo subsidio soviético al azúcar y ante el desplome de su precio en el mercado mundial durante los años 90 era claro que la industria tendría que atravesar por una reestructuración y disminuir sus niveles de producción. De cualquier forma, la tan necesaria reestructuración que comenzó en el 2002 no significaba en modo alguno colocar a la industria azucarera en la antesala de su desaparición, que es precisamente el estado en que se encuentra sumido un sector que, entre otras consideraciones, es un patrimonio histórico de la nación cubana. Como se puede observar en la Gráfica 1.10, la caída de la producción azucarera ha seguido su curso imparable, alcanzando apenas 1.5 millones de toneladas en 2007 y, por ende, el país no ha podido sacar ventaja de los elevados precios que ha tenido el azúcar internacionalmente a partir del 2003. La industria de derivados de la caña, que siempre ha representado un gran potencial estratégico para Cuba, también ha sido relegada a planos secundarios.

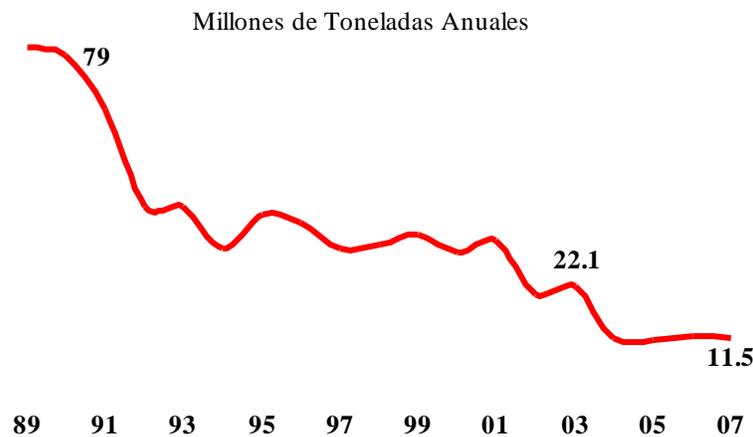
Gráfica 1.10. Producción Anual de Azúcar en Cuba



Fuente: ONE, Anuario Estadístico 2007

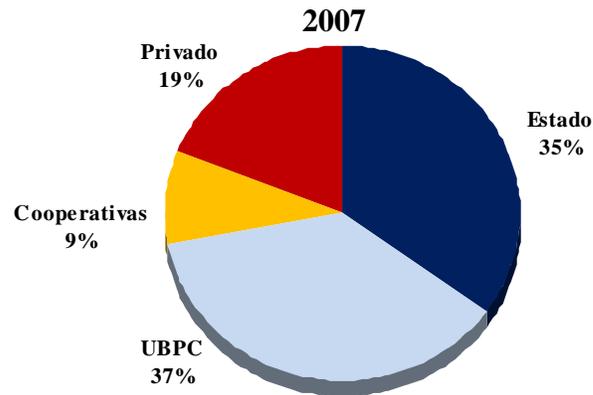
La drástica caída en la producción de azúcar se debe en gran medida a las graves deficiencias que aquejan a la agricultura cañera. Con el proceso de reestructuración de la industria ya mencionado, el gobierno cubano se había propuesto alcanzar un rendimiento de 54 toneladas métricas de caña por hectárea (21.3 toneladas por cuerda), sin embargo, apenas ha rebasado las 30 toneladas métricas por hectárea (11.7 toneladas por cuerda). En consecuencia, la producción de caña de azúcar ha ido en picada y no se vislumbra una pronta recuperación (Gráfica 1.11).

Gráfica 1.11. Producción de Caña de Azúcar



Fuente: ONE, Anuario Estadístico 2007

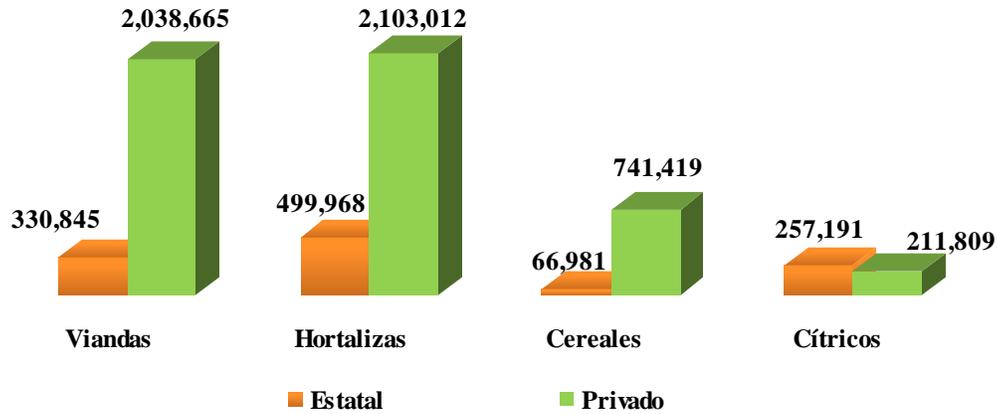
En la agricultura no cañera la situación es similar. Los tímidos intentos por reanimar la agricultura mediante fórmulas aparentemente más flexibles, como las Unidades Básicas de Producción en el Campo (UBPC), no han rendido frutos ya que esta nueva forma de propiedad nació atada a la excesiva centralización prevaleciente en las decisiones económicas que se adoptan en el sector. En realidad, sólo un pequeño porcentaje de campesinos privados, que posee el 19% de la tierra cultivable, tiene un determinado margen de autonomía que le permite producir en condiciones más eficientes.

Gráfica 1.12. Distribución de la Tierra en Cuba

Fuente: ONE, Anuario Estadístico 2007

Para tener una mejor idea de la ineficiencia de la agricultura estatal cubana y del potencial de su sector privado, basta observar algunas cifras ofrecidas por el propio gobierno de Cuba. Según las mismas, el sector privado, a pesar de las múltiples limitaciones y restricciones que el gobierno le impone y de poseer la menor cantidad de tierras, es el principal productor de importantes renglones agrícolas no cañeros como las viandas, las hortalizas y los cereales (Gráfica 1.13).

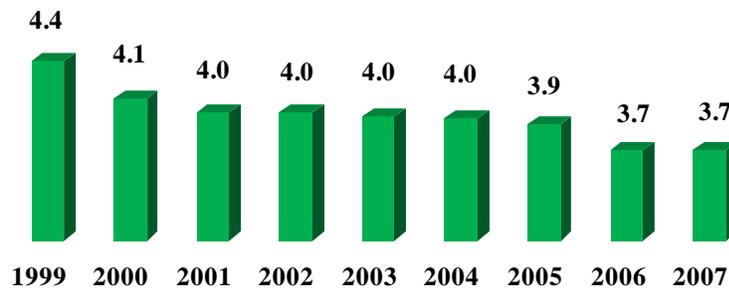
Gráfica 1.13. Producción de Cultivos Seleccionados por Sector
toneladas



Fuente: ONE, Anuario Estadístico 2007

La ganadería es otro ejemplo de actividad en continua decadencia. De más de 5 millones de cabezas de ganado en 1959, el acervo ganadero ha quedado reducido a menos de 4 millones en 2007 (Gráfica 1.14).

Gráfica 1.14. Cabezas de Ganado Vacuno en Cuba
millones

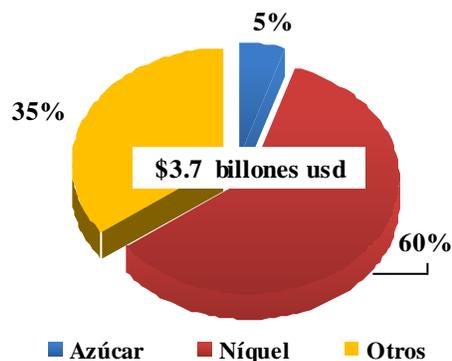


Fuente: ONE, Anuario Estadístico 2007

Del lado positivo del desempeño económico de Cuba en los últimos cuatro años hay que mencionar el crecimiento de la producción de níquel, sector que se ha beneficiado de las

inversiones realizadas por la compañía canadiense Sherritt Corporation. Contrariamente a los servicios profesionales en el exterior, que constituyen un recurso sin garantías de ser mercadeable y que dependen enteramente de la voluntad política del gobierno venezolano, los logros en la industria del níquel tienen bases más sólidas y duraderas. Las inversiones en el níquel han sentado las bases de lo que podría ser una modernización a gran escala de este estratégico sector de la economía cubana. Gracias a estas inversiones, el níquel se ha convertido en el principal rubro de exportación de Cuba (Gráfica 1.15). Todo parece indicar que este sector va a continuar favoreciéndose de la inversión foránea, ya que China proyecta invertir en las plantas de níquel cubanas ubicadas al norte de la provincia de Oriente.

**Gráfica 1.15. Renglones Exportables de Cuba
2007**



Fuente: ONE, Anuario Estadístico 2007

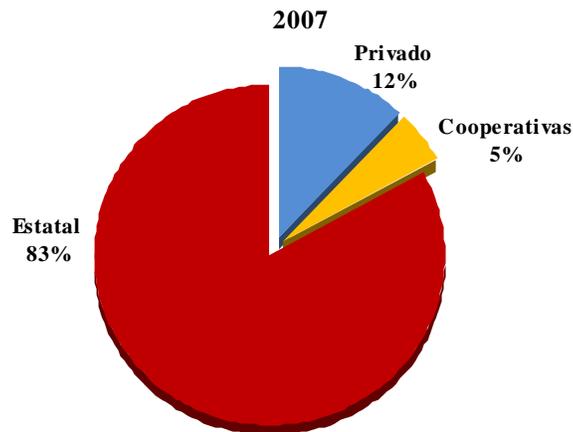
Vulnerabilidad de la Recuperación Económica Cubana

Desafortunadamente, la coyuntura de las relaciones con Venezuela le ha aportado muy poco a la economía cubana en términos de desarrollo a largo plazo. Peor aún, la mayor disponibilidad de ingresos en divisas convertibles y el crecimiento económico alcanzado en los últimos años ha estimulado un proceso de contrarreformas que busca eliminar los mínimos espacios concedidos en la pasada década al sector privado e incluso a las propias empresas estatales.

Entre los principales aspectos que matizan esta contrarreforma podemos señalar:

1. Recentralización de las decisiones económicas y limitación de la autonomía a los escalones inferiores y medios del aparato productivo estatal. Ello incluye la eliminación de la autonomía empresarial en el uso de las divisas.
2. Eliminación de la circulación del dólar norteamericano en Cuba.
3. Creciente papel de altos jefes militares en la economía y fortalecimiento de las corporaciones militares que generan ingresos en divisas convertibles.
4. Cierre de pequeñas empresas extranjeras e incluso expulsión del país de ciudadanos extranjeros que dirigían firmas en Cuba.
5. Disminución del número de permisos para trabajo por cuenta propia.

La recuperación económica y el positivo entorno externo, con el consiguiente aliento a la recentralización de la economía, han frenado el desarrollo del trabajo por cuenta propia. Mientras que en 2004 la cantidad de trabajadores por su cuenta era de 166,700, durante el 2007 alcanzó la cifra de 138,400, lo cual representó una reducción del 17% (*ONE, 2007*). En 2007 el estado cubano continuaba siendo el principal empleador, acaparando el 83% del total de empleos en Cuba, que cuenta con una fuerza laboral de más de 4 millones de trabajadores (Gráfica 1.16). El continuo temor del sistema socialista cubano a permitir que los individuos busquen opciones de trabajo fuera de la férula estatal es una de las principales causas de la ineficiencia de la economía cubana y de sus múltiples problemas.

Gráfica 1.16. Composición del Empleo en Cuba

Fuente: ONE, Anuario Estadístico 2007

Esta excesiva centralización y la falta de iniciativa privada han acarreado efectos adversos sobre el turismo de la isla. Ello no es de extrañar cuando la máxima dirección del país ha reconocido que el turismo es un mal necesario. A partir de 1959, la industria de turismo internacional fue relegada al olvido por el gobierno cubano, que no mostró interés alguno en revivirla hasta que a mediados de la década del 80 surgió la imperiosa necesidad de buscar nuevas fuentes de ingresos en divisas convertibles.

Aunque se ha anunciado un récord de visitantes extranjeros en el año 2008, no es menos cierto que el turismo ha perdido el vigoroso ritmo de la pasada década. El Estado le ha apostado a la concentración de los turistas en los *resorts* de Varadero otros importantes polos turísticos, en detrimento del turista que gusta de visitar las ciudades cubanas, convivir con el ciudadano cubano común, que suele también visitar los restaurantes privados o “paladares” y comprar en puestos de artesanos independientes.

La contrarreforma y el optimismo generado por la ayuda preferencial venezolana han incentivado también en el gobierno cubano la deliberada magnificación de los logros económicos. En este sentido, es imposible pasar por alto el problema de las estadísticas cubanas. Más allá del innegable crecimiento de la economía de la isla en los últimos tres años, las cifras oficiales despiertan serias dudas sobre su confiabilidad. En primer lugar,

hay que señalar que Cuba le atribuye un gran peso a los servicios prestados por alrededor de 30,000 profesionales cubanos en Venezuela mediante una metodología no muy clara de valoración de los mismos para el cálculo del PIB. De ser cierto el impacto económico de esos servicios, habría que concluir que los mismos no se pueden contabilizar como parte del PIB por haber sido prestados fuera de las fronteras cubanas. Las inconsistencias de las estadísticas cubanas han levantado objeciones en la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), que ha mostrado reticencia a continuar publicando estadísticas de Cuba.

Lo ocurrido en 2005 es una buena prueba de lo dudoso de las estadísticas cubanas. Se proclamó un espectacular crecimiento de dos dígitos a pesar de que la generación de energía eléctrica disminuyó, tal como las autoridades reconocieron públicamente. La generación de energía eléctrica es una variable de alto poder para explicar el comportamiento del PIB tanto en Cuba como en la mayoría de las economías mundiales.

Las imprecisiones en la contabilidad nacional de Cuba se agravan por la falta de convertibilidad en los mercados internacionales del peso cubano verdadero, aquél en el que los trabajadores cubanos reciben sus ingresos por parte del Estado y a la existencia de un sistema multi-moneda y de una multiplicidad de tasas de cambio.

De un sistema monetario dual, predominante hasta el 2004, se ha pasado a un sistema multi-moneda en el que coexisten el peso cubano verdadero, el peso cubano convertible, el dólar e incluso el euro, cuya utilización para adquirir directamente bienes y servicios es permitida en polos turísticos importantes como Varadero. Cabe recordar que el peso cubano convertible es una moneda de circulación interna en Cuba, respaldada en dólares y otras divisas, pero que en realidad es un instrumento que le permite al gobierno cubano gravar las transacciones cambiarias que se realizan en monedas extranjeras.

A pesar de las reiteradas declaraciones sobre la necesidad de eliminar el sistema multi-moneda, al gobierno cubano no le es factible hacerlo porque perdería la facilidad recaudatoria de divisas que posee al tener el monopolio de la red comercial que opera en divisas.

Las tasas de cambio oficiales del peso cubano con las divisas extranjeras no están sustentadas en una base económica real y por lo tanto no reflejan el verdadero valor del peso cubano ni la demanda que tienen las divisas extranjeras en Cuba. Un ejemplo de ello es la tasa a la que la población cambia pesos cubanos por pesos cubanos convertibles en las casas de cambio. Esta tasa que es de 24 pesos cubanos por dólar, tan solo sirve para equilibrar la oferta y demanda de dólares que se utilizan para adquirir bienes de consumo. En nuestra opinión, la verdadera tasa de cambio peso cubano/dólar se encuentra en un punto intermedio entre la tasa oficial y la tasa de las casas de cambio.

Como conclusión podemos señalar que si bien la economía cubana ha experimentado un repunte innegable en los últimos tres años, el mismo se ha dado sobre bases en extremo vulnerables. Una de las razones de esta vulnerabilidad es que la recuperación se ha sustentado en la dependencia a las muy favorables relaciones con Venezuela, que ha utilizado sus excedentes financieros derivados de los elevados precios del petróleo para apoyar la isla. Los precios del crudo han comenzado a desplomarse, reportando una caída en más de un 60% en los dos últimos meses de 2008 y de continuar esta tendencia, debilitará la capacidad de ayuda financiera externa de Venezuela, lo cual no dejará de tener un impacto adverso en Cuba.

Otra de las razones de esta vulnerabilidad estriba en que la recuperación económica se ha producido bajo las mismas condiciones que constituyeron las causas endógenas de la crisis económica cubana, es decir, ha sido una recuperación basada más en fuertes inversiones en recursos e insumos y menos en factores de eficiencia, con una alta dependencia de los mercados internacionales para garantizar el crecimiento, con reproducción y ampliación de los desequilibrios externos y sostenida por pocos sectores económicos. Tampoco este repunte económico está garantizando la modernización de la planta productiva y la infraestructura cubanas que se encuentran sumidas en estado muy precario y están urgidas de cuantiosos flujos de inversión.

Ni Venezuela ni ningún otro de los aliados políticos de Cuba pueden cargar con el peso de reconstruir una economía golpeada por cinco décadas. Sólo en el contexto de un

radical proceso de reformas económicas y políticas se podrá asegurar un crecimiento y desarrollo económico sostenible.

CAPITULO 2. PERSPECTIVAS DE CUBA COMO MERCADO DE NEGOCIOS

Uno de los requisitos que se exige en la búsqueda de oportunidades de negocios es encontrar aquel mercado que garantice una inserción estable y rentable. La noción de *estable* implica la necesidad en pensar en mercados en que la presencia será prolongada en el tiempo, mientras que las condiciones sean positivas para la rentabilidad del negocio.

La garantía de seleccionar un mercado rentable y estable estriba en contar con una buena y amplia información de las condiciones del mercado que se está valorando y en el análisis cuidadoso de la misma. En este sentido, ofrecemos a continuación el análisis de una serie de condiciones que favorecen y desfavorecen a Cuba como futura plaza de negocios. Algunos de esos factores exhiben resultados contrapuestos, por lo que aparecerán indistintamente tanto entre las fortalezas como en las debilidades.

Fortalezas

Una de las fortalezas de Cuba estriba en su recurso humano, mayoritariamente joven y que se ha invertido en su desarrollo, lo cual se refleja en las siguientes estadísticas (*ONE, 2007* y *González Corona, 2008*):

- El 70% de la población de Cuba es menor de 50 años y dentro de ese segmento 46% es menor de 35 años. Esta población joven garantizará una oferta laboral en el corto y mediano plazo.
 - El 85% de los trabajadores cubanos tienen un nivel educacional medio, medio superior o superior, lo que equivale a haber completado, como promedio, 11 años de estudios.
 - Hay alrededor de un millón de profesionales universitarios.
 - La isla cuenta con 65 centros universitarios en las que están matriculados más de 700,000 jóvenes, cerca del 68% de la población que debe cursar estudios a ese nivel en las edades comprendidas entre los 18 y 24 años.
-

Tabla 2.1. Algunos indicadores poblacionales y sociales, 2007

	Puerto Rico	Cuba
Población 0 – 14 años	20.5%	18.4%
Población 15 – 64 años	66%	69.8%
Población + 65 años	13.5%	11.8%
Población empleada	31.8%	43.1%
Nivel de alfabetismo	96%	97%
Graduados universitarios	10.7%	8.9%
Esperanza de vida al nacer	78	77

Nota: Los porcentos son en relación con la población total. Cálculos hechos a partir de información obtenida en ONE, Anuario Estadístico de Cuba 2007 y Junta de Planificación de Puerto Rico.

Otras de las fortalezas que tiene Cuba es la disponibilidad de una adecuada infraestructura vial, de transportación y de generación de energía eléctrica.

Sistema Vial

Cuba cuenta con una red de carreteras de cerca de 19,000 millas de longitud, de las cuales un poco más de la mitad están pavimentadas. Casi la totalidad de los pueblos, ciudades, aeropuertos, puertos y centros de producción tienen accesibilidad a través de las 9,610 millas de vías pavimentadas. Posee cinco vías rápidas y una de ellas (Autopista Nacional) tiene 8 carriles y 574 millas de longitud (en diseño) que une a la isla de oeste a este. Esta autopista se encuentra aún en fase de construcción, teniendo solamente disponibles los segmentos de Habana – Sancti Spiritus (por el oeste) y Santiago – Bayamo (por el este).

Sistema de ferrocarriles

El sistema de ferrocarriles tiene una extensión de cerca de 8,000 millas, más de la mitad utilizada por la industria azucarera. La red consiste en una línea central que corre de oeste a este conectando a todos los mayores centros urbanos, zonas económicas y puertos ya sea directamente o a través de ramales. El 80% de la población tiene acceso al servicio de ferrocarriles. El sistema ferroviario también se utiliza para mover carga general.

Puertos y marina mercante

Cuba cuenta con 38 puertos comerciales de los cuales siete son de grandes proporciones atendiendo a su calado y movimiento de carga. Estos puertos son: en la costa norte, Mariel, La Habana, Matanzas y Nuevitas y en la costa sur, Santiago de Cuba, Manzanillo y Cienfuegos (Ver Apéndice 1). Los siete puertos tienen una profundidad marítima promedio de más de 22 pies y el de Matanzas es uno de los puertos de mayor profundidad del Caribe con 90 pies. Por su gran calado alberga una facilidad para atender a supertanqueros de petróleo de hasta 150,000 toneladas de peso muerto. En estos momentos están en proceso de dragado los puertos de La Habana, Santiago de Cuba y Cienfuegos y al concluir estas labores cada uno contará con una profundidad promedio de 37.7 pies.

El puerto más importante es La Habana que mueve el 60% de toda la carga del país. Tiene las mayores facilidades para reparaciones complejas de buques con un dique seco y dos diques flotantes. Existen facilidades para reparaciones medias y menores en otros puertos del país.

La marina mercante cubana es la mayor del Caribe y una de las cinco mayores de América Latina con 117 embarcaciones capaces de transportar en su conjunto hasta un millón de toneladas de peso bruto.

Aeropuertos y transporte aéreo

La infraestructura aérea es una de las más desarrolladas que posee actualmente el país y ello gracias a un fuerte proceso de modernización y mejoramiento con vistas a apoyar la industria turística.

Cuba posee 21 aeropuertos (Ver Apéndice 2) de los cuales 11 son internacionales: La Habana, Varadero, Camaguey, Holguín, Santiago de Cuba, Cayo Largo, Ciego de Avila, Cienfuegos, Santa Clara, Manzanillo y Cayo Coco (Tabla 2.2). Los aeropuertos de mayor tráfico son los de La Habana y Varadero que mueven el 80% de los pasajeros.

Tabla 2.2. Principales Aeropuertos de Cuba

Ubicación	Nombre	Elevación (pies)	Largo de la pista (pies)
La Habana	José Martí	210	13,123
Varadero	Juan Gualberto Gómez	210	11,490
Camaguey	Ignacio Agramonte	413	9,843
Holguín	Frank País	361	10,624
Santiago de Cuba	Antonio Maceo	249	13,123
Cayo Largo	Vilo Acuña	10	9,869
Ciego de Avila	Máximo Gómez	335	11,558
Cienfuegos	Jaime González	102	7,874
Santa Clara (Villa Clara)	Abel Santamaría	338	9,898
Manzanillo	Sierra Maestra	112	9,842
Cayo Coco (Ciego de Avila)	Jardines del Rey	13	9,842

Fuente: www.worldaerodata.com

En la actualidad Cuba está enlazada directamente por vía aérea con 33 países de América del Norte y Sur, Europa y Asia a través de 51 compañías aéreas, muchas de ellas con vuelos regulares. Cerca de 50 ciudades del mundo se conectan directamente con diversos destinos cubanos ya que además de vuelos a La Habana, también los hay a Cayo Coco, Santiago de Cuba, Varadero, Holguín, Cienfuegos, Camaguey, Santa Clara, Cayo Largo del Sur y Manzanillo (Ver Apéndice 3).

En Cuba existen 4 compañías aéreas que se ocupan de la transportación aérea de pasajeros y cargas: Cubana de Aviación, Aerocaribbean, Aereotaxi y Aereogaviota; Cubana de Aviación es la mayor y más antigua, cubriendo casi todos los destinos del país con viajes regulares. Las demás son empresas de vuelos charter, aunque ya algunas tienen vuelos regulares establecidos.

Sistema eléctrico

El sistema de generación eléctrica consiste básicamente en 19 plantas, 16 de las cuales se basan en el uso del petróleo, 2 en el uso del gas y la otra planta es una hidroeléctrica. El núcleo central del sistema de generación lo constituye 7 termoeléctricas que son responsables del 53% de la producción eléctrica del país (Tabla 2.3). El sistema de distribución consta de 1,759.3 millas de líneas de 220kv y 2,601 millas de líneas de 110Kv. El país tiene un nivel de electrificación del 96% (*ONE, 2007* y *Cereijo, 2008*).

Tabla 2.3. Principales Plantas Generadoras

Plantas	Localidad	Prod. Potencial (MW)	Tecnología	Años de construcción
Antonio Maceo	Santiago de Cuba	450	Soviética	1966/1978-1979
Antonio Guiteras	Matanzas	330	Japón, Checoslovaquia	1978-1979
Lido Ramón Pérez	Holguín	500	Checoslovaquia	1996-2000
Máximo Gómez	Mariel, Pinar del Río	450	Soviética	1965-1969 1976-1978
10 de Octubre	Nuevitas, Camaguey	503	Checoslovaquia	1969
Carlos Manuel de Cespedes	Cienfuegos	382	Japón, Francia	1985
Este de La Habana	Santa Cruz del Norte, La Habana	300	Soviética	1988-1995

Fuente: Dr. Manuel Cereijo. Republic of Cuba. Power Sector Infrastructure Assessment. University of Miami, August 2008

A partir de 2005 el gobierno comenzó a instalar en diversas localidades del país pequeños generadores conocidos como Grupos Electrógenos, cuyo objetivo es servir como “baterías” de generación para proveer de energía al sistema en los momentos en que alguna de las plantas generadoras principales baje su producción o tengan que parar. Estos generadores funcionan con petróleo y la capacidad total instalada hasta el momento es de 1,514MW (ONE, 2007).

La estructura de generación según sus fuentes es la siguiente: el 81% de la electricidad se genera a partir del petróleo, el 8% se genera con gas y 11% de otras fuentes. La producción de electricidad a partir del gas comenzó desde 1997 y es un proyecto de inversión conjunta entre empresas cubanas y la empresa canadiense Sherritt Internacional que dio origen a la empresa Energas S.A. La empresa cuenta con dos plantas con una capacidad de generación de 400 MW ubicadas en Varadero (norte de Matanzas) y Boca de Jaruco (norte de La Habana) y utiliza el gas obtenido en los yacimientos del norte de Matanzas, cuya producción ascendió a 1,218 miles de millones de metros cúbicos en el

2007. Hay planes de construcción de nuevas plantas en ambas localidades (*ONE, 2007* y *Cereijo, 2008*).

Debilidades

Descapitalización del recurso humano

La descapitalización tiene dos dimensiones. Una de las dimensiones es la fuga de capital humano altamente preparado en dos direcciones: una externa, que emigra hacia otros países en la búsqueda de mejores condiciones de vida y una interna, en la que profesionales emigran hacia actividades de menor calificación a la suya pero de mayor retribución económica, particularmente en divisas. Estas fugas han afectado a sectores muy sensibles, como por ejemplo la educación, donde en la actualidad se reporta un déficit de educadores en las escuelas de más de 8,000 maestros.

La otra dimensión de la descapitalización del recurso humano es el pobre y desigual acceso a los avances científico – técnicos mundiales y uno de los ejemplos más relevantes es el acceso a la Internet, lo cual explicaremos más adelante.

Deterioro del sistema de acueducto y alcantarillado

El sistema de acueducto y alcantarillados ha sufrido un proceso de deterioro paulatino debido al envejecimiento de las redes de distribución y a trabajos de reparación insuficientes e ineficientes que provoca que alrededor del 58% del agua bombeada para el consumo humano y productivo se pierde, lo cual es causa de un inadecuado abastecimiento de agua potable en muchos lugares del territorio cubano. Además, el agua no es de buena calidad debido a deterioro en los equipos de purificación y en algunos sitios el sistema de alcantarillado es inexistente o está en mal estado (*INRH, 2007*).

Sistema eléctrico

Varios factores se han unido para provocar un deterioro del sistema eléctrico del país. Entre estos factores se incluye la falta de un constante y adecuado mantenimiento de las

plantas generadores y las redes de distribución, la obsolescencia tecnológica de buena parte de las fuentes generadoras, el uso de un combustible con alto contenido de azufre no apto para la tecnología de procesamiento que cuenta hoy en día las termoeléctricas del país, entre otros. Debido a estos factores se verifica un desbalance entre la capacidad potencial de generación y la producción real, que en el 2007 reflejó una brecha del 20%, y entre la producción real y lo que llega al consumo final, que para el propio año significó pérdidas de más del 16% de la electricidad generada debido al precario estado de las redes de distribución (*ONE, 2007*).

Sistema vial

También el sistema vial ha sufrido de un deterioro en su calidad que se verifica en calles y carreteras en estado deplorable. A pesar de las inversiones acometidas por las autoridades cubanas desde 2004 aún el 30% de las vías principales están en mal estado y alrededor del 50% de las carreteras están sin pavimentar (*Periódico Granma, 2008*).

Otra de las dificultades del sistema vial cubano es la poca cantidad de vías rápidas disponibles y la alta concentración geográfica de las mismas. De las cinco vías rápidas existentes, cuatro están ubicadas y cubren solamente tramos de la región occidental del país. Esta dificultad provoca que el movimiento de carga y de pasajeros entre los distintos puntos de la geografía cubana, sobre todo entre la región oriental y occidental, sea muy demorado. Como ya mencionamos, la única autopista nacional con que cuenta el país no está terminada, por lo que ambas regiones no están aún enlazadas y la misma, además, no tiene iluminación artificial y posee pocas salidas.

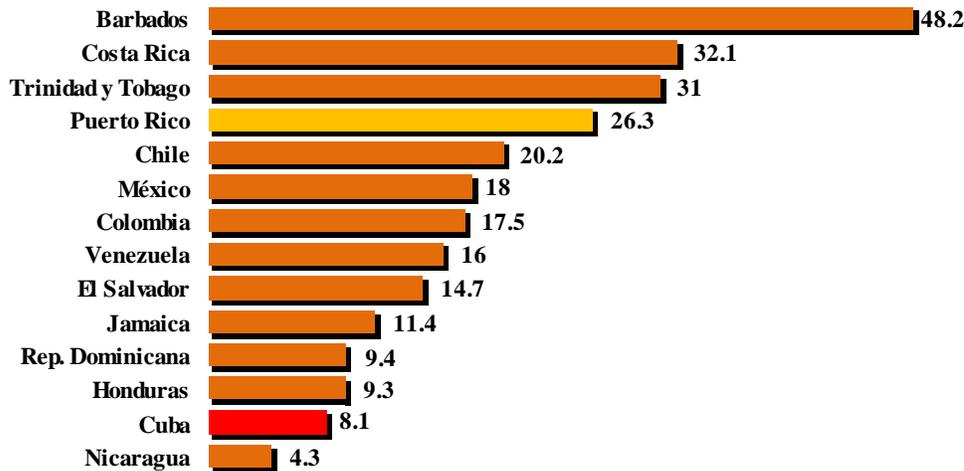
Telecomunicaciones

Esta es una de la infraestructura más pobre en disponibilidad y calidad del país.

A pesar del esfuerzo de inversión acometido en los últimos 6 años en que las líneas telefónicas instaladas se incrementaron en un 37%, la cobertura de teléfonos es aún insuficiente para los requerimientos de una economía moderna. Al cierre del 2007 las

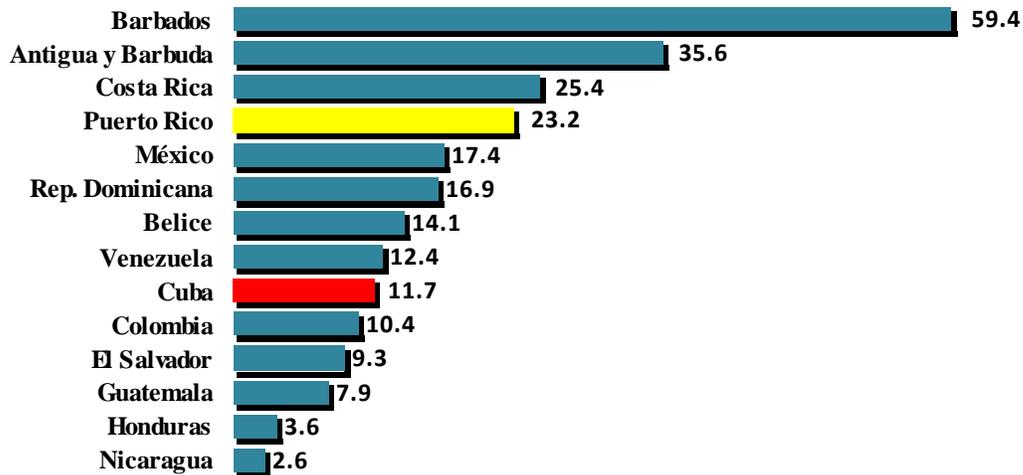
líneas existentes eran de 910,072, para una tasa de 8.1 líneas por cada 100 habitantes, una de las más bajas en América Latina y el Caribe (Gráfica 2.1).

Gráfica 2.1. Líneas Telefónicas por Cada 100 hab.
Países Seleccionados, 2007



Fuente: CIA World Factbook 2008 y ONE, Anuario Estadístico 2007

El rezago es particular en el acceso de la población a la Internet. En Cuba los ciudadanos no pueden tener acceso a la Internet sin una autorización oficial y muchos tienen acceso a través de los servicios que hay habilitados en los hoteles, pagaderos en divisas y sometidos a restricciones en cuanto a las páginas que se puede consultar y otros acceden valiéndose de la compra de contraseñas en el mercado negro o a través de una red restringida cubana que se conoce como Intranet, disponible para centros e investigadores científicos. Por estas razones, las estimaciones de usuarios con acceso a la Internet varían entre 192,000 y 1.3 millones, incluyéndose en esta última a ciudadanos que tienen acceso de una forma no sistemática. Bajo el estimado más optimista, el índice de cobertura es de 11.7 usuarios por cada 100 habitantes, indicador bastante bajo si lo comparamos con otros países de América Latina y el Caribe (Gráfica 2.2).

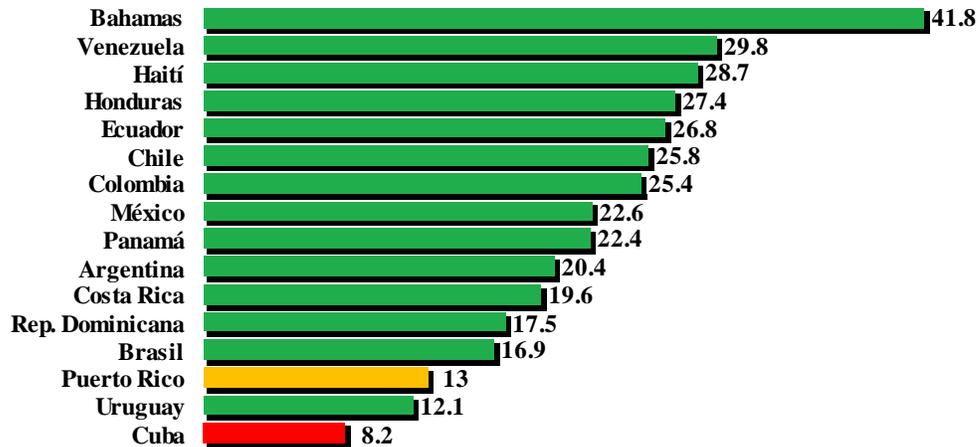
Gráfica 2.2. Usuarios de Internet por Cada 100 hab.**Países Seleccionados, 2007**

Fuente: CIA World Factbook 2008 y ONE, Anuario Estadístico 2007

El deterioro de la infraestructura física unido a la obsolescencia tecnológica de gran parte de la base industrial del país es un proceso que se ha mantenido de forma continua dada la poca capacidad de inversión y reparación que ha mostrado la economía cubana y que se ve reflejada a través de la Formación Bruta del Capital Fijo (FBCF) que expresa la acumulación en materia de construcción, maquinarias y equipos y otras inversiones, así como las reparaciones capitalizables destinadas a reponer el valor de los activos. Este indicador como porcentaje del PIB ha ido descendiendo con los años, pasando de 25.6% en 1989 a 8.2% en el 2007 (CEPAL, 1997 y 2008), cifra que coloca al país en la última posición en América Latina y el Caribe (Gráfica 2.3).

Gráfica 2.3. Formación Bruta de Capital Fijo Como Porcentaje del Producto Interno Bruto

Países seleccionados, 2007



Fuente: CEPAL, *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2008*

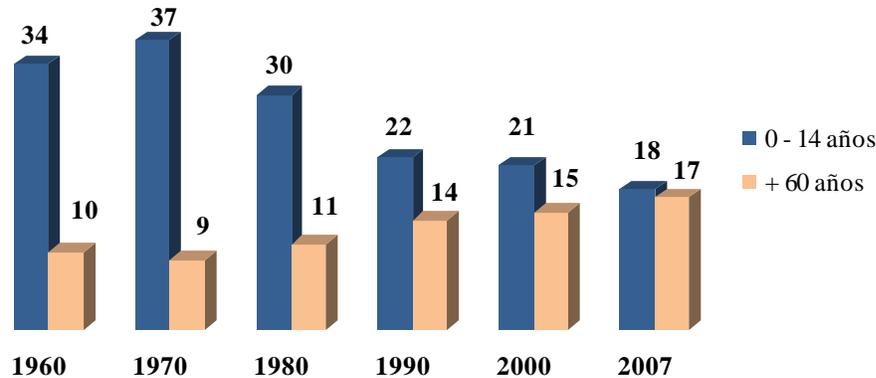
La continua desvalorización del capital fijo nacional se traduce en una baja competitividad y pobre eficiencia productiva. El no dedicar crecientes cantidades de recursos económicos en forma oportuna a frenar dicha desvalorización hará que la reposición y modernización del capital fijo sean más costosas con el paso del tiempo.

Envejecimiento de la población

Un problema estructural de Cuba con repercusiones serias para el futuro es el envejecimiento de la población dado que el grupo edad de más de 60 años ha ido aumentando más rápidamente que el grupo de 0 – 14 años (Gráfica 2.4). Las razones de este proceso han sido el incremento de la esperanza de vida y la disminución de la natalidad. De continuar esta tendencia, se pronostica que para el 2025 la cantidad de personas con 60 años y más constituirán el 26% de la población (*Granma, 2008*).

Gráfica 2.4. Envejecimiento de la Población de Cuba

%



Fuente: ONE, Anuario Estadístico 2007

Una de las consecuencias del envejecimiento de la población es la falta de renovación de la fuerza laboral y el impacto productivo que ello implicará.

El gobierno cubano ha comenzado a adoptar medidas para paliar esta situación y una de ellas es una nueva Ley de Seguridad Social aprobada por el Parlamento en diciembre de 2008 que, entre otras medidas, propone extender la edad de retiro en 5 años, tanto para las mujeres como para los hombres.

El peso que tiene cada una de las debilidades mencionadas en la visión de Cuba como futura plaza de negocio dependerá del tipo de actividad económica que un empresario foráneo desee emprender. Para un empresario interesado en invertir en sectores productivos es sumamente estratégico contar con buena infraestructura vial, de transportación interna y externa y de comunicaciones, entre otras. Para un exportador o importador las exigencias pueden ser algo diferentes. En general, los factores de debilidades lo vemos en sí mismo como un ámbito de oportunidad para el desarrollo de negocios con la isla, porque son expresión de necesidades que, muchas de ellas, requieren el concurso del capital extranjero para ser resueltas, como portador de financiamiento, tecnología, mercado y *know how*.

CAPÍTULO 3. OPORTUNIDADES SECTORIALES

Banca y Finanzas

El sistema bancario cubano es muy rústico y no ha logrado rebasar aún la etapa de incipiente desarrollo. Si bien los cambios económicos de principios de los 90 propiciaron el establecimiento de algunos puentes con el sistema financiero internacional, el pobre desarrollo de la banca cubana es uno de los mayores obstáculos a enfrentar en una futura transición.

El Banco Central de Cuba (BCC), constituido en 1997, es el organismo estatal encargado de supervisar a todas las instituciones financieras, nacionales y extranjeras que operan en Cuba. El BCC cuenta además con un comité de política monetaria que, según lo estipulado, debe regular las principales variables macroeconómicas en la esfera monetaria. En la práctica, el BCC no actúa como una típica institución de banca central al no poder desarrollar una política monetaria independiente y en realidad opera básicamente como el principal banquero del gobierno.

La red bancaria que opera en Cuba se divide en tres componentes: bancos comerciales, instituciones financieras no bancarias y oficinas de representación de bancos extranjeros.

El sistema de bancos comerciales brinda fundamentalmente servicios de caja, transferencias de fondos y financiamiento a las empresas que operan en el país. Ninguna empresa del estado cubano tiene capacidad para acometer un proyecto de inversión por su cuenta, por lo que ello resalta el carácter de la banca comercial como un agente de supervisión de los fondos otorgados a las empresas, previa autorización del Banco Central.

Algunos bancos se desempeñan como instituciones de depósitos, mas no tienen libertad para canalizar sus pasivos a individuos o pequeños negocios que soliciten préstamos para fines de consumo individual o de inversión. Los tipos de interés que establece la banca cubana sirven como mecanismo para estimular los depósitos bancarios y evitar exceso de dinero en circulación, pero no tienen ninguna relación con el proceso de inversión en

Cuba. Es decir, la banca cubana no juega el papel de intermediario financiero entre los ahorros de la población y la inversión.

No existe en Cuba un mercado de crédito como tal. Esta situación que para muchos pudiera parecer absurda, se explica por el hecho de que en la isla no se permite la compra y ventas de casas ni de otros bienes duraderos de forma libre. La banca sólo concede crédito a algunos particulares a los que el Estado les ha autorizado la compra de algún bien duradero a precios que tampoco son de mercado. Las entidades bancarias les permiten a personas naturales tener depósitos en divisas o en pesos cubanos, pero ni los ciudadanos privados, ni las empresas cubanas, pueden dirigirse a solicitar créditos por su cuenta, con la excepción de algunos créditos que actualmente se le están concediendo a las personas para comprar efectos electrodomésticos, mayormente de procedencia china, distribuidos de forma centralizada por el Estado.

En el área productiva, los créditos bancarios al sector privado se limitan a préstamos concedidos a algunos agricultores, mayormente a campesinos tabacaleros. Ni siquiera el sector de trabajadores por cuenta propia tiene acceso al crédito bancario. Es más, este sector no tiene acceso a la cadena de comercio mayorista que está totalmente controlada por el Estado.

La banca hipotecaria no existe en Cuba. El cierre total de los mercados de crédito hipotecarios y otros mercados de crédito similares (como por ejemplo, créditos para reparación de viviendas) es uno de los factores que ha incidido en el lamentable estado en que se encuentran la mayor parte de los inmuebles en Cuba hoy día.

La banca cubana no ha permanecido al margen del excesivo control del estado sobre la economía. No existe ninguna institución bancaria cubana privada. Las principales instituciones de ahorro y préstamos son propiedad del estado cubano. Cabe destacar que desde el 2004 se ha refortalecido el carácter centralizado del sistema bancario cubano.

El sistema de bancos comerciales está compuesto por las siguientes entidades:

1. Banco Nacional de Cuba.
2. Banco de Crédito y Comercio.
3. Banco Popular de Ahorro.
4. Banco Exterior de Cuba.
5. Banco Financiero Internacional.
6. Banco Internacional de Comercio.
7. Banco Metropolitano S.A.
8. Banco de Inversiones S.A.
9. Banco Industrial Venezuela Cuba.

Existen otras instituciones denominadas instituciones financieras no bancarias.

Estas instituciones operan mayormente como agentes financieros, entidades de asesoría financiera y contable, administración de fondos y financiamiento de operaciones de exportación e importación.

El sistema de instituciones financieras no bancarias está compuesto por las siguientes entidades:

1. Grupo Nueva Banca
 2. Casas de Cambio S.A.
 3. Compañía Fiduciaria S.A.
 4. Rafin S.A.
 5. FIMEL S.A.
 6. Corporación Financiera Azucarera
 7. FINAGRI S.A.
 8. Corporación Financiera Habana S.A. (CFH).
-

9. Financiera CIMEX S.A.
10. FINATUR S.A.
11. Financiera Iberoamericana S.A.
12. Compañía Financiera S.A.
13. Gilmar Project S.A.
14. Oficinas de Representación de Bancos Extranjeros

La mayoría de las instituciones financieras son relativamente jóvenes y se constituyeron en la pasada década con miras a facilitar las relaciones entre Cuba y sus socios comerciales capitalistas. Esto representa una innegable ventaja con respecto a la etapa “soviética” de la economía cubana. Los nexos con el mundo financiero capitalista han posibilitado que un grupo de profesionales cubanos se adiestren en el uso de técnicas modernas de finanzas, contabilidad y administración de empresas. Se ha ido creando así un incipiente capital humano en el mundo gerencial y financieros, inexistente antes de 1990.

La industria de los seguros es otra actividad que se encuentra en una etapa infante de desarrollo. En lo que atañe a los seguros de individuos, sólo algunos propietarios de autos y viviendas han tenido acceso a cubiertas de seguros contra determinados tipos de accidentes. Es tan pobre el desarrollo de los seguros en Cuba que ni siquiera las víctimas de los accidentes aéreos de Cubana de Aviación reciben compensación alguna.

Ningún profesional está asegurado como tal, pues el derecho de compensación monetaria por mala práctica profesional es prácticamente desconocido. Una negligencia profesional puede tener serias repercusiones para quién la cometa, en dependencia de qué tan grave sea el daño causado y quién el afectado. No obstante, situaciones de este tipo muchas veces se resuelven de manera administrativa, discrecional y al margen de un proceso legal.

En la eventualidad de que se produzcan los cambios deseados para Cuba, las posibilidades que se abren para los sectores puertorriqueños de banca y seguros son

inmensas, sobre todo en las primeras etapas de la transición. Estas oportunidades son las siguientes:

1. Canalización y administración de la ayuda financiera que fluya a Cuba luego de una apertura. Debido a las precarias condiciones de la economía cubana, la ayuda financiera del exterior será imprescindible para asegurar el duro y difícil proceso de transformación de una economía estatal a una de mercado. Las posibilidades se magnifican en los casos de instituciones que requieran personal bilingüe con experiencia de trabajo con firmas norteamericanas.
 2. Banca hipotecaria: El sector de banca hipotecaria es quizás uno de los que primeramente comience a germinar en la etapa inicial de la transición. Es muy probable que desde un inicio se les conceda a los cubanos, que son propietarios de su vivienda y tierras, la posibilidad de solicitar créditos hipotecarios para reparar sus inmuebles, iniciar algún negocio u otro tipo de actividad económica. A pesar de la crítica situación de la mayoría de los inmuebles cubanos, el potencial del sector inmobiliario es enorme y hay miles de mansiones y palacios en ruinas susceptibles de ser reparados.
 3. Financiamiento a las pequeñas y medianas empresas: Una forma práctica y aplicable desde la primera etapa de la transición es abrirles las puertas del crédito bancario a los miles de trabajadores independientes, campesinos privados, entre otros.
 4. Seguros para exportadores y otros productores vinculados al mercado en divisas. Los agricultores cubanos con potencial de exportar sus productos necesitarán acceso a un mercado de seguros inexistente en la actualidad. Lo mismo es aplicable para las pequeñas empresas vinculadas al sector turístico y con potencial de recibir ingresos en divisas, lo cual favorecería la operación de firmas de seguros extranjeras como podrían ser las puertorriqueñas
-

Biotecnología y farmacéutica

La industria de biotecnología y farmacéutica ha sido una de las prioridades sectoriales del gobierno cubano durante más de 20 años, invirtiéndose fuertemente en las tareas de investigación-desarrollo y producción, aunque los resultados obtenidos han sido mucho más consistentes en la primera.

Existen más de 20 centros dedicados a la investigación científica de productos médicos y biotecnológicos en las que están empleados más de 12,000 científicos. Ente estos centros se destaca el Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología fundado en 1986 como el primer centro de investigaciones biotecnológicas del país. La institución está concebida para realizar desde la fase de investigación, pruebas a nivel de laboratorio hasta la producción a gran escala. Dispone de más 600 científicos y especialistas altamente calificados, de ellos cerca de 300 universitarios han realizado estudios de postgrados en diversas universidades de varios países. Otro centro de renombre es el Instituto Finlay especializado en la investigación y producción de vacunas, entre ellas la primera vacuna en el mundo contra la meningitis del tipo B (Ver Apéndice 4).

Estas y otras instituciones han desarrollado alrededor de 160 productos biotecnológicos, entre ellos 60 medicinas, entre los que podemos mencionar: interferones recombinantes, factor de crecimiento epidérmico, anticuerpos monoclonales, vacunas, Ateromixol-PPG (para combatir el colesterol), entre otros (*Periódico Granma, 2009*).

Las aplicaciones de la biotecnología se extienden también a la agropecuaria y la industria, campos en los que Cuba ha avanzado en las técnicas de cultivos en vitro, biofertilizantes, biopesticidas, medios de diagnósticos y sustancias bioactivas para la salud animal, etc.

La industria farmacéutica cuenta con 60 fábricas en las cuales se elaboran 1,100 productos médicos, entre los que se pueden mencionar: antibióticos, sueros, anestésicos, vitaminas, insulina, anticonceptivos orales, lentes de contactos, armaduras de espejuelos, algodón y gasa quirúrgica, vendas enyesadas, vacunas, hemoderivados, productos dentales, entre otros.

Las exportaciones de los productos médicos y biotecnológicos se han incrementado en los últimos años, abarcando 40 países. Mientras que en el año 2000 las exportaciones totalizaron 33.4 millones de dólares, en el 2007 los valores exportados alcanzaron la cifra de 289.2 millones de dólares (Tabla 3.1). Adicionalmente, Cuba desarrolla producciones conjuntas de algunos de estos productos con China, India, Sudáfrica, Irán, Brasil, Federación Rusa, Vietnam y Venezuela (*Periódico Granma, 2008*).

Tabla 3.1. Nivel de Exportación de los Productos Médicos y Farmacéuticos

Categoría del producto	2000	2006	2007
Productos medicinales y farmacéuticos (excepto medicamentos) (Miles de dólares)	25,951	69,963	90,184
Medicamentos (Miles de dólares)	7,435	236,180	199,064

Fuentes: ONE. Anuarios Estadísticos 2002 y 2007

A pesar de ser un país pequeño y de escasos recursos, Cuba ha obtenido resultados encomiables en la creación de nuevos productos médicos y biotecnológicos, sin embargo la producción y comercialización en masa de dicha producción ha estado limitada por la falta de financiamiento y tecnología adecuadas, así como el acceso a más mercados.

No descartamos que el avance investigativo cubano en este campo y su insuficiencia en la producción masiva de los productos médicos y biotecnológicos despierten el interés de compañías extranjeras para abrir operaciones en Cuba y ello pudiera estimular la salida de algunas farmacéuticas de Puerto Rico. Si este escenario se hace realidad, el factor cubano sería uno más y no la causa del éxodo de este tipo de empresa que Puerto Rico ya lleva sufriendo desde hace algunos años.

Puerto Rico tiene la posibilidad de frenar el reto cubano en este sector si incrementa su competitividad desarrollando fuertemente la línea de investigación y desarrollo. También

puede convertir el reto en oportunidad a través de la cooperación estratégica entre ambas islas. Dado que Puerto Rico ha sido asiento por muchos años de diversas fábricas de productos médicos y farmacéuticos, se ha desarrollado una experiencia laboral en ese tipo de producciones, que combinada con la experiencia y la infraestructura investigativa cubana pudiera constituirse una base para la creación de una cadena de investigación-producción cubano-puertorriqueña. Bajo esta cooperación, se podrían producir en Puerto Rico, sino todos, gran parte de los productos biotecnológicos y farmacéuticos obtenidos en los laboratorios cubanos. A su vez, científicos puertorriqueños y cubanos podrían desarrollar protocolos de investigación conjuntos en los centros cubanos o en las futuras instituciones homólogas puertorriqueñas.

Construcción

Hay mucho que construir y reparar en Cuba, sobre todo en algunas áreas de la infraestructura física, pero el sector donde se demanda una gran urgencia constructiva es el de la vivienda. La construcción de viviendas es una actividad completamente centralizada, que culmina en la asignación de la vivienda, a manera de usufructo, a trabajadores del sector gubernamental que reúnan ciertos requisitos, mayormente de índole política, establecidos por el propio gobierno.

En Cuba hay un déficit que se estima en más de 600,000 viviendas, que aumenta con el deterioro progresivo de las existentes, de las cuales y según cifras oficiales, el 58% están en mal estado. También y según las mismas fuentes, el 85% de los edificios de más de tres pisos necesitan reparación (*Ramírez, 2008*). El deterioro de la vivienda en Cuba ha sido por falta de mantenimiento y reparación oportuna y ello provoca el continuo derrumbe de edificaciones.

Cuba cuenta con una extensa industria de materiales de construcción (Tabla 3.2), entre las que podemos mencionar seis plantas de cemento con una capacidad de producción de 5.3 millones de toneladas métricas, 25 plantas de prefabricados y 11 de ladrillos, pero necesita de técnicas y diseños modernos y funcionales de edificación que podrían ser ofrecidos por la experiencia puertorriqueña en ese campo.

Tabla 3.2. Cuba: Materiales de Construcción (producciones seleccionadas)
Niveles de Producción

Productos	2005	2006	2007
Materiales refractarios, ladrillos y piezas (mt)	7.9	6.5	6.0
Cal (mt)	34.0	36.3	42.8
Cemento gris (mt)	1566.9	1704.7	1805.3
Arena calcárea (mm ³)	1651.3	1977.4	2730.4
Piedra triturada (mm ³)	2436.5	3043.5	3815.2
Baldosas de terrazo (mm ²)	614.2	788.0	1000.7
Mosaicos (mm ²)	1039.6	1036.6	900.7
Ladrillos de barro (mmu)	30.2	30.2	24.9
Prefabricados (mm ³)	139.0	156.3	172.7
Tejas de asbestos cemento (mm ²)	4332.0	5311.1	5425.7
Bloques de hormigón (mmu)	43.2	56.3	54.2

Fuente: ONE. Anuario Estadístico de Cuba 2007

Manufactura

A partir de 1990 la estructura económica de Cuba se ha ido inclinando más hacia una economía de servicio (sector terciario) debido a que los sectores productivos (sectores primarios y secundarios) fueron los más afectados por la crisis económica agudizada con la desaparición del campo socialista europeo. En este contexto, ha sido muy perceptible la pérdida de importancia relativa del sector secundario o manufacturero en las dos últimas décadas, tal y como y como se puede observar en la Tabla 3.3.

**Tabla 3.3. Estructura Productiva de Cuba
Por ciento con respecto al PIB**

Año	1989	2006	2007
Sector Primario	11.0%	3.63%	4.16%
Sector Secundario	31.40%	12.80%	12.89%
Sector Terciario	57.60%	83.57%	82.95%

Fuente: Cálculos a partir de la información de ONE. Anuario Estadístico de Cuba 2007

No obstante esta disminución relativa, el sector manufacturero mantiene un peso de alrededor del 13% del PIB. Es un sector que es relativamente diversificado, cuyo mayor énfasis está en la industria ligera y semipesada, que padece de obsolescencia tecnológica y falta de financiamiento, además de que su producción es poco competitiva en los mercados mundiales, pero con un potencial productivo e incluso exportador del cual Puerto Rico se pudiera beneficiar, no solamente como fuente de inversión, sino como un importador de esos productos. Veamos algunas industrias que pueden ser de interés para los empresarios puertorriqueños.

Industria de Alimentos

La industria de alimentos tiene un gran potencial de desarrollo por la abundancia de tierras fértiles (el territorio nacional es tres cuartas partes llano), aptas para la producción agrícola en gran escala, una infraestructura establecida y un plantel de operarios, técnicos y profesionales que tienen el conocimiento y la experiencia necesarias para aprender los procesos modernos de elaboración de alimentos.

El sector está dirigido por el Ministerio de la Industria Alimenticia e integrado por un sistema empresarial agrupado en uniones o conglomerados de acuerdo a la especialidad productiva a que se dedican (Tabla 3.4). El Ministerio se ha propuesto obtener ingresos

brutos por 140 millones de dólares estadounidenses al finalizar 2009 y energizar el crecimiento de productos no tradicionales (*MINAL, webpage*).

Tabla 3.4. Estructura Empresarial de la Industria Alimenticia

Grupos de empresas	Cantidad de empresas	Producción
Unión Láctea	17	Productos lácteos y productos dietéticos
Unión Molinera	9	Harina de trigo y maíz, pan, galletas y otros productos de panificación
Unión Confitera	9	Productos de confiterías, pastas alimenticias, derivados del cacao y productos de confitería
Unión de Bebidas y Refrescos	15	Refrescos, bebidas alcohólicas (excepto cervezas), vino seco, vinagre, agua mineral y siropes
Unión de Conservas de Vegetales	9	Conservas de frutas, vegetales, alimentos para niños, salsa de soya, mayonesa y otras salsas
Unión de Empresas de Cervecería	4	Cervezas, maltas y hielo
Unión Carnes, Aceite y Grasas	18	Productos cárnicos y sus derivados, aceites y grasas comestibles
Grupo Cubacafé	12	Café

Fuente: Ministerio de la Industria Alimenticia. www.cubagob.cu/des_eco/minal/index.htm

La manufactura de alimentos cuenta también con dos corporaciones: Corporación Cuba Ron, S.A. y Coral S.A.

La Corporación Cuba Ron, S.A. está inscrita como una entidad privada de capital cubano y posee cinco empresas que se dedica a la destilación de alcoholes y aguardientes y a la exportación de rones y licores. También se dedica a la elaboración de vinos, a la producción de bebidas no alcohólicas; a la producción de aguas minerales, refrescos, a la producción de productos alimenticios y a la producción y comercialización de levadura seca instantánea para la producción de pan. La Corporación cuenta además con Bodegas

San Cristóbal, S.A. productora y comercializadora de vinos de mesa y varietales y tiene participaciones de capital en tres empresas mixtas constituidas en Cuba con la participación de capital extranjero, entre ellas Havana Club Internacional.

La Corporación Coral S.A. es igualmente una entidad inscrita como privada de capital cubano. Comparte intereses de negocios con once compañías extranjeras en las que tiene participación accionaria. Promueve y ejecuta las exportaciones de sus empresas mixtas asociadas y otras empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos de la industria cárnica, láctea, confitera, conservas y aguas minerales.

El sector posee a su vez el Instituto de Investigación de la Industria Alimentaria el cuál es una institución que se dedica a la investigación y desarrollo de productos alimenticios. Cuenta con ocho plantas y laboratorios de experimentación dotadas del equipamiento necesario para realizar investigaciones en todas las áreas de la industria. En el área de la protección del medio ambiente el instituto ha desarrollado un programa que ha posibilitado caracterizar los residuales de las empresas del sector, definir tecnologías de tratamientos de residuales líquidos, realizar proyectos típicos de equipos y sistemas de tratamientos de aguas industriales y de residuales líquidos.

Los productos del mar son otro renglón de producción alimentaria de importancia en el universo productivo del sector y la actividad es controlada por el Ministerio de la Industria Pesquera. No poseemos información sobre la estructura empresarial de dicha rama ministerial.

Los resultados productivos del sector alimenticio en los últimos siete años han sido mixtos, con algunos renglones experimentando importantes crecimientos y otros mostrando sensibles reducciones (Ver Apéndice 6). En general, la industria se ha resentido por la inestabilidad en el suministro de materias primas (debido básicamente a la crisis de la agricultura cubana) y por la falta de una oportuna renovación tecnológica.

La seguridad alimentaria es una prioridad para cualquier país y ambas islas comparten la grave dificultad de ser netamente importadoras de los alimentos que consumen: Puerto Rico por dejar morir prácticamente el sector agropecuario; Cuba por su deficiente

gestión. En Puerto Rico, a pesar del peso reducido del sector, existe una determinada experiencia acumulada en la producción de ciertos renglones agroalimentarios. Esta combinación de dificultades compartidas con potencialidades abona el camino para una vinculación sectorial de las dos islas en el futuro.

En el sector de la manufactura de alimentos Cuba y Puerto Rico pudieran desarrollar una cooperación provechosa para ambas mediante la sinergia del capital puertorriqueño, que aportaría financiamiento y el conocimiento en las técnicas modernas de manufactura y de mercadeo y la Antilla Mayor que aportaría su potencial productivo que radica en la abundancia de tierras fértiles y la experiencia en la producción alimentaria. La cooperación ayudaría a incrementar, modernizar y mejorar la eficiencia de la producción alimentaria de Cuba y convertirla en una base de exportación para Puerto Rico. Otro posible beneficio podría ser el desarrollar, con la experiencia cubana, modalidades de producción de algunos renglones alimenticios en Puerto Rico. En concreto, la cooperación podría encaminarse en las siguientes vertientes:

1. La reorganización de la manufactura de alimentos cubana en asociación con empresas de Puerto Rico.
2. El desarrollo de proyectos de explotación e irrigación de tierras actualmente baldías en Cuba pero de gran potencial agrícola.
3. La sinergia del capital financiero de Puerto Rico con el capital humano cubano para potenciar ciertas producciones lo que contribuirá a la sustitución de importaciones, por ejemplo, desarrollar la piscicultura en ambas islas.

Industria azucarera y derivados de la caña de azúcar

Desde el 2002 Cuba aplicó una profunda reforma a la industria azucarera que redujo inicialmente a 86 (de un total de 156) el número de ingenios del país. Luego otros centrales fueron desmantelados gradualmente hasta llegar a la actual cifra de 61, aunque no todas muelen todos los años. La reforma incluyó, además, la reducción gradual de las tierras dedicadas al cultivo de la caña de azúcar, de 1.5 millones de hectáreas a 1.1

millones al cierre de 2007 y la capacitación o paso a otras labores de más de 100.000 trabajadores de la industria.

El objetivo de la reforma era ajustar la producción del sector a los bajos precios que tenía la azúcar en los mercados mundiales y frenar la crisis de la industria en Cuba. Después de siete años de iniciada la reestructuración de la industria, la misma continúa en un franco declive, tal y como se analizó en el Capítulo 1 de este estudio.

A pesar de la crisis en que se encuentra el sector azucarero el mismo es portador de una de las promesas industriales del futuro económico cubano: la industria de derivados de la caña de azúcar. Cuba ha incursionado con relativo éxito en la explotación de algunos de los productos que se pueden extraer de la verde gramínea obteniendo unos 80 derivados, destacándose particularmente en la producción de alcoholes y levadura (Tabla 3.6).

Tabla 3.6. Cuba: Derivados de la caña de azúcar
Producciones seleccionadas

Derivados o producciones derivadas	Instalaciones	Capacidad de producción
Alcoholes	16	9,450 hl/día
Levadura	23	140,900 ton/año
Tableros de bagazo	7	176,000 m ³ /año
Pulpa y papel	5	106,900 ton/año (pulpa) 139,200 ton/año (papel)
Hongos comestibles	12	100,000 ton/año
Mieles proteicas	ND	450,000 ton/año
Bagacillo predigerido	ND	350,000 ton/año
Cachaza	ND	800,000 ton/año
Dextrana	ND	450,000 ton/año
Furfural	ND	3,000 mt/año
Sacarina	ND	800,000 ton/año

ND: No disponible.

Fuentes: José Alvarez and Lázaro Peña Castellanos. Cuba's Sugar Industry. University Press of Florida, 2000. Agustín Cabello Balbín. La producción de derivados de la caña de azúcar: situación actual y perspectiva. ICIDCA, Cuba, 2005.

En un rubro donde Cuba tiene un alto potencial productivo dado su tradición en la producción de alcoholes es en el etanol. Teniendo en cuenta distintos escenarios de

rendimientos cañeros e industriales hemos estimado dicho potencial entre 137 y 834 millones de galones anuales, que de exportarse dicha producción al mercado norteamericano y teniendo en cuenta los precios actuales que tiene el etanol en ese mercado, podría significar una generación de divisas que oscilaría entre 300 millones y 1.8 billones de dólares.

Para poder desplegar al máximo su potencial en la producción de etanol y en general de otros derivados de la caña de azúcar Cuba tiene que mejorar significativamente su eficiencia agrícola y fabril, que en los últimos años ha caído a niveles muy bajos. En el área cañera, la isla apenas está obteniendo rendimientos de 30 toneladas de caña por hectárea, mientras que a nivel mundial los rendimientos más óptimos oscilan entre 60 y 80 toneladas por hectárea. En el ámbito industrial el panorama es similar, con niveles de recuperación de azúcar en la isla de alrededor del 10% por tonelada de caña molida, lejos de los índices más eficientes mundiales que se ubican entre el 12% y el 13%.

La tarea de incrementar los niveles de eficiencia industrial y agrícola de la industria azucarera cubana dependerá de importantes transformaciones en la estructura de propiedad y en los métodos de gestión empresarial, pero también dependerá de una fuerte inyección de capital para modernizar el sector azucarero-cañero y las destilerías, para dotarla de la tecnología más moderna y eficiente que existe actualmente. Algunos estiman ese financiamiento cercano a los 10 mil millones de dólares (*Hernández, 2007*).

Un área de oportunidad podría ser la participación de potenciales inversionistas puertorriqueños en el financiamiento, rehabilitación y modernización de los centrales azucareros, incluyendo las destilerías vinculadas a ellos. Otra área sería en la importación de algunos de los derivados de la gramínea que tendrían múltiples usos en Puerto Rico, como por ejemplo, en la producción de muebles, para alimento del ganado, en el sector energético, entre otros.

Industria sideromecánica

El sector de la sideromecánica está dirigido por el Ministerio de Industria Sideromecánica. El Ministerio cuenta con 12 Grupos Industriales integrado en 267 Empresas, 6 Centros de Investigación y Desarrollo, 9 Firmas Comerciales, 1 Centro de Formación, 4 Asociaciones Económicas, 17 Empresas Independientes y 11 Empresas Mixtas (*SIME, webpage*). El núcleo fundamental de producción lo conforman tres empresas principales que son:

- Siderúrgica Antillana de Acero: La empresa dispone de tres hornos de arco eléctrico con una capacidad de producción de 700,000 toneladas al año de acero, equivalente a alrededor de 600,000 toneladas de productos finales en forma de palanquillas, barras corrugadas y alambrón.
- Metalúrgica Las Tunas: Esta planta dispone de un horno eléctrico y una capacidad de producción de unas 130,000 toneladas anuales de aceros inoxidables, equivalentes a alrededor de 120,000 toneladas de palanquillas.
- Metalúrgica Camaguey: Es una agrupación de empresas donde se pueden producir 50,000 toneladas de alambres trefilados, 20,000 toneladas de alambres galvanizados, 2,400 toneladas de electrodos para soldar, 2,400 toneladas de puntillas y 2,000 toneladas de mallas de acero. En adición a esas producciones dicha agrupación empresarial dispone de capacidades para producir clavos y grapas para cercas, bombas manuales de agua, motobombas, molinos de viento, equipos hidroneumáticos, entre otros.

La industria se caracteriza por ser altamente dependiente de insumos importados, producir bienes con utilización de tecnología tradicional y no se ha beneficiado de una modernización tecnológica. Otro rasgo distintivo es la volatilidad en los niveles de producción (Ver Apéndice 7) lo cual es el resultado de la actual situación económica de Cuba y de la planificación centralizada que impone y canaliza los recursos de producción

a favor o en detrimento de los distintos renglones productivos según las prioridades que se han trazado por el Estado.

La importancia de la industria siderometalúrgica estriba en que es proveedora de bienes intermedios para otras actividades productivas, en esta medida, Puerto Rico pudiera encontrar en Cuba una fuente de productos metálicos de bajo costo más cercano que otros centros productores. Alcanzar este objetivo dependerá de que la industria cubana pueda ser más competitiva en los mercados mundiales. Condiciones tiene para alcanzar ese objetivo, como poseer un recurso humano de bajo costo y reservas probadas de níquel, hierro, cobre y otros minerales, pero necesita de una fuerte inyección de capital para su modernización tecnológica y de una mejoría en los niveles de eficiencia empresarial. Puerto Rico pudiera participar en la reestructuración y rejuvenecimiento del sector, en particular aportando financiamiento y la experiencia laboral y técnicas acumuladas en los procesos de industrialización que ha tenido la isla. Por consiguiente, consideramos que en esta industria puede darse un campo de colaboración muy prometedor para ambas economías.

Industria textil

La industria textil de Cuba está bajo la dirección del Ministerio de Industria Ligera y está constituida por 15 empresas, de las cuales cuatro son textileras de gran capacidad de producción ubicadas en las provincias de Santiago de Cuba, Granma, Santa Clara y en la provincia de La Habana. El sector tiene una capacidad de producción anual de 380 millones de metros cuadrados de tejidos planos, 66 mil toneladas de hilazas, 14 millones de toallas, 25 millones de pares de medias, 50 millones de metros cuadrados de tejidos de punto con los que pudieran producirse unos 35 millones de prendas exteriores (*Periódico Granma, 2007 y 2008*).

La industria de confecciones está constituida por aproximadamente 190 fábricas y talleres de confecciones con una capacidad de producción de alrededor de 100 millones de prendas anuales (*Periódico Granma, 2007 y 2008*).

Como se puede observar en la siguiente Tabla 3.8, la fabricación de productos textiles y confecciones ha mostrado una tendencia decreciente afectada por la carencia de insumos y piezas para el adecuado funcionamiento de las fábricas.

Tabla 3.8. Producciones seleccionadas de la Industria Textil y Confecciones

Tipo de Producción	Unidad de Medida	2000	2006	2007
Hilaza de algodón	Mt	2.2	0.4	0.6
Tejidos totales	MMm ²	47.4	26.8	24.0
Medias	Impar	2.6	0.7	1.5
Colchones y colchonetas	MU	97.1	65.1	60.3
Sábanas	MU	1,322.9	1,735.2	2,673.5
Ropa interior (excluye medias)	MMU	5.6	2.0	3.1
Ropa exterior (blusas, sayas, pantalones, vestidos)	MMU	13.2	11.1	12.4

Fuente: ONE. Anuarios Estadísticos 2005 y 2007

Al igual que en las otras industrias, aquí se puede dar una sinergia entre Puerto Rico y Cuba, mediante la asociación del capital y la experiencia laboral y técnica acumulada en los procesos de industrialización que ha tenido Puerto Rico con el potencial y la experiencia productiva cubana. Esta sinergia estaría encaminada a modernizar y mejorar la eficiencia de la producción textil cubana lo cual ayudaría a convertir a Cuba en un proveedor de estos productos al mercado puertorriqueño.

Servicios profesionales

Las distintas actividades que componen el sector de servicios no están al margen de las profundas contradicciones que aquejan a la sociedad cubana. Cuba es un país que cuenta con un enorme ejército de profesionales formados en universidades cubanas y del antiguo campo socialista, pero, aunque muchos de ellos cuentan con una buena preparación técnica, son muy pocos los que han podido trabajar y desarrollarse en un entorno similar al de los profesionales del mundo capitalista desarrollado.

Suponer que el capital humano de Cuba está enteramente preparado para enfrentar los retos de una transformación económica futura acorde a las nuevas tendencias globalizadoras implicaría desconocer una realidad y obviar la necesidad de una inversión tan o más necesaria que la inversión en capital físico.

Entre los principales problemas que confronta el sector de los profesionales cubanos podemos mencionar las siguientes:

1. Centralización total de los servicios profesionales. Aunque el gobierno cubano ha concedido licencias de trabajo por cuenta propia, esta posibilidad les está negada a los profesionales. No hay oficinas, firmas ni bufetes de profesionales independientes del gobierno cubano. Hay que agregar que miles de profesionales desempeñan labores que requieren una calificación muy inferior a la que poseen y sin ningún incentivo a superarse técnicamente.
 2. Inexistencia de un mercado de trabajo. Los puestos de trabajo no se obtienen por competencia en un mercado laboral. La lealtad política o los nexos con dirigentes de relieve son los factores claves para obtener los puestos más codiciados, aquéllos que permiten viajar al exterior y tener acceso a ingresos en divisas. No hay compañías de reclutamiento, *head hunters*, ni compañías independientes de entrenamiento.
 3. Escasez de profesionales con dominio del idioma inglés. El desinterés del Estado por priorizar la enseñanza del inglés, la ausencia de escuelas privadas, la censura televisiva, el pobre acceso al internet y a la literatura y materiales bibliográficos en inglés, y, sobre todo, las escasas relaciones con instituciones educativas y empresas de países de habla inglesa son los principales factores que explican el pobre dominio de este idioma en Cuba. Por el contrario, miles de profesionales cubanos dominan otros idiomas como el ruso, el alemán, el checo, el húngaro y otros idiomas de Europa oriental, países en los que vivieron y cursaron estudios superiores.
-

4. Falta de recursos y medios técnicos para desarrollar su profesión. Uno de los grandes problemas de Cuba es el desbalance que existe entre el elevado número de profesionales y los medios técnicos y recursos a su alcance. El acceso a la bibliografía occidental está restringido, a pesar de que desde principios de los 90 se han incorporado a los cursos universitarios más textos de autores occidentales. Son muy pocos los profesionales vinculados a tecnología de punta. Por citar un ejemplo, la tecnología médica de vanguardia está sólo al alcance del personal que labora en instituciones de primera línea como el Hospital Almeijeiras, el Centro Médico Quirúrgico en la Habana y otros pocos hospitales. Por añadidura, la posibilidad de viajar al extranjero y establecer contactos con profesionales de otros países es privilegio de un reducido grupo de profesionales, sólo de aquéllos que son considerados confiables políticamente.

5. Ausencia de profesiones que son de suma importancia en las economías de mercado. Para ilustrar esta situación basta señalar que las profesiones de tasación y corretaje de bienes raíces son desconocidas en la Cuba socialista. Esta lamentable situación contrasta con el desarrollo que han alcanzado en Puerto Rico los servicios profesionales vinculados al sector inmobiliario en sus distintas modalidades.

Puerto Rico cuenta con un sector de servicios moderno, en el que las empresas de capital puertorriqueño (contrariamente a lo que ocurre en la manufactura) tienen un peso preponderante. De la misma forma en que muchos emigrados cubanos han realizado una importante contribución en Puerto Rico en sectores como el comercio, la banca, seguros, publicidad y en múltiples servicios profesionales, una eventual transición en Cuba hacia una economía con un papel preponderante del mercado significará la posibilidad de que firmas puertorriqueñas de servicios establezcan con Cuba lazos beneficiosos para las dos islas.

Entre las principales oportunidades para las empresas puertorriqueñas de servicios, podemos mencionar:

1. Servicios profesionales de tasación y corretaje de bienes raíces. A pesar de estar sumido en un profundo estado de deterioro, el sector de bienes raíces en Cuba es extremadamente prometedor. Hay miles de mansiones ubicadas en zonas como Miramar, el Vedado, Nuevo Vedado y otros lugares, que pertenecen al gobierno cubano y que son utilizadas de manera ineficiente como casas de seguridad, casas de protocolo, oficinas, centros de investigación, oficinas consulares, etc. Estos inmuebles están en buenas condiciones y podrían ser utilizados con otros fines, desde los mismos inicios de la transición. Además, el auge constructivo que presumiblemente se producirá en el área de la vivienda contribuirá también al surgimiento de un mercado de bienes raíces que necesitará de profesionales del giro.
 2. Servicios de reclutamiento y entrenamiento de personal. Preparar el personal cubano para que pueda trabajar e interactuar con firmas norteamericanas requerirá esfuerzo y recursos. Sentar las bases de un mercado de trabajo requerirá la participación de empresas con profesionales bilingües familiarizados con el sistema empresarial norteamericano. En este punto, las empresas puertorriqueñas reúnen las condiciones idóneas para contribuir a la formación de ese personal.
 3. El área de publicidad. Puerto Rico cuenta con importantes firmas en este sector que podrían incursionar en Cuba desde una primera etapa y ayudar a crear los cimientos de una industria con muy pobre desarrollo en la Mayor de las Antillas.
 4. Creación de firmas de servicios profesionales: Firmas puertorriqueñas de servicios profesionales ya sea legales, contabilidad, ingeniería y otros podrían contribuir a la creación en Cuba de firmas de servicios con profesionales cubanos. Existe en Cuba una importante cantera de profesionales con buena formación técnica, pero que desconocen los fundamentos legales, contables e incluso éticos de las empresas modernas.
 5. Colaboración en el sector de la salud. El sector de la salud ha adquirido una importancia capital dentro de la propaganda oficial cubana. El gobierno cubano
-

ha logrado difundir con éxito la idea de que la salud es un oasis en medio de las dificultades que agobian a la sociedad cubana.

Lo cierto es que la salud es un sector tan urgido de una voluminosa inyección de capital como el resto de los sectores de la economía. La tecnología moderna se concentra en algunos hospitales; los servicios ambulatorios, que constituyen una pujante modalidad en el mundo desarrollado, están casi todos concentrados en hospitales. El gobierno les impide a los médicos ejercer por cuenta propia.

Para que Cuba pueda realmente brindar sus servicios médicos de una forma eficiente desde un punto de vista operacional a los millones de personas de Estados Unidos (muchos de ellos de origen cubano) que visitarán la isla una vez iniciada la transición, los médicos cubanos tendrán que adiestrarse y familiarizarse con formas de organización, términos y aspectos que les son desconocidos. Los médicos cubanos no están sujetos a cláusulas de *malpractice*, no saben lo que es comprar un seguro, tampoco saben cómo organizarse en colectivos o establecer un consultorio, pues solo saben operar bajo la sombra del gobierno. Los profesionales puertorriqueños, podrían jugar un destacado papel en el asesoramiento al sector médico cubano en la organización y realización de esas tareas.

La cooperación y el trabajo conjunto con profesionales cubanos le puede reportar a Puerto Rico dividendos de carácter estratégico. Cuba ha acumulado a lo largo de cinco décadas un invaluable caudal de conocimientos e información en la esfera internacional, especialmente sobre países, otrora tercermundistas, que hoy emergen como potencias económicas. Ello contrasta enormemente con el desconocimiento de Puerto Rico en materia de asuntos internacionales.

Entre algunas de algunos de los servicios que los profesionales cubanos podrían brindarle a Puerto Rico, entre muchas otras, podemos mencionar:

1. Servicios a la Compañía de Turismo de Puerto Rico y las empresas privadas del sector para atraer a Puerto Rico a turistas del hemisferio oriental.
-

2. Servicios de traducción en las lenguas rusa, alemán, checo, chino, árabe y otras.
3. Servicios para la organización de eventos internacionales en el Centro de Convenciones de San Juan.
4. Labor de mercadeo para atraer personas acaudaladas de los países emergentes al mercado inmobiliario de Puerto Rico.
5. Colaboración con los organismos federales y estatales en materia de narcotráfico, lavado de dinero, terrorismo y seguridad aérea y marítima.

Turismo

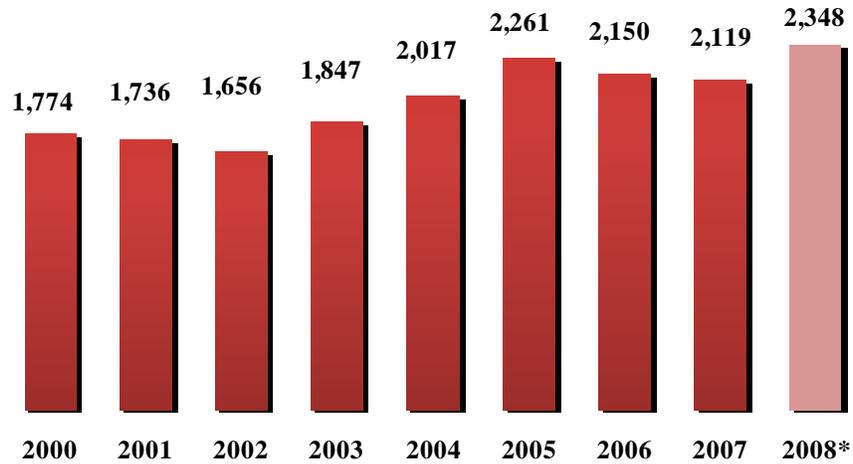
El turismo es uno de los sectores de más oportunidades económicas para Cuba en el futuro y su expansión hacia el mercado norteamericano podría plantearle importantes retos a Puerto Rico.

Hace 50 años Cuba era el principal mercado turístico del Caribe y absorbía el 30% de los turistas norteamericanos que visitaban la región. Se alejó por 30 años del turismo internacional y regresó en la década de los 80 exhibiendo un espectacular crecimiento, el mayor de todos los países del Caribe, que la ubicó a finales de los años 90 como el tercer destino turístico caribeño con 1.6 millones de turistas. A raíz de la caída del campo socialista europeo y de la crisis económica en que Cuba se sumió, el sector se convirtió en la principal fuente de ingresos en divisas para el país con un aporte de \$1.7 billones de dólares en 1999 (*ONE, 2001* y *Organización de Turismo del Caribe, 2001-2002*).

La cantidad de turistas y los ingresos aportados continuaron creciendo a partir del año 2000, pero con tasas muy inferiores a las exhibidas en la década pasada, incluso, a partir del 2006 se verificó una reducción en la cantidad de turistas recibidos. No obstante, Cuba se mantiene en el ámbito regional con la misma posición alcanzada en los años 90, reportando 2.3 millones de turistas (Gráfica 3.1) e ingresos generados ascendentes a \$2.4 billones de dólares (Gráfica 3.2), según cifras preliminares del 2008.

Gráfica 3.1. Número de Turistas a Cuba

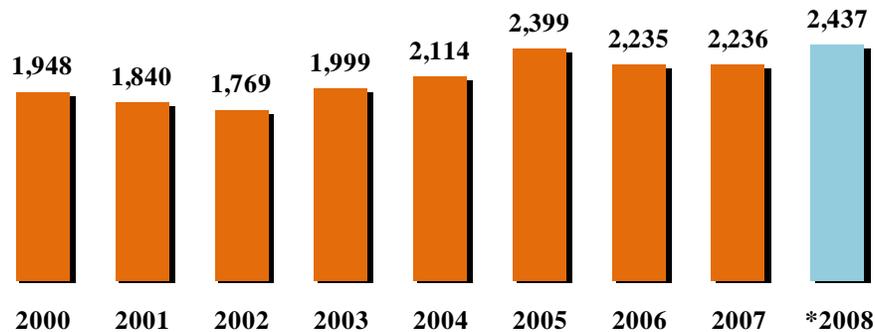
miles de turistas



Fuente: ONE, Anuarios Estadísticos 2005 y 2007. * Cifra Preliminar

Gráfica 3.2. Cuba: Ingresos del Turismo

\$ millones

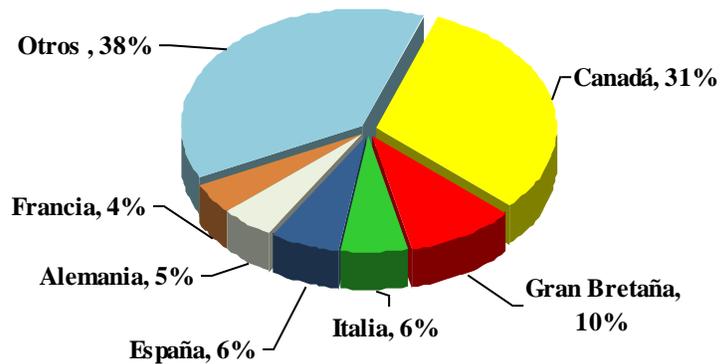


ONE, Anuarios Estadísticos 2005 y 2007, * Cifra preliminar

Una de las características del turismo cubano es su diversificación con relación a los mercados emisores. Canadá constituye el principal mercado emisor con el 31% de los turistas, equivalente a 660,384 de visitantes en 2007. Después de Canadá, los mayores mercados emisores son Gran Bretaña, Italia, España, Alemania y Francia que en su

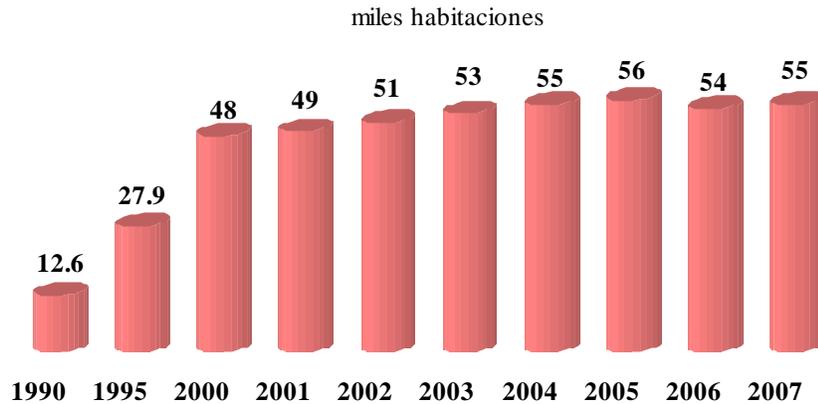
conjunto aportaron 670,918 turistas en 2007. Estos seis países garantizan alrededor del 60% de los turistas que visitan la isla (Gráfica 3.3).

**Gráfica 3.3. Principales Países Emisores de Turistas
2007**



Fuente: ONE, Anuario Estadístico 2007

El desarrollo de la actividad turística en Cuba ha sido posible por un tremendo esfuerzo de inversión destinado, por una parte, a habilitar las instalaciones turísticas existentes para que pudieran dar un mejor servicio al turismo internacional y por otra a incrementar el fondo habitacional hotelero del país. Producto de ese esfuerzo, el número de habitaciones casi se ha cuadruplicado en los últimos 17 años, creciendo a una tasa promedio anual del 9% desde 1990 (Gráfica 3.4).

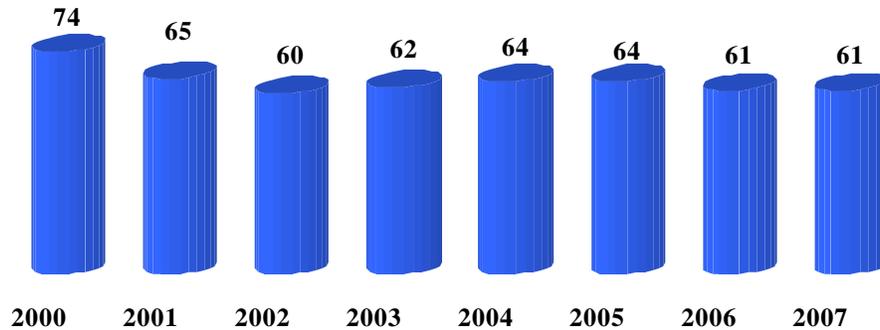
Gráfica 3.4. Número de Habitaciones Para el Turismo Internacional

Fuente: ONE, Anuarios Estadísticos 2005 y 2007

Cuba cuenta actualmente con una infraestructura de 604 establecimientos de alojamiento y más de 55,000 habitaciones, según cifras del 2007. De ese total, el 87.4% se encuentran ubicadas en los ocho polos turísticos que la isla ha decidido priorizar para el turismo internacional y dentro de los cuales Habana y Varadero, los polos turísticos tradicionales, poseen el 47.3% del inventario habitacional disponible con lo cual absorben alrededor del 65% de los turistas que visitan el país (Ver Apéndice 8).

La tasa de ocupación hotelera ha sufrido un descenso en los años 2000 con relación a la década pasada. Mientras que en los años 90, la tasa de ocupación fue como promedio de un 72%, en los últimos 7 años ha sido de un 62% (Gráfica 3.5).

Gráfica 3.5. Cuba: Tasa de Ocupación Hotelera
%



Fuente: ONE, Anuarios Estadístico 2005 y 2007

El potencial de crecimiento del turismo en Cuba es mucho mayor atendiendo a sus fortalezas que son:

1. Posee más de 300 playas en la isla principal e islas y cayos adyacentes.
2. Cuba es una isla con una gran diversidad geográfica. Además de las playas, existen 3 grupos montañosos principales, bosques tropicales y praderas, con distintas atracciones y facilidades para diversos propósitos turísticos. Por ejemplo, el país posee distintas fuentes de aguas termales y minerales, aptas para tratamientos terapéuticos de diversas condiciones de salud, tiene trece Parques Nacionales, 16 reservas ecológicas y once refugios para la fauna, etc (*El Portal del Turismo Cubano*).
3. Posee 4,347 millas de costa, que ofrece un considerable potencial para el yatismo, buceo y deportes acuáticos. En la isla operan 12 marinas con unos 500 atraques y se han identificado 551 sitios ideales para la práctica del buceo. Hay además importantes zonas coralinas, muy solicitadas para la práctica de la fotografía submarina (*El Portal del Turismo Cubano y Autores Varios, 2005*).

4. Hay una rica herencia arquitectónica, expresada en la existencia de numerosas construcciones de la época colonial y postcolonial preservadas por toda la isla, entre las que podemos mencionar, el Castillo de la Real Fuerza, el Palacio de los Capitanes Generales, el Valle de los Ingenios y las catedrales de La Habana y Santiago de Cuba, entre otros.
5. Una importante diversidad cultural que el turista puede apreciar a través de las distintas manifestaciones artísticas que se ofrecen en la extensa infraestructura cultural que posee el país compuesta por 266 museos, 61 teatros, 20 casas de la trova, 133 galerías de arte, entre otras (*El Portal del Turismo Cubano*).
6. Posee una amplia infraestructura para el desarrollo de eventos y demás reuniones y actividades internacionales. El centro insignia de dicha infraestructura es el Centro de Convenciones de La Habana, que cuenta con un área de exhibición de 35,000 pies cuadrados que incluye 15 salones habilitados con la tecnología más moderna para el desarrollo de reuniones y eventos de diversa índole. En Cuba se organizan alrededor de 350 congresos y eventos internacionales cada año, incluyendo 20 ferias comerciales de distintos tipos. Por número de eventos el país ocupa la cuarta posición en América Latina y el Caribe y el 38 a escala mundial (*Autores Varios, 2005*)
7. Fuerza de trabajo educada y barata.

Estas fortalezas han permitido una práctica turística diversificada: además del turismo de sol, playa y arena, se desarrolla el turismo de caza y pesca, turismo ecológico, de convenciones, de salud, deportivo y cultural.

Las debilidades principales del sector turístico cubano se concentran en la relativa baja calidad en los servicios prestados a los turistas y en el modelo del turismo desarrollado que ha sido extensivo y de enclave. Es un modelo extensivo porque depende en gran medida de la cantidad de turistas recibidos como la vía fundamental para incrementar la cantidad de ingresos obtenidos por el sector y ello se puede observar a través del indicador elasticidad turistas-ingresos captados. En el período 2000-2007 dicho indicador

refleja que por cada 1% de incremento de los turistas recibidos, los ingresos captados en la actividad solo se incrementaron 1%. Esta relación de dependencia se ha ido acentuando con el paso del tiempo, ya que en la década de los 80 la misma era de 1.36%, mientras que en la década de los 90 había bajado a 1.13%. Perpetuar un turismo masivo como factor primario de crecimiento de los ingresos aportados por la actividad requiere de un ingente esfuerzo de inversión turística y de la infraestructura de servicio no turística que en las condiciones cubanas actuales y futuras sería un gran reto desde el punto de vista económico y financiero e insostenible medioambientalmente.

El modelo de turismo es a su vez de enclave porque el gobierno cubano ha creado las mayores y mejores facilidades y comodidades a los turistas en las zonas y resorts turísticos, pero cuando el visitante abandona dichas zonas e incursiona en otros ámbitos de la sociedad cubana, le es muy difícil encontrar medios y facilidades que le pueda satisfacer puntualmente sus necesidades, lo cual se convierte en un obstáculo para la libre movilidad del turista a través de toda la geografía cubana.

No obstante a las debilidades señaladas, las fortalezas que exhibe el mercado turístico cubano hacen que el mismo sea codiciado por potenciales turistas y empresarios del sector en los Estados Unidos. Según diversas fuentes norteamericanas, se estima que Cuba podría recibir entre uno y cinco millones de turistas anuales provenientes de esa nación a partir del momento en que se normalicen las relaciones entre ambos países (*American Society of Travel Agents, 2007* y *U.S. International Trade Comisión, 2001*). Estos estimados solo reflejan un escenario optimista basado en el interés que se despertaría en los ciudadanos norteamericanos en viajar a un destino largamente prohibido para ellos, pero no toman en cuenta la capacidad del sector turístico cubano para poder captar esa masiva llegada de visitantes provenientes del vecino del norte.

De cualquier forma, no es descartable que la atracción del mercado turístico cubano en los Estados Unidos provoque desvío de turistas norteamericanos de Puerto Rico en los primeros años posteriores al levantamiento del embargo a Cuba dado que ambos destinos son competitivos por el tipo de turismo fundamental que practican (sol, playa y arena). El

nivel del impacto y su duración estaría en dependencia de cómo puedan incidir los factores de fortalezas y debilidades presentes en los sectores de ambos países.

En el caso de Puerto Rico las fortalezas que se identifican son: la existencia de atracciones culturales, históricas y naturales, una buena infraestructura hotelera y de apoyo a la actividad, estabilidad política y buena accesibilidad aérea. Entre las debilidades podemos mencionar: no considerar la actividad como una pieza clave dentro del modelo de desarrollo económico de la isla, una pobre vitalidad de la actividad que ha provocado que su participación regional haya ido decreciendo desde 1980, excesiva dependencia del mercado norteamericano y escasa diversificación de la oferta turística que se verifica con la alta concentración de turistas en el área metropolitana y los pocos días de estancia de los mismos en la isla.

Otro reto que podría enfrentar Puerto Rico es en la actividad de los cruceros, pero no en el ámbito de desvío de viajeros, sino como centro de la actividad para la región del Caribe. La existencia en Cuba de bahías y puertos amplios y de gran profundidad podría despertar el interés de algunas líneas de Crucero para usar a Cuba como su centro o *hub*, entrando en competencia con la base de cruceros en San Juan. Las mejores posibilidades la vemos en el puerto de Santiago de Cuba, que por su ubicación, podría cubrir tanto el Caribe occidental como el oriental.

La oportunidad que tiene Puerto Rico de poder beneficiarse del posible *boom* turístico cubano a raíz de la normalización de las relaciones con los Estados Unidos es el desarrollar la colaboración con Cuba en la forma de:

1. Rutas y destinos comunes de visitantes y turistas en viajes y cruceros multidestinos principalmente entre la zona geográfica más cercana de Cuba (las provincias orientales) y Puerto Rico.
 2. Coordinación de estrategias de mercadeo.
 3. Participación en acuerdos de empresas conjuntas (“joint ventures”) para la construcción y administración de infraestructura hotelera.
-

4. Intercambio de personal capacitado y de experiencias mutuas para obtener economías de escala vía la integración racional de ambos sectores.
5. Promoción conjunta de ciertas especialidades como turismo de salud y ecoturismo (turismo ecológico-“nature friendly”) compartiendo experiencias, personal y mercado.

Otra oportunidad para Puerto Rico es la de captar el turismo no norteamericano que tradicionalmente ha viajado a Cuba y que podría verse desplazado ante la eventualidad de que el turismo norteamericano sea priorizado por la incapacidad de la Antilla Mayor de poder ampliar y mejorar la infraestructura turística para poder dar cabida a un volumen de turistas mayor de lo habitual.

Región oriental

La región oriental cubana está formada por las provincias de Las Tunas, Holguín, Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo, con una superficie que representa el 33.3% del territorio cubano y en ella residen el 35.2% de la población de la isla, según estadísticas del 2007. El 63.6% de la población de la región habita en áreas urbanas y el 58.4% es menor de 40 años. Santiago de Cuba es la ciudad más importante de la región oriental y la segunda del país con 426,618 habitantes (Tabla 3.10).

Tabla 3.10. Región Oriental: Algunos datos básicos

	Las Tunas	Holguín	Granma	Santiago de Cuba	Guantánamo
Territorio (km²)	6,588	9,293	8,375	6,156	6,168
Población (hab.)	533,127	1,035,744	833,600	1,044,698	511,063
Crecimiento poblacional (2007/2006)	0.2%	0.1%	0.1%	- 0.1%	- 0.1%
Densidad poblac. (hab/km²)	80.9	111.5	99.5	169.7	82.9
Población menor 40 años	307,144	590,805	489,822	609,729	312,637
Índice de urbanización	62%	63.8%	58.6%	69.7%	60.8%
Cobertura de agua potable	89.5%	98.7%	86.1%	84%	94.2%

Fuente: ONE. Anuario Estadístico de Cuba 2007

La región cuenta con 7 aeropuertos, de los cuales 3 son internacionales (Santiago de Cuba, Manzanillo y Holguín) y con 19 puertos, dos de los cuales son de grandes proporciones (Santiago de Cuba y Manzanillo).

Posee una gran diversidad económica, ya que cuenta con agricultura, pecuaria, minería, pesca, turismo, industria azucarera y manufactura variada (Ver Apéndice 12). A pesar de la diversidad productiva de la región, la misma no se ha beneficiado en gran escala con la inversión extranjera. Además de la inversión canadiense en la explotación del níquel y el cobalto, que es la más importante recibida en la región oriental, se han identificado otras 22 inversiones, de las cuales 13 son en forma de contrato de administración hotelera. Las otras 9 inversiones son en sectores productivos con un monto estimado de alrededor de \$750 millones de dólares. Una de las razones para la relativa poca afluencia de inversiones foráneas comparada con la recibida por otras regiones del país es la

inexistencia de servicios suficientes para garantizar una inversión eficiente (*Granma, 2007*).

El Oriente cubano puede ser muy atractivo a los empresarios puertorriqueños por varios factores. Uno de ellos es la similitud idiosincrásica y cultural entre el oriental cubano y el puertorriqueño, que se puede considerar, incluso, mucho más cercana que con el cubano de la región occidental. Otro factor es la cercanía geográfica de dicha región a esta isla, a la cual se puede llegar por vía aérea en vuelos de apenas una hora. La ventaja de ello estriba en el hecho de que no es necesario establecerse en Oriente para monitorear los negocios, sino que se puede hacer de una forma itinerante, en viajes de ida y vuelta en un mismo día.

La diversidad productiva de la región es otro factor atractivo. Para garantizar el funcionamiento de toda esa actividad productiva se necesita de una serie de servicios que, como ya dijimos, en la actualidad son escasos. En el marco de una apertura del mercado, los servicios productivos podrían ser ofrecidos por la empresa privada y es aquí donde la experiencia puertorriqueña puede jugar un papel significativo invirtiendo en el sector y con la introducción de mejoras gerenciales y de administración, así como con el entrenamiento y recalificación de la fuerza de trabajo.

CONCLUSIONES

1. La economía cubana ha experimentado una recuperación económica visible en los últimos tres años sustentada fundamentalmente en la ayuda financiera y energética de Venezuela otorgada en condiciones preferenciales, sin embargo esta recuperación no ha resuelto ni la fragilidad ni la sostenibilidad de la economía en el largo plazo ya que se ha producido bajo las mismas premisas que constituyeron las causas endógenas de la crisis económica cubana de la década pasada, es decir, ha sido una recuperación basada más en fuertes inversiones en recursos e insumos y menos en factores de eficiencia, con una alta dependencia de los mercados internacionales para garantizar el crecimiento, con reproducción y ampliación de los desequilibrios externos y no se ha reflejado en todos los sectores productivos. Tampoco este repunte económico está garantizando la modernización de la planta productiva y la infraestructura cubanas que se encuentran sumidas en estado muy precario y están urgidas de cuantiosos flujos de inversión. Por otra parte, el crecimiento económico no se ha traducido en una mejoría ostensible de las condiciones de vida del pueblo cubano.

2. La innegable mejoría experimentada desde 2004 en indicadores claves de producción y consumo ha venido acompañada de un proceso de recentralización excesiva en la conducción económica nacional y de implementación de restricciones a las exiguas concesiones al sector privado.

3. Del análisis de las fortalezas y debilidades de Cuba como futura plaza de negocios podemos inferir que las perspectivas son halagüeñas para que el capital foráneo pueda desarrollar diversas formas de negocios fructíferas con la isla. La persistencia de factores de debilidades, que podrían seguir profundizándose con el paso del tiempo, se convierte en si mismo en un ámbito de oportunidad para el desarrollo de negocios en el país, porque son expresión de necesidades que, muchas de ellas, requieren el concurso del capital extranjero para ser resueltas, como portador de financiamiento, tecnología, mercado y *know how*. La magnitud de los beneficios que estas oportunidades podría representar dependerá, entre otros elementos, de los niveles de información y

conocimiento que tenga el capital foráneo de la realidad cubana y del ordenamiento económico y legal que asuma la isla en el futuro, algo que ahora es difícil de predecir.

4. El estudio pudo determinar que existen más elementos de complementariedad que de competitividad entre las economías de Cuba y Puerto Rico. El mayor reto que representaría para Puerto Rico un escenario de apertura económica en Cuba y de la normalización de las relaciones económicas con los Estados Unidos sería en los campos de atracción de inversiones extranjeras y en el turismo. Con relación al primero, el factor cubano no sería significativo ya que el retiro y no llegada de nuevas inversiones foráneas es un proceso que Puerto Rico está sufriendo desde hace algunos años debido a la pérdida de competitividad de su economía. Con respecto al turismo, no es descartable que la atracción del mercado turístico cubano en los Estados Unidos provoque desvío de turistas norteamericanos de Puerto Rico en los primeros años posteriores al levantamiento del embargo a Cuba dado que ambos destinos son competitivos por el tipo de turismo fundamental que practican (sol, playa y arena). El nivel del impacto y su duración estaría en dependencia de cómo puedan incidir los factores de fortalezas y debilidades presentes en los sectores de ambos países.

5. Otro reto que podría enfrentar Puerto Rico en la rama turística es en la actividad de los cruceros, como centro de la actividad para la región del Caribe. La existencia en Cuba de bahías y puertos amplios y de gran profundidad podría despertar el interés de algunas líneas de crucero para usar a Cuba como su centro o *hub*, entrando en competencia con la base de cruceros en San Juan. Las mejores posibilidades la vemos en el puerto de Santiago de Cuba, que por su ubicación, podría cubrir tanto el Caribe occidental como el oriental.

6. Con la normalización de las relaciones económicas entre Cuba y los Estados Unidos y la apertura hacia el mercado de la economía cubana se crearían condiciones muy propicias para una relación económica mutuamente beneficiosa entre Cuba y Puerto Rico, favorecidas, además, por el carácter complementario de ambas economías. Esta relación podría concretarse en la forma de exportación de capitales y *know how* empresarial por

parte de Puerto Rico, en la exportación de productos primarios y manufactureros cubanos y en el desarrollo de proyectos conjuntos en algunos sectores.

6. En concreto y basado en los sectores analizados en este estudio, los vínculos económicos entre Cuba y Puerto Rico pudieran dirigirse en las siguientes direcciones:

- a. Participación puertorriqueña en la canalización y administración de la ayuda financiera que fluya a Cuba luego de una apertura.
 - b. Desarrollo de la banca hipotecaria cubana.
 - c. Financiamiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas cubanas.
 - d. Desarrollo del sector de seguros cubanos, en particular los seguros para exportadores y otros productores vinculados al mercado en divisas.
 - e. Creación de una cadena de investigación-producción cubano-puertorriqueña en el área de la biotecnología y la farmacéutica.
 - f. Construcción y reconstrucción de la infraestructura física y la vivienda en Cuba con técnicas y diseños modernos y funcionales de edificación que podrían ser ofrecidos por la experiencia puertorriqueña en ese campo.
 - g. Cooperación para la modernización, desarrollo y mejoría de la eficiencia de las industrias de alimentos, azucarera, de derivados de la caña de azúcar, sideromecánica y textil. Esta cooperación uniría el financiamiento y la experiencia gerencial y laboral puertorriqueña en procesos de industrialización y técnicas modernas de mercadeo, con el potencial y la experiencia productiva cubana en dichos sectores.
 - h. Desarrollo del turismo multidesino entre ambas islas, promoción conjunta de diversos productos turísticos y participación en acuerdos de empresas conjuntas (“joint ventures”) para la construcción y administración de infraestructura hotelera.
-

- i. Desarrollo de servicios profesionales y productivos en Cuba, con énfasis en la Región Oriental

RECOMENDACIONES

Para que Puerto Rico pueda aprovechar y maximizar las oportunidades de negocio que ofrecería Cuba en el futuro es necesario que se ponga en marcha un proceso de aprendizaje e información sobre la problemática cubana. Ignorar lo que pasa en ese mercado o tener información parcializada o insuficiente disminuiría las posibilidades de inserción puertorriqueña en el mismo, habida cuenta que Cuba ya no es un país virgen en términos de negocios con el capital foráneo y los intereses económicos ya establecidos de Canadá, Europa, Latinoamérica y algunos norteamericanos han mantenido un nivel de recopilación informativa y de monitoreo de la situación económica y social cubana y sobre las potencialidades de negocio que allí se está gestando que los coloca en condiciones de competencia más favorables sobre sus contrapartes puertorriqueñas.

Por otra parte, también erosiona las posibilidades de inserción de la Isla del Encanto el que no se conozca en Cuba lo que le puede ofrecer económicamente Puerto Rico y su sector privado. Desde el momento en que el mercado comience a jugar un papel preponderante en la evolución económica cubana, existirá la libre determinación de los empresarios cubanos de elegir a sus contrapartes de negocios y con seguridad elegirán a aquellos que se han dado a conocer.

En este contexto, el Instituto Puertorriqueño para la Asistencia Mutua con Cuba Democrática (IPCAMCD) debe jugar un papel significativo recopilando información, elaborando análisis y formulando recomendaciones de políticas con respecto a Cuba y sobre todo que contribuya a preparar a los empresarios para una inserción mutuamente beneficiosa en el entorno económico cubano. Sin embargo, sería imposible materializar esta estratégica visión que propició la creación del IPCAMCD si el gobierno de Puerto Rico no asume a su vez un papel de liderazgo en el diseño de un plan inmediato para empezar a despertar el interés por Cuba y su significado para el futuro de esta isla en los líderes del sector privado y del sector público.

Las líneas de acción que proponemos para poner en marcha un proceso de aprendizaje e información sobre la problemática cubana son:

1. Establecer una relación de trabajo con las instituciones, universidades y *think tanks* que trabajan el tema de Cuba, como por ejemplo, The Inter American Dialogue, University of Miami, Florida International University, USDA, Woodrow Wilson Institute, Lexington Institute, entre otras.
2. Establecer vínculos de trabajo con las organizaciones y asociaciones dedicadas al estudio de temas cubanos, como por ejemplo, Association for the Study of the Cuban Economy, Cuba Study Group, Instituto de Estudios Cubanos, entre otros. Todas estas organizaciones celebran eventos y reuniones anuales en los que la participación puertorriqueña es nula. Proponemos que el Gobierno de Puerto Rico envíe funcionarios a esos eventos y trabaje para que el sector privado también lo haga.
3. Impulsar la realización de ciclos de conferencias y seminarios sobre Cuba en los que participen miembros de los sectores público y privados. Hay un sinnúmero de profesionales que estarían interesados en colaborar con Puerto Rico en ese campo.
4. Apoyar la labor informativa sobre la problemática de Cuba en los medios de difusión.
5. Dentro de las regulaciones federales sobre los intercambios con Cuba proponemos que el sector privado puertorriqueño pueda ir exponiendo sus potencialidades a sus contrapartes cubanas a través de su participación en ferias económicas que Cuba organiza cada año y otros tipos de actividades o eventos. El fruto de esta tarea se recogerá en el futuro, pero desde ahora ya se van dando a conocer en el entorno cubano, van obteniendo información sobre las potencialidades y debilidades del país, van identificando sus interlocutores y futuros socios de negocios.

Habíamos identificado en el turismo la posibilidad de la emergencia de un reto para el sector homólogo puertorriqueño. Sea realidad o no este posible reto, Puerto Rico debe prepararse para ser un socio principal de Cuba en un campo con un altísimo potencial de

crecimiento y a su vez para mantener su liderazgo regional. Algunas de las medidas que pueden y deben adoptarse son:

1. Visualizar al turismo como una de las piezas claves en el modelo de desarrollo económico de Puerto Rico y en consecuencia asignar más fondos para la consolidación del sector y ramas afines.
 2. Fortalecer las agencias gubernamentales que ayuden a mejorar el servicio e industria turística.
 3. Mercadear con mayor efectividad el turismo en el exterior, con énfasis en fuertes mercados emisores como Canadá y Europa. No se debe excluir de esta campaña los mercados emergentes de Europa del Este y Asia.
 4. Identificar y desarrollar nuevos destinos turísticos en las ciudades y los paradores campestres; estimular el desarrollo de productos nativos.
 5. Fomentar otras formas de turismo, como el deportivo, el cultural, el de salud, entre otros.
 6. En fin, estimular una oferta turística que armonice con el desarrollo económico integral que se preconiza en Puerto Rico.
-

APENDICES

Apéndice 1. Ubicación de los Principales Puertos en Cuba



Mapa: CIA, World Factbook 2008. Circulados hechos por los autores.

Apéndice 2. Ubicación de los Aeropuertos en Cuba



Fuente: www.hicuba.com

**Apéndice 3. Países y Ciudades de Cuba Enlazadas por Vía Aérea
2008**

País de origen	Ciudades	Destinos en Cuba	Compañías aéreas
Argentina	Buenos Aires	La Habana	Cubana de Aviación Copa Airlines Mexicana Grupo Taca Lan Chile Lloyd Aéreo Boliviano
Alemania	Berlin	La Habana	Iberia Cóndor LTU Air France Martin Air
Antillas Holandesas	Oranjestad Willemstad	La Habana	Cubana de Aviación
Bahamas	Nassau	La Habana Holguín	Cubana de Aviación Aereocaribbean
Bélgica	Bruselas	La Habana	Sobelair
Brasil	Sao Paulo	La Habana	Cubana de Aviación Copa Airlines
Bolivia	La Paz	La Habana	Lloyd Aéreo Boliviano
Canada	Montreal Quebec Toronto Halifax Calgary Vancouver Winnipeg	La Habana Varadero Cayo Coco Holguín Camaguey Cienfuegos Santa Clara Cayo Largo del Sur	Air Transat Lacsa Sky Service Cubana de Aviación Air Canada Air Westjet Zoom Airlines Kelowna Jets Go
Chile	Santiago de Chile	La Habana	Lan Chile Copa Airlines
Colombia	Bogota	La Habana	Cubana de Aviación Copa Airlines

Apéndice 3. Continuación

País de origen	Ciudades	Destinos en Cuba	Compañías aéreas
Costa Rica	San José	La Habana	Lacsa Cubana de Aviación
Estados Unidos	Miami Nueva York Los Angeles Nueva Jersey	La Habana	Air Trans Airlines American Eagle Continental Falcon Air Golden Airlines GulfStream Mexicana Miami Air Taca United Airlines
España	Madrid Barcelona Las Palmas Alicante	La Habana	Air Europa Iberia Cubana de Aviación Iberworld
Francia	Paris	La Habana	Sobelair Star Airlines Corsair Air France Cubana de Aviación
Guatemala	Guatemala	La Habana	Taca Tikal Jet Airlines
Honduras	Tegucigalpa	La Habana	Rollins Air
Haití	Port Au Prince	La Habana Santiago de Cuba	Aereocaribbean
Irlanda	Dublín	La Habana	Air France Iberia British Airway
Italia	Roma Milan	La Habana Santiago de Cuba	Air Europe Landa Air Euro Fly Cubana de Aviación Blue Panorama
Islas Caimán	Gran Caimán	La Habana	Cubana de Aviación Aerocaribbean

Apéndice 3. Continuación

País de origen	Ciudades	Destinos en Cuba	Líneas aéreas
Jamaica	Kingston Montego Bay	La Habana Santiago de Cuba	Cubana de Aviación Aerocaribbean Air jamaica
México	Ciudad México Cancún Mérida	La Habana	Aelsa Aeroméxico Aerocaribe Mexicana Cubana de Aviación
Panamá	Ciudad Panamá	La Habana	Copa Airlines Cubana de Aviación
Países Bajos	Rotterdam	La Habana	MartinAir
Potugal	Lisboa	La Habana	Yes Airlines
Reino Unido	Londres	La Habana	Air Tours Monarch British Air Ways Cubana de Aviación Air Jamaica Air France Iberia JMC Airlines My Travel Awys
Rusia	Moscú	La Habana	Aeroflot Cubana de Aviación
República Dominicana	Santo Domingo	La Habana Santiago de Cuba	Cubana de Aviación Aerocaribbean Copa Airlines
El Salvador	San Salvador	La Habana	Taca
Suiza	Zurich	La Habana	Belair EdelWeiss
Ucrania	Kiev	La Habana	Aeroflot
Venezuela	Caracas	La Habana	Aeropostal Cubana de Aviación

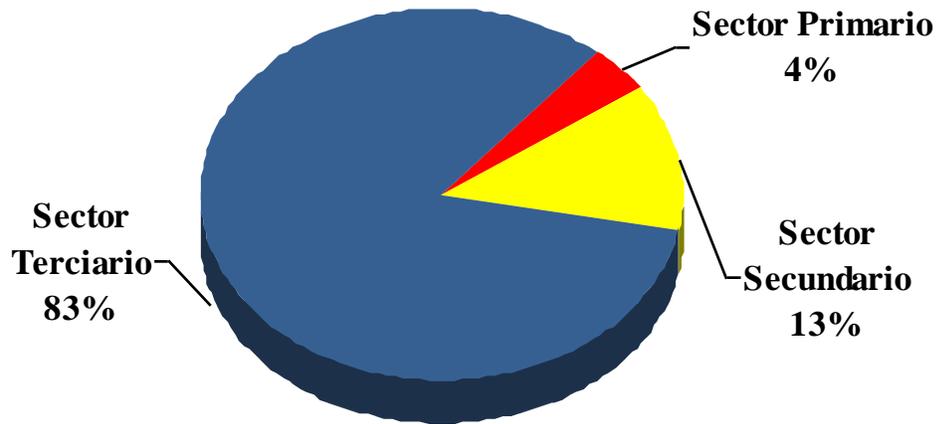
Fuente: www.hicuba.com

Apéndice 4. Principales Centros de Investigación Biotecnológica y Médica

Instituciones	Campos de trabajo
Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología	Interferones, factor de crecimiento epidérmico humano, vacunas, anticuerpos monoclonales, sistemas de diagnóstico, reactivos biológicos, etc.
Centro de Investigación Biológica	Interferones y anticuerpos monoclonales.
Centro Nacional de Biopreparados	Vacunas y preparados diagnóstico para la malaria, lupus, toxoplasmosis y lepra.
Instituto Finlay	Vacunas y gamma globulina.
Centro Nacional de Investigaciones Científicas	Colesterol, electroforesis, ozonoterapia, bioquímica clínica y fitoquímica.
Centro de Inmunología Molecular	Anticuerpos monoclonales contra antígenos leucocitarios, marcadores de tumores y biorreguladores de moléculas.
Instituto de Medicina Tropical Pedro Kourí	Medicina tropical. Suministra servicios especializados de diagnóstico y cuidados médicos y opera el sistema nacional de vigilancia y control epidemiológico.

Fuentes: Ministerio de Comercio y Turismo de España. Información Comercial Española, 1994 y Periódico Granma, Cuba. Varias ediciones, 2007 y 2008.

Apéndice 5. Estructura Productiva de Cuba 2007



Fuente: ONE, Anuario Estadístico de Cuba 2007

Apéndice 6. Producciones Seleccionadas de la Industria de Alimentos

Tipo de Alimento	Unidad de Medida	2000	2006	2007
Carne deshuesada res (excluye hígado)	Mt	35.5	26.0	27.1
Hígado de res	t	732.9	477.6	403.0
Carnes en conserva	Mt	82.3	89.3	95.1
Carne fresca de aves	Mt	19.2	5.4	6.0
Harina de trigo (nacional)	Mt	285.9	352.8	391.2
Leche pasteurizada	Mt	260.4	127.8	122.9
Leche en polvo	t	3,506.0	16,206.6	16,077.6
Quesos	Mt	5.7	13.4	14.1
Helados	MMgal	12.8	11.8	12.7
Mantequilla con sal	t	300.0	327.1	223.9
Mantequilla sin sal	t	422.4	336.5	563.2
Yogurt	Mt	108.6	190.8	192.5
Aceites vegetales refinados	Mt	19.2	28.6	35.5
Arroz consumo	Mt	66.1	113.0	82.4
Pan	Mt	464.1	533.5	561.9
Galletas	Mt	21.4	29.0	31.6
Pastas alimenticias	Mt	34.1	21.8	38.5
Conservas de frutas y vegetales	Mt	127.5	103.0	102.8
Café tostado y envasado	Mt	20.5	18.4	18.5
Caramelos y confituras	Mt	8.5	8.2	7.3
Sal común fina	Mt	107.1	90.6	85.0
Masa de pescado	t	2,076.0	4,435.5	2,527.0
Pescado entero seleccionado congelado	t	2,995.1	1,368.8	2,142.7
Langosta entera precocinada congelada	t	3,774.1	1,476.3	2,288.0
Camarón entero	t	1,242.5	5,049.8	3,633.4

Fuente: ONE. Anuarios Estadísticos 2005 y 2007.

Apéndice 7. Producciones seleccionadas de la Industria Sideromecánica

Tipo de Producción	Unidad de Medida	2000	2006	2007
Alambre acero brillante	Mt	3.7	2.6	2.9
Alambre liso galvanizado	Mt	6.6	3.9	4.2
Acero común	Mt	327.3	257.2	262.4
Alambrón de acero	Mt	2.4	5.4	4.8
Barras de acero corrugadas	Mt	113.1	96.8	107.9
Palanquillas de acero	Mt	304.1	236.6	247.0
Piezas de acero forjadas	t	521.6	439.3	222.2
Piezas de acero fundidas	t	199.7	1,006.2	1,168.2
Alambres de púas	MKm	39.8	18.1	22.2
Perfiles de aluminio	t	789.8	2,025.1	2,773.9
Envases de acero (excluye cilindros de gas)	MU	348.6	242.1	292.8
Cilindros de gas (excluye reparados)	MU	296.9	17.2	26.9
Puertas y ventanas de aluminio	Mm ²	---	539.4	448.0
Bombas para uso general	U	12,305	6,861	6,287
Cocinas de gas	U	153,783	164	198
Equipos ind. aire acondicionado y refrigeración	U	941	3,041	3,619
Remolques agrícolas	U	129	15	217
Arados	U	854	643	680
Alambres y cables eléctricos desnudos	t	1,982.2	1,725.0	1,697.7
Alambres y cables eléctricos para enrollados de motores	t	144.8	361.9	359.4
Bujías	MU	549.1	500.3	626.4
Acumuladores	MU	133.2	74.3	46.7
Radio receptores	MU	11.4	521.7	26.0
Televisores a color	MU	74.9	150.3	118.3
Camiones (ensamblaje)	U	242	91	13
Ómnibus (ensamblaje)	U	302	229	16
Buques y similares de pesca	U	144	36	421
Bicicletas	MU	86.5	23.2	37.6

Fuente: ONE. Anuarios Estadísticos 2005 y 2007

**Apéndice 8. Habitaciones disponibles y turistas recibidos por regiones
2007**

Regiones	Habitaciones	Turistas
Ciudad Habana	10,509	366,587
Varadero	15,585	1,006,525
Norte Ciego de Avila	4,099	264,875
Norte de Holguín	4,808	88,998
Santiago de Cuba	2,387	76,284
Otros	17,828	315,731

Fuente: Elaboración propia a partir de Turismo. Indicadores por territorios 2007 y otras estadísticas de la ONE.

Apéndice 9. Principales atracciones y facilidades de Cuba

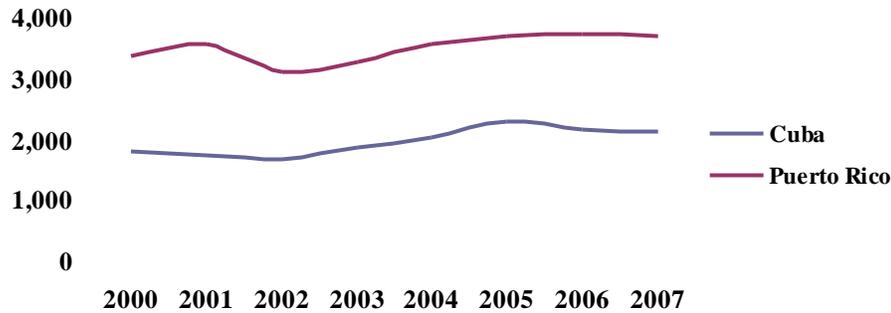
Atracciones	Facilidades
Museos	266
Parques Nacionales/Reservas Naturales	40
Sistemas de cuevas	9
Bosques tropicales	2
Campos de golf	1
Cabarets	35*
Night clubs/bares	237*
Restaurantes	687*
Marinas	12

* Están incluidas facilidades dentro y fuera de las instalaciones hoteleras

Fuente: El Portal del Turismo Cubano y www.dtcuba.com

Apéndice 10. Número de Turistas

miles turistas



Fuente: ONE Anuarios Estadísticos 2005 y 2007 y Junta de Planificación de Puerto Rico, Informe Económico al Gobernador, 2007

Apéndice 11. Actividad Turística Puerto Rico - Cuba*

	Puerto Rico	Cuba
Turistas (2007)	3,687,000	2,119,000
Ingresos generados (2007)	\$3.2 billones USD	\$2.2 billones USD
Habitaciones disponibles (2007)	12,843	55,216
Promedio días de estancia (promedio últimos siete años)	2.6	10.6
Tasa Ocupación Hotelera (promedio últimos siete años)	67%	62%
Propósito de visita de los turistas	Vacaciones: 70% Negocios: 20%	Vacaciones: 90% Negocios: 1%

* No incluye la actividad de cruceros

Fuente: ONE. Anuario Estadístico de Cuba 2005 y 2007. Junta de Planificación de Puerto Rico

**Apéndice 12. Región Oriental: Producciones y Actividades Seleccionadas
2006**

Productos	Nivel de producción	% Valor nacional
Acumuladores (mu)	74.3	100
Arroz (mt)	33.4	29.6
Langosta (mt)	55.8	100
Camarón (t)	1,979.2	39.2
Sacos de kenaf (mu)	576.2	100
Viandas (mt)	574.2	26.1
Hortalizas (mt)	503.1	18.8
Leche de vaca (mml)	90.6	21.8
Huevos (mmu)	551.7	23.6
Sal (mt)	141.7	78.8
Aceite de coco (t)	318.1	100
Cacao (mt)	2.1	100
Café (mt)	2.3	12.5
Madera aserrada (mm ³)	45.4	18.7
Niquel + cobalto (t)	7,171.9	100
Cromita refractaria (mt)	27.9	100
Hilazas de algodón (t)	378.1	100
Cerveza (mhl)	922.2	40
Cigarrillos (mmu)	5,058	38.6
Productos del acero (mt)	371.7	95
Alcoholes (mmhl)	474	26
Bloques de hormigón (mu)	5,725	9
Medicamentos (m\$P)	7,180.5	2.1
Mango (mt)	45.6	22.1
Yogurt (mt)	18	9
Valor circulación mercantil minorista (mm\$P)	7,552.3	26.1
Volumen de inversiones acometidas (mm\$P)	867.6	22

Fuente: ONE. Anuario Estadístico de Cuba 2006

REFERENCIAS

Alvarez, José and Peña Castellanos, Lázaro, Cuba's Sugar Industry, University Press of Florida, 2000.

American Society of Travel Agents, Inc. Statement before the United States International Trade Commission about the economic impact of U.S. sanctions with respect to Cuba, Washington D.C., May 1 2007.

Autores Varios, Efectos y futuro del turismo en la economía cubana. INIE – Universidad de la República del Uruguay, 2005.

Cabello Balbín, Agustín, La producción de derivados de la caña de azúcar: situación actual y perspectiva, ICIDCA, Cuba, 2005.

Central Intelligence Agency (CIA), World Factbook 2008

Cereijo, Manuel, Republic of Cuba, Power Sector Infrastructure Assessment, University of Miami, August 2008.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), La Economía Cubana. Reformas estructurales y desempeño en los noventa, México, 1997.

_____, Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, México, diciembre de 2008.

El Portal del Turismo Cubano, Cubatravel.cu

González Corona, Jorge, Asesor del Ministerio de Educación de Cuba, Periódico Granma, 5 de diciembre del 2008.

Hernández Fonseca, Jorge, El programa brasileño de etanol: lecciones para Cuba, Cuba in Transition, ASCE, 2007.

Hi Cuba. www.hicuba.com

Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos de Cuba (INRH), AFP, 10 de diciembre de 2007.

Junta de Planificación de Puerto Rico, www.jp.gobierno.pr

_____, Informe Económico al Gobernador, 2007.

Ministerio de Comercio y Turismo de España, Información Comercial Española, 1994.

Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL), www.cubagob.cu/des_eco/minal/index.htm

Ministerio de la Industria Básica (MINBAS), www.minbas.cu

Ministerio de la Industria Sideromecánica (SIME). www.cubagob.cu

Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba (ONE), Anuario Estadístico 2001.

_____, Anuario Estadístico 2002.

_____, Anuario Estadístico 2005.

_____, Anuario Estadístico 2006.

_____, Anuario Estadístico 2007.

_____, Turismo, Indicadores por territorios 2007.

Organización del Turismo del Caribe, Caribbean Tourism Statistical Report 2001-2002

Periódico Granma, Cuba, 11 de julio de 2008.

_____, Cuba, varias ediciones, 2007 y 2008.

_____, Cuba, 9 de febrero de 2009.

Periódico Juventud Rebelde, Cuba, varias ediciones julio-diciembre 2008.

Ramírez, Víctor, Presidente del Instituto Nacional de la Vivienda en Cuba, EFE, 10 de julio 2008.

U.S. International Trade Commission. The economic impact of U.S. sanctions with respect to Cuba, Washington D.C., February 2001.

U.S.-Cuba Trade and Economic Council, Inc., Annual Report 2008 U.S. Export Statistics for Cuba, Economic Eye on Cuba, February 2009
