

**COMPETITIVIDAD Y
OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS
EN CUBA. POSIBLES IMPACTOS EN
PUERTO RICO**

**FELIX CUE
GERARDO GONZÁLEZ
ROBERTO ORRO**

COPYRIGHT © 2009 de los autores. Prohibida la reproducción total o parcial de este trabajo sin previa autorización de los autores

SOBRE LOS AUTORES

FÉLIX M. CUÉ. Ph.D. en Economía, especialización en Finanzas Públicas y Política Fiscal, Organización Industrial y Finanzas Corporativas obtenido en Oklahoma State University en 1985; MBA Finanzas; MA Economía; BA Economía. Es Catedrático de Finanzas y Economía en la Universidad Interamericana de Puerto Rico (UIPR), Recinto Metropolitano. Fue Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en la propia universidad en el período 1987-1990, Director del Programa Ph.D. Desarrollo Empresarial Baruch College/UIPR 1987-1992, Director del Departamento de Economía y Administración 1982-1983 y Director del Departamento Graduado 2000-2001, también en la Interamericana. Ha sido analista financiero en el sector público y privado y así como consejero de inversiones y económico. Fue coautor del estudio Normalización de las Relaciones entre Cuba y los Estados Unidos: Retos y Oportunidades para Puerto Rico, publicado en 1992 y autor de varios artículos sobre la problemática cubana.

Email: fcue@metro.inter.edu/fuca@centennialpr.net

GERARDO GONZÁLEZ NÚÑEZ. Licenciado en Economía y MA de la Universidad de La Habana, Cuba. Fue analista e investigador del Centro de Estudios sobre América (CEA) durante el período 1985-1995, institución académica que servía como *think tank* del área de política exterior y relaciones económicas internacionales del gobierno cubano. Ha realizado diversas investigaciones sobre temas económicos y de relaciones internacionales referidos tanto a Cuba como a la Cuenca del Caribe. Sus artículos han sido publicados en revistas especializadas de América Latina, el Caribe, Estados Unidos y Europa. Es autor del libro *El Caribe en la política exterior de Cuba*, publicado en República Dominicana en 1991 y coautor de los libros *Participación popular y desarrollo en los municipios cubanos*, publicado en Cuba en 1993 e *¿Intelectuales vs Revolución?* publicado en Canadá en 2001. Ha impartido conferencias y cursos en varias universidades de Estados Unidos y de América Latina y el Caribe. Desde 1996 se desempeña como profesor de economía y finanzas de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto Metropolitano, además de consultor independiente.

Email: gegonza@coqui.net/ggonzalez@metro.inter.edu

ROBERTO ORRO FERNANDEZ. Licenciado en Economía de la Universidad de La Habana, Cuba y Maestro en Economía del Colegio de México, una de las instituciones más prestigiosas en América Latina en estudios socioeconómicos. Ha desempeñado diferentes puestos en el sector de las construcciones militares en Cuba, en la Universidad de la Habana, en la Universidad de Guanajuato en México y en la firma de consultoría H. Calero Consulting Group, con sede en San Juan, Puerto Rico. Es miembro del *Board* de la *Association for the Study of the Cuban Economy*, en cuyos eventos ha presentado varios trabajos en los campos de política monetaria, dolarización y macroeconomía en Cuba. Desde octubre de 2005 se desempeña como economista independiente. Ofrece servicios de consultoría económica en las áreas de pronósticos, estudios de viabilidad, estudios de mercado, economía forense y educación superior en Puerto Rico. Ha colaborado en proyectos con diferentes entidades gubernamentales y del sector privado.

Email: orro2@yahoo.com.mx

INTRODUCCION

Importantes acontecimientos del 2006 a la fecha sugieren que las relaciones entre Cuba y Estados Unidos podrían dar un trascendental giro en un tiempo relativamente breve. 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 51 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. Lo que aquí presentamos es una versión resumida del estudio originalmente publicado con el nombre: *Oportunidades de Negocios en Cuba: ¿Qué puede esperar Puerto Rico?*, Editorial Publicaciones Puertorriqueñas, 2009.

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.

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.

PERSPECTIVA 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

Dentro de las fortalezas de Cuba se destaca su recurso humano, mayoritariamente joven y en el cual se ha invertido para su desarrollo, lo cual se refleja en las siguientes estadísticas (*ONE, 2008 y González Corona, 2008*):

- El 72.3% de la población de Cuba es menor de 50 años y dentro de ese segmento 46.1% 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 68 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 1. Algunos indicadores poblacionales y sociales, 2008

	Puerto Rico	Cuba
Población 0 – 14 años	20.5%	17.6%
Población 15 – 64 años	66%	70.2%
Población + 65 años	13.5%	12.2%
Población empleada	31.8%	44.7%
Nivel de alfabetismo	96%	97%
Graduados universitarios	10.7%	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 2008 y Junta de Planificación de Puerto Rico.

Otras de las fortalezas que tiene Cuba es la disponibilidad de una adecuada infraestructura vial, de transportación básicamente externa 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. 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: Mariel, La Habana, Matanzas y Nuevitas, ubicados en la costa norte y Santiago de Cuba, Manzanillo y Cienfuegos en la costa sur. 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 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). Los aeropuertos de mayor tráfico son los de La Habana y Varadero ya que mueven el 80% de los pasajeros.

Tabla 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.

El país posee 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 de las líneas, cubriendo casi todos los destinos del país con el extranjero 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 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 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 2,029 MW (ONE, 2008).

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. Esta 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 1,161 miles de millones de metros cúbicos en el

2008. Hay planes de construcción de nuevas plantas en ambas localidades (*ONE, 2008 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 2008 reflejó una brecha del 20%, y entre la producción real y lo que llega al consumo final, que para el propio año significó pérdidas del 16% de la electricidad generada debido al precario estado de las redes de distribución (*ONE, 2008*).

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, pudiendo superar las 12 horas de recorrido. Como ya mencionamos, la única autopista nacional con que cuenta el país no está terminada, por lo que ambas regiones, aunque sí enlazadas por la Carretera Central, no lo están por la vía más rápida que es la Autopista Nacional 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.

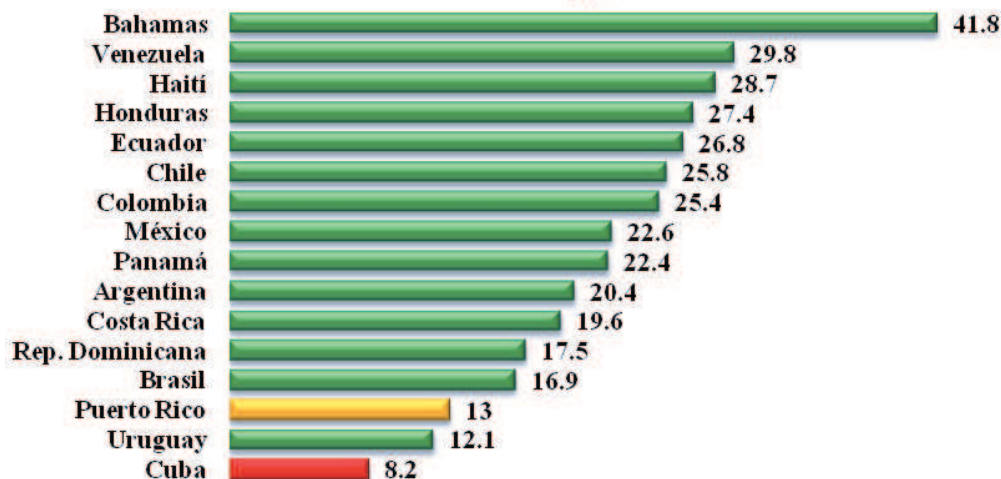
A pesar del esfuerzo de inversión acometido en los últimos 6 años en que las líneas telefónicas instaladas se incrementaron en un 37%, la cobertura de teléfonos es aún

insuficiente para los requerimientos de una economía moderna. Al cierre del 2008 las líneas telefónicas en servicio eran 1,429,825, para una densidad de 12.6 líneas por cada 100 habitantes. De ellas, 953,171 correspondían a líneas fijas para una tasa de 8.5 líneas por cada 100 habitantes, una de las más bajas en América Latina y el Caribe (*CIA, 2008. ONE 2008*).

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 (*CIA, 2008. ONE 2008*).

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 1. Formación Bruta de Capital Fijo Como Porcentaje del PIB
2007



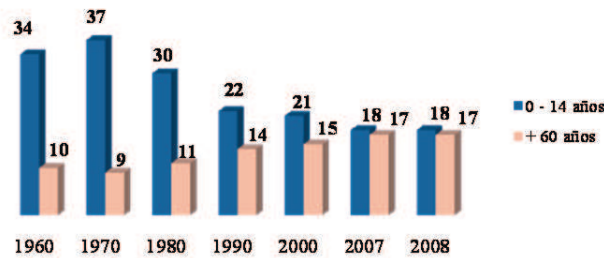
Fuente: CEPAL, Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2008

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). 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. Envejecimiento de la Población de Cuba
%



Fuente: ONE, Anuario Estadístico 2008

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, estableció una extensión de 5 años en la edad de retiro, 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 si 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*.

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.

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 década de los 90 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.

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

Biología y farmacéutica

La industria de biología 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 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.

Tabla 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.

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 2008 los valores exportados alcanzaron la cifra de 296.8 millones de dólares (Tabla 5). 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 5. Nivel de Exportación de los Productos Médicos y Farmacéuticos

Categoría del producto	2000	2007	2008
Productos medicinales y farmacéuticos (excepto medicamentos) (Miles de dólares)	25,951	90,179	69,333
Medicamentos (Miles de dólares)	7,435	198,326	227,492

Fuentes: ONE. Anuarios Estadísticos 2002 y 2008

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 adecuados, 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 compensar 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 6), 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 6. Cuba: Materiales de Construcción (producciones seleccionadas)
Niveles de Producción

Productos	2006	2007	2008
Materiales refractarios, ladrillos y piezas (mt)	6.5	6.0	6.9
Cal (mt)	36.3	42.8	50.2
Cemento gris (mt)	1704.7	1805.3	1707.2
Arena calcárea (mm ³)	1977.4	2730.4	1938.2
Piedra triturada (mm ³)	3043.5	3815.2	3578.7
Baldosas de terrazo (mm ²)	788.0	1000.7	1119.1
Mosaicos (mm ²)	1036.6	900.7	967.0
Ladrillos de barro (mmu)	30.2	24.9	27.2
Prefabricados (mm ³)	156.3	172.7	168.2
Tejas de asbestos cemento (mm ²)	5311.1	5425.7	5682.0
Bloques de hormigón (mmu)	56.3	54.2	50.9

Fuente: ONE. Anuario Estadístico de Cuba 2008

Manufactura

Desde 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 8.

**Tabla 8. Estructura Productiva de Cuba
Por ciento con respecto al PIB**

Año	1989	2007	2008
Sector Primario	11.0%	4.2%	4.4%
Sector Secundario	31.4%	12.9%	20.1%
Sector Terciario	57.6%	83.0%	75.5%

Fuente: Cálculos a partir de la información de ONE. Anuario Estadístico de Cuba 2008.

No obstante esta disminución relativa, el sector manufacturero mantiene un peso de alrededor del 20% 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, así como 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 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 resultados productivos del sector alimenticio en los últimos siete años han sido mixtos, con algunos renglones experimentando importantes crecimientos y otros mostrando sensibles reducciones. 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.

Tabla 9. Producciones Seleccionadas de la Industria de Alimentos

Tipo de Alimento	Unidad de Medida	2000	2007	2008
Carne deshuesada res (excluye hígado)	mt	35.5	26.7	31.3
Hígado de res	t	732.9	400.6	678.1
Carnes en conserva	mt	82.3	93.2	97.7
Carne fresca de aves	mt	19.2	6.8	6.4
Harina de trigo (nacional)	mt	285.9	391.5	439.6
Leche pasteurizada	mt	260.4	123.9	86.3
Leche en polvo	t	3,506.0	18,288.2	20,277.6
Quesos	mt	5.7	14.1	15.7
Helados	mmgal	12.8	12.3	14.3
Mantequilla con sal	t	300.0	222.7	518.7
Mantequilla sin sal	t	422.4	577.8	766.5
Yogurt	mt	108.6	192.5	210.8
Aceites vegetales refinados	mt	19.2	37.6	37.2
Arroz consumo	mt	66.1	82.4	74.1
Pan	mt	464.1	538.7	536.7
Galletas	mt	21.4	21.5	23.5
Pastas alimenticias	mt	34.1	38.7	50.2
Conservas de frutas y vegetales	mt	127.5	100.9	103.4
Café tostado y envasado	mt	20.5	18.5	19.4
Caramelos y confituras	mt	8.5	6.6	6.3
Sal común fina	mt	107.1	85.0	80.4
Masa de pescado	t	2,076.0	2,527.0	2,296.0
Pescado entero seleccionado congelado	t	2,995.1	1,214.0	1,523.0
Langosta entera precocinada	t	3,774.1	2,288.0	3,017.5

congelada				
Camarón entero	t	1,242.5	3,3636.8	3,452.9

Fuente: ONE. Anuarios Estadísticos 2005 y 2008.

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 todos funcionan en cada zafra. 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 2008 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 el azúcar en los mercados mundiales y frenar la crisis de la industria en Cuba. Después de ocho años de iniciada la reestructuración de la industria, la misma continúa en un franco declive..

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. Históricamente, Cuba ha incursionado con relativo éxito en la explotación de algunos de los productos que se pueden extraer de la verde gramínea al obtener unos 80 derivados, destacándose particularmente en la producción de alcoholes y levadura (Tabla 10).

**Tabla 10. 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 métricas de caña por hectárea, mientras que a nivel mundial los rendimientos más óptimos oscilan entre 60 y 80 toneladas métricas 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 alambón.
- 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 por no haberse beneficiado de una modernización tecnológica. Otro rasgo distintivo es la volatilidad en los niveles de producción 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.

Tabla 11. Producciones seleccionadas de la Industria Sideromecánica

Tipo de Producción	Unidad de Medida	2000	2007	2008
Alambre acero brillante	mt	3.7	2.9	2.4
Alambre liso galvanizado	mt	6.6	4.2	3.1
Acero común	mt	327.3	262.4	273.8
Alambrón de acero	mt	2.4	4.8	8.1
Barras de acero corrugadas	mt	113.1	107.9	106.4
Palanquillas de acero	mt	304.1	247.0	256.6
Piezas de acero forjadas	t	521.6	295.0	167.0
Piezas de acero fundidas	t	199.7	1,168.2	2,656.6
Alambres de púas	mKm	39.8	22.2	26.2
Perfiles de aluminio	t	789.8	2,773.9	2,055.1
Envases de acero (excluye cilindros de gas)	mu	348.6	292.8	285.6
Cilindros de gas (excluye reparados)	mu	296.9	26.9	101.5
Puertas y ventanas de aluminio	mm ²	---	457.4	423.3
Bombas para uso general	u	12,305	6,287	4,250
Cocinas de gas	u	153,783	198	9,373
Equipos ind. aire acondicionado y refrigeración	u	941	3,619	3,167
Remolques agrícolas	u	129	217	237
Arados	u	854	680	360
Alambres y cables eléctricos desnudos	t	1,982.2	1,697.7	2,255.5
Alambres y cables eléctricos para enrollados de motores	t	144.8	359.4	386.6
Bujías	mu	549.1	626.4	447.7
Acumuladores	mu	133.2	46.7	81.5
Radio receptores	mu	11.4	26.0	0.1

Televisores a color	mu	74.9	118.3	94.2
Camiones (ensamblaje)	u	242	13	11
Ómnibus (ensamblaje)	u	302	16	195
Buques y similares de pesca	u	144	421	927
Bicicletas	mu	86.5	37.6	53.3

Fuente: ONE. Anuarios Estadísticos 2005 y 2008

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 y condiciones tiene para alcanzar el mismo, 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 Tabla 12, la fabricación de productos textiles y confecciones ha mostrado, en sentido general, una tendencia decreciente afectada por la carencia de insumos y piezas para el adecuado funcionamiento de las fábricas.

Tabla 12. Producciones seleccionadas de la Industria Textil y Confecciones

Tipo de Producción	Unidad de Medida	2000	2007	2008
Hilaza de algodón	mt	2.2	0.6	0.7
Tejidos totales	mmm ²	47.4	24.0	28.9
Medias	mpar	2.6	1.5	3.1
Colchones y colchonetas	mu	97.1	60.3	63.8
Sábanas	mu	1,322.9	2,673.5	2,544.0
Ropa interior (excluye medias)	mmu	5.6	3.1	3.1
Ropa exterior (blusas, sayas, pantalones, vestidos)	mmu	13.2	12.4	12.5

Fuente: ONE. Anuarios Estadísticos 2005 y 2008

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 sus ciudadanos y 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 sombrilla 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 algunos de los servicios que los profesionales cubanos podrían brindarle a Puerto Rico 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 desastres naturales, 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.

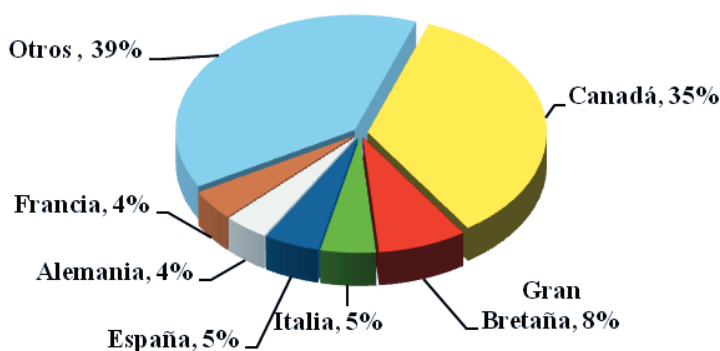
Hace 50 años Cuba era el principal mercado turístico del Caribe y absorbía el 30% de los turistas norteamericanos que visitaban la región. Se alejó por 30 años del turismo internacional y regresó en la década de los 80 exhibiendo un espectacular crecimiento, el mayor de todos los países de la región, 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 e ingresos generados ascendentes a \$2.4 billones de dólares en el año 2008.

Una de las características del turismo cubano es su diversificación con relación a los mercados emisores. Canadá constituye el principal mercado emisor con el 34.8% de los turistas, equivalente a 818,246 visitantes en 2008. Después de Canadá, los mayores mercados emisores son Gran Bretaña, Italia, España, Alemania y Francia que en su conjunto aportaron 632,835 turistas en 2008. Estos seis países garantizan más del 60% de los turistas que visitan la isla (Gráfica 3).

Gráfica 3. Principales Países Emisores de Turistas a Cuba
2008

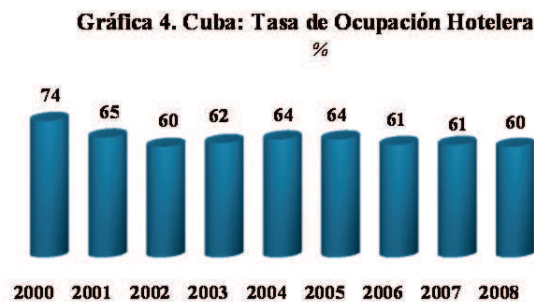


Fuente: ONE, Anuario Estadístico 2008

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. Cuba cuenta actualmente con una infraestructura de 539 establecimientos de alojamiento y cerca de 57,000 habitaciones, según cifras del 2008. De ese total, el 88.3% 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 50% del inventario habitacional disponible con lo cual absorben alrededor del 64% de los turistas que visitan el país.

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 8 años ha sido de un 62% (Gráfica 4).



Fuente: ONE, Anuarios Estadístico 2005, 2007 y 2008

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 posibilitado una industria turística diversificada: además del turismo de sol, playa y arena, se practica 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 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 35.3% de la población de la isla, según estadísticas del 2008. El 63.6% de la población de la región habita en áreas urbanas y el 57.2% es menor de 40 años (Tabla 13). Santiago de Cuba (capital de la provincia del mismo nombre) es la ciudad más importante de la región oriental y la segunda del país con 493,616 habitantes.

Tabla 13. 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.)	534,279	1,036,885	834,616	1,044,848	510,863
Crecimiento poblacional (2008/2007)	0.2%	0.1%	0.1%	0.0%	- 0.1%
Densidad poblac. (hab/km²)	81.1	111.6	99.6	169.7	82.8
Población menor 40 años	300,610	579,740	480,601	597,798	306,824
Índice de urbanización	62.2%	63.9%	58.8%	69.6%	60.7%
Cobertura de agua potable	89.5%	98.7%	86.1%	84%	94.2%

Fuente: ONE. Anuario Estadístico de Cuba 2008

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 Tabla 14). 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*).

**Tabla 14. Región Oriental: Producciones y Actividades Seleccionadas
2008**

Productos	Nivel de producción	% Valor nacional
Acumuladores (mu)	81.5	100
Sacos de kenaf (mmu)	1.0	100
Yogurt (mt)	21.2	10
Caramelos y confituras (t)	536.2	8
Arroz (mt)	33.5	45.2
Viandas (mt)	475.6	22.1
Hortalizas (mt)	428.9	17.6
Leche de vaca (mml)	118.7	21.8
Huevos (mmu)	546.7	23.6
Sal (mt)	96.6	63.6
Frutas (mt)	200.7	17.8
Manteca de cacao (t)	240.3	100
Madera aserrada (mm ³)	19.8	18
Confecciones (mu)	872.5	7.2
Tejidos (mm ²)	2,931.2	10
Hilazas de algodón (t)	618.9	100
Refrescos (mhl)	385.2	10.4
Cerveza (mhl)	1,113.6	44.3
Cigarrillos (mmu)	5,600.8	38.6
Productos del acero (mt)	148.1	45
Piezas de hierro fundido (t)	1,729.5	30
Bloques de hormigón (mu)	7,242.7	14.1
Cemento (t)	57,800	4
Prefabricados de hormigón (mm ³)	14.1	8.4
Equipos agrícolas (u)	525	69.4
Muebles sanitarios (mu)	87.3	48.2
Medicamentos (m\$ _p)	12,388.4	2

Fuente: ONE. Anuario Estadístico de Cuba 2008

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. 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.

2. 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 de las restricciones de los viajes 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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

FUENTES CONSULTADAS

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.

_____, Anuario Estadístico 2008.

_____, Cuba. Datos Generales 2008.

_____, Estudios y Datos de la Población Cubana, 2008

_____, 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