



# La Nueva Economía Cubana

¿Qué Roles Cumplirá la  
Inversión Extranjera?

Richard E. Feinberg

DICIEMBRE 2012

La Nueva Economía Cubana: ¿Qué Roles Cumplirá la Inversión Extranjera?



## Agradecimientos

Este proyecto está profundamente agradecido a los economistas cubanos que dedicaron su carrera profesional a estudiar la inserción de su nación a la economía global. En especial, los expertos del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC) de la Universidad de La Habana que brindaron perspectivas teóricas e información empírica importantísimas. Debo un reconocimiento especial al director del Centro, Omar Everleny Pérez Villanueva, quien amablemente me invitó a presentar algunas de mis conclusiones iniciales en un estimulante seminario del Centro. Otros pioneros que fueron los primeros en estudiar la inversión extranjera en Cuba—algo especialmente difícil a causa de la falta de información—y que merecen una mención honorífica son Paolo Spadoni y Julio Cerviño. También me gustaría expresar mi profunda gratitud a todos aquellos profesionales en la comunidad de la inversión extranjera que, entendiblemente, han preferido permanecer anónimos pero que sin cuya franqueza este estudio no hubiera sido posible. Durante mi viaje de investigación a Costa Rica, recibí la amable guía de la Ministra Anabel González, Gabriela Llobet, Jose Quirce, y Ana Lizano. También me gustaría agradecer a todos aquellos que me ofrecieron sus útiles comentarios en todas las porciones de los manuscritos preliminares, incluyendo a Barbara Kotschwar y Gary Hufbauer del Instituto Peterson para la Economía Internacional, Mark Entwistle, Daniel Kurtz-Phelan, William LeoGrande, Theodore Moran, Archibald Ritter, Savannah Thomas Arrigo y Kenneth Vandevelde, como así también a los expertos externos de Brookings. Siempre atenta y servicial, Milagros Martínez de la Universidad de La Habana es una colega sin igual.

En la Institución Brookings, Ted Piccone me ofreció generosamente su estímulo y sabio asesoramiento. Gail Chalef dirigió de manera extraordinaria y eficiente el proceso de producción, con el responsable apoyo de Ashley Miller y Tina Trenkner. Asimismo, Cynthia Arnson del Centro Woodrow Wilson merece mi gratitud por su valioso apoyo institucional al igual que su perdurable amistad.

Julissa Monterrey y Nicole Musho me brindaron su colaboración de calidad para la investigación. Esta publicación es posible gracias a la generosa ayuda de Liberty Mutual y de contribuyentes anónimos.

Brookings reconoce que el valor que brinda a cualquier colaborador está en su absoluto compromiso con la calidad, independencia e impacto. Este compromiso se ve reflejado en las actividades apoyadas por sus contribuyentes, y los análisis y recomendaciones de los académicos de la institución no están determinados por ninguna donación.

# La nueva economía cubana

## ¿Qué roles cumplirá la inversión extranjera?

### RESUMEN EJECUTIVO<sup>1</sup>

#### Introducción

Una marca distintiva de la idiosincrasia anti-imperialista de la revolución cubana fue la estrepitosamente proclamada nacionalización de las empresas basadas en Estados Unidos que controlaban sectores claves de la economía cubana. En el conflicto estratégico con los Estados Unidos, el “enemigo histórico,” la revolución consolidó su poder mediante la escisión de la presencia económica estadounidense.

No es sorprendente que Cuba haya recibido flujos notablemente pequeños de inversión extranjera, aun teniendo en cuenta el modesto tamaño de su economía. En el siglo XXI, el mundo está inundado de inversiones transfronterizas de corporaciones, grandes y pequeñas. La expansión de la inversión extranjera directa (IED) hacia los países en desarrollo es una de las grandes historias de las décadas recientes, ya que creció desde \$14 mil millones en 1985 a \$617 mil millones en 2010. El gobierno cubano, no obstante, ha abierto una brecha—ya sea por negar directamente los permisos comerciales para operar o por desalentar indirectamente a los inversores—entre Cuba y el vasto océano de ahorros que circula en el mundo y conduce a la formación de capital, la difusión tecnológica, el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en los países desarrollados y en desarrollo de igual modo.

#### 1. La Economía Cubana en la Actualidad: Cómo Encaja el IED

Como parte de la apertura económica post soviética, Cuba autorizó una nueva ley de inversión extranjera (Ley 77, 1995) que combina elementos que por lo general suelen incluirse en los marcos de la IED. En la práctica, las políticas del gobierno cubano han desalentado el flujo de inversiones—notablemente como resultado del proceso de aprobación de la IED y de políticas de trabajo anti mercado que debilitan la competitividad.

Para los inversores interesados, una peculiaridad molesta del sistema de la IED cubana es el prolongado y multidimensional proceso de aprobación. Los exigentes procesos de selección tienen

---

<sup>1</sup> Este documento es un resumen ejecutivo de *La Economía Cubana: ¿Qué Roles Cumplirá La Inversión Extranjera?* (Washington, DC: Brookings, 2012). El informe completo está disponible por el sitio web de Brookings, <http://www.brookings.edu/research/papers/2012/12/cuba-economy-feinberg>.

una gran cantidad de puntos de veto y oportunidades demoradas. Los solicitantes se quejan sobre la falta de transparencia, ya que se les niega el acceso a muchos de los encargados a tomar decisiones, incluso se niega información según qué personalidad esté en juego.

Generalmente no se le permite a las firmas de IED que contraten trabajadores. Una agencia estatal de empleo contrata, despide, establece escalas de salarios y paga los salarios directamente a los trabajadores. El inversor extranjero paga la cuenta salarial a la agencia estatal del empleo la cual, a su vez, le paga a los trabajadores. Pero el sistema cubano tiene una peculiaridad muy especial: el inversor extranjero paga salarios a la agencia de empleo en moneda dura y la agencia de empleo la cambia y compensa a los trabajadores en moneda local, una devaluación efectiva o impuesto de 24 a 1, que desvaloriza instantáneamente \$21 por mes. Este podría ser el impuesto laboral más excesivo del mundo.

Desde que asumió la presidencia en 2008, Raúl Castro ha enviado señales contradictorias con respecto a la inversión extranjera. Algunas empresas conjuntas (ECs) están navegando con éxito el sistema económico cubano pero el gobierno ha estado manteniendo muchos demandantes a la espera; por ejemplo, numerosos proyectos para complejos de golf y puertos deportivos que han estado pendientes desde hace años.

En Abril de 2011, El Partido Comunista Cubano aprobó "Los Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución." Un extenso documento con 313 puntos, el anteproyecto inicial reconoce las mayores deficiencias de la economía y propone pasos a seguir. Pero sólo 12 de los lineamientos de 2011 (desde el número 96 hasta el 107) abordan directamente el tema de la inversión extranjera y éstos no someten a discusión cualquier reforma importante de políticas. Los lineamientos relevantes no reconocen el rol crucial que ya tiene la inversión extranjera en la economía cubana, y tampoco proponen que la inversión extranjera vaya a convertirse en un impulsor central para el crecimiento. De todas maneras, en los debates internos durante la redacción de los lineamientos, las facciones a favor de la reforma lograron incluir lenguaje positivo que reconozca las potenciales contribuciones de la IED: "acceso a tecnología avanzada, transferencia de habilidades de gestión, diversificación y expansión de mercados de exportación, sustitución de importaciones, generación de nuevos empleos" y acceso a las finanzas externas.

## **2. Pocas Firmas Extranjeras, Grandes Contribuciones**

Los flujos de la IED a Cuba son muy desfavorables en comparación a muchos otros países, ya sea países de un tamaño y una ubicación similar en la Cuenca del Caribe o países de gran crecimiento

en Asia oriental. Desde 1990 hasta 2009, años en los que Cuba extraía aproximadamente \$3,5 mil millones en IED, Costa Rica atrajo \$14 mil millones, la República Dominicana \$17 mil millones y Chile \$110 mil millones. En Chile, el porcentaje de la población que vive en la pobreza se redujo a la mitad en esas dos décadas. Dos países asiáticos correspondientes, Vietnam y Taiwán, atrajeron aproximadamente \$50 mil millones cada uno. Malasia atrajo \$90 mil millones, o \$3.000 per cápita (en comparación con los \$300 per cápita de Cuba).

Durante las dos décadas desde 1990 hasta 2009, la IED como porcentaje del PIB correspondió aproximadamente al 6 por ciento en Chile, 4 por ciento en Costa Rica, 3 por ciento en República Dominicana, 6 por ciento en Irlanda, 5 por ciento en Jamaica, 5 por ciento en Nicaragua y 6 por ciento en Vietnam. Supongamos que Cuba permitió los influjos de IED equivalentes al 5 por ciento de su PIB durante la década de 2000 a 2009, o más o menos \$2,5 mil millones al año. Con este panorama, Cuba hubiera absorbido unos \$25 mil millones—muchos más que el capital social de las sociedades conjuntas existentes acumulado en dos décadas. La tecnología asociada, las habilidades de gestión y el acceso a los mercados de exportación podrían haber transformado el clima empresarial, catalizado un ambiente de cambio dinámico y elevado a Cuba hacia un camino de desarrollo sostenible.

En Cuba, el sector de las sociedades conjuntas es pequeño en términos de cantidad de firmas productivas y de cantidad de trabajadores cubanos que emplean. Sin embargo, en los casos en los que se ha permitido que los inversores extranjeros tengan un papel importante—en sectores claves de exportación—las ECs han contribuido de manera crucial a la supervivencia de la economía cubana. Como veremos en los estudios de casos, a continuación, una vez que se les permite operar, las ECs pueden tener éxito en el contexto cubano.

### **3. Estudios de Casos de Sociedades Conjuntas en Cuba**

Hay muy pocos estudios de casos de firmas extranjeras que operan en Cuba. Los datos son escasos y unos pocos académicos tuvieron la posibilidad de entrevistar a ejecutivos de ECs. Para empezar a llenar este vacío, esta publicación contiene siete estudios de casos importantes de ECs que están operando en Cuba. Además de contribuir para una lectura más vívida, los siete estudios de casos revelan las ventajas especiales y los desafíos específicos que las ECs enfrentan en Cuba, y exploran por qué algunas firmas han tenido éxito mientras que otras han perdido sus licencias para operar. Los estudios también brindan una perspectiva sobre cómo las ECs perciben la actual política ambiental y donde más les gustaría ver las reformas.

Los siete casos de estudios son de firmas que son líderes en importantes sectores de la economía cubana. En el sector minero, Sherritt es el principal productor de níquel, la principal mercadería de exportación de Cuba. Imperial Tobacco comercializa los puros Cohiba conocidos mundialmente, lo que ejemplifica las exportaciones de marcas de primera derivadas de la producción agrícola de Cuba. Una presencia visible en toda la isla, Sol Meliá, la cadena de hospitalidad española, posee y maneja los hoteles y complejos cubanos más impresionante. Los otros cuatro casos (Nestlé, Souza Cruz, Unilever, Rio Zaza) distribuyeron los productos de consumo de mayor venta en el mercado doméstico.

### **Estudio de Caso 1: La Apuesta de Sherritt International sobre el Níquel Cubano**

Después del retiro soviético de la industria del níquel cubano, el Director Ejecutivo de Sherritt International, Ian Delaney, voló a Cuba, se reunió con Fidel Castro y sus ministros, y negociaron una serie de acuerdos que resultarían en una EC 50/50 entre Sherritt y la empresa estatal (state-owned enterprise, SOE) cubana Compañía General de Níquel y acordaron operar en el complejo minero de bajo rendimiento Moa. En un acuerdo recíproco, se le otorgó a la empresa estatal cubana una participación del 50 % en la refinería de níquel Alberta. Con estos audaces golpes, la sociedad Sherritt-Cubana construyó una operación verticalmente integrada de minería, fundición y comercialización. De su participación del 50 por ciento en la EC Moa, Sherritt reportó ingresos de \$491 millones y ganancias netas de \$122 millones en 2011, contribuyendo sustancialmente a los ingresos totales de la corporación de \$2 mil millones y \$200 millones de ganancias netas.

Para Cuba, las exportaciones de Níquel y cobalto de Sherritt y de operaciones cubanas más pequeñas y menos eficientes, promediaron aproximadamente \$1,5 mil millones desde 2007 hasta 2009, lo que representa más del 40 por ciento de la mercadería de exportación de la isla (esto es, excluyendo servicios). Las operaciones mineras de Sherritt son absolutamente vitales para la sobrevivencia de la economía cubana.

### **Estudio de Caso 2: Habanos: Marcas de Primera**

Imperial Tobacco valora los privilegios de ser el agente de comercialización internacional del icónico puro de Cuba. Porque a pesar de que el tabaco cubano representa un pequeño porcentaje de los ingresos anuales de Imperial Tobacco, se valora como una marca de prestigio y añade resplandor a toda la cartera de la firma. Los contadores de Imperial Tobacco valoran el “fondo de comercio” del puro cubano en 291 millones de libras.

Con \$400 millones de ingresos desde 2011, la sociedad comercial Habanos ha mantenido un índice de crecimiento parejo al 7 por ciento o más. Para el 2011, Imperial Tobacco informó que Habanos, S.A. materializó ganancias de £35 millones en activos netos de £194 millones. Habanos ha alcanzado o superado todos los indicadores claves de rendimiento (tales como ventas, cuota de mercado y ganancias) acordadas en el contrato de sociedad conjunta y en las actualizaciones anuales del plan.

La firma se encuentra bien posicionada para emerger en Estados Unidos—que representa aproximadamente el 80 por ciento del mercado en puros de primera marca—una vez que se desarticulen las sanciones estadounidenses. Para satisfacer la demanda de los aficionados al puro, Imperial Tobacco se ha estado preparando para proveer el capital de inversión para aumentar la producción en un 50 por ciento en cinco años.

### **Estudio de Caso 3: Sol Meliá: Hospitalidad Internacional**

No se puede escapar de la geografía: el turismo internacional es la principal ventaja comparativa de Cuba. Puesto que el turismo se había vuelto tan asociado con la inmortalidad y el imperialismo, la revolución de 1959 lo bloqueó casi por completo. No obstante, empezando cautelosamente en 1980 y luego acelerándolo después de la pérdida de los subsidios soviéticos, Cuba reabrió sus playas a los extranjeros que buscaban sol tropical y surf. Cuba acudió a las cadenas hoteleras europeas y canadienses y a operadores de viajes que pudieran ayudar a construir y manejar hoteles y organizar paquetes turísticos y transporte aéreo para garantizar un flujo constante de vacacionistas. El turismo internacional contribuye enormemente al balance de pagos de Cuba, ya que genera más de \$2,2 mil millones de ganancias en moneda dura desde 2010.

Entre las cadenas hoteleras internacionales llamadas a formar parte de las ECs o de los contratos de gestión de servicios, la española Sol Meliá ha sido la principal. Desde 2010, se ocupó de 27 propiedades en Cuba (de un total de 310 en todo el mundo). Los hoteles que operan en La Habana se están beneficiando dramáticamente de la reciente oleada de turismo proveniente de Estados Unidos, que alcanzó unos 400.000 estadounidenses en 2011, más del doble que en 2009. El gran desafío para Cuba es construir los hoteles y otras instalaciones relacionadas al turismo.

### **Estudio de Caso 4: Helado Nestlé**

Nestlé, el gigante suizo de comidas y bebidas, recuerda cuando la pre-revolucionaria Cuba se ubicaba entre los primeros cinco mercados en América Latina y el Caribe. Nestlé tiene una visión a

largo plazo del mercado cubano. Cuando el mercado cubano se vuelva eventualmente más abierto y otras firmas de comercialización global puedan competir, la mente cubana ya estará condicionada para seleccionar las marcas de Nestlé.

La compañía dirige dos ECs en Cuba. Coralac, el fabricante y distribuidor de helado, y Los Portales, la planta embotelladora de agua mineral. Ambas ECs se asocian con la compañía del gobierno cubano, Corporación Alimentaria, S.A., o Coralsa. Nestlé posee un 50 por ciento de las acciones en Los Portales (con un capital de \$24,1 millones) y un 60 por ciento de las acciones en Coralac (con un capital de \$6,4 millones). Ambas firmas caen bajo la jurisdicción del Ministerio de la Industria Alimenticia, MINAL.

Para los inversores extranjeros como Nestlé, asociarse con una agencia del gobierno cubano supone tantos beneficios como desafíos. En ocasiones, Coralsa puede actuar a favor de Coralac en las negociaciones con otras agencias del gobierno cuyos poderes afecten las operaciones comerciales de las sociedades conjuntas. Pero las lealtades de Coralsa van en dos direcciones: de la EC al gobierno, pero también del gobierno a la EC. El gobierno tiene sus metas universales—conservar la energía, reducir las importaciones, y expandir las exportaciones—lo cual se aplica a la industria del helado y Coralsa buscará la manera de insertarlo en la EC.

### **Estudio de Caso 5: Brascuba Cigarrillos**

Brascuba es una sociedad conjunta 50/50 entre la compañía de cigarrillos brasileña Souza Cruz, la cual a su vez pertenece a la British American Tobacco (BAT) con base en el Reino Unido, y la Unión de Compañías Tabacaleras de Cuba (TabaCuba), un monopolio propiedad del estado y dependencia del Ministerio de Agricultura (MINAGRI). Los trabajadores de la fábrica Brascuba transforman el tabaco cubano en marcas de cigarrillos que dominan el mercado de la moneda dura (mientras que dominan las acciones más pequeñas en los mercados del peso más competitivos). Brascuba exporta entre 10 y el 15 por ciento de su producción.

Al igual que muchas ECs, cuando se preguntó qué aportaba al convenio cada socio, Brascuba respondió: el socio extranjero brinda capital de inversión, tecnología, capacitación a los empleados (incluso en Brasil para algunos cubanos), marcas exclusivas, acceso a mercados internacionales y líneas internacionales de crédito. En comparación, el socio local brinda la tierra, los edificios, los trabajadores, y, en el caso de TabaCuba, un abastecimiento asegurado de tabaco de calidad y marcas de cigarrillos cubanos (Cohiba, U. Upmann). Como una entidad gubernamental, TabaCuba también brinda los canales hacia los ministerios del gobierno para ayudar a resolver los problemas que surjan.

## **Estudio de Caso 6: Unilever: ¿Derrocamiento de una Marca Multinacional?**

En 1994 Unilever formó una asociación económica internacional con Suchel, una compañía estatal que funcionaba bajo el ministerio de Industria Liviana, la cual se especializa en productos de cuidado personal y del hogar. La EC Suchel Lever ha producido y comercializado marcas Unilever tales como jabones Lux y pastas dentales Pepsodent. Con ventas anuales que van desde los 25 hasta los 30 millones de euros, y cuotas de mercado de 50 a 60 por ciento en el mercado de moneda dura, Unilever está conforme con la inversión cubana.

Cuando llegó el momento de renegociar la sociedad conjunta Unilever Suchel, el gobierno cubano cuestionó el hecho de que Unilever haya invertido poco en los últimos años. Los funcionarios del gobierno no se molestaron en reconocer que el interés de Unilever en la inversión se vio entorpecido por los desincentivos impuestos por el gobierno, incluyendo la inminente fecha de finalización del contrato y las demoras en el pago inducidas por la recesión de 2008-2009 que hicieron caer la repatriación de ganancias. No satisfecha con una sociedad 50/50, Cuba presionó con nuevas condiciones de contrato y buscó un mayoritario 51 por ciento; y Cuba también quería que la SC exportara al menos el 20 por ciento de su producción. Estos son términos que Cuba está intentando imponer en todas las ECs en general. Pero Unilever temía que otorgar el 51 por ciento a Suchel sería ceder demasiado control y podría perjudicar la calidad de la marca. Unilever se negó a exportar productos hechos en Cuba, donde los costos de producción eran un tercio más elevados que en las plantas Unilever en otros países de América Latina, especialmente en Brasil y México. Hasta el momento en que se redactó esto, las negociaciones continúan, al menos “por ahora”, según Unilever. Probablemente Unilever está tratando de ganar tiempo, esperando un vuelco favorable en la ley cubana o en las actitudes hacia la IED.

## **Estudio de Caso 7: Alimentos Rio Zaza**

En febrero de 2009, la entonces Presidente de Chile Michelle Bachelet, el Presidente Raúl Castro, y sus equipos de expertos fueron recibidos en la magnífica casa en La Habana del empresario Chileno Joel Max Marambio Rodríguez. No obstante, al año siguiente, el Ministerio de Justicia cubano acusaría a Max Marambio de múltiples actos de corrupción, y confiscaría sus propiedades, la más destacable de ellas es la sociedad conjunta Alimentos Rio Zaza, S.A., la productora principal de jugos de frutas y leche envasados.

Como en todos los escándalos de corrupción, los medios cubanos mostraron muy poco sobre el caso Marambio, lo cual alimentó la especulación sobre los motivos del gobierno. Hay cuatro teo-

rías, no mutuamente excluyentes: El extravagante estilo de vida de Marambio era una molestia para la elite Comunista que vive en una relativa austeridad; cuando el poder pasó de Fidel a Raúl, Marambio perdió a su patrón original; en una iniciativa de purificación de pre-liberalización, la revolución cubana está tomando medidas preventivas para combatir la corrupción; o una declaración de disciplina social por parte del estado.

### **Conclusiones de los Estudios de Casos**

Los siete estudios de casos claramente demuestran que hay tanto ventajas como desventajas importantes a la hora de operar dentro del sistema socialista cubano. Una vez admitidas, por lo general, las ECs reciben monopolios o cuotas de mercado dominantes, en sectores claves del mercado. Los resultados de los procesos de negociación, el margen de ganancia, son, de hecho, garantizados por el estado. Y el ambiente económico es relativamente estable. Sin dudas, la principal queja es el sistema de derecho laboral. Otras quejas comunes incluyen los controles de precios que tapan los márgenes de ganancia, la interferencia del estado con la cadena de suministro, y las tensiones con sus socios cubanos acerca de las prioridades comerciales. Las firmas están conformes con algunas de las últimas reformas económicas, pero también hay preocupación, señales contradictorias de retrocesos hacia controles centralizados.

No hay duda de que los inversores extranjeros hacen una gran contribución a sus ECs y a la economía cubana, y de que las firmas extranjeras estarían dispuestas a invertir más en Cuba si los mercados, domésticos o internacionales, se expandieran y si mejorara el clima de inversión. Las sanciones económicas de Estados Unidos son vistas como un costo que hay que pagar para hacer negocios, mientras que el levantamiento de sanciones y el acceso a los mercados estadounidenses para los productos cubanos sería algo que cambiaría el juego.

## **4. La Diáspora como Inversores**

Las extranjeras china y vietnamita son dos ejemplos de diásporas que hicieron uso de conexiones de parentesco y conocimiento cultural para ayudar a fundar el desarrollo económico en sus países de origen. Muchos de los 1,8 millones de cubano-americanos (censo 2010 de EE. UU.) han prosperado e invertirían en Cuba—si ambos gobiernos se los permitieran bajo condiciones razonables. Muchos cubano-americanos ya están brindando capital inicial y ayuda—remesas, aprovisionamiento, o clientes—a los negocios pequeños que ahora apoya el gobierno cubano. Estados Unidos podría hacer mucho más para estimular a los emprendedores emergentes de Cuba.

## 5. El Clima Cálido de Costa Rica para la IED: Lecciones para Cuba

Aunque no profesamos que Cuba debería imitar ciegamente a Costa Rica, o a ningún otro país, el éxito de los países centroamericanos en atraer la IED como impulsora de creación de empleos, exportaciones e innovación sugiere una cantidad de lecciones pertinentes para Cuba.

- Para competir por la IED en la economía mundial, países como Costa Rica y Cuba pueden ampliar provechosamente sus ventajas comparativas: su mano de obra capacitada, ecosistemas atractivos, un ambiente con un bajo índice de criminalidad, como así también su ubicación geográfica cercana a grandes mercados.
- Un pequeño recién llegado a la globalización necesita una estrategia nacional coherente, claramente articulada por un liderazgo superior y fielmente implementada por una burocracia ágil y receptiva.
- Una estrategia de IED efectiva es mucho más que un conjunto de leyes e incentivos especiales. Requiere que se establezca un clima de negocios atractivo, acercándose a un sinfín de atributos que van desde educación hasta condiciones del mercado laboral, infraestructura física y predictibilidad de políticas públicas.
- Crear un clima de negocios atractivo no implica necesariamente una reducción simplista “neoliberal” por parte del estado, por el contrario, el sector público debe cumplir un papel crítico, como garantizar los servicios básicos y diseñar y ejecutar una estrategia de promoción de inversiones.

## 6. Recomendaciones Políticas

Con mayor importancia, Cuba necesita superar sus animosidades y temores y lograr un consenso nacional porque, como economía de una isla pequeña, su futuro económico depende de un compromiso saludable con la economía internacional. El gobierno cubano debe enviar señales claras—incluso a sus propios burócratas—de que ha dejado a un lado la ambigüedad y la desconfianza y ha logrado una apreciación razonada de los beneficios que puede concederle la inversión extranjera.

Como otras naciones orgullosas lo han descubierto, es posible aceptar la IED sin sacrificar la soberanía nacional y la capacidad de gobernanza. Por el contrario, la IED puede brindar recursos—incluyendo el capital inversor y las rentas fiscales—para incrementar las opciones nacionales. Una mayor apertura hacia la IED puede aumentar la capacidad de Cuba de recapitalizar su base productiva mientras preserva y mejora la calidad de sus servicios sociales.

### **Para empezar a mejorar gradualmente el clima de negocios, Cuba puede:**

- Complementar los lineamientos de reforma de 2011 con una estrategia coherente de competitividad nacional que anuncie el rol destacado de la inversión extranjera. Al diseñar esta estrategia progresista, el gobierno debería buscar asesoría de los ejecutivos de las sociedades conjuntas existentes.
- Supervisar íntegramente el proceso de aprobación, haciéndolo más transparente y rápido. Para facilitar a ambas partes la toma racional de decisiones, los representantes de las inversiones propuestas deberían tener acceso a los funcionarios responsables del gobierno.
- Fundamentarse vigorosamente en una estrategia de venta exitosa, para vender productos cubanos de calidad mediante máquinas de comercialización establecidas internacionalmente. Esto se puede lograr, por ejemplo, forjando alianzas entre los gigantes farmacéuticos para que desarrollen innovaciones médicas cubanas patentadas, disponibles para consumidores de todo el mundo.
- Reducir notablemente el impuesto implícito al trabajo, para beneficio de los trabajadores cubanos y de la competitividad de las exportaciones. Desmantelar, eventualmente, el sistema de pago laboral de doble moneda.
- Detallar el criterio de aprobación para las nuevas zonas de libre comercio propuestas, incluir una lista coherente de grupos prioritarios.

### **Las Instituciones Financieras Internacionales (IFI) deben empezar los preparativos para:**

- Ayudar a Cuba a diseñar una estrategia de competitividad nacional, inspirándose en la experiencia de economías similares. Acceder a los mercados internacionales de especial interés para Cuba (como el turismo, el níquel, el azúcar y la biotecnología), para ayudar a Cuba a entender de qué modo es mejor encajar en las cadenas de suministro internacional y el apalancamiento y maximizar sus ventajas nacionales—incluidos su capital humano, recursos naturales y ubicación de mercado.
- Trabajar con economistas cubanos para examinar el clima empresarial y diseñar un conjunto realista y secuencial de medidas correctivas.
- Brindar ayuda técnica hacia muchos de los difíciles problemas de reforma económica que enfrenta Cuba, incluyendo la unificación del sistema de cambio dual y la sustitución del impuesto recaudado de los empleados de las ECs con medidas de ingresos compensatorias.

### **Estados Unidos puede:**

- Evitar la politización o interponerse en el camino de la readmisión de Cuba en las IFI.
- Basarse en la reciente liberalización con respecto a las remesas y viajes y facilitar aún más la ayuda al sector privado emergente de Cuba. El Departamento del Tesoro de EE. UU. debería aclarar las regulaciones con respecto al uso colectivo de remesas para receptores no estatales.

- Proceder osadamente a levantar las sanciones a la inversión y el comercio con firmas cubanas no estatales rigurosamente certificadas como empresas privadas y cooperativas independientes.
- Empezar a planificar, junto con firmas estadounidenses, estrategias para resolver demandas de expropiación pendientes, como un prelude a la reanudación de las inversiones estadounidenses en la isla.

## **Acerca del autor**

Richard E. Feinberg es profesor de economía política internacional en la Facultad de Relaciones Internacionales y Estudios del Pacífico, Universidad de California, San Diego. Sus cuatro décadas de compromiso con las relaciones inter-americanas incluyen servicio para el gobierno (en la Casa Blanca, el Departamento de Estado, y el Departamento del Tesoro de EE. UU.), numerosos institutos de políticas públicas con base en Washington, D.C, el Cuerpo de Paz (Chile) y ahora la academia. También es crítico literario de la sección Hemisferio Occidental de la revista *Foreign Affairs*. Feinberg es un asociado superior no residente en la Iniciativa Latinoamericana de Brookings.

# BROOKINGS

The Brookings Institution  
1775 Massachusetts Ave., NW  
Washington, D.C. 20036  
[brookings.edu](http://brookings.edu)