

2016 n° 25

USO

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA



CUBA, NUEVOS RETOS
y oportunidades

DESARROLLANDO IDEAS

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe Desarrollando Ideas.

UNO

UNO es una publicación de Desarrollando Ideas dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal y América Latina, junto con Socios y Directivos de LLORENTE & CUENCA, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.

Con el apoyo de:



DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:
Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA

CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO:
AR Difusión

ILUSTRACIONES:
Marisa Maestre

IMPRESIÓN:
naturprint.com

Impreso en España
Madrid, agosto 2016

Desarrollando Ideas no asume necesariamente como suyas las opiniones vertidas en los artículos de los colaboradores habituales e invitados de UNO.

WWW.DESARROLLANDO-IDEAS.COM
WWW.REVISTA-UNO.COM





Todos los derechos reservados.
Queda terminantemente prohibida
la reproducción total o parcial
de los textos e imágenes contenidos
en este libro sin la autorización expresa
de Desarrollando Ideas.

SUMARIO

2016 N° 25

4

QUIÉNES **SON** LOS *colaboradores*

8

CUBA, NUEVOS RETOS
y *oportunidades*

11

CUBA, ENTRE EL *pasado* Y EL *futuro*

14

CUBA Y **ESPAÑA** MIRAN AL FUTURO
Y *refuerzan vínculos*

17

CUBA, UNA PLAZA SEGURA
PARA LA *inversión extranjera*

19

CUBA EN LA *Encrucijada*

21

UNA **OPORTUNIDAD**
PARA **Cuba** Y SUS *amigos*

24

COMPRENDER A **CUBA** Y HACER
virtuoso ESTE *proceso*

27

CUBA: DE *Fidel* A *Chanel*

29

MÁS ACTORES, MÁS VOCES:
LOS **THINK TANKS**
EN LA *relación México-Cuba*

33

TRIATLÓN **CUBANO**, MUCHO
ESFUERZO, PERO LAS COSAS
ESTÁN *cambiando*

36

CUBA Y **DOMINICANA**,
UN EJE DE *desarrollo* DEL *Caribe*

39

PATRIA OU **MUERTE?** *Patria*

41

CUBA, **30 AÑOS** DE ÉXITO *turístico*

43

TRANSFORMAÇÕES EM **CUBA**
E *oportunidades* PARA O **BRASIL**

46

¿ESTÁN **GARANTIZADAS**
LAS *inversiones* EN **CUBA**?

49

LA **TRANSFORMACIÓN** VIENE DEL *mar*

53

CUBA, TRES GRANDES
retos Y UN *destino*

57

PREMIOS
conseguidos POR **UNO**

58

LLORENTE & CUENCA



José Antonio Zarzalejos

Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto y periodista. Fue Director de *El Correo de Bilbao*, Secretario General de Vocento y Director de ABC en España. Está vinculado a LLORENTE & CUENCA como **Asesor externo** permanente y ha sido Director General de la firma en España. Distinguido con varios galardones profesionales, tales como el Premio Mariano de Cavia, el de la Federación de las Asociaciones de la Prensa de España, el Javier Godó de Periodismo y el Luca de Tena. [España]



Juan Francisco Montalbán

Es **embajador de España en Cuba**. Nacido en 1958, es licenciado en Derecho y en Ciencias Políticas por la Universidad Complutense de Madrid, Máster en Relaciones Internacionales por la London School of Economics, y doctor en Ciencia Política por la Universidad Nacional de Educación a Distancia, con una tesis doctoral sobre la transición democrática en México. Ingresó en la Carrera Diplomática en 1985. Ha ocupado destinos cargos diplomáticos en Mozambique, Nicaragua, México y ante la O.C.D.E. en París. Dirigió la Oficina de Planificación y Evaluación de la Cooperación Española y fue director general de Cooperación con Iberoamérica, embajador de España en El Salvador y Bolivia, y desde junio de 2012 en Cuba. [España]

Roberto Verrier

Es decano y vicerrector de la Universidad de Pinar del Río 1972-1989, presidente de la Asociación Nacional de Economistas y contadores de Cuba 1992-2013 y presidente de la Asociación de economistas de América Latina y el Caribe 2005-2013. Además, es auditor general de la Unión Interparlamentaria 2005-2011 y **director de ProCuba** desde Septiembre del 2013. [Cuba]



Felipe Kast

Economista de la Pontificia Universidad Católica y Magíster en Economía. En la actualidad es **diputado del Distrito 22 por Santiago Centro**. Es integrante de las comisiones permanentes de Derechos Humanos y Pueblos Originarios; y Educación en el Congreso. Es miembro de Evolución Política (Evópoli), partido del cual es presidente. Como político independiente de derecha, participó activamente en el Gobierno del expresidente Sebastián Piñera, primero como ministro de Planificación y luego como delegado presidencial para los campamentos y aldeas de emergencia que ocupaban los damnificados del terremoto de febrero de 2010. [Chile]



Roberta Lajous

Fue designada **embajadora de México en España** en 2013. Es autora del libro *Historia mínima de las Relaciones Exteriores de México 1821-2000* publicada por El Colegio de México en 2012. Ha sido embajadora de México en Austria, Cuba y Bolivia. Ha sido representante permanente de México ante la ONU en Viena y Nueva York. [México]

QUIÉNES **SON**

LOS **colaboradores**

Jorge Telerman



Nació el 29 de noviembre de 1955 (60 años). Estudió Comunicación Social y Semiología. Actualmente es el Director del Complejo Teatral de Buenos Aires, que depende del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Entre el 2003 y el 2006 **se desempeñó como vicejefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires**. En el 2006 tuvo que asumir como jefe de Gobierno culminando su mandato a finales del 2007. Entre 1998 y 1999 **fue embajador argentino en Cuba**. Anteriormente, entre 1990 y 1991 fue agregado de Prensa en la Embajada argentina en Washington. Después, entre 1991 y 1992 fue secretario de Relaciones Institucionales y vocero en la Cancillería Argentina. [Argentina]

Francisco Huerta



Es **subdirector del diario EXPRESO de Guayaquil**. Además, es presidente de la Junta Consultiva de la Universidad Casa Grande y asesor de la Confederación de Barrios del Ecuador. [Ecuador]

Israel Hernández



Subdirector del Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales (COMEXI), posicionado como el mejor think tank de México y entre las principales organizaciones de advocacy en el mundo. Actualmente coordina un proyecto especial de diálogo entre las sociedades civiles de México y Cuba. Fundador de “Internacionalistas”, revista de análisis de jóvenes expertos en RRH. Fue integrante de las iniciativas globales de liderazgo “Foro Latinoamericano de Gobernanza Global (Fundaciones Getulio Vargas y ZEIT)” y “Global Village for Future Leaders of Business and Industry (Lehigh University)”. Ha sido consultor de estudios de mercado y de implementación de políticas públicas. Analista global en medios. [México]

Alejandro Romero



Socio y director general para América Latina de LLORENTE & CUENCA. Desde 1997 está al frente del proceso de expansión de la compañía en Latinoamérica iniciando las operaciones de Perú, Argentina, Colombia, Panamá, Ecuador, México y, recientemente, Miami. Alejandro ha encabezado además los procesos de comunicación de tres de las diez operaciones más importantes de M&A en la Región: la venta de las operaciones de BellSouth al Grupo Telefónica, la adquisición por SABMiller del Grupo Empresarial Bavaria y la venta de Grupo Financiero Uno a Citibank. En 20 años ha conseguido posicionar nuestra firma en América Latina como la primera red de comunicación de la región. [USA]

Erich de la Fuente



Es **socio y director general de LLORENTE & CUENCA Estados Unidos**. Tiene un Master en estudios latinoamericanos por la escuela diplomática de la Universidad de Georgetown, es licenciado en relaciones internacionales por la Universidad Internacional de Florida, y está realizando su doctorado en filosofía en el programa de la Universidad de Naciones Unidas-Universidad de Maastricht. Erich habla español, inglés, portugués, italiano y ruso. Previamente fundó en 2001 EDF Communications. Erich se ha especializado en el diseño e implementación de estrategias de comunicación corporativa, asuntos públicos, comunicación interna y crisis, y es analista político y arquitecto de iniciativas internacionales de anticorrupción y buena gobernabilidad. [USA]

Campos De Moya



Además de **vicepresidente de Comunicación y Relaciones Institucionales de INICIA**, Firma privada de administración de activos, es **presidente de la Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD)**, la agrupación industrial más grande e importante de la República Dominicana y **Cónsul General Honorario de la India para la República Dominicana**. En el pasado ha ocupado diferentes posiciones como Asistente Especial del vicepresidente de la República, embajador adscrito a la Cancillería y miembro de consejos bancarios y empresariales, asociaciones y organizaciones no gubernamentales. [República Dominicana]

Anselmo Crespo



É **Sub-diretor da TSF**, uma das principais rádios de informação em Portugal. Anteriormente foi Editor de Política da SIC, um dos principais e mais antigos canais de televisão em Portugal e da SIC Notícias, o primeiro canal de notícias 24 horas em Portugal, que é ainda líder de audiências. Jornalista há 18 anos, esteve na SIC durante 14 anos, onde foi primeiro repórter de economia, depois coordenador do principal jornal da estação (Jornal da Noite), posteriormente ocupando o cargo de Editor de Política. Foi autor, coordenador e coapresentador dos programas *Conversas Improváveis* e *Quem Diria* na SIC Notícias. É licenciado em Ciências da Comunicação, pela Universidade da Beira Interior e mestre, também em Ciências da Comunicação, pela Universidade Autónoma de Lisboa. É ainda docente do curso de Comunicação Social e Multimédia no Instituto Politécnico de Leiria. Lançou dois livros: “Um Mundo Faz de Conta” e “Improváveis no Sofá”. [Portugal]

María Umbert



Licenciada en Periodismo con especialización en Información Económica y miembro por oposición del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado realizó sus prácticas en medios económicos como *La Economía 16* o *Cinco Días*, trabajando como free-lance en diversas publicaciones hasta ingresar en la Administración Pública en 1994. Tras ejercer como secretaria general del INSALUD en Baleares, retornó al mundo de la comunicación al ser nombrada directora general de la TV Autónoma de las Illes Baleares, medio cuya creación coordinó y dirigió hasta 2007. Desde 2007 es **Directora de Comunicación Corporativa de Meliá Hotels Internacional**, donde dirigió la comunicación interna y externa del Grupo. [España]

Paulo Velasco



Professor adjunto de Política Internacional do Programa de Pós-graduação em Relações Internacionais da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (PPGRI-UERJ), professor de Política Externa Brasileira no MBA em Relações Internacionais da FGV-Rio, doutor em Ciência Política pelo Instituto de Estudos Sociais e Políticos da UERJ (IESP-UERJ), mestre em Relações Internacionais pelo Instituto de Relações Internacionais da PUC-Rio (IRI/PUC-Rio) e bacharel em Direito pela UERJ. Pesquisa nas áreas de América Latina e Política Externa Brasileira, com ênfase em integração regional, tendo publicado diversos artigos e capítulos de livro. É colaborador frequente como especialista junto à GloboNews. [Brasil]

Felipe Palau



Es socio del Despacho Jurídico Integral Legal Management desde su constitución y Catedrático acreditado de Derecho Mercantil de la Universitat de València. Además de otros aspectos del Derecho Mercantil como el Derecho Societario, el Dr. Palau se ha ocupado en sus investigaciones fundamentalmente de cuestiones relativas al Derecho de la Competencia y de la Propiedad Industrial, a los contratos de agencia y distribución y a la morosidad, siendo autor de varias monografías y numerosos artículos en revistas científicas españolas y extranjeras. A ello ha de añadirse su asesoramiento jurídico en materia mercantil. [España]

Oscar Ruano



Es director general y miembro del Consejo de Administración de Baja Ferries. Maestro en Economía por la Universidad de Scheffield, Inglaterra, y licenciado en Administración Financiera por el Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México. [México]

Joan Navarro



Es socio y vicepresidente de Asuntos Públicos de LLORENTE & CUENCA. Sociólogo y PDG por el IESE, es experto en comunicación, estrategia electoral y asuntos públicos. De 2004 a 2007 fue director del Gabinete del ministro de Administraciones Públicas y en 2010 fue reconocido como unas las 100 personas más influyentes por la revista El País Semanal. Es miembro del capítulo español del Strategic and Competitive Intelligence Professional (SCIP) y colaborador del diario El País. [España]

Pau Solanilla



Es director general para Cuba en LLORENTE & CUENCA. Es Máster en Dirección, Gestión y Organización de Empresas, postgrado en Comercio Exterior y Gestión Internacional de la Empresa, y cuenta con amplia experiencia en la internacionalización de empresas, asuntos públicos y negociaciones en entornos internacionales y multiculturales. Domina el inglés, francés e italiano y trabajó entre los años 1999 y 2005 en Bruselas en la delegación del Parlamento Europeo para América Central y Cuba. [España]

CUBA, NUEVOS RETOS
y oportunidades





José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA / Brasil-España

Tras los históricos encuentros entre Raúl Castro y Barack Obama, las relaciones entre los EE. UU. y Cuba augura una nueva etapa en las relaciones bilaterales, así como de las relaciones de Cuba con el resto del mundo.

Asistimos a un tiempo nuevo que ha generado unas expectativas muy positivas en torno a las posibilidades de apertura comercial y económica del país. Un mercado prácticamente virgen en el que emergen interesantes oportunidades de negocio para aquellas empresas que sepan identificar y proponer negocios e inversiones que sean provechosas para las dos partes.

Sin embargo, Cuba y su entorno institucional y de negocios no se parece en nada a ningún otro país del mundo, y su modelo económico tiene unas características particulares. A pesar del potencial de crecimiento del país, el crecimiento del PIB no ha sido el esperado y es inferior al promedio de la región, con un descenso de la exportación de bienes y servicios y la reducción de ingresos en las exportaciones tradicionales como el azúcar o la exportación de los productos derivados del petróleo. El gobierno cubano, consciente de la necesidad de dinamizar la economía, quiere atraer inversión extranjera para instaurar un desarrollo económico sostenible del país (2.500 millones de dólares anuales, según el ministro de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, Rodrigo Malmierca).

“Asistimos a un tiempo nuevo que ha generado unas expectativas muy positivas en torno a las posibilidades de apertura comercial y económica del país

Con este número de UNO, pretendemos acercar esta nueva etapa, tanto política como económica que vive la isla, aportando diferentes puntos de vista y aportaciones para la reflexión. Cuba tiene una estrecha relación con la región latinoamericana y las empresas del continente, así como la importante presencia española, pueden jugar un papel protagonista y aprovechar su posicionamiento si tienen una mirada amplia, global y estratégica para desplegar una inteligencia de negocios acorde con la realidad de la isla.



CUBA, ENTRE EL pasado Y EL futuro



José Antonio Zarzalejos

Periodista, ex director de ABC y El Correo / España

Cuando el avión presidencial de Barack Obama aterrizó en el aeropuerto de La Habana el 21 de marzo de 2016, Cuba no fue una fiesta. La última visita de un presidente norteamericano a la isla se remontaba a la de John Calvin Coolidge en 1928, ochenta y ocho años antes. Las autoridades cubanas eran conscientes de que Obama estaba haciendo historia, como Nixon con su apertura a China o Reagan con la caída del muro de Berlín, pero no el régimen castrista que, aun manteniendo su identidad política, abría la puerta, más por necesidad que por virtud, a unos Estados Unidos cuyo presidente ansiaba un hito decisivo que grabase a fuego su mandato en los libros de la política exterior de su país. De manera que Raúl Castro y su gobierno impartieron instrucciones exigentes: Obama sería fríamente recibido, no se mostraría adhesión popular a su persona, ni se registrarían grandes concentraciones populares. Y no las hubo, aunque sí se pudo captar por los medios de comunicación un sentimiento mayoritario de conformidad y alivio con la nueva política del presidente norteamericano. Obama añadía así a su elenco de éxitos internacionales —además de la Conferencia de París sobre el cambio climático, la firma de Tratado de Libre Comercio con Asia y el Acuerdo Nuclear con Irán— la reapertura de las relaciones diplomáticas con Cuba, lo que conllevaba, además de otras consecuencias, la salida del

“*Las autoridades cubanas eran conscientes de que Obama estaba haciendo historia, como Nixon con su apertura a China o Reagan con la caída del muro de Berlín*”

país caribeño de la ominosa lista de Estados favorecedores del terrorismo.

Unos días antes, la Unión Europea dio el primer paso para favorecer la distensión occidental con el régimen de Castro. El 11 de marzo Bruselas levantó el veto al diálogo político con Cuba y restableció relaciones diplomáticas. Acababa así la llamada “posición común” que aplazaba —el Gobierno español apadrinó esta actitud— una nueva y abierta relación con la isla hasta tanto no se constatase fehacientemente que su Gobierno democratizaba el régimen y respetaba los derechos humanos. La “posición común”, además, trataba —y lo logró durante casi dos décadas— de evitar que EE. UU. hiciese una política autónoma de la Unión Europea en y con Cuba. La UE disponía de contundentes argumentos económicos, además de la presión de EE. UU., para superar la “posición común”: es el primer inversor extranjero en la isla; el segundo socio comercial tras Venezuela y un tercio de los turistas que visitan el país es europeo. Europa franqueaba a Obama el despliegue de todas sus medidas de buena vecindad con Raúl Castro y permitía que su visita al país se produjese en un clima de general distensión, no obstante mediatizado por el mantenimiento desde 1960 del bloqueo norteamericano —que corresponde levantar al legislativo— y la ausencia de transporte directo de viajeros y mercancías entre la isla y el continente,

asunto que se ha encauzado ya de manera positiva tanto para el Gobierno norteamericano como para La Habana.

Pese a la altivez de las autoridades cubanas –que ciertamente han mantenido las esencias del régimen castrista contra viento y marea– la certeza de un colapso económico y, como consecuencia, de un posible estallido social había erosionado su determinación. Cuba está fuera del Fondo Monetario Internacional, del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo, al mismo nivel de aislamiento que registra la República Popular de Corea. Su situación era –lo es todavía– de estrangulamiento político internacional más aún después del curso que los acontecimientos están tomando en otros países latinoamericanos en los que la recesión del populismo gobernante –es el caso de Venezuela o Argentina– resta apoyo y sostén a Raúl Castro y al régimen instaurado por su hermano Fidel que ha permanecido por completo al margen de estos históricos movimientos como referencia de la revolución que él encabezó e instaló en la isla.

Con estas medidas, Cuba se ha situado entre un pasado a medias superado y un futuro por definir. O sea, se encuentra en una cierta disrupción de su trayectoria, en un presente inestable y provisional que no se empezará a resolver hasta el Congreso del Partido Comunista de Cuba en 2018 en cuyo ámbito se formalizará la jubilación política de Raúl Castro y la consagración del nuevo liderazgo de Miguel Díaz-Canel Bermúdez, en la actualidad primer vicepresidente del país. En lo político, tanto Estados Unidos como la Unión Europea han optado por lo que se denomina “la solución biológica” que consistiría en no forzar cambios políticos estructurales –en sentido democrático– hasta tanto los hermanos Castro sean vencidos por la edad y sustituidos por una nueva clase dirigente generacionalmente apartada de las vicisitudes históricas que determinaron el régimen comunista y la hostilidad recíproca entre Estados Unidos y Cuba. La “solución biológica”, sin embargo, podría ser

“La UE disponía de contundentes argumentos económicos, además de la presión de EE. UU., para superar la “posición común”: es el primer inversor extranjero en la isla; el segundo socio comercial tras Venezuela y un tercio de los turistas que visitan el país es europeo

verosímil y hasta probable, pero no del todo segura. De ahí que muchos observadores escépticos estimen que la isla será la “China del Caribe” por muchas décadas más, incluso indefinidamente, si al levantar el veto económico, no se ha conseguido hacer lo mismo con el que La Habana opone al democrático. Obama y la propia UE saben bien que esa es la gran insuficiencia de la operación en Cuba y confían en que la suavización socioeconómica permee en la población, cree clases medias y profesionales, nuevos autónomos, más flujos turísticos y, como consecuencia, un natural tránsito hacia un sistema democrático. Es seguro, no obstante, que, pese a la frustración de la diáspora cubana en Estados Unidos, los Castro terminen sus días en la cama y en loor de multitud.

La relevancia de Cuba es geoestratégica y política. Ambas vienen determinadas por su cercanía física a las costas de Florida. La isla es como un inmenso portaaviones en el mar del Caribe que, ya sin agredir a los Estados Unidos, recuerda a Washington que tiene algunos serios problemas en su tradicional *backyard* que ha dejado de serlo para convertirse en un espacio estratégico con una mirada como la de Jano: al Pacífico y al Atlántico. Si no fuese por esa sustancial relevancia geoestratégica, Cuba no habría resultado el florón de la política internacional de Obama. Su demografía es baja (sólo 11 millones de habitantes), su crecimiento es limitadísimo y los salarios, además de escasos, están férreamente intervenidos por el



Estado. La deuda cubana alcanza el 5 % de su PIB, las exportaciones a ALBA (Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América, alternativa a ALCA, Área de Libre Comercio de las Américas) sufren mucho y la infraestructura hotelera –decisiva para el turismo que sería la primera industria nacional– requiere de un impulso decisivo lo mismo que otras infraestructuras (viarias, portuarias) la logística, la energía, la industria agroalimentaria y los servicios en general. Hay futuro, pero la revolución castrista que se inició formalmente el primero de enero de 1959, políticamente aislada y económicamente bloqueada, no ha logrado sacar a la población cubana del subdesarrollo ni reintegrarles las libertades que los dictadores que precedieron a Fidel Castro les habían arrebatado.

En este contexto, España ha estado en la media distancia: no ha sido de los primeros países en ponerse al frente de la apertura (lo ha hecho antes Francia, por ejemplo), pero ya en mayo de 2016 los ministros de Exteriores y Cooperación y la de Fomento viajaron a La Habana y, recibidos esta

vez por Raúl Castro, establecieron un marco de relación económico favorable para Cuba e interesante para las empresas españolas de hostelería e infraestructuras (el 40 % de las plazas hoteleras en la isla las proporciona empresas españolas). Será necesaria en el futuro inmediato una visita del Rey y del presidente del Gobierno español para consagrar una nueva etapa de colaboración que ejerza, con el concurso de otros países, una fuerza tractora de la República de Cuba no sólo hacia el bienestar económico, sino también hacia la transformación política. Dejar que se enquistase un sistema capitalista en lo económico y autoritario poscomunista en el Caribe, a tiro de piedra de Estados Unidos y con el panorama de inestabilidad en Latinoamérica, posibilidad muy real ahora, introduce elementos de inquietud y deja un sabor agrídulce –desde el punto de vista democrático– sobre el alcance y las consecuencias de la operación de reformulación de las relaciones con Cuba, cuyo pasado está siendo superado pero cuyo futuro no termina de despejarse, en un presente cargado de incertidumbres y temores. El objetivo sería rematar una gran iniciativa histórica: ayudar a Cuba en el camino a una economía de mercado debidamente corregida, incorporando mayores libertades, que la inserte definitivamente en la comunidad internacional.

“Estados Unidos como la Unión Europea han optado por lo que se denomina “la solución biológica” que consistiría en no forzar cambios políticos estructurales –en sentido democrático– hasta tanto los hermanos Castro sean vencidos por la edad y sustituidos por una nueva clase dirigente generacionalmente apartada de las vicisitudes históricas que determinaron el régimen comunista

CUBA Y ESPAÑA MIRAN AL FUTURO Y **refuerzan vínculos**



Juan Francisco Montalbán

Embajador de España en Cuba / España

Las reformas que el presidente Raúl Castro está impulsando en Cuba concitan un gran interés internacional, y sin duda en España, por nuestra historia y tradiciones compartidas, por la profundidad de las relaciones actuales y por la voluntad española de reforzarlas cara al futuro. Algunas de esas reformas son bien conocidas y avanzan a buen ritmo, otras están sometidas a debate e interrogantes.

La normalización diplomática se va consolidando, tras sucesivos hitos de gran repercusión simbólica y práctica. La negociación de un acuerdo de diálogo político y cooperación entre Cuba y la UE concluyó con éxito, su texto fue rubricado en La Habana ante la Alta Representante Federica Mogherini, y se trabaja para que en breve pueda entrar en vigor provisionalmente. El restablecimiento de relaciones diplomáticas con EE. UU., con la apertura respectiva de embajadas y la reciente visita del presidente Obama a la isla, recibió la máxima atención mediática, y permitió la apertura de diversas mesas negociadoras sectoriales y un flujo bilateral permanente de visitas de alto rango. La finalización de la negociación con el Grupo de Acreedores de Cuba, en el Club de París, sobre la deuda a medio y largo plazo, generó un nuevo panorama, muy positivo, en el ámbito financiero y crediticio. Las visitas internacionales

“Las reformas que el presidente Raúl Castro está impulsando en Cuba concitan un gran interés en España, por nuestra historia y tradiciones compartidas, por la profundidad de las relaciones actuales y por la voluntad española de reforzarlas cara al futuro

de alto nivel a La Habana se han multiplicado en el último año y medio (seis a nivel ministerial desde España, incluyendo al Ministro García-Margallo en dos ocasiones y a todo nuestro gabinete económico).

En el campo económico, las reformas se centran en la construcción de un “socialismo próspero y sostenible” cuya definición final vendrá reflejada en el documento sobre conceptualización del modelo, apro-

bado en una primera versión en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba y discutido ahora en diversas instancias del poder popular. Sí sabemos que el proceso pasará por un reforzamiento, en base a nuevas pautas, de la empresa estatal, una apertura de espacios para el cuentapropismo y las pequeñas y medianas empresas locales, un mayor papel para la inversión extranjera (según las previsiones del decreto ley 313/2013 de la Zona Especial de Desarrollo Mariel y la nueva ley 118/2014 de la Inversión Extranjera), y la unificación monetaria, aún sin fecha y formato final.

En cuanto a las reformas políticas, poco concreto se ha hecho público. Han de encuadrarse en el relevo en la Presidencia de los Consejos de Estado y de Ministros, a raíz de la retirada del presidente Castro tras sus dos mandatos, en febrero de 2018,

y en anunciadas, y no explícitas, reformas de la Constitución, de la ley electoral y de asociaciones y de la composición de la Asamblea Nacional del Poder Popular.

España ha trabajado con ahínco en estos años para ampliar nuestra presencia en Cuba y colaborar en reformas que apuntan a la construcción de una Cuba mejor. Lo hemos hecho con todos nuestros medios: visitas institucionales, programas de cooperación para el desarrollo, estrechamiento de vínculos culturales, apoyo a nuestras empresas y apertura de créditos, ayudas sociales para el colectivo hispano-cubano, respaldo constante a la interlocución de Cuba con la Unión Europea... Continúa el estudio de los expedientes de solicitud de nuestra nacionalidad de los cubanos de origen español, que ya ostentan 140.000 de ellos, cifra que se doblará al acabar todo el proceso; también existe un amplio colectivo de cubanos residentes en España, lo que genera a ambos países vínculos fraternales y responsabilidades de colaboración consular.

Creemos que, como tercer socio comercial de Cuba y primer inversor turístico, con una amplia red de empresas de todos los tamaños presentes desde hace décadas en el país, debemos hacer un especial esfuerzo en el relanzamiento de su economía. De ahí que ambos países negociáramos con éxito la deuda bilateral, a corto, medio y largo plazo, que ascendía en total a 2.444 millones de euros, de los cuales fueron condonados 1.978 (con 415 se nutrirán dos fondos de contravalor que permitirán la financiación de proyectos de interés conjunto) y reestructurado el resto, con el ánimo de estimular el crecimiento y la productividad.

Las relaciones bilaterales no pasan solo por lo gubernamental. Comunidades autónomas y ayuntamientos, universidades, empresas, fundaciones, colegios profesionales, colectivos artísticos, asociaciones deportivas y religiosas, sociedades regionales... asumen que el entramado bilateral debe también ganar en densidad y riqueza gracias a su implicación.

“*Creemos que, como tercer socio comercial de Cuba y primer inversor turístico, con una amplia red de empresas de todos los tamaños presentes desde hace décadas en el país, debemos hacer un especial esfuerzo en el relanzamiento de su economía*

Seguimos con expectación ante el curso de los acontecimientos. Leímos con interés el discurso del presidente Castro, el pasado 8 de julio, ante la Asamblea Nacional, explicando que la economía cubana se enfrenta coyuntural y transitoriamente a dificultades, por disminución de los ingresos por exportación, caída en precios de rubros internacionales y afectaciones en las relaciones de cooperación con Venezuela y otros países, e insistiendo a la vez en el cumplimiento de los compromisos de pago de deuda internacional y en la resolución de atrasos en algunos pagos corrientes a proveedores. Mantenemos en todo momento una voluntad franca de negociación y exploración de nuevas vías de amistad y colaboración de beneficio mutuo para nuestros dos países.



PARA LA *inversión extranjera*



Roberto Verrier

Director del Centro para la Promoción del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (ProCuba) / Cuba

Con un seductor ambiente propicio a la atracción del inversionista extranjero, Cuba se ha convertido en una excelente plaza para invertir. Garantías e incentivos cohabitan con un entorno de estabilidad política, social y jurídica, así como con un clima de seguridad para el personal extranjero, alta calificación de mano de obra, y relevantes indicadores en temas de seguridad social y salud de la población.

Otras de las ventajas para invertir en Cuba son los recursos naturales y minerales existentes, el gran desarrollo y fomento gubernamental de la actividad de investigación e innovación tecnológica y sus aplicaciones, así como la ubicación geográfica en el centro de un mercado en expansión.

Además, posee una infraestructura desarrollada que se traduce en diez aeropuertos internacionales ubicados a todo lo largo de la Isla, puertos que admiten el atraque de buques de gran calado, más del 95 % del territorio nacional electrificado, comunicación ferroviaria y vial a todo lo largo del país.

Acompañado de estas bondades, el potencial inversionista puede contar con el apoyo de la Agencia de Promoción del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, ProCuba, que entre otros, ofrece servicios especializados como:

“Cuba se ha convertido en una excelente plaza para invertir; garantías e incentivos cohabitan con un entorno de estabilidad política, social y jurídica

- Asesoramiento y orientación sobre cómo negociar en Cuba.

- Asistencia para la identificación de oportunidades de negocios.

- Creación de un puente que permita conectar al inversionista

potencial con las entidades cubanas correspondientes.

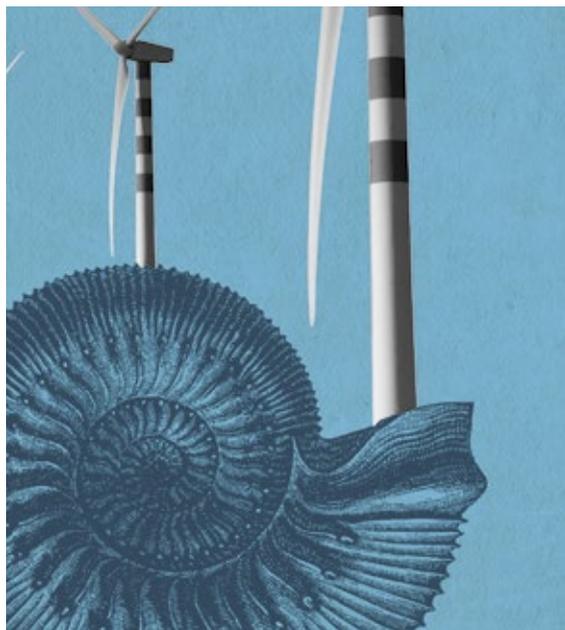
- Preparación de agenda de reuniones.

De igual forma, ProCuba trabaja en la promoción de la Cartera de Oportunidades, útil herramienta que brinda información resumida de los intereses de negocios a desarrollar con capital extranjero, así como información sobre las políticas sectoriales. Este documento se actualiza cada año en la Feria Internacional de La Habana y concentra doce sectores clave para la economía nacional, identificados por empresas cubanas para el proceso de ordenamiento, modernización y actualización tecnológica, métodos gerenciales, así como en el desarrollo integral de todas las ramas en consonancia con el desarrollo económico-social del país, en el contexto de la economía mundial, a partir de la atracción de capital foráneo.

La Cartera de Oportunidades cuenta actualmente con 326 proyectos y un monto de inversión estimado superior a los 8 mil 173 millones de dólares,

entre las novedades sobresalen propuestas en áreas del sector del turismo con 94 proyectos que incluyen los contratos de administración de servicios en siete marinas del país (comprende Marina Tarará y la Marina Dársena Varadero); el sector petrolero (86); el sector Agroalimentario destacándose con un número mayor de oportunidades en esta edición (40) con la inclusión de nuevos proyectos destinados al desarrollo de la maricultura, la acuicultura y la producción y comercialización de dos rones cubanos: Perla del Norte y Cubay; y el sector del transporte (15), con cinco nuevos proyectos para el desarrollo, operación y administración de instalaciones portuarias dedicadas a la recepción de buques cruceros (incluye La Habana, Cienfuegos y Santiago de Cuba). Todos los proyectos cuentan con estudios de viabilidad y prefactibilidad.

Otras de las peculiaridades del documento son los proyectos que se incluyen del sector salud, vinculados a crear instalaciones para el desarrollo de las exportaciones de servicios de turismo de salud y un segundo proyecto vinculado al deporte, así como



“Estos proyectos se corresponden con las acciones para la implementación de los lineamientos de la política económica y social en el área de la potenciación de la inversión extranjera

la inserción del sector audiovisual que contiene tres proyectos para impulsar el desarrollo de esta esfera; la aparición de nuevos proyectos del sector del comercio como son la comercialización de artículos de ferretería y materiales de construcción, las cadenas de suministro de alimentos refrigerados y la comercialización de tejidos y producciones textiles y la diversificación de las actividades del sector de la construcción al incorporar la producción de mármol, de muebles sanitarios, de pavimentos cerámicos, entre otros. Además de proyectos para el desarrollo de bioeléctricas, energía eólica y fotovoltaica.

Estos proyectos se corresponden con las acciones para la implementación de los lineamientos de la política económica y social en el área de la potenciación de la inversión extranjera, donde plantea la necesidad de mantener actualizada de forma permanente una cartera de inversiones de posible negociación con participación extranjera.

Si el destino Cuba le resulta atractivo para la ampliación de sus negocios, le invitamos a consultar este documento e identificar proyectos de interés asociados a los sectores priorizados por el país.



Felipe Kast

Diputado de la República de Chile / Chile

Después de 56 años, Barack Obama y Raúl Castro, anunciaron un histórico cambio en las relaciones entre Estados Unidos y Cuba; sin embargo, aún está en tela de juicio el real aprovechamiento de esta emblemática oportunidad y qué intenciones reales existen de generar transformaciones estructurales en un país históricamente cerrado frente al resto del mundo. El bloqueo económico es un tema aún no resuelto y junto a ello viene también un nuevo ciclo de desafíos que la Isla deberá tener en cuenta si es que el Gobierno quiere dar el salto.

En el frente económico, si bien existe la posibilidad de migrar a un modelo capitalista como el chino, está también la alternativa de permanecer en el status quo o de moverse a un esquema intermedio. La libertad económica es una válvula de oxígeno para el gobierno cubano, que podría funcionar siempre y cuando libere de las cadenas al trabajador. Cualquier inversionista aún debe pasar por el filtro del gobierno, y ese nivel de intervención puede influenciar en el funcionamiento del mercado laboral.

En el plano político hasta el minuto las señales han sido claras: no hay atisbos de cambio ni apertura a libertades civiles y políticas; por ende, la democracia y restitución de los derechos humanos será todavía un anhelo de muchos. Estoy convencido de

“*El capital humano tiene un valor incalculable en áreas como la cultura, arte, preservación patrimonial, desarrollo científico y polo de negocios, que han tomado un carácter estratégico*”

que se debe buscar un mecanismo de transición, que pueda dar garantías a quienes han estado viviendo en la sombra de la dictadura, que otorgue incentivos para dejar el poder, y por, sobre todo, restablecer los derechos humanos y civiles.

Si hablamos de recursos que puedan ser trascendentales para el despegue de Cuba,

el capital humano tiene un valor incalculable en áreas como la cultura, arte, preservación patrimonial, desarrollo científico y polo de negocios, que han tomado un carácter estratégico.

Hoy la educación, la innovación y la tecnología en la isla no están en buen pie y los profesores tienen poco acceso a la investigación y desarrollo (precario acceso a internet, limitaciones para salir de Cuba, entre otras) lo que desencadena en poco acceso al mundo del conocimiento.

Es difícil tener certeza sobre cómo quedará la situación política y económica cuando termine el gobierno de los Castro, pero es posible imaginar dos escenarios; el primero basado en un momento de clímax que otorgue una transición acelerada a un régimen plenamente democrático, y el segundo, más probable que el anterior, donde el poder político siga bajo el control autoritario de quienes hoy gobiernan la isla.



“*Los procesos de transición son complicados, ya que requieren de decisiones difíciles. El tema económico es clave para lograr un cambio de raíz*”

Los procesos de transición son complicados, ya que requieren de decisiones difíciles. El tema económico es clave para lograr un cambio de raíz y Cuba podría tener un salto relativamente rápido si es que se generan modelos eficientes entre capitales extranjeros y recursos (humanos y de capital) cubanos no estatales. El turismo, la cultura, educación e investigación son factores esenciales para que Cuba comience su senda de modernización. Sin embargo, los países no pueden lograr cambios sustantivos mientras los derechos humanos y las libertades individuales sean un tema pendiente.

Mirando el panorama de Estados Unidos, vemos que se encuentra en un momento bastante incierto, con el nuevo cambio de gobierno. Un futuro con Donald Trump al mando, podría llevar todos estos avances junto a Cuba a fojas cero. La eventual propuesta del país anglosajón respecto a la Isla tampoco está tan clara, y se perfila como un acuerdo unilateral con muy pocas exigencias (sobre todo desde el punto de los DDHH), razón por la que aún no ha habido un cambio sustancial en la política externa.

UNA **OPORTUNIDAD** PARA **Cuba** Y SUS **amigos**



Roberta Lajous

Embajadora de México en España / México

Dejé la embajada de México en La Habana en 2005, después de 3 años fascinantes. No tengo bola de cristal, pero sí optimismo respecto al futuro de Cuba y de las oportunidades que presenta para los países con los cuales ha tenido una estrecha relación histórica, como son España y México. Cuba, como aparece en la imagen de su escudo nacional, es la llave del Golfo de México que se integra al Mar Caribe. La “Perla de las Antillas” fue la plataforma estratégica para el ingreso de España en América, continente en el que imprimió -en gran parte de su extensión- su lengua, su cultura y su visión del mundo. La normalización de las relaciones diplomáticas entre Estados Unidos y Cuba inicia un proceso de apertura político, económico y cultural que fortalece la vitalidad del mundo que se comunica en español e integrado por más de 500 millones de personas en el mundo.

Tengo gran admiración por el pueblo cubano. Pude observar su alto nivel educativo, su capacidad de sobreponerse a la adversidad, su alto nivel de integración social y su creatividad. Con poco más de 11 millones de habitantes y una importante diáspora, los cubanos son conocidos en el mundo por su excelencia en el arte, el deporte y la investigación científica. Cuba tiene ricas expresiones de una identidad que exalta tanto su origen europeo

“*Con poco más de 11 millones de habitantes y una importante diáspora, los cubanos son conocidos en el mundo por su excelencia en el arte, el deporte y la investigación científica*”

como africano y, por supuesto, de su origen indígena. El extremo occidental de la isla, que casi se toca con Yucatán, se parece a México, mientras que el Oriente es más caribeño, lo cual se expresa en la música de ambos extremos, entre la guitarra y el bongó. En Cuba siempre me sentí en casa, como me siento hoy en España. Ambas experiencias, sumada a la de

Bolivia donde también fui embajadora, me han convencido que existe una cultura iberoamericana que va más allá de la lengua y que crece en importancia paralelo a la suma de nuestras respectivas economías.

De mi estancia en Cuba recuerdo la positiva impresión que me dejó su sistema educativo. Visité varias escuelas en la Punta de Maisí, allá donde Cuba casi se toca con Haití. Hasta en la más remota nos recibieron niños perfectamente uniformados y alegres. Los niños recibían alimentos al ingresar y al terminar la jornada docente, mientras sus padres se ocupaban de tareas en el campo. También visité escuelas rurales en el Occidente, donde había sencillas computadoras que operaban con energía solar. No dejó de sorprenderme que los cubanos producían su propio “software” educativo que pensé podría ser utilizado en México. Me llamó la atención la importancia que se le daba al aprendizaje de lenguas extranjeras,



especialmente el inglés. Otra característica que observé fue la atención a los discapacitados, a quienes se integra en las aulas, lo cual resulta en un positivo aprendizaje de vida. También tiene excelencia la educación para adultos. Varios gobernadores mexicanos contrataban entonces servicios de alfabetizadores cubanos para las zonas más remotas, con muy buenos resultados. Cuba tiene uno de los índices de escolarización más altos de América Latina y analfabetismo casi inexistente.

A lo largo de 36 años en el servicio exterior mexicano he comprobado el alto nivel de mis homólogos cubanos y la amplia y eficaz red de embajadas en el mundo. Cuando México tuvo que hacer campañas para ganar una elección en la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en el pasado recurrimos al apoyo de los cubanos para presentar nuestros candidatos. En África, e inclusive el Caribe anglófono, recibimos apoyo invaluable. Siempre he encontrado que los diplomáticos cubanos están entre los mejor informados. Cuando apliquen esa disciplina de trabajo para que su economía compita en el mundo, confío que estén dentro los mismos esquemas de integración económica que nosotros, porque tienen mucho que aportar.

“ *Siempre he encontrado que los diplomáticos cubanos están entre los mejor informados. Cuando apliquen esa disciplina de trabajo para que su economía compita en el mundo, confío que estén dentro los mismos esquemas de integración económica que nosotros* ”

Desde el inicio de la Revolución cubana se privilegió la inversión social sobre la infraestructura y la igualdad como meta, sobre la eficiencia económica. Sin embargo, Cuba ha iniciado ya el camino de apertura y liberalización económica para elevar su productividad. Cuando los cubanos puedan abrir su economía a la competencia internacional, nada ni nadie los va a detener. Ya son un destino turístico privilegiado con enorme potencial de crecimiento gracias a una ubicación geográfica insuperable. España contribuye con su inversión hotelera y turística para facilitar el “multidestino” en el Caribe, que se vuelve cada día más atractivo frente a los retos de seguridad que presentan otras regiones del mundo. Los países que hemos sido amigos de Cuba a través de una historia compartida, a pesar del aislamiento forzado, como España y México, debemos apoyar la apertura para que se desarrolle con éxito al ritmo, tiempo y forma que decidan los cubanos. Una Cuba integrada al mundo y próspera fortalecerá toda Iberoamérica.

COMPRENDER A CUBA Y HACER *virtuoso* ESTE *proceso*



Jorge Telerman

Exembajador argentino en Cuba y exjefe de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires / Argentina

Estas líneas están siendo escritas pocas horas después de que el Reino Unido decidiera abandonar la Unión Europea. Esta situación echa luz sobre la conveniencia de nuestro hemisferio para buscar cercanías e integraciones y forjar un camino inverso a esa decisión que remite a viejos modelos nacionalistas que tanto daño le han hecho a Europa y al mundo.

Argentina y Cuba tendrían con lo que aportar en este proceso a favor de la integración regional.

Actualmente Cuba atraviesa un proceso de apertura, con la esperanza de muchos que anhelan también sea de superación y encuentro. Luego de décadas en donde la ideología fue la protagonista, la premisa rectora sobre la que se erigían las naciones a favor y en contra de ciertos postulados, hoy aflora una nueva Cuba.

La Cuba de hoy en día, difiere en mucho de aquella que nació en el 59, tanto como el mundo difiere hoy de lo que era en ese momento. Responde al curso de la historia, aunque es probable que se mantengan valores que no perezcan en los estándares. La discusión acerca de si es más valiosa la libertad o la igualdad dominó el debate de estas décadas y encontrar la síntesis de ambas seguirá siendo siempre el horizonte de una sociedad más justa. Por eso deseamos que en el presente

“Cuba tiene la necesidad y el desafío de adaptarse a los tiempos de hoy que difieren mucho a los de su origen revolucionario

el pueblo cubano pueda integrarse sin condicionamientos, sosteniendo lo mejor del legado de estos años –sus sistemas educativos y sanitarios que son reconocidos por todos y el presidente Obama lo mencionó en su histórica visita– con las

transformaciones necesarias para que este país juegue un rol importante en el desarrollo económico, social y político en la región.

Hacer a un lado las diferencias y bregar por la concordia es también parte del curso de la historia.

Los vínculos entre nuestros dos países se han mantenido independientemente de nuestros sistemas políticos y coyunturas históricas. Cuestiones como las corrientes migratorias en el siglo XX o el desarrollo socio cultural de nuestros pueblos marcan ciertos puntos en común y semejanzas que llevaron a que muchos de los vecinos de la Isla mencionaron a los cubanos como los “argentinos del Caribe”. Están dadas las condiciones para que nuestros dos países profundicen su encuentro tanto en relación a sus intereses materiales y comerciales como en la promoción de sus valores comunes.

En el marco de la mejor doctrina de las relaciones exteriores el respeto por la autodeterminación de los pueblos y la búsqueda de la paz así como los conceptos de igualdad y libertad antes mencionados son principios universales sobre los cuales se

desarrollan los vínculos de intercambio y reciprocidad.

Los valores y construcciones simbólicas son motores de las naciones que definen tanto su identidad como su modelo de organización. En un mundo de cambio, transformación e incertidumbre como nos toca vivir, es posible que nuestras naciones se dirijan hacia un mismo universo que remita a la tolerancia, a la búsqueda de la paz, la libertad e igualdad. Cuba tiene la necesidad y el desafío de adaptarse a los tiempos de hoy que difieren mucho a los de su origen revolucionario. Más allá del ritmo y las formas en que Cuba decida hacerlo es importante que se haga con inteligencia y genuina decisión para que tenga sólidos cimientos. Este desafío debiera ser apoyado por todo el hemisferio para fortalecer los lazos de la integración.

Desde el punto de vista de las relaciones internacionales, Argentina y Cuba estuvieron a veces cerca, otras lejos.

Nuestros dos países han pasado de la cercanía a la distancia en distintos momentos de su historia común.

Estas cercanías y lejanías estuvieron más marcadas por la ideología de la posguerra, que por una genuina defensa de los propios intereses nacionales, tal como hoy los concebimos.

Como embajador argentino en Cuba pude verificar el afecto que une a nuestros pueblos, y cuantas más cercanías que lejanías tiene ese sentimiento y cuanto más cercanía podrían tener esos vínculos en el futuro.

Mi labor como embajador coincidió con la histórica visita del Papa Juan Pablo II donde pronunció la frase "Que Cuba se abra al mundo y el mundo se abra a Cuba"; y hoy cobra renovada consistencia. Si es por necesidad o por convicción, es irrelevante, lo cierto es que hoy Cuba comienza a abrirse al mundo, por lo que deberá comenzar

“La obligación de la Argentina y de todos los países de la región consiste en fortalecer y hacer posible una mejor y más sólida integración de Cuba

a pensar y a desarrollar nuevos modos y sistemas de producción. Argentina tiene allí un rol potencial para jugar, porque no es menor el nivel de comprensión y cercanía en tantos puntos que manifiestan nuestros pueblos y sociedades. Ambos países –como casi todos los países– tenemos una historia de claroscuros, contratiempos, dificultades, y también momentos promisorios. Cuba ha iniciado un proceso que sin duda terminará en una integración plena en el hemisferio. Comprender a Cuba permitirá que este proceso se haga lo más virtuoso posible. Argentina es uno de los países que mejor puede comprenderlo.

Por múltiples razones: de orden histórico, origen de las corrientes migratorias, azares de la historia: por lo que el aprovechamiento de esa circunstancia es beneficiosa no solamente para Cuba sino también para los intereses argentinos que podrían tener una presencia en el Caribe mucho mayor. Argentina posee las herramientas para acompañar lo mejor posible a este proceso de integración de Cuba al hemisferio, que generará fluidos beneficios sin perder el suelo común de valores compartidos como la libertad, la igualdad y el respeto por el otro.

La obligación de la Argentina y de todos los países de la región consiste en fortalecer y hacer posible una mejor y más sólida integración de Cuba en un horizonte en donde la igualdad y la libertad no sean nociones contradictorias ni con preeminencia de una sobre la otra.



CUBA: DE *Fidel A Chanel*



Francisco Huerta

Subdirector del diario EXPRESO de Guayaquil / Ecuador

INTRODUCCIÓN

No se equivoque el lector. Cultivo en mis escritos la objetividad posible y el presente título solo intenta reflejar, haciendo síntesis, la complejidad de un proceso que difícilmente logrará estar desprovisto de subjetividades y que jamás podrá ser juzgado con imparcialidad. Involucra, como todo proceso revolucionario en serio, muchas vidas y muchas muertes.

Todo el reciente acontecer cubano (poco más de medio siglo) es un derroche de pasiones tropicales, mejor todavía caribeñas, montadas sobre un sustrato de ardor español mezclado con voluptuosidades africanas.

Mirémoslo en tres periodos.

EL PERIODO HEROICO (La Sierra Maestra)

En la Introducción, que incluye una pequeña autobiografía, de su obra literaria mayor: *La victoria estratégica*, escribe Fidel Castro: "En los años 40 había emergido con fuerza el anticomunismo, la siembra de reflejos y el control de las mentes a través de los medios de comunicación masiva. Se

“*Cuando algunos previos o posteriores alzados en armas, como en Colombia, pese a la autenticidad de Camilo Torres y otros, devienen en guardianes del narcotráfico, se acaba la leyenda*

habían creado las bases para el dominio militar y político del mundo. Muy poco quedaba ya en nuestra casa de estudios del espíritu revolucionario de los años 30”.

“Cambia, todo cambia” y cambia más y más rápidamente al paso de los días.

En el capítulo tercero del mencionado libro precisa: “Hay cosas que ni los déspotas ni sus esbirros pueden comprender. No es lo mismo luchar por un sueldo, alquilar la persona a un miserable tiranuelo, cargar un fusil por una paga como un vil mercenario, que ser soldado de un ideal patriótico”. Y agrega: “Al hombre de ideal, la vida no le importa porque le importa el ideal: no cobra sueldo, soporta gustosamente todos los sacrificios que le impone una causa a la que ha abrazado desinteresadamente... El ideal es una forma superior de vida en (la) que la muerte individual no cuenta”.

Ese hombre de ideal (de esos ideales) es una especie en extinción. Los últimos guerrilleros heroicos fueron los cubanos. Cuando algunos previos o posteriores alzados en armas, como en Colombia, pese a la autenticidad de Camilo Torres y otros, devienen en guardianes del narcotráfico, se acaba la leyenda, aunque subsista en las generaciones del siglo pasado el mito del Che Guevara, banalizado,

antes que en razón de fundamentaciones ideológicas, al convertirlo en producto comercializable.

EL PERIODO ESPECIAL (El fin del apoyo de la Unión Soviética)

Duro, muy duro fue para los cubanos el denominado periodo especial. Escaseaba todo. Los “creyentes” vivieron alimentados por su mística, sostenidos por su sentido de la dignidad. El rencor del Jefe contra los gringos, venía de lejos y había sido sembrado con éxito en el corazón con fibras martianas de los cubanos.

En carta a Celia, después de un bombardeo a la casa del campesino Mario Sariol con cohetes con la inscripción Made in USA, Castro escribe: “Al ver los cohetes que tiraron en casa de Mario, me he jurado que los (norte) americanos van a pagar bien caro lo que están haciendo. Cuando esta guerra se acabe, empezará para mí una guerra mucho más larga y grande: la guerra que voy a echar contra ellos. Me doy cuenta (de) que ese va a ser mi destino verdadero”.

Gallego empecinado, Fidel empezó su guerra larga pero el antiguo imperio en que se apoyaba se desmoronó de pronto y debió enfrentarse solo contra los molinos de viento.

Su pueblo, como un buen Sancho, mayoritariamente lo acompañó y frente a cada problema inventó el “se resuelve” o buscó un “socio-listo” entre los socialistas. “El esfuerzo no bastó. Venezuela tampoco pudo mantener su rol de hermano generoso con la revolución “y en eso llegó Raúl... y mandó a parar”.

“*Por eso, mientras Miami desborda nostalgias, Obama reconoce la inutilidad del bloqueo y la oportunidad que le brinda, con bendición papal incluida, la apertura hacia Cuba. Lo que parecía imposible, ocurre*

EL ACTUAL PERIODO (El realismo práctico de Obama)

Pese al enorme sufrimiento causado, el bloqueo impuesto por los Estados Unidos nunca doblegó en los cubanos a cargo del régimen, al menos su retórica antiimperialista.

Por eso, mientras Miami desborda nostalgias, Obama reconoce la inutilidad del bloqueo y la oportunidad que le brinda, con bendición papal incluida, la apertura hacia Cuba. Lo que parecía imposible, ocurre.

Entonces, Karl Lagerfeld, director de Chanel, suscita su presencia en Cuba, en el peso mediático adquirido por La Habana, y “debido a la riqueza cultural y la apertura del país al mundo, que lo hacen fuente de inspiración”. Convierte a la Isla en el primer destino latinoamericano de su prestigiosa casa de alta costura y contribuye a la relativización de la pobreza, convirtiéndola en escenario para exhibir una de las mayores manifestaciones contemporáneas del lujo pero también de la sofisticación de la cultura, a la que la capital cubana nunca ha sido ajena: la moda.

Tampoco, por razones similares, debe sorprender que el malecón de La Habana pronto se vea poblado de cruceros de todas las banderas y a sus muelles arriben músicos de todos los continentes y con todos los ritmos. Cuba siempre ha sido y deberá seguir siendo una de las capitales mundiales de la creación musical. Y uno de los destinos favoritos para los españoles que nunca dejaron de estar allí.

MÁS ACTORES, MÁS VOCES: LOS *THINK TANKS* EN LA *relación México-Cuba*



Israel Hernández

Subdirector del Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales / México

Más de 50 años han pasado desde la instauración del Partido Comunista de Cuba (PCC) como la única entidad política que ha diseñado e implementado el proyecto de nación en ese país. La situación económica cubana en un contexto global muy distinto al de la década de 1960, ha empujado al PCC en los últimos años a formular un plan para “actualizar y perfeccionar” su modelo económico y social¹.

Bajo el liderazgo de Raúl Castro se han dado las mayores señales de cambio en el régimen, con nuevas disposiciones económicas y políticas. En

“*El renovado diálogo binacional que lidera el gobierno de México –quien ha ofrecido apoyar las transformaciones que se decidan en Cuba–, ha interesado a los empresarios mexicanos*”

este sentido, se han otorgado, por ejemplo, pequeños préstamos para reparaciones en el hogar; se legalizó la compra-venta de automóviles² y viviendas entre particulares³ y se incrementó la emisión de licencias de autoempleo⁴. Destacan además los planes de legalización de las PyMES cubanas⁵ y la creación de una Ley de Inversión Extranjera Directa (IED)

(2014)⁶ y Zonas Económicas Especiales (2013)⁷ para el desarrollo de sectores calificados como *complementarios* de la economía. Todas estas medidas han despertado cierto grado de interés entre inversionistas globales.

El *perfeccionamiento del socialismo*, como es conceptualizado por los líderes cubanos, también ha dado señales de cambio en la política exterior. Uno de los virajes de mayor impacto fue la *renovación* de la relación de Cuba con Norteamérica. Por un lado, durante la visita de Estado de Raúl Castro a México en noviembre de 2013, se relanzó la relación entre ambos países y el líder cubano anunció –de manera sorpresiva– su dimisión de la Presidencia en febrero de 2018⁸. Por el otro, Cuba restableció relaciones diplomáticas con Estados Unidos, hecho que permitió, entre otras acciones, la reapertura recíproca de sus Embajadas y la eliminación de la nación caribeña de la lista de países patrocinadores del terrorismo.

¹ Editorial Granma. Un Debate por el Futuro de Cuba. 2016. <http://bit.ly/2964Qa5>

² Cuba Debate. Cuba autoriza compra-venta de autos. 2011. <http://bit.ly/29gM67Z>

³ Embajada de Cuba en Venezuela. Nueva ley de compraventa de viviendas en Cuba. 2011. <http://bit.ly/29ebwpC>

⁴ El Nuevo Herald. Cuba publica reglas para nuevos trabajadores independientes. 2011. <http://hrlid.us/294bfVv>

⁵ El País. Cuba anuncia que legalizará las pymes. 2016. <http://bit.ly/1TCvZlm>

⁶ Cuba Debate. ¿Qué dice la nueva Ley de Inversión Extranjera en Cuba? 2014. <http://bit.ly/1TCvZlm>

⁷ Cámara de Comercio de la República de Cuba. Zona Especial de Desarrollo Mariel. 2013. <http://bit.ly/293M813>

⁸ Diario de Cuba. Raúl Castro abandonará el poder el 24 de febrero de 2018, dice en México. 2015. <http://bit.ly/29cdMMF>

“Más allá de cualquier inclinación o retórica ideológica y frente a las recientes transformaciones económicas, sociales y políticas iniciadas en Cuba, los *think tanks* se muestran como un vehículo idóneo para consagrar los objetivos de las políticas gubernamentales

A nivel interno, se ha permitido la liberación de algunos presos políticos y la prohibición de toda forma de discriminación (e.g. raza, preferencia sexual, etc.) para la contratación de ciudadanos cubanos en empresas y/u organismos estatales. En el marco del séptimo congreso del PCC del abril pasado, el presidente Castro mencionó que para 2017 serían establecidos límites de edad en los cargos directivos del partido⁹. Por otro lado, entre las modificaciones al sector telecomunicaciones se encuentra la autorización a los ciudadanos cubanos a adquirir teléfonos celulares (2008)¹⁰ y la instalación, principalmente en plazas y parques públicos, de *hotspots* inalámbricos en diversas ciudades del país¹¹.

El renovado diálogo binacional que lidera el gobierno de México –quien ha ofrecido apoyar las transformaciones que se decidan en Cuba¹²–, ha interesado a los empresarios mexicanos. Existen oportunidades para aumentar la colaboración política y la presencia de inversiones. Sin embargo, también se abre una oportunidad tangible

para ampliar la relación bilateral hacia la esfera social que emerja *ab intra*, donde *think tanks* mexicanos puedan compartir su experiencia en la discusión de temas relevantes con sus interlocutores cubanos.

Hoy en día, la sociedad civil organizada alrededor del mundo cumple funciones complementarias a la labor del Estado con el objetivo último de maximizar el alcance e impacto de las políticas públicas en beneficio del desarrollo. La sociedad civil organizada mexicana –en la forma de *think tanks* y otras organizaciones activistas– ha adquirido un protagonismo cada vez mayor en el debate e implementación de políticas en temas como la igualdad de género, la participación ciudadana, transparencia y rendición de cuentas, el emprendimiento social y el cambio climático; en los que el país es considerado incluso líder regional y global.

En México, los *think tanks* han impulsado, por ejemplo, una transformación en la concepción del término de igualdad de género, cuya agenda evolucionó de la mera promoción de derechos hacia la exigencia de diseñar e implementar políticas públicas que garanticen la igualdad. En este contexto, las organizaciones civiles mexicanas han advertido el poder catalizador de la diversidad y la equidad tanto en los niveles de innovación como de competitividad. La oportunidad de colaboración social México-Cuba radica en que, en este respecto, Cuba posee legislación de gran calado que tiene la posibilidad de ampliar su campo de acción y aplicación con la participación de la sociedad civil organizada.

Del mismo modo, el diálogo entre *think tanks* y organizaciones civiles de ambos países puede ser provechoso en los ámbitos de emprendimiento social para el fomento de la innovación, el talento y la creatividad; cambio climático, cuyo alcance e impacto es global y; desarrollo de capital humano, que acompañe las nuevas políticas económicas cubanas, por mencionar sólo algunas instancias de colaboración entre sociedades.

⁹ Castro, Raúl. Informe Central al VII Congreso del Partido Comunista Cuba. 2016. <http://bit.ly/28MVx2c>

¹⁰ Cuba Debate. ¿Cómo andan los Servicios de Telecomunicaciones en Cuba? 2013. <http://bit.ly/299o2Vo>

¹¹ ETECSA. Implementa ETECSA zonas Wi-Fi públicas para acceso a Internet. <http://bit.ly/1LybjYg>

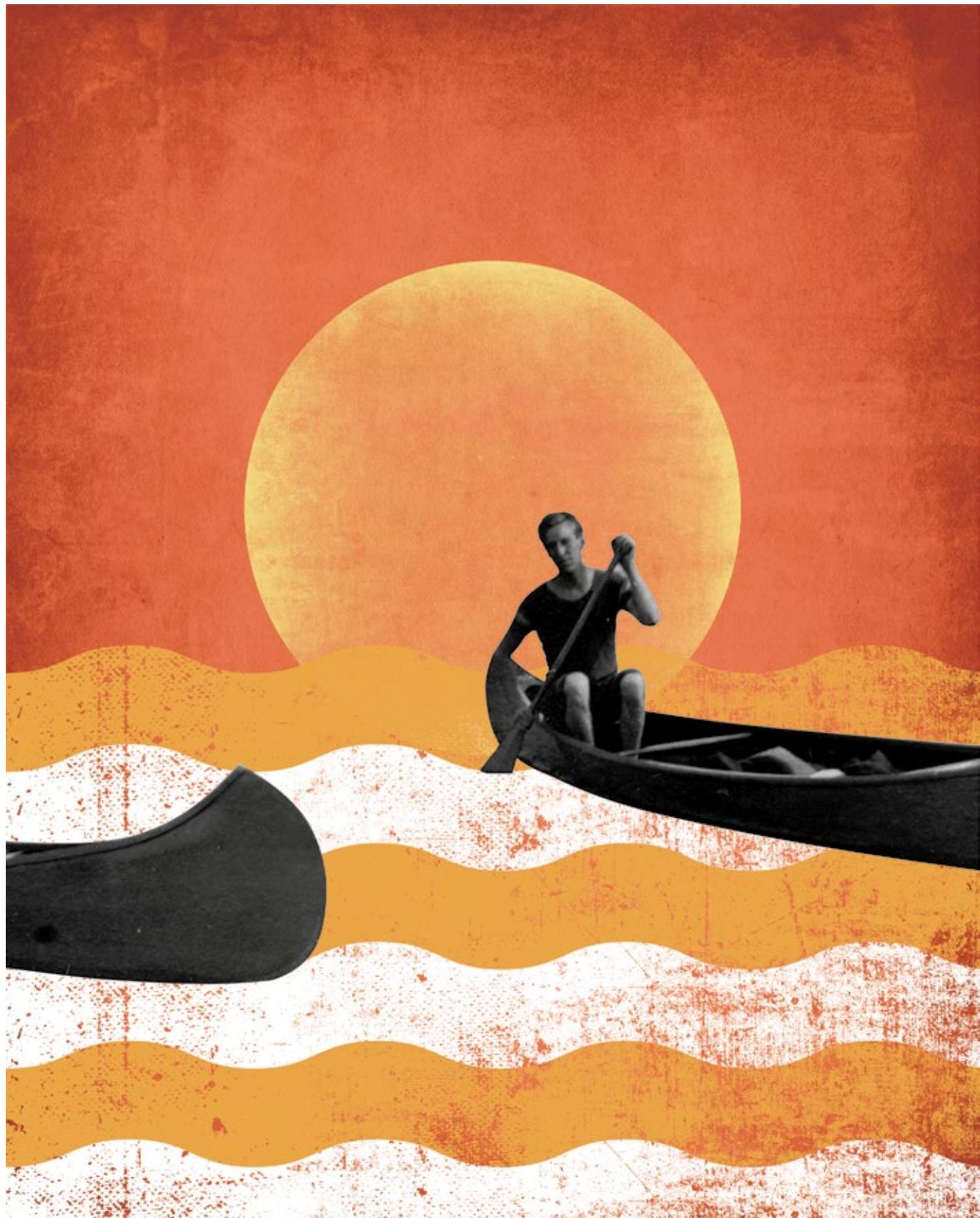
¹² Presidencia de la República. 10 Datos sobre la relación México-Cuba. 2015. <http://bit.ly/291HXSX>



Más allá de cualquier inclinación o retórica ideológica y frente a las recientes transformaciones económicas, sociales y políticas iniciadas en Cuba, los *think tanks* se muestran como un vehículo idóneo para consagrar los objetivos de las políticas gubernamentales por razones muy claras: generan conocimiento público, fomentan las buenas prácticas y fortalecen la participación de la ciudadanía en los problemas que les son comunes.

Además de compartir un área geográfica y poseer objetivos comunes frente a los problemas globales actuales, México y Cuba se encuentran en el momento preciso para *perfeccionar* su relación de más de 100 años, esta vez incluyendo el brazo social, indispensable para asegurar que los objetivos últimos de desarrollo económico y bienestar sean alcanzados.

**Las opiniones de los directivos y Asociados de COMEXI no refleja una postura institucional. Las afirmaciones individuales son responsabilidad de quienes las suscriben.*



TRIATLÓN **CUBANO**, MUCHO ESFUERZO, PERO LAS COSAS ESTÁN **cambiando**



Alejandro Romero

Socio y director general para América Latina de LLORENTE & CUENCA / USA

Erich de la Fuente

Socio y director general de LLORENTE & CUENCA Estados Unidos / USA

Una competición deportiva en La Habana se convierte en el mejor reflejo de la realidad cubana tras la visita de Obama.

“In Cuba Today” es una edición digital del *Miami Herald* sobre noticias de la isla. Cultura, política y negocios son las principales secciones de la publicación que sirve como fuente de información para la comunidad cubana en el sur de la Florida y sobre todo para un empresario norteamericano cada vez más interesado en los avatares de la isla. En junio “In Cuba Today” informaba de los planes de una firma de capital riesgo, con sede en Miami, para invertir en varios eventos deportivos que se celebran en la isla.

Entre ellos está el cada vez más popular triatlón de La Habana que congrega anualmente a deportistas de todo el mundo atraídos por una competición que discurre por los lugares más emblemáticos de la capital caribeña. Al igual que este deporte olímpico, la normalización de las relaciones entre Cuba y EE. UU., así como la apertura del país a la inversión extranjera está siendo una carrera larga, llena de obstáculos, solo apta para profesionales bien preparados y constantes que creen en el mediano y largo plazo.

“*La apertura política, social y económica del país parece marchar a distintas velocidades para los ciudadanos, las empresas y los gobiernos de ambos países*”

Esta iniciativa deportiva es el mejor reflejo de un proceso iniciado en diciembre de 2014. Mediante dos ruedas de prensa coordinadas, Barack Obama y Raúl Castro anunciaron al mundo la normalización de las relaciones diplomáticas entre ambos países. Por eso en estos últimos doce meses se han producido hitos de gran relevancia

histórica que no debemos dejar de destacar: la apertura de las embajadas de ambos países, el levantamiento de restricciones de viaje para ciudadanos norteamericanos y la visita de Obama a la isla, la primera de un presidente norteamericano desde 1928, son algunos de los signos más evidentes de la normalización bilateral de relaciones.

Si bien elementos como el embargo económico, solo puede ser levantado por el Congreso Americano, la oposición de destacados legisladores, una reducida pero enérgica comunidad cubana contraria a ninguna concesión al régimen castrista, así como parte de la oposición interna cubana plantea obstáculos a la normalización bajo las condiciones actuales. La apertura política, social y económica del país parece marchar a distintas velocidades para los ciudadanos, las empresas y los gobiernos de ambos países, y esto parece que va a ser difícil de parar.

“El tradicional ingenio cubano unido a estas nuevas oportunidades hace que, como en muchas ocasiones, el sector privado se mueva más rápido que la normativa vigente y los gobiernos de turno

Tras la expectación internacional, la atención mediática y los hitos más simbólicos de esta normalización, la realidad política de la isla ha mostrado su dinámica tradicional. Para los analistas sobre Cuba el anuncio de que Raúl Castro se mantendrá como líder del Partido Comunista hasta 2021 supuso un jarro de agua fría sobre las expectativas de cambio más optimistas. Las caras más jóvenes del Partido Comunista, como el vicepresidente Miguel Díaz-Canel, deberán esperar su oportunidad para relevar a los octogenarios comandantes de la revolución cuyo retiro será por más cuestiones geriátricas que por dinámicas de cambio político o presión popular. Miembros de la sociedad civil y periodistas independientes también siguen sin obtener el espacio que reclaman dentro de la isla.

Pero señalemos cómo algunas reformas de apertura en el sector privado cubano han sido anunciadas para mejorar las condiciones de los cuentapropistas y microempresarios que comienza a surgir con más voluntad que recursos. El tradicional ingenio cubano unido a estas nuevas oportunidades hace que, como en muchas ocasiones, el sector privado se mueva más rápido que la normativa vigente y los gobiernos de turno.

Primero, con el objetivo de mejorar la formación y posibilidades de estos emprendedores varias instituciones universitarias norteamericanas han establecido acuerdos de colaboración. La Universidad Internacional de Florida o FIU por sus siglas en inglés ha desarrollado el programa InCubando@FIU. La primera promoción de este programa, compuesta por quince cuentapropistas cubanos,

ha pasado seis semanas recibiendo clases en la escuela de negocios de FIU en Miami. Una mayor movilidad de los ciudadanos de la isla, de turistas internacionales y nuevas vías de colaboración de la sociedad civil generan oportunidades desconocidas hasta la fecha para una sociedad deseosa de cambio económico y político.

Segundo, los cubanos afincados en el sur de la Florida que visitan a sus familiares llevan en sus maletas además de productos difíciles de encontrar en la isla, suministros para negocios familiares y cuentapropistas. Las sillas y mesas en Cuba se reparan con clavos de Home Depot, una gran superficie de bricolaje americano. El embargo se esquivo con ingenio y habilidad por parte de los visitantes a una isla más porosa que nunca a las tendencias del exterior.



Tercero, ya la primera multinacional americana opera de veras en la isla, hoy en la web Airbnb hay disponibles más de 300 alquileres desde La Habana hasta Baracoa. Desde pisos en el centro histórico de Cienfuegos hasta casas en al borde del mar en muchas de las playas de la isla. Esta realidad digital, muchas veces subterránea, es una ventana al emprendimiento de muchos cubanos que sin acceso a internet encargan a familiares y amigos fuera del país la gestión de estos alquileres.

Cuarto, el final de la séptima temporada de *Juego de Tronos* se estrena en La Habana apenas unas horas después que en EE. UU. En otro de los ingenios habituales, grupos de jóvenes informáticos descargan la serie y circulan una memoria portátil conocida como “El paquete” por las calles de La Habana realizando cientos de copias, respondiendo a las restricciones de acceso a Internet en la isla. El último estreno de Spielberg o la nueva serie de Netflix están disponibles en este comercio analógico de contenidos digitales poco después de que un adolescente en Chicago o Nueva York pueda verlo en HBO.

Estos y otros hitos de emprendimiento, incipiente iniciativa empresarial y nuevas formas de negocio que nacen en las calles del país en vez de en las altas esferas, en ocasiones poco conocidas, muestran que muchos de los cambios que se están produciendo en Cuba quedan lejos de la atención mediática.

Cuando el próximo febrero se inicie el triatlón de La Habana, más deportistas nacionales e internacionales participarán en esta prueba de resistencia por las calles de la capital cubana. En las pruebas del triatlón, al igual que la apertura económica de Cuba, después de salir del agua todavía hay recorrer varios kilómetros en bicicleta y otros tantos corriendo. Prueba apta solo para los atletas mejor preparados y con mayor constancia. Nosotros como compañía ya estamos participando de esa carrera y estamos aprendiendo cómo es posible participar en las oportunidades que ya están abiertas, pero sobre todo las que están por venir.

Hoy, todos somos un poco más cubanos.

CUBA Y DOMINICANA,

UN EJE DE *desarrollo* DEL *Caribe*



Campos De Moya

Vicepresidente de Comunicación y Relaciones Institucionales de INICIA y presidente de la Asociación de Industrias de la República Dominicana / República Dominicana

Cuba y República Dominicana son las más importantes economías independientes en el Caribe. Son, por demás, países hispanos lo cual estrecha nuestras relaciones. De ahí que, pese al embargo económico que ha afectado a la isla de Cuba, ha existido entre ambas naciones respeto y cooperación así como un limitado intercambio comercial.

Dominicana ha exportado productos industriales como preparaciones alimenticias para humanos y animales, cervezas, fertilizantes, cosméticos, plásticos, molienda de trigo, químicos para limpieza, confecciones textiles, entre otros. Por su parte las exportaciones desde Cuba se han concentrado en materia prima ferrosa.

El monto de las exportaciones ha sido limitado debido al embargo comercial impuesto por el gobierno de los Estados Unidos. Unos US\$52 millones en el 2015, siendo significativo señalar que durante ese año unas 26 empresas exportaron productos por más de US\$200,000.00. Más importante aún es que de ese total, unas 20 empresas exportaron productos industriales teniendo la República Dominicana un superávit comercial y oportunidad de crecer rápidamente dentro del nuevo entorno económico y político.

“*Con la decisión de Estados Unidos de modificar su política hacia el vecino país, las posibilidades de colaboración económica y ampliación del mercado exportador pronostican oportunidades únicas para ambos países*”

Con la decisión de Estados Unidos de modificar su política hacia el vecino país, las posibilidades de colaboración económica y ampliación del mercado exportador, de inmediato, con miras a procurar oportunidades de inversión, de interés y normalización de las relaciones comerciales, pronostican oportunidades únicas para ambos países.

Nosotros en la Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD) hemos visto con gran interés la intensificación de los viajeros que de inmediato han comenzado a llegar a La Habana con la apertura de vuelos comerciales y levantamiento de las restricciones que habían pesado sobre Cuba desde los años 60 y las necesidades que conlleva el atender esos visitantes acorde con la costumbre que requiere el que viaja por placer y curiosidad.

En la AIRD consideramos y así se lo hemos externado a nuestros asociados que Cuba presenta para el industrial dominicano un mercado de oportunidad único e inmediato en los renglones de construcción, alimentación, vestimenta y farmacéutico en una primera fase.

En una segunda fase las condiciones para invertir en Cuba han mejorado con la nueva Ley para la Inversión Extranjera (Ley No. 118), la ampliación

de las formas no estatales de gestión en la producción y los servicios, el desarrollo de un mercado mayorista interno que busca satisfacer las necesidades del sector no estatal de la economía y la creación de cooperativas no agropecuarias y mini negocios son sólo algunos de los elementos de este contexto.

Al analizar los datos se evidencia que a nivel comercial Cuba es apenas el 0.6 % de nuestras exportaciones y el decimotercero destino de exportación a pesar de su proximidad. Cuba, luego de Estados Unidos y Haití, puede constituirse en nuestra tercera frontera comercial. Nosotros en la AIRD consideramos que debemos forjar una política para contribuir a hacer del Caribe un poderoso eje económico en el continente en donde Cuba recupere la importancia económica que merece.

UN EJE DE DESARROLLO EN EL CARIBE

Cuba y República Dominicana están llamadas a encabezar un poderoso eje de desarrollo económico y social en el Caribe. De ahí que centros de enseñanzas de ambas naciones ya han llegado a acuerdos de cooperación en negocio con el propósito de dotar a los cubanos de las herramientas modernas requeridas.

Por igual ambas naciones por la proximidad de las islas y diferencias culturales inherentes, pueden beneficiarse de un turismo originario en toda la urbe mundial que disfrute la belleza del Caribe desde dos destinos combinados. Los primeros en beneficiarse de esta política serán los ciudadanos americanos, muchos de origen cubano, que hoy día han visto eliminadas las barreras que no les permitan viajar a esa nación.

El incremento del número de visitantes a Cuba demanda cada vez más productos agrícolas frescos para satisfacer las necesidades de los visitantes y por demás el aumento en demanda de su propia población con mayor poder adquisitivo, lo cual

presenta una oportunidad para las exportaciones dominicanas.

Desde el punto de vista de comercio de bienes transables, hay que indicar que República Dominicana ha estado abierta al libre comercio incluyendo más de 40 países, mientras que Cuba se centra en países europeos como España, Holanda y el Reino Unido, y otros destinos como Canadá, China y Venezuela. De hecho, República Dominicana es una de las economías más abiertas del mundo. Una relación estrecha entre ambas naciones puede permitir a los productos cubanos el acceso a nuevos mercados, incluyendo el fortalecimiento de la presencia dominicana en Centroamérica y en las islas del Caribe de inmediato, mientras Cuba normaliza su relación comercial con el mundo.

Cuba y República Dominicana también pueden ser ofertadas para la Inversión Extranjera Directa (IED) como destino en que se ha fortalecido la seguridad jurídica para los capitales extranjeros. La construcción del Parque Mariel y la terminal portuaria del mismo nombre presentan una oportunidad para Cuba establecer zonas francas industriales en donde República Dominicana fue pionera de la región con experiencia y tecnología aprovechable para ambas naciones y sus poblaciones.

El sector industrial dominicano, encabezado por la Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD), ha tomado una posición proactiva para lograr que las oportunidades se concreten, en beneficio tanto de la economía cubana como de la economía dominicana. Recientemente, visitamos La Habana con una significativa delegación de industriales y de inmediato Cuba envió una amplia delegación, proceso en que se realizaron importantes negocios. Es así como en la AIRD vemos a Cuba y Dominicana, en conjunto, como la clave de un poderoso eje económico y social desde el Caribe, beneficioso para ambas naciones, beneficioso para la región. Continuaremos haciendo los esfuerzos para concretizar cada día más ventanas de oportunidades.



PÁTRIA OU MUERTE?

Patria



Anselmo Crespo

Sub-diretor da TSF/ Portugal

São 11 da noite em Havana. O dia não foi propriamente de sonho para um turista que visita Cuba pela primeira vez, que andou meses a poupar para lá ir e tudo o que pedia era bom tempo. A chuva caiu copiosamente durante toda a tarde e o mar das Caraíbas mais parecia o da Europa do norte. Revolto, com vontade de engolir toda a terra que lhe aparecesse à frente, indiferente aos turistas que atravessaram o atlântico à procura de uns dias de descanso. Depois do jantar restava-me o consolo das diosas de carne que me aguardavam no paraíso sob as estrelas. Os bilhetes não foram fáceis de arranjar e o espetáculo no Tropicana, um dos cabarés mais antigos e mais conhecidos de Havana, prometia ser inesquecível. “Não há luz, o espetáculo desta noite foi cancelado”, disseram-me à entrada. A frente fria que chegara naquela tarde a Havana deixou meia cidade às escuras. Não era um furacão, nem tão pouco uma tempestade tropical, era apenas chuva e vento, mas foi o suficiente para provocar estragos numa rede elétrica débil e numa cidade onde os geradores existem, mas ou não funcionam, ou não conseguem resolver tudo. Era o meu primeiro choque de frente com o embargo que dura há décadas. Dei instruções ao taxista para dar meia volta e voltar para trás. Regresso ao Hotel. Desisto. A minha noite acabava ali.

“Um dos erros mais comuns em política é considerar que ela se basta a si própria. Que a partir de um guião ideológico, seja ele qual for, se consegue construir um Estado

Lembrei-me desta noite quando vi a fotografia do Air Force 1 a chegar a Havana. A imagem é notável, não pela beleza, mas pelo simbolismo que carrega. Tudo aquilo é História. As casas de lata, os carros de museu, o emaranhado de cabos elétricos espalhados de forma anárquica pela cidade, as pessoas de olhos postos no céu, o avião que traz um Presidente dos EUA a Cuba, 88 anos depois. Os 150 quilómetros mais longos da história (é a distância de Cuba aos EUA) tornaram-se, de repente, mais curtos. Mas afinal, o que mudou? Porquê tanto tempo? Tanto sofrimento? O que mudou no mundo, nos Estados Unidos e em Cuba para tudo se tornar aparentemente tão simples? Mudaram os protagonistas da História.

Um dos erros mais comuns em política é considerar que ela se basta a si própria. Que a partir de um guião ideológico, seja ele qual for, se consegue construir um Estado, independentemente das pessoas e dos protagonistas que estão à frente desse Estado. Que mais importante que as pessoas, são os processos. Quem assim pensa tende a sonhar que um dia a História lhe dará razão. Que todos aqueles que discordam deste caminho são apenas limitados, perigosos reacionários que desejam o poder. Foi este tipo de pensamento que levou a vários conflitos ao longo da História. Que

“*Patria ou muerte. A frase fez história e ficou na História não como uma pergunta, mas como uma escolha que era dada aos cubanos*”

provocou angústia, sofrimento e morte. Que atrasou civilizações, que empobreceu Estados e tornou o mundo mais desigual.

No caso de Cuba não há inocentes. Se a luta de um povo pela soberania é tão legítima quanto a luta pela vida, a arrogância de quem se acha dono da verdade, persegue, prende e mata o pensamento livre, pode destruir por completo qualquer vitória. Mesmo que seja uma vitória contra a ditadura. Foi o que aconteceu em Cuba. A troca de um ditador por outro. Mas há outro tipo de arrogância. A de quem julga que o poder econômico é um cheque em branco na política, interna e externa. A arrogância da chantagem, do bloqueio, da pressão, a arrogância de querer obrigar um povo a sublevar-se. A arrogância de um Estado (os EUA) que se aliou a Fulgencio Batista, um ditador de quem o mundo já quase não se lembra, mas que os cubanos nunca esquecerão. O que mudou em Cuba, o que mudou nos Estados Unidos, foram os protagonistas.

O processo não foi, não é e não será fácil. Basta pensar que em 1977, Jimmy Carter deu o primeiro passo, com o retomar das relações diplomáticas, ainda que de forma muito limitada, e foram precisos mais 37 anos para chegarmos a 2014 e ouvirmos Barack Obama anunciar a reabertura do diálogo diplomático entre os dois países, que permitiu, entre outras coisas, o retomar dos voos regulares entre Cuba e os EUA. Famílias reencontraram-se, abraçaram-se e beijaram-se. Pessoas, como nós, que nunca foram como nós. Em fim de mandato, Barack Obama quis deixar mais uma marca na História, indiferente ao que o Senado americano pensa, consciente de que a História é

isso mesmo, história. Não pode ser apagada, não deve ser ignorada, mas tem sempre uma página em branco à espera que alguém escreva mais alguma coisa. Por outro lado, em Cuba, há um Castro que é diferente do irmão. Muito diferente? O suficiente para que um Presidente Americano possa visitar o país 88 anos depois e a embaixada possa voltar a abrir portas. Não é coisa pouca. O amargo de boca que Fidel Castro não conseguiu, nem quis, disfarçar depois de ter visto Obama ao lado do irmão, prova isso mesmo. “Nós não precisamos que o império nos dê nada”, escreveu o ex-presidente cubano no Granma, o jornal oficial do partido comunista cubano.

Patria ou muerte. A frase fez história e ficou na História não como uma pergunta, mas como uma escolha que era dada aos cubanos. Ou somos livres ou mais vale que a morte nos leve. Os cubanos fizeram a escolha certa, mas foram enganados. Escolheram a pátria, mas nunca foram verdadeiramente livres. Houve quem quisesse continuar essa luta pela liberdade, e quem o tenha feito com galhardia, sem medo da morte mesmo que fosse esse o preço a pagar. Patria ou muerte? Acrescentemos-lhe um ponto de interrogação para que, perante a pergunta, possamos encontrar a resposta certa. Para que, perante as novas circunstâncias, possamos finalmente trazer Cuba para o século XXI e acabar com o gelo de uma guerra que há muito deixou de fazer sentido. Patria ou muerte? Patria. Porque a morte só faz sentido quando acaba a esperança e não há alternativa. Porque em democracia, há sempre alternativa e a esperança não tem prazo de validade.

CUBA, **30 AÑOS** DE ÉXITO *turístico*



María Umbert

Directora de Comunicación Corporativa de Meliá Hotels International / España

En los años 1990's, Cuba apostó por el desarrollo del sector turístico. A pesar de sus increíbles atributos naturales y su cultura e idiosincrasia únicas, esta maravillosa isla, conocida como "la perla del Caribe" era vista como un entorno de riesgo para los inversores, especialmente a partir de la promulgación, en 1996, de la llamada Ley "Helms-Burton", que en la práctica obligaba a las compañías internacionales, a elegir entre comerciar con Cuba o con los Estados Unidos.

Sin embargo, las autoridades cubanas vislumbraron claramente el potencial turístico de su bello país, y tuvieron el acierto estratégico de buscar al mejor partner posible para desarrollar un sector hotelero de calidad y competitivo frente a los estándares internacionales. En este contexto, Gabriel Escarrer Juliá, fundador y Presidente de Meliá, fiel a su espíritu visionario, ofreció su know-how e inició una senda de casi 3 décadas de exitosa y productiva colaboración.

Por entonces, el Grupo Meliá contaba con más de 30 años de existencia, y había alcanzado ya un liderazgo consolidado en España, consecuencia de una imparable expansión por el litoral peninsular y archipiélagos, y de la adquisición de las cadenas Hotasa y Meliá durante los años 80. Esta cadena familiar de origen mallorquín ofrecía además un

“Las compañías estadounidenses ya toman posiciones en Cuba y ello afecta de manera especial a las grandes cadenas hoteleras norteamericanas

“plus” de valores y cultura de servicio altamente apreciados por los cubanos; la filosofía de Gabriel Escarrer, para quien el turismo posee una capacidad inigualable de hermanar a los pueblos y contribuir a su mayor prosperidad y bienestar social, encajó con las expectativas ge-

neradas en Cuba, dando comienzo un periodo de desarrollo turístico, y una historia de éxito compartida, que a día de hoy no han sido interrumpidos.

El compromiso, la leal colaboración, la transparencia y la seguridad jurídica pesan como factores fundamentales a la hora de explicar la trayectoria de Meliá en Cuba hasta nuestros días, y estos mismos factores son los que convierten en indisoluble el vínculo de nuestra compañía con este país caribeño, ante una nueva etapa para el país desde que a finales de 2014, los presidentes Castro y Obama anunciaran el restablecimiento de relaciones diplomáticas entre Cuba y los Estados Unidos.

Según la USTAO (United States Travel Agents Association) entre 1 y 2 millones de ciudadanos norteamericanos viajarán anualmente a Cuba durante los próximos 10 años, una vez que se levante el embargo existente. Las compañías estadounidenses ya toman posiciones en Cuba para cuando llegue ese momento, y ello afecta de manera especial a las grandes cadenas hoteleras norteamericanas, que en algunos casos hubieron de salir del país

“Cuba sabrá aprovechar las inmensas oportunidades que este proceso abrirá, sin olvidar los principios que han marcado el desarrollo sostenible de su industria turística, su carácter e idiosincrasia únicos

a comienzos de los años 60. Recientemente, la OFAC (Oficina de control de activos en el extranjero del Departamento del Tesoro estadounidense) concedió una autorización especial a dos grandes cadenas norteamericanas –actualmente en pleno proceso de fusión, Marriott y Starwood– para abrir los primeros hoteles norteamericanos en La Habana, y autorizó igualmente una importante ampliación de los vuelos directos desde Estados Unidos a partir de finales de año.

Las empresas españolas hemos mantenido históricamente una estrecha relación con Cuba, un vínculo especial que en palabras del Ministro de Turismo Cubano, Manuel Marrero, se mantendrá aunque la progresiva internacionalización del país sea ya un proceso imparable, especialmente con aquellas empresas que apoyaron a su país desde el primer momento, al margen de las circunstancias políticas. En este sentido, estamos convencidos de que la competencia internacional no constituye una amenaza para el sector turístico español en Cuba, sino un incentivo para elevar aún más nuestra excelencia y estándares.

El restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre Cuba y Estados Unidos representa uno de los retos más apasionantes de su extraordinaria trayectoria, y un “caso de estudio” único en la historia contemporánea. La clave será gestionarlo con responsabilidad, y sin perder un valor fundamental: la especificidad cultural y la filosofía de vida propias de los cubanos.

Y es que estoy segura de que Cuba sabrá aprovechar las inmensas oportunidades que este proceso abrirá sin duda, sin olvidar los principios que han marcado el desarrollo sostenible de su industria turística, ni por supuesto, su carácter e idiosincrasia únicos.

Como también recordó el Ministro Marrero: “las empresas extranjeras serán sin duda bienvenidas, pero tendrán que bailar al son de la música cubana”.

En estas primeras décadas del siglo XXI, Cuba vuelve a ser objeto de deseo para inversores y empresas turísticas de todo el mundo, esta vez en un entorno internacional favorable a la superación de viejas barreras, y partiendo de más de 30 años de autenticidad, experiencia y liderazgo turístico incontestable.

TRANSFORMAÇÕES EM CUBA

E *oportunidades* PARA O BRASIL



Paulo Velasco

Professor adjunto de Política Internacional do Programa de Pós-graduação em Relações Internacionais da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (PPGRI-UERJ) / Brasil

Em 2015, o aperto de mãos entre Barack Obama e Raúl Castro durante a Cúpula das Américas no Panamá confirmou a opção pelo diálogo e o empenho na construção progressiva de confiança mútua entre os dois países. Pouco depois, foi marcante a retirada de Cuba da lista de países que patrocinam o terrorismo e a reabertura da embaixada dos Estados Unidos em Havana. Em 2016, todo o processo ganhou ainda mais notoriedade com a visita do próprio presidente Obama e sua família à capital cubana.

Para além do simbolismo político e histórico, já há efeitos concretos em curso, como a permissão para que bancos americanos processem transações em dólar do governo cubano, a flexibilização das regras para a viagem de cidadãos norte-americanos ao país, ou a negociação para a entrada de investimentos estadunidenses na ilha.

As pressões pelo fim do embargo sobre Cuba, decisão que cabe ao Congresso dos Estados Unidos, também são crescentes e contam com o apoio de boa parte dos cidadãos americanos. As empresas estadunidenses também incentivam a revisão dos entraves que vigoram há mais de cinquenta anos, interessadas no acesso ao mercado vizinho.

“*Um dos movimentos mais marcantes foi o financiamento brasileiro para a reforma do Porto de Mariel*”

Enquanto apoia de forma entusiasmada a progressiva normalização das relações entre Estados Unidos e Cuba, interpretada como a superação do último resquício da Guerra Fria nas Américas, o Brasil vem incentivando o aumento do comércio com a ilha caribenha, bem como uma maior presença de investimentos brasileiros no país.

Um dos movimentos mais marcantes foi o financiamento brasileiro para a reforma do Porto de Mariel, reinaugurado em 2014. Não obstante a polêmica envolvendo o financiamento do BNDES no projeto, com um crédito da ordem 682 milhões de dólares, são indiscutíveis os ganhos do Brasil na empreitada, não só econômicos, mas também estratégicos.

De fato, estima-se que cerca de 800 milhões de dólares investidos na obra foram gastos no Brasil, na compra de bens e serviços comprovadamente brasileiros, tendo sido gerados mais de 100.000 empregos diretos e indiretos. Além disso, o moderno porto cubano está à altura dos melhores portos caribenhos, como os de Kingston na Jamaica e Freeport nas Bahamas, podendo receber embarcações com até 18 metros de profundidade e movimentar cerca de 1 milhão de contêineres por ano. O grande diferencial, contudo, está no fato de se situar a cerca de 150 quilômetros



do principal mercado mundial, vantagem sensível para qualquer empresa brasileira com negócios na ilha, especialmente diante da perspectiva de flexibilização do embargo.

Na última década, houve grande expansão no comércio bilateral, tendo as exportações brasileiras passado de 70 milhões de dólares em 2002 para mais de 500 milhões de dólares em 2015, situando-se o Brasil como o terceiro maior exportador para a ilha, atrás apenas de China e Venezuela. A pauta brasileira é constituída sobretudo de produtos como óleo de soja refinado, farelo de soja, arroz, milho, carne de frango in natura, café cru, entre outros.

No tocante ao apoio a exportações e internacionalização de empresas brasileiras é marcante o papel desempenhado pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), que tem escritório em Havana e cuida, por exemplo, da elaboração de estudos de mercado e do suporte para a instalação de empresas brasileiras na ilha.

As crescentes oportunidades de negócios com Cuba podem ser vislumbradas nas edições anuais da Feira Internacional de Havana (FIHAV). Desde 2003, o pavilhão brasileiro é organizado pela Apex-Brasil e em 2014 o Brasil foi premiado como o país que mais aumentou a participação na feira, com 45 empresas expositoras de setores como: moda; casa e construção; alimentos e bebidas; higiene e cosméticos; máquinas e equipamentos; entre outros.

Vale notar que os incentivos para investir em Cuba tem crescido muito nos últimos anos. A inauguração da Zona Especial de Desenvolvimento (ZED) em Mariel, por exemplo, é iniciativa auspiciosa que tende a atrair investidores estrangeiros para a região, sobretudo diante da perspectiva de flexibilização do embargo dos Estados Unidos.

“ Para as empresas que vierem a se instalar na ZED será permitido negociar diretamente o salário com os empregados, sem se sujeitarem aos limites impostos pelo governo cubano

Para as empresas que vierem a se instalar na ZED será permitido negociar diretamente o salário com os empregados, sem se sujeitarem aos limites impostos pelo governo cubano. Ademais, uma nova Lei de Investimento Estrangeiro foi aprovada em março de 2014, estabelecendo fortes incentivos fiscais para atrair o capital externo, como a redução à metade do imposto sobre o lucro para a maioria dos investidores, com uma taxa de 15% sobre o lucro líquido.

Considerando as promissoras perspectivas de flexibilização do embargo dos EUA sobre Cuba, os efeitos progressivos da modernização do Porto de Mariel e os incentivos dados pelo governo cubano ao capital estrangeiro, pode-se contemplar esse mercado de 11 milhões de pessoas como um novo pólo de atração para empresas brasileiras capazes de identificar oportunidades em meio a uma era de mudanças e desafios no entorno regional caribenho e latino-americano.

¿ESTÁN **GARANTIZADAS** LAS **inversiones** EN CUBA?



Felipe Palau

Socio del Despacho Jurídico Integral Legal Management / España

La cercanía cultural de Cuba con España, y la valoración positiva que en nuestro país merece todo aquello que se asocie a la imagen de Cuba, contrasta con el desconocimiento de su situación socioeconómica actual y de las medidas adoptadas para abrirse a una economía de mercado. Con independencia de los cambios en la estructura u organización del Estado, el tránsito a una economía de mercado exige sobre todo la promoción de las inversiones extranjeras como único modo de acaparar el capital necesario para posibilitar un cambio urgente de los sectores productivos y de las infraestructuras del país. Para ello es necesario que existan garantías para la ejecución y amortización de las inversiones, así como para la repatriación de beneficios. Pues bien, dichas garantías se han reforzado desde la promulgación de la Ley de la República de Cuba nº 118, de la Inversión Extranjera.

La Ley fija el marco legal de la inversión extranjera en el territorio nacional, garantizándose que los beneficios concedidos a los inversionistas extranjeros y a sus inversiones se mantengan durante todo el período por el que hayan sido otorgados. Es decir, las inversiones gozan de plena protección y seguridad jurídica, por lo que no pueden ser expropiadas, salvo por motivos de utilidad pública o interés social, compensando en todo caso de

“Las inversiones gozan de plena protección y seguridad jurídica, por lo que no pueden ser expropiadas, salvo por motivos de utilidad pública o interés social

forma adecuada al inversor extranjero. Además el procedimiento de expropiación debe respetar otras garantías legales, como la declaración previa del Consejo de Ministros, la Constitución, o los tratados internacionales en materia de inversiones, además de la legislación vigente. Dicha indemnización viene igualmente garantizada

por el Acuerdo entre el Reino de España y la República de Cuba sobre la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones, que exige el pago de la indemnización en moneda convertible y libremente transferible. En caso de conflicto, la fijación de la indemnización se determinará mediante arbitraje internacional.

El inversor podrá solicitar la prórroga del plazo concedido para la ejecución de la inversión, siempre que lo haga antes del transcurso de dicho plazo. En caso de que las autoridades no concedan la prórroga deberá indemnizarse al inversor. Además, iniciada la ejecución, también mediante autorización previa, el inversionista extranjero podrá transmitir total o parcialmente sus derechos sobre la misma.

Una de las garantías más importantes para el inversionista extranjero es la libre transferencia al exterior de moneda libremente convertible, sin pago de tributos u otros gravámenes relacionados con

dicha transferencia de los dividendos o beneficios obtenidos por la explotación de la inversión, por la transmisión de los derechos sobre las mismas o por las compensaciones o indemnizaciones recibidas por su expropiación o por la negativa a la concesión de una prórroga en su ejecución. Este derecho se garantiza igualmente a las personas naturales extranjeras, que presten sus servicios al inversor.

Una de las preguntas más reiteradas por los empresarios versa sobre la necesidad de canalizar la inversión a través de empresas públicas cubanas, a lo que debe responderse negativamente, pues cabe la inversión directa en una empresa de capital totalmente extranjero. De este modo, las empresas de capital totalmente extranjero conviven con las empresas mixtas y los denominados contratos de asociación económica internacional.



“Una de las garantías más importantes para el inversionista extranjero es la libre transferencia al exterior de moneda libremente convertible, sin pago de tributos u otros gravámenes

Para garantizar la eficiente ejecución de la inversión se establece el derecho a exportar e importar directamente lo necesario para cumplir los fines de la inversión, aunque deberán adquirirse preferentemente en el mercado nacional aquellos bienes y servicios que sean ofrecidos en iguales condiciones de calidad, precio y plazos de entrega que los manejados en el mercado internacional. Dicha eficiencia queda garantizada igualmente por la facultad de los órganos de dirección y administración de las empresas mixtas, de las empresas de capital totalmente extranjero o de las partes en los contratos de asociación económica internacional, de decidir que determinados cargos de dirección superior o algunos puestos de trabajo de carácter técnico se desempeñen por personas no residentes permanentes en el país y, en esos casos, determinar el régimen laboral aplicable.

Junto a estas garantías son muchos los beneficios, fundamentalmente fiscales, que se otorgan a las inversiones extranjeras, y existe la posibilidad de fijar zonas de priorización de la inversión, como la Zona Especial de Desarrollo Mariel, con puerto moderno para buques de hasta 17 metros de calado y la más moderna tecnología. Aspectos estos merecedores de especial atención en otra ocasión.





Oscar Ruano

Director general de Baja Ferries / México

En mayo de 2015, Estados Unidos liberó una serie de licencias que permitirán la operación de un servicio de ferry entre dicha nación y la isla de Cuba, un hecho histórico que representa el inicio para la reanudación de un servicio que llevaba más de 50 años detenido.

Durante la primera mitad del siglo XX, los viajes en ferry entre Cuba y Florida, eran una particularidad única en la región y uno de los principales canales de arribo para los estadounidenses, quienes llegaban en centenas semanales a la Isla, hecho que hoy veríamos como algo completamente atónito.

A vista de la mayoría, las licencias otorgadas representan un importante hito en cuanto a temas de turismo, negocios y estrechamiento diplomático entre ambas naciones, así como un canal para regresar al flujo de pasajeros que se tenía previo a la Revolución Cubana. Pero este importantísimo hecho, va más allá de un negocio para unas empresas o de un detonador turístico; significa en realidad uno de los catalizadores que mayor peso tendrán para la futura transformación de Cuba. Permítanme explicarles por qué.

Un ferry es más que simplemente una embarcación que traslada, de forma marítima, personas y carga de un punto Y a un punto Z. Los ferries más im-

“Este servicio genera importantes ahorros financieros, ya que permite una más óptima administración y disminución de costos en los procesos de adquisición de bienes y mercancías

portantes del mundo tienen la capacidad de transportar cualquier material o mercancía, desde contenedores, productos en refrigeración, combustibles, hasta materiales de construcción, maquinaria y estructuras.

Asimismo, cuentan con el beneficio de ofrecer a los pasajeros una experiencia de viaje única, al contar con amenidades su-

periores en cuanto a servicio de alimentos, descanso, entretenimiento y carga de equipaje. Para condiciones insulares, ningún medio de transporte ofrece capacidades similares y aunque los tiempos de traslado son efectivamente mayores que al de un avión el viaje en términos de experiencia y comodidad son prácticamente inigualables.

El contexto geográfico bajo el cual se ubica Cuba, hace del país una ubicación idónea para este tipo de servicios, ya que estas embarcaciones representan el canal más apto para conectar un área insular, al permitir establecer un puente marítimo constante, fluido y permanente con un macizo continental y sus principales centros urbanos y de producción.

Los proyectos actuales de ferry, contemplan 3 salidas semanales a Cuba, a través de embarcaciones con una capacidad de aproximadamente 2,000 pasajeros. Un solo traslado en ferry es capaz de

“*Nos hemos encontrado en Cuba con una histórica receptividad hacia la inversión y propuestas de negocios, no solo en nuestra área de trabajo, sino en diferentes sectores económicos clave para la Isla*”

igualar más de 10 viajes en un avión tipo Boeing 737, ventaja que se suma a las superiores capacidades en carga; necesidades que irán en aumento, conforme al propio crecimiento gradual de la Isla.

De igual forma, este servicio genera importantes ahorros financieros, ya que permite una más óptima administración y disminución de costos en los procesos de adquisición de bienes y mercancías; es decir, a través del ferry se podrán conseguir las cantidades necesarias y justas de cualquier producto, lo cual evita la compra de cargamentos completos, que conlleva en gastos adicionales en conceptos como almacenamiento o distribución.

Se trata de sencillos datos, pero que nos dan una idea de la magnitud de este tipo de operación y de la fructífera relación que se pueda dar en un futuro próximo entre ambas partes.

Por ello, estas características, cualidades y beneficios; trascienden al ferry de ser un simple medio transporte a un verdadero pilar en el desarrollo socioeconómico de una región de complicado acceso. En la actualidad, existen servicios de traslado marítimos de mercancías hacia Cuba, los cuales funcionan como los principales canales de abastecimiento para la Isla.

Son efectivamente insuficientes para las necesidades económicas de Cuba y limitados por el actual embargo comercial, pero ante un probable levantamiento, el ferry sería el canal idóneo para sobrellevar el reto de reestablecer un mayor dinamismo económico, que beneficie en los programas de desarrollo de la Isla.

Una operación similar tenemos hoy en día en México, la cual se puede replicar en Cuba (salvaguardando sus claras diferencias y contextos). Si ubicamos el mapa de la República Mexicana, nos encontraremos que al noroeste del país existe un importante trecho de tierra separado del macizo continental que es la Península de Baja California. Se trata de una región, aislada y alejada de los principales centros socioeconómicos, con una complicada situación geográfica, que prácticamente imposibilita la conexión por tierra.

Darle la vuelta a la Península resulta inviable, por los altos que conlleva transportar, vía terrestre, mercancías a grandes distancias, mientras que los canales aéreos son insuficientes y caros para pensar remotamente en una conexión por ese medio. Entonces, ¿cómo ha podido florecer esta región para convertirse en un importante foco de inversión y atracción turística? La respuesta es el ferry, el cual permite que la zona este adecuadamente abastecida con los bienes necesarios para su correcto desarrollo socioeconómico.

De momento, Estados Unidos ha desplegado todas las facilidades para que este hecho se concrete (y del cual desde mi empresa, Baja Ferries, nos sentimos orgullosos de formar parte). Asimismo, en los últimos meses hemos presenciado pasos importantes en la reanudación del servicio: se ha levantado la prohibición a ciudadanos cubanos de viajar en embarcaciones comerciales, a la par que se otorgó el primer permiso para la operación de un crucero hacia la Isla.



En los últimos meses, nos hemos encontrado en Cuba con una histórica receptividad hacia la inversión y propuestas de negocios, no solo en nuestra área de trabajo, sino en diferentes sectores económicos clave para la Isla. Nosotros llevamos impulsando el tema del ferry a este país desde hace más de 10 años, periodo en el cual nos hemos topado con una gran cantidad de obstáculos y negativas, los cuales hicieron inviable durante mucho tiempo la introducción de este servicio.

Pero ahora, este panorama y visión empresarial ha cambiado progresivamente. Por primera vez en mucho tiempo nos encontramos con una política de apertura y entendimiento. Hoy las propuestas de negocio se reciben, se analizan, se discuten y voluntariamente se les brinda seguimiento; ciertamente hay diferentes factores que aun influyen en la concertación de acuerdos, pero actualmente podemos afirmar que se vive el mejor momento de inversión en la Isla desde hace más de 50 años.

La asignatura sigue pendiente y somos respetuosos con los tiempos y análisis que tengan las autoridades correspondientes y estamos en total disposición de ejecutar lo que el gobierno cubano recomiende. Tenemos actualmente el reto de elevar este tema a la agenda prioritaria del gobierno: existe la voluntad, la inversión, así como la experiencia necesaria para convertirlo en una realidad en un corto plazo.

Se vienen muchas transformaciones para la Isla en los siguientes años, pero sin lugar a dudas la que vendrá por mar, será una de las que más influenciará en la potencialización de nuevos negocios, en la reformulación de una industria turística, en la generación de un nuevo espectro empresarial, en su vinculación sociocultural con el mundo y en general en la construcción de una nueva Cuba.



CUBA, TRES GRANDES retos Y UN destino



Joan Navarro
Socio y vicepresidente de Asuntos Públicos de LLORENTE & CUENCA / España

Pau Solanilla
Director general para Cuba en LLORENTE & CUENCA / España

Nunca un país tan pequeño concentró tanta atención y pasión a nivel internacional. Cuba ejerce una atracción difícil de describir, es una isla que tanto por su posición geoestratégica como por su historia pasada y presente, está llamada a ser protagonista en los próximos años. El deshielo de las relaciones con los EE. UU. y el histórico viaje del presidente Obama a La Habana el pasado mes de marzo, inauguraron una nueva etapa en las relaciones bilaterales, así como de relaciones de Cuba con el resto del mundo. Todo ello, y la necesidad de abrir su economía a la inversión extranjera, está generando nuevas dinámicas internas y externas que hacen que la isla vuelva a centrar la atención del mundo político y económico internacional.

Asistimos a un tiempo nuevo que ha generado muchas expectativas tanto dentro como fuera del país, pero a pesar de los muchos obstáculos y las previsibles tensiones en este complejo proceso, la apertura, modernización y liberalización de su economía es un proceso sin marcha atrás, que deberá hacer frente a tres grandes retos.

En primer lugar, el relevo generacional. Los líderes revolucionarios, con los hermanos Castro al frente, tienen por razones biológicas que dar paso a una generación de líderes políticos nueva. Un

“El país podría transitar hacia un modelo económico sin renunciar a sus principios fundamentales, esto es, la igualdad y la redistribución de la riqueza

relevo nada fácil, puesto que el régimen cubano no se caracteriza por diseñar procesos lineales y transparentes. El proceso y el momento de la toma de decisiones han sido siempre impredecibles y no están exentos de sorpresas. El propio presidente Raúl Castro ratificó en el VII Congreso del Partido Comunista cubano la fecha de ese relevo, el año 2018, inaugurando la carrera de adivinación sobre quién le sucederá. Desde el exterior, siempre se intenta identificar, señalar e incluso influir en el posible sucesor, pero hay que ser prudentes en las afirmaciones y los análisis, y quizás sea más probable pensar en una futura dirección de corte colegiada con alguna figura de prestigio al frente, que intente dar continuidad a los principios fundamentales socialistas, pero que transite hacia una nueva forma de gobernar más acorde con los tiempos. Un proceso de transición política tranquila que intente conciliar los rasgos de un sistema político cerrado hacia uno más participativo y plural, una decisión que, en todo caso, debe tomar el pueblo cubano de forma soberana y sin injerencias externas.

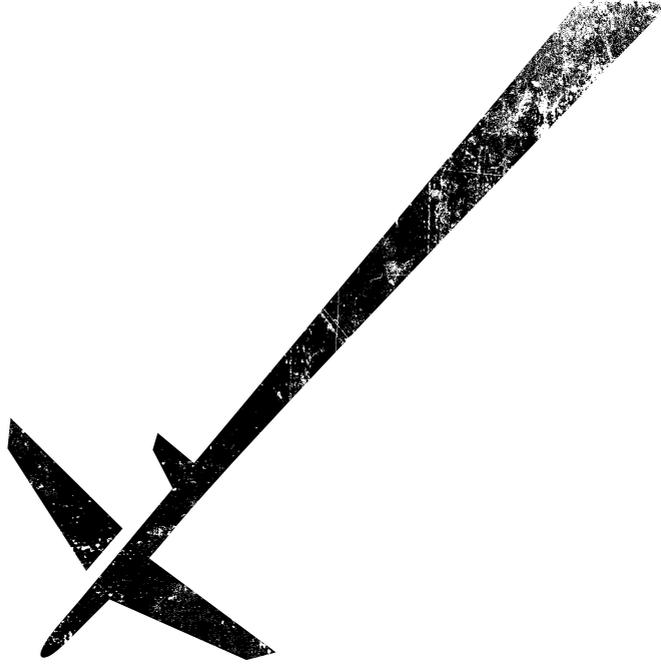
En segundo lugar, Cuba tiene un inaplazable reto de modernización y actualización económica. Su transición depende en gran medida de su capacidad de generar un círculo virtuoso de crecimiento que genere riqueza y prosperidad para el pueblo

“*Todo ello requiere la introducción de criterios de eficacia y eficiencia, incentivos y autonomía de gestión, removiendo y actualizando el aparato burocrático*

cubano, removiendo las obsoletas bases de un sistema económico de otros tiempos. El pueblo cubano tiene derecho a dejar atrás sesenta años de excepcionalidad económica, restricciones y penurias para poder construir una economía social competitiva. El país podría transitar hacia un modelo económico sin renunciar a sus principios fundamentales, esto es, la igualdad y la redistribución de la riqueza, modernizando sus empresas públicas, potenciando el amplio sector cooperativo del país, las pequeñas y medianas empresas y los cuentapropistas (autónomos). Sin embargo todo ello requiere la introducción de criterios de eficacia y eficiencia, incentivos y autonomía de gestión, removiendo y actualizando el aparato burocrático que hace ineficiente y obsoleto una buena parte del sistema económico. El país tiene buenos ejemplos de sectores y empresas de éxito en el turismo, la biotecnología, los servicios sanitarios o la industria cultural, una gran oportunidad para impulsar y gestionar otros sectores tractores de la economía como el sector agroalimentario, la energía, los transportes o las infraestructuras.

Finalmente, el tercer gran reto de Cuba es explotar y poner en valor el enorme capital humano que tiene y genera el país. Si algo caracteriza a Cuba en relación con el resto de países en desarrollo, es precisamente la formación y la enorme creatividad de su población. Cuba ha demostrado a lo largo de las últimas décadas una capacidad resiliente como ninguna otra nación en el mundo, todo ello gracias a sus gentes, por lo que el futuro de Cuba tiene que sustentarse en liberar todo el talento, la capacidad y el potencial de sus jóvenes para hacer que sean los actores de la nueva Cuba.

En definitiva, tres retos titánicos pero perfectamente posibles que deberían apuntar hacia un nuevo horizonte, un nuevo destino que no es otro que convertir toda esa potencialidad, riqueza y pluralidad en un nuevo proyecto colectivo inclusivo que sitúe al país en el lugar que le corresponde desde el punto de vista político, económico, social y cultural.





PREMIOS

conseguidos POR UNO



2016 AWARD
OF EXCELLENCE
en la categoría
Websites - Magazine



SILVER WINNER
en la categoría
Design - Illustration



GRAND WINNER
Best of Magazines
Overall Presentation



GOLD WINNER
en la categoría Magazines
Overall Presentation
Executive



GOLD WINNER
en la categoría
Best House Organ

LLORENTE & CUENCA

LLORENTE & CUENCA es la consultoría de **gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos** líder en España, Portugal y América Latina. Cuenta con veintitrés socios y más de 490 profesionales, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla española y portuguesa.

Actualmente, tiene oficinas propias en **Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, Estados Unidos** (Miami, Nueva York y Washington, DC), **México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana**. Además, opera en **Cuba** y ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Bolivia, Paraguay, Uruguay y Venezuela**.

LLORENTE & CUENCA es miembro de AMO, la red global líder en comunicación corporativa y financiera. Son también socios: **The Abernathy MacGregor Group** en Estados Unidos; **Maitland** en Reino Unido; **Havas Worldwide Paris** en Francia, Bélgica y Dubai; **Hirzel.Neef.Schmid.Counselors** en Suiza; **SPJ** en los Países Bajos; **Porda Havas** en China; **AD HOC Communication Advisors** en Italia; **NBS Communications** en Polonia; **NATIONAL Public Relations** en Canadá; **Hallvarsson & Hallvarsson** en Suecia; **EM** en Rusia y **Deekeling Arndt Advisors** en Alemania. Cada año, AMO se sitúa en el top del Ranking Global de Asesores de M&A desarrollado por **Mergermarket**.

www.amo-global.com



DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y director general corporativo
de Talento, Organización e
Innovación
acorujajo@llorenteycuenca.com

Tomás Matesanz
Director general corporativo
tmatesanz@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y director general
gpanadero@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno
Director de Talento
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Gerente de Talento
para la Región Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Eva Pérez
Gerente de Talento
para Norteamérica,
Centroamérica y Caribe
eperez@llorenteycuenca.com

Karina Sanches
Gerente de Talento
para el Cono Sur
ksanches@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Barcelona

María Cura
Socia y directora general
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1^o-1^a
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y director senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Luis Miguel Peña
Socio y director senior
lmpena@llorenteycuenca.com

Latam Desk
Claudio Vallejo
Director senior
cvallejo@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Ana Folgueira
Directora general de
Impossible Tellers
ana@impossibletellers.com

Impossible Tellers
Diego de León, 22, 3^o izq
28006 Madrid
Tel. +34 91 438 42 95

Lisboa

Madalena Martins
Socia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Director general
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5^o Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

Cink.

Sergio Cortés
Socio. Fundador y presidente
scortes@cink.es

Calle Girona, 52 Bajos
08009 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

ESTADOS UNIDOS

Miami

Erich de la Fuente
Socio y director general
edela Fuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Latam Desk
Adriana Aristizábal
Consultora senior
aaristizabal@llorenteycuenca.com

277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 917 833 0103

Washington, DC

Ana Gamonal
Directora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

Ciudad de México

Juan Rivera
Socio y director general
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, México D.F.
Tel. +52 55 5257 1084

La Habana

Pau Solanilla
Director general para Cuba
psolanilla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Panamá

Javier Rosado
Socio y director general
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.
Edificio Omega - piso 6
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director general
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA

Bogotá

María Esteve
Directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B - of. 105
Tel. +57 1 7438000

Lima

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi
Presidente
hzogbi@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro.
Tel. +51 1 2229491

Quito

Alejandra Rivas
Directora general
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Socio y gerente general
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 180L.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Pablo Abiad
Socio y director general
pabiad@llorenteycuenca.com

Daniel Valli
Director senior de Desarrollo
de Negocio en el Cono Sur
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Director
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
RJ - 20011-000
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Marco Antonio Sabino
Socio y presidente Brasil
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Director general
jcozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

WWW.REVISTA-UNO.COM

