

APUNTES SOBRE ECONOMÍA CUBANA Y COVID-19

CENTRO DE ESTUDIOS DE LA ECONOMÍA CUBANA

COMPILADORES
HUMBERTO BLANCO ROSALES
BETSY ANAYA CRUZ



APUNTES SOBRE ECONOMÍA CUBANA Y COVID-19

CENTRO DE ESTUDIOS DE LA ECONOMÍA CUBANA

COMPILADORES
HUMBERTO BLANCO ROSALES
BETSY ANAYA CRUZ

EDICIÓN: Denise Ocampo Alvarez
DISEÑO: Annelis Noriega Guerra

© Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC)
© Fundación Friedrich Ebert (FES)

ISBN: 978-9945-9278-3-2

Febrero de 2021

La elaboración de este material ha sido posible gracias al apoyo de la Fundación Friedrich Ebert (FES). El contenido de esta publicación no necesariamente refleja las opiniones de la FES. Queda prohibido su uso con fines comerciales.



ÍNDICE

- 5 | A modo de introducción: otra pelea cubana contra los demonios/ Humberto Blanco Rosales y Mayra Tejuca Martínez
- 13 | Reflexiones en torno a la nueva estrategia para el desarrollo económico y social de Cuba/ Betsy Anaya Cruz
- 23 | Implementación de la nueva estrategia económica y social: una mirada desde la gestión/ Humberto Blanco Rosales
- 33 | IED en tiempos de COVID-19: ¿qué podemos esperar?/ Juan Triana Cordoví
- 41 | Cuba: apuntes sobre comercio exterior y COVID-19/ Ricardo Torres Pérez
- 47 | Alimentación en Cuba: impactos de la COVID-19/ Anicia García Álvarez
- 58 | El turismo mundial y en Cuba pospandemia/ Miguel Alejandro Figueras

- 64 | Teletrabajo en tiempos de COVID-19:
oportunidades y desafíos para Cuba/ Dayma
Echevarría León
- 72 | Trabajo por cuenta propia. Pre y posCOVID-19/
Ileana Díaz Fernández
- 79 | La banca comercial tras la COVID-19/ Francisco
Fidel Borrás Atiénzar y Oscar Luis Hung Pentón
- 87 | De los autores

A MODO DE INTRODUCCIÓN: OTRA PELEA CUBANA CONTRA LOS DEMONIOS

HUMBERTO BLANCO ROSALES

MAYRA TEJUCA MARTÍNEZ

En el pasado mes de julio de 2020 el gobierno cubano dio a conocer su estrategia para reactivar la economía y enfrentar las secuelas de la crisis global desatada por la COVID-19. Como era de esperar, se han desatado expectativas sobre su contenido, tal y como ocurrió con la discusión de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución y los documentos del VII congreso del Partido Comunista de Cuba (Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, Actualización de los Lineamientos para el periodo 2016-2021, Bases para el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030). En esta ocasión, dichas expectativas se refuerzan por la intención proclamada de "montarse en el tren y no bajarse más", referida a los no pocos temas por instrumentar en el funcionamiento del modelo económico, en medio de un "hecho social total" (Ramonet, 2020) como la pandemia.

Sin minimizar el impacto de las circunstancias externas adversas de larga data cuya influencia sobre la economía y la sociedad cubanas no pueden obviarse (el bloqueo del gobierno de los Estados Unidos y su recrudecimiento sin precedentes bajo la administración Trump), más la crisis mundial desatada por la pandemia, hay que admitir que permanecen pendientes asuntos como el crecimiento económico y su calidad, el desempeño de las empresas del Estado, el rol de las instituciones estatales y el predominio de métodos económicos sobre los administrativos en la conducción de la economía, las distorsiones macroeconómicas, las deformaciones en la estructura productiva y del comercio exterior, el fomento y papel de los actores

económicos privados y cooperativos, el incremento de la productividad y los incentivos al trabajo.

Todas estas limitaciones de conjunto agudizan la muy compleja situación de Cuba, que en medio de tales circunstancias ha podido enfrentar eficazmente esta enfermedad, incluso mejor que no pocos países con economías más robustas.

En Cuba los primeros tres pacientes infectados por el coronavirus SARS-CoV-2 fueron diagnosticados el 11 de marzo de 2020. Sin embargo, ya desde el 29 de enero de ese propio año el Consejo de Ministros había aprobado un Plan inicial para la Prevención y Control del Coronavirus, lo que, unido a otras acciones de capacitación en los temas de bioseguridad y de organización e integración de las investigaciones en torno a la COVID-19, permitió dar una respuesta rápida, organizada e incluso anticipada a la evolución de la pandemia.

El 23 de marzo se suspendieron las clases de todos los niveles de enseñanza y dos días después, el transporte público interprovincial. Por esos mismos días de marzo se comenzó a regular la entrada de personas al país y el 9 de abril se cerraron las fronteras. El día 11 del mismo mes se paralizó el transporte colectivo urbano estatal y privado en todo el país. Estas medidas se acompañaron de otras vinculadas con el reordenamiento laboral, el incremento de las personas trabajando desde sus casas y el teletrabajo. Igualmente se realizaron acciones encaminadas a ordenar el comercio y evitar aglomeraciones de personas. Paralelamente el sistema de salud adoptó medidas dirigidas a incrementar la identificación y el aislamiento de los infectados, con el propósito de cortar la transmisión de la enfermedad. Todas estas acciones, unidas al distanciamiento social y al incremento de las medidas de higiene personal y colectiva, contribuyeron al control inicial de la COVID-19.

La primera etapa de la pandemia en Cuba tuvo un primer pico entre los meses de marzo y mayo, con un máximo de 847 casos activos el 24 de abril. Luego de reducirse a unos pocos el número de contagios diarios, a finales de julio se presentó un nuevo incremento de los infectados. Entre los meses de agosto y septiembre se estabilizó una

meseta de alrededor de 600 casos activos y para los primeros días de octubre se observaba una tendencia a la disminución de pacientes (Covid19CubaData, 2021).

En este contexto, a partir del evidente control logrado¹ y considerando la necesidad de reanudar la actividad económica y social del país, el 8 de octubre se da a conocer un nuevo plan de enfrentamiento a la COVID-19², con tres objetivos fundamentales: transitar hacia una nueva normalidad de manera gradual y asimétrica; mitigar el impacto económico y social ocasionado por la enfermedad y el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por el gobierno de los Estados Unidos; y desarrollar las capacidades de enfrentamiento a los eventos que se produjeran en la nueva normalidad (Marrero-Cruz, 8 de octubre de 2020).

El plan quedó estructurado en tres etapas: la epidémica, con las fases de transmisión autóctona limitada y de transmisión comunitaria, la de recuperación con sus tres fases, y la de nueva normalidad. Igualmente se divulgaron los indicadores generales para el cambio de fase de las provincias, así como los establecidos en específico para la provincia de La Habana a partir de su complejidad.

Las provincias de Ciego de Ávila y Sancti Spíritus fueron consideradas entonces en fase de transmisión autóctona, La Habana pasó a la fase 3 de la etapa de recuperación y el resto de las provincias pasaron

1 Otros argumentos que sustentaron el control de la pandemia fueron los siguientes: hasta la fecha habían sido atendidos en hospitales el 100 % de los casos confirmados y sus contactos y no habían colapsado las unidades de cuidados intensivos, no se habían reportado niños, embarazadas ni trabajadores de la Salud fallecidos y se apreciaba una reducción de los casos críticos y graves.

2 Con anterioridad, el 11 de junio, la dirección del país había dado a conocer una estrategia económica y social en dos etapas para afrontar la crisis posCOVID-19. La primera (de recuperación) implicaba el regreso gradual a la normalidad en todas las actividades productivas, económicas y sociales del país, y comprendía tres fases. La segunda correspondería al fortalecimiento económico para enfrentar la crisis prolongada a nivel global (Díaz-Canel, 11 de junio de 2020).

a la nueva normalidad³. La nueva normalidad implicó el restablecimiento de la actividad productiva y de servicios, acompañado del fortalecimiento de la vigilancia epidemiológica, el cumplimiento de las medidas higiénico-sanitarias y la adopción de nuevos códigos y estilos de vida, que permitieran convivir con la enfermedad con un mínimo de riesgos. Como parte de la nueva normalidad se abrieron paulatinamente los aeropuertos.

Con posterioridad, entre mediados de octubre y mediados de noviembre se produjo un ligero incremento de los nuevos casos. Sin embargo, a partir de los primeros días de diciembre comenzó un proceso de aumento continuo de nuevos casos diagnosticados, que dura hasta la actualidad. Este pico se debió en los primeros momentos a la transmisión a partir de viajeros procedentes del exterior, pero más recientemente está relacionado con procesos de transmisión autóctona debidos a la diseminación de la enfermedad por todo el país.

Hasta el 26 de enero de 2021 ya se habían acumulado en Cuba 23 439 casos positivos, de los cuales se habían recuperado 18 325 (78,18 %); habían fallecido 204 pacientes, para una tasa de letalidad del 0,87 %; y permanecían hospitalizados 4 864 enfermos (20,75 %) (MINSAP, 27 de enero de 2021).

El desarrollo de protocolos de atención a las personas contagiadas ha permitido que el porcentaje de las recuperadas supere el 75 % de los enfermos y que el índice de letalidad se mantenga por debajo de la media continental y mundial⁴. Estos protocolos han sido sometidos a un constante proceso de revisión y ajuste atendiendo a las mejores evidencias científicas, tanto nacionales como internacionales, y contemplan también a la población de riesgo y a la sana. La última versión (1.5, agosto de 2020) incluye 15 medicamentos,

3 En octubre de 2020 solamente el municipio cabecera de la provincia de Ciego de Ávila y las provincias de Sancti Spíritus y La Habana se encontraban todavía en fase de transmisión autóctona limitada, mientras que el resto de los territorios se encontraban ya en fase de recuperación.

4 Al cierre del 26 de enero de 2021 la tasa de letalidad a nivel mundial alcanzaba el valor de 2,15 % y en el continente americano era del 2,29 % (MINSAP, 2021).

de los cuales 6 son de creación nacional y otros 6 son producidos en el país (Covid19CubaData, 2021).

Por otro lado, científicos cubanos trabajan en el desarrollo de cuatro candidatos vacunales contra el SARS-CoV-2, al tiempo que se crean las capacidades para producir 100 millones de dosis de la vacuna Soberana 02, el candidato más avanzado en los ensayos clínicos, con la intención de vacunar a toda la población cubana en el año 2021. Igualmente, algunos países como Vietnam, Irán, Venezuela, Pakistán y la India han manifestado ya su disposición a adquirir la vacuna (Vérez, 20 de enero de 2021).

La respuesta cubana a la COVID-19 tiene como base las características del sistema de salud con que cuenta el país: universal, gratuito y con un sistema de atención primaria bien engranado. Complementan este sistema los institutos y centros de investigación dedicados a temas de salud y la potente industria médico-farmacéutica cubana.

Una contribución importante proviene de los trabajadores del sistema de salud en todas sus áreas, los estudiantes de medicina, así como el personal que labora en las universidades y entidades de ciencia, tecnología e innovación, quienes han dado muestras de consagración y compromiso con la nación en esta circunstancia adversa.

Decisiva ha sido la gestión del gobierno, caracterizada por el diálogo directo con los expertos, académicos y profesionales, el fomento de la colaboración interinstitucional e intersectorial, incluso entre actores económicos estatales, cooperativos y privados, la participación interdisciplinaria, el despliegue de un trabajo intenso para acelerar las respuestas y una activa comunicación pública para mejorar la información y el desempeño de la población (Díaz-Canel & Núñez, 2020).

Al cierre de agosto la economía cubana contabilizaba cerca de mil millones de pesos en gastos ocasionados por las medidas de enfrentamiento al nuevo coronavirus (Gil-Fernández, 27 de septiembre de 2020). Hoy la nación enfrenta el reto de mantener bajo control la pandemia, hasta tanto se logre la solución definitiva y en medio de la urgencia que impone la desfavorable coyuntura, a la vez que se

acometen con mayor determinación las necesarias transformaciones en la economía. En otras palabras, las disyuntivas entre urgencia e importancia, o salud vs. economía, ahora van todas de la mano.

Los autores de esta publicación también nos enfrentamos al dilema de la urgencia y la importancia. Los temas abordados en estas notas requerirían más tiempo, mayor balance entre lo coyuntural y lo estructural, y obviamente más extensión. Haciendo uso del decir popular: "no están todos los que son, pero son todos los que están". Dada la misión del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC) ha primado la necesidad de poner en manos de todos los interesados, a la mayor brevedad posible y con un esfuerzo de síntesis, una publicación donde se esbocen algunas ideas que sigan estimulando un debate propositivo para las actuales circunstancias, sin dejar de lado problemas acumulados desde antes de la COVID 19 y sus necesarias soluciones.

Así, se incluyen en primer término algunas consideraciones sobre la estrategia gubernamental anunciada en julio y el soporte para su implementación, a cargo de los doctores Betsy Anaya y Humberto Blanco. A continuación, el ineludible sector externo de la economía cubana, en lo tocante a la inversión extranjera y el comercio exterior, es abordado por los doctores Juan Triana y Ricardo Torres.

La alimentación y el turismo, dos actividades que combinan lo perentorio de su recuperación con lo necesario de su sostenibilidad, son tratados en las contribuciones de los doctores Anicia García y Miguel Alejandro Figueras. Acto seguido, el teletrabajo y sus implicaciones en esta "nueva normalidad" conforman el aporte de la doctora Dayma Echevarría. El denominado (y controvertido) trabajo por cuenta propia, con sus venturas y desventuras, también aparece en esta publicación, con la autoría de la doctora Ileana Díaz.

Finalmente, el doctor Francisco Borrás y el máster Oscar L. Hung se refieren a los problemas y más complejos desafíos que encara hoy la banca comercial cubana, como una de las instituciones claves en la estrategia de recuperación de la pandemia y para el desarrollo del país.

Ganar esta suerte de “pelea cubana contra los demonios” (parafraseando el título de una importante película nacional) agravada con la presencia de un nuevo, invisible y letal enemigo, sin cejar en el empeño de lograr la visión de país, tan necesaria y aún tan distante, requiere del concurso y la implicación constructiva de todas y todos. Esperamos que esta publicación sirva a tales propósitos.

26 de enero de 2021

■ REFERENCIAS

Covid19CubaData. (2021). Recuperado de: <https://covid19cubadata.github.io/#cuba>

Díaz-Canel, M. (11 de junio de 2020). Intervención en Mesa Redonda sobre detalles de la etapa a la que se aproxima el país. Recuperado de: <http://www.granma.cu/cuba-covid-19/2020-06-11/en-vivoplan-de-recuperacion-del-pais-post-covid-19-11-06-2020-17-06-09>

Díaz-Canel, M., & Núñez, J. (2020). Gestión gubernamental y ciencia cubana en el enfrentamiento a la COVID-19. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 10(2). Recuperado de: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/881/893>

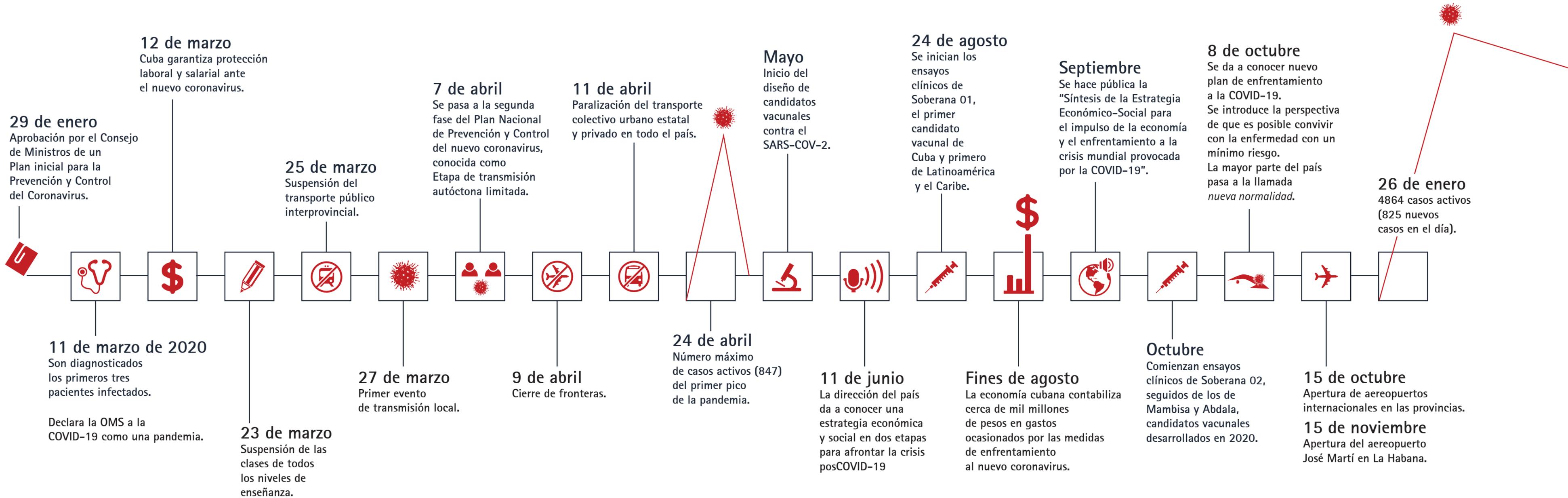
Gil, A. (27 de septiembre de 2020). Intervención en el Consejo de Ministros. *Granma*. Recuperado de: <http://www.granma.cu/cuba-covid-19/2020-09-27/diaz-canel-el-fracaso-nunca-sera-una-opcion-para-la-revolucion-27-09-2020-23-09-36>

Marrero, M. (8 de octubre de 2020). Intervención en Mesa Redonda sobre temas de actualidad nacional. Recuperado de: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2020/10/08/gobierno-cubano-examina-en-la-mesa-redonda-temas-de-la-actualidad-nacional-video/>

MINSAP (27 de enero de 2021). Parte de cierre del día 26 de enero a las 12 de la noche. Recuperado de: <https://salud.msp.gob.cu/parte-de-cierre-del-dia-26-de-enero-a-las-12-de-la-noche/>

Ramonet, I. (2020). La pandemia y el sistema mundo. Recuperado de: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2020/04/25/especial-de-ignacio-ramonet-ante-lo-desconocido-la-pandemia-y-el-sistema-mundo/>

Vérez, V. (20 de enero de 2021). Cuba alista 100 millones de dosis de vacuna antiCovid-19 (Entrevista). Prensa *Latina*. Recuperado de: <https://www.prensa-latina.cu/index.php?o=rn&id=425008&SEO=-cuba-alista-100-millones-de-dosis-de-vacuna-anticovid-19>



REFLEXIONES EN TORNO A LA NUEVA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE CUBA

BETSY ANAYA CRUZ

En el mes de julio, en el complejo escenario agudizado por el azote de la COVID-19, fue anunciada por las autoridades del país la aprobación y puesta en práctica de una "estrategia económica y social para el impulso de la recuperación" (Alonso *et al.*, 16 de julio de 2020).

Dos meses después, se ha hecho público un documento que refleja una "Síntesis de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19". En su introducción se apunta que:

Resulta imprescindible, para la recuperación económica y el enfrentamiento organizado de una situación prolongada de crisis mundial, disponer de una Estrategia económico-social que contenga las líneas fundamentales en las que debe concentrarse el trabajo (MEP, 2020, p. 3).

En correspondencia con esta declaración, se definen nueve principios en los que se basa la propuesta: mantener la planificación centralizada (que no significa asignación centralizada de recursos); defender la producción nacional y desterrar la "mentalidad importadora"; regulación del mercado fundamentalmente por métodos indirectos; complementariedad de los actores económicos; el papel dinamizador de la demanda interna; dotar de mayor autonomía de gestión al sector empresarial; implementar aspectos claves, fundamentalmente en relación con las formas de gestión y propiedad, el redimensionamiento del sector empresarial, el sector no estatal y

la adecuada relación entre ambos; incentivar la competitividad, el ahorro y la motivación por el trabajo; política ambiental activa en armonía con el ordenamiento social.

Asimismo, se establecen las dieciséis áreas claves en las que se concentrará el mayor esfuerzo: Producción de alimentos; Agroindustria azucarera y sus derivados; Turismo; Servicios profesionales; Salud; Industria farmacéutica, biotecnológica y producciones biomédicas; Telecomunicaciones; Construcciones; Energía; Logística integrada de transporte, almacenamiento y comercio eficiente; Logística integrada de redes e instalaciones hidráulicas y sanitarias; Industria manufacturera; Comercio interior; Comercio exterior; Sistema financiero; y Política de empleo y salarios, seguridad y atención social.

Si volvemos al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, constatamos que las dieciséis áreas claves que hoy se declaran coinciden en buena medida (aunque no exactamente) con los once sectores estratégicos¹ reconocidos en las bases de este. A esos once, se añaden: Industria manufacturera, Comercio interior y exterior; Sistema financiero, y Política de salarios, seguridad y atención social. En las condiciones de Cuba, con una economía que tras muchos años de transformaciones no logra aún despegar, atender de forma simultánea 11 sectores estratégicos resultaba ya todo un reto. En medio del difícil contexto internacional actual, que agudiza los rezagos de nuestra economía, expandir la prioridad se considera optimista en extremo.

En esencia, pudiera decirse que los propósitos fundamentales de la Estrategia se resumen en: incrementar la producción nacional de alimentos para garantizar una necesidad fundamental de la población; generar divisas en medio de una crisis profunda de recursos

¹ Ellos son: Construcciones, Electroenergético, Telecomunicaciones, Logística integrada de transporte, almacenamiento y comercio; Logística integrada de redes e instalaciones hidráulicas; Turismo y su diversificación; Servicios profesionales, en especial los médicos; Agroindustria no azucarera e industria alimentaria; Farmacéutico, biotecnológico y producciones biomédicas; Agroindustria azucarera y de sus derivados; Industria ligera.

financieros externos a partir de la combinación de la caída de los ingresos y el incremento de los gastos; y dinamizar la actividad económica nacional con la participación de todos los actores de la economía.

Revisemos algunos de los elementos más relevantes contenidos en esta nueva propuesta y algunas de las medidas ya implementadas asociadas a cada uno de ellos.

Sobre la urgencia de ampliar la producción nacional de alimentos y lograr que esos incrementos se traduzcan en mejoras en el consumo de la población, todo bajo un enfoque de seguridad alimentaria, poco puede decirse que sea novedoso. Es, en opinión de esta autora, el tema pendiente de mayor envergadura en nuestra economía y uno de los más acuciantes problemas que enfrenta la población cubana. A pesar de los esfuerzos que realiza el Estado para garantizar cierta provisión de alimentos subsidiados para todas las personas, lograr una dieta equilibrada de manera sostenida es un dilema para quienes administran los hogares, ya que las provisiones subsidiadas deben complementarse en espacios de mercado con precios elevados.

El azote de la pandemia ha puesto de manifiesto la debilidad de nuestra producción doméstica, el atraso del sistema de comercialización (que trata de actualizarse aceleradamente, pero con muchos desafíos, a través de las compras en línea), la necesidad de repensar y modernizar nuestras redes de protección social y de actualizar los registros de consumidores (vinculada a la informatización de la sociedad), y la insostenibilidad de un modelo de consumo basado en las importaciones de alimentos.

No obstante, si miramos atrás, en todas las estrategias concebidas en períodos previos el sector agropecuario ha constituido una prioridad; tanto así que fue receptor de cuantiosos recursos antes de la crisis de los años noventa, los cuales tampoco se tradujeron en incrementos significativos de los rendimientos agrícolas.

Por ello, lograr que esta prioridad hoy declarada se traduzca en una transformación profunda y radical, bajo enfoques modernos de producción que garanticen el cuidado del medioambiente y con una

lógica de encadenamientos productivos que permita la satisfacción real de la demanda, es un gran desafío.

El texto que refleja la síntesis de la estrategia para la producción de alimentos carece de estos enfoques modernos y de actualización. No es muy coherente declarar en 2020 que Cuba es un país agrícola, cuando el sector agropecuario aporta menos del 4 % a su PIB. Somos una economía de servicios desde hace ya muchos años. El sector terciario aporta tres cuartas partes del PIB y un porcentaje aún mayor del valor de las exportaciones totales. Esta estructura responde no solo a una mayor dinámica de crecimiento del sector terciario, sino también al estancamiento de los sectores agropecuario e industrial.

Entre las medidas más rápidamente implementadas con el propósito de ampliar la oferta de productos de primera necesidad, como los alimentos, está la apertura de una red de tiendas en moneda libremente convertible (MLC).

Garantizar los bienes de consumo básico en estos meses de COVID ha resultado complejo para buena parte de las familias cubanas por varias razones. Por el lado de la demanda, se ha asistido a un incremento de la de alimentos al interior del hogar por el confinamiento y a una contracción de los ingresos de las personas². Por el lado de la oferta, tensiona sobremanera el desabastecimiento de las tiendas que hasta fecha reciente fueron en pesos convertibles (CUC) y otros mercados liberados, dada la contracción de la capacidad importadora y productiva del país, que ha acarreado además un incremento considerable de los alimentos básicos en el mercado negro.

En este contexto, se sugiere valorar el costo-beneficio de mantener la oferta de alimentos básicos en las tiendas en MLC en el mediano plazo, que genera mayor diferenciación social y cuyo potencial recaudatorio debe menguar en el tiempo por la ausencia de fuentes de captación de divisas adicionales a las remesas.

² Las personas vinculadas al empleo estatal que han quedado interrumpidas recibiendo el 60 % de su salario básico, y muchas del sector no estatal que no perciben ingreso alguno al estar paralizados los negocios en los que laboran.

Otra de las prioridades declaradas en la Estrategia es el desarrollo del turismo, que durante años ha sido una actividad importante para Cuba. La Estrategia declara: "Aun existiendo determinada ralentización en su tasa de crecimiento, el turismo continúa siendo locomotora para el desarrollo del país" (MEP, 2020, p. 9). Esta afirmación se refiere, en mayor medida, a las potencialidades del turismo internacional.

Desde mediados de la primera década de los años 2000, la supremacía del turismo fue reemplazada por la exportación de servicios profesionales (fundamentalmente, médicos). Las dificultades que enfrentaba esta actividad antes del azote de la COVID-19, agravadas todas por el recrudecimiento del bloqueo, se encuentran documentadas en varios artículos académicos y periodísticos³. En particular, la baja tasa de ocupación de la red hotelera (cercana al 50 %)⁴, hacía dudar desde entonces de la viabilidad de apostar por cuantiosas inversiones en nuevos hoteles, en parte dedicados a turismo de altos ingresos. Esta decisión parecía adecuarse más al escenario de "normalización" de las relaciones con los Estados Unidos, ocurrida en el último período de la administración Obama y que tuvo un impacto en el aumento de las llegadas de norteamericanos a la Isla. Ese escenario quedó atrás, al menos en el corto plazo.

El azote de la pandemia ha golpeado duramente la industria turística en el mundo entero. En mayo de 2020 la Organización Mundial del Turismo pronosticaba una caída de las llegadas de turistas entre un 58 % y un 78 % a nivel internacional, acorde a tres escenarios que preveían los meses en los cuales tendría lugar la apertura de los aeropuertos internacionales (UNWTO, 7 de mayo de 2020). Se ha corroborado más tarde que "El turismo mundial registró su peor año en 2020, con una caída de las llegadas internacionales del 74 %" (UNWTO, 28 de enero de 2021).

Si se combinan la trayectoria que seguía la actividad en el país, con el azote de la pandemia, que la ha llevado a la paralización, cabe

3 Por ejemplo, Figueras & Pérez (2015) y Perelló (2017 y 2020).

4 Según ONEI (2020) la tasa de ocupación de los establecimientos turísticos fue del 49 % en 2018 y el 49,8 % en 2019.

preguntarse si los esfuerzos nacionales deberán enfocarse en esta área. A ello se suman nuevas medidas restrictivas tomadas por el gobierno de los Estados Unidos, en vigor desde el jueves 24 de septiembre de 2020, que siguen obstaculizando el desarrollo turístico del país.

Otra de las prioridades declaradas se vincula con el impulso al sector no estatal a partir de: la creación de mercados mayoristas para su abastecimiento (reclamado desde la reapertura del trabajo por cuenta propia en 2010); el impulso a las cooperativas no agropecuarias (cuya aprobación está paralizada desde 2013); la posibilidad de exportar sus productos, a través de 37 empresas estatales autorizadas con este fin; y el impulso a la creación de pequeñas y medianas empresas (en lo adelante, pymes) aunque se abre esta posibilidad también al sector estatal.

El sector no estatal es heterogéneo en Cuba, tanto por tipo de actor como por la actividad a la que se dedica, la escala en la que se hace, el mercado al que se dirige, entre los elementos más importantes. Incluye cooperativas (agropecuarias y no agropecuarias), trabajadores por cuenta propia (dueños y empleados), campesinos y otros actores privados. Habrá que garantizar que todos tengan igual acceso, lo que no se logra con iguales oportunidades, dadas sus diferentes condiciones de partida. Las políticas horizontales (fiscal, monetaria, crediticia) deberán desempeñar un rol mucho más activo y deberán diseñarse políticas de fomento para garantizar acceso real. En la aplicación de estas políticas deben tener un rol más activo los gobiernos locales en un contexto en el que se aboga por una mayor autonomía de estas instancias, que permita adecuar las transformaciones a las condiciones específicas de los territorios.

La ampliación del sector no estatal y su articulación con el estatal es realmente una necesidad del país, tal cual ha quedado plasmado en la Estrategia. Urge ampliar la oferta de bienes y servicios, generar empleos de calidad y aprovechar al máximo todas las potencialidades internas, en muchos casos, subutilizadas.

Una de las decisiones más importantes ha sido la de eliminar el listado de actividades aprobadas para el ejercicio del trabajo por

cuenta propia y en su lugar establecer uno de actividades proscritas de ser realizadas. Esta es una medida sugerida por el gremio académico desde el comienzo del relanzamiento del trabajo por cuenta propia en 2010, en tanto el listado concebido limitaba el ámbito de acción de esta modalidad de trabajo a labores muy básicas, prácticamente obligaba a quienes deseaban realizar actividades más profesionalizadas a enmascararse tras una licencia que poco tenía que ver con su misión real, y, lo que es más importante aún, no permitía aprovechar el mayor recurso de que dispone Cuba: la fuerza de trabajo calificada.

Las medidas dirigidas a la ampliación del sector estatal y la creación de pymes tienen un potencial para incidir en otras áreas como, por ejemplo, reducir la migración de personas jóvenes y formadas a partir de que vean mayores posibilidades de desarrollar sus proyectos de vida en Cuba, y mejorar la Tasa de Actividad Económica, sobre todo la femenina, siempre y cuando se implementen políticas de fomento adecuadas, como se ha expresado con anterioridad.

La posibilidad de crear pymes estatales genera varias inquietudes que no se responden en la síntesis de la Estrategia: ¿bajo qué estructura organizativa surgirán estas pymes?, es decir, ¿se subordinarán a una Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE)?, ¿una Unidad Empresarial de Base (UEB) en la actualidad podrá convertirse en una pyme?, entre otras interrogantes.

Finalmente, consciente de que cada una de estas áreas claves amerita un análisis particular, y que solo se ha hecho pública una síntesis de la Estrategia, considero apropiado apuntar algunas ideas:

- Deberían definirse las metas y los objetivos de este nuevo documento, así como de cada una de las dieciséis áreas claves. Ello permitirá evaluar su cumplimiento y concentrar los esfuerzos y recursos en alcanzar cada uno de los propósitos.
- No queda claro cómo se integra esta Estrategia a todos los documentos programáticos aprobados en el 6^{to} y 7^{mo} Congresos del PCC. Más que una nueva alternativa resulta un compendio de ideas anteriormente planteadas pero que aún no se han puesto en práctica.

- Las acciones que se declaran en cada uno de los capítulos resultan poco precisas al emplear verbos como: perfeccionar, mejorar, alcanzar, analizar, estudiar. La actual coyuntura requiere medidas concretas y de impacto a corto plazo, que dejen poco espacio a la interpretación individual y a la improvisación.
- A pesar de que desde el inicio de la Estrategia se hace hincapié en la necesidad de articular los sectores estatal y no estatal, en las acciones que se definen para cada área clave a lo largo del documento no queda bien fundamentado tal vínculo.
- Debe velarse por la coherencia entre los principios y la implementación. Por ejemplo, debería abrirse la posibilidad de crear empresas no estatales o mixtas que compitan con las estatales en la actividad de exportación, en concordancia con el propósito de ampliar el espacio de mercado y su regulación por la vía indirecta.
- Una vez más, la secuencialidad importa. Esta Estrategia amerita una jerarquización, tomando en cuenta, por un lado, el *trade-off* inevitable entre "lo urgente" y "lo estratégico" y, por el otro, la difícil situación que enfrenta la economía cubana y que va a impedir, necesariamente, asignar la misma prioridad a dieciséis áreas diferentes.
- Por último, y no por ello menos importante, la implementación de esta Estrategia debe contemplar el diseño de políticas con criterios de equidad, puesto que, dada la heterogeneidad social existente en Cuba, su impacto puede significar la ampliación de brechas ya existentes.

■ REFERENCIAS

Alonso, R. et al. (16 de julio de 2020). Gobierno cubano informa sobre nuevas medidas económicas. *Cubadebate*. Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/noticias/2020/07/16/gobierno-cubano-informa-nuevas-medidas-economicas-video/>

González, S. (13 de mayo de 2020). Cuba acepta las limitaciones en el desarrollo de su turismo. *Directorio Cubano*. Recuperado de: <https://www.directoriocubano.info/actualidad/cuba-acepta-las-limitaciones-en-el-desarrollo-de-su-turismo/>

Figueras, M. A., & Pérez, Y. (2015). Competitividad del destino turístico Cuba: impacto económico. *Economía y Desarrollo*, 153, 178-189.

Ministerio de Economía y Planificación (2020). *Cuba y su desafío económico y social*. Síntesis de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19. Tabloide especial. Recuperado de https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/tabloide_estrategia.pdf

UNWTO (7 de mayo de 2020). Las cifras de turistas internacionales podrían caer un 60-80% en 2020, informa la OMT. *Observatorio de la OIT*. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/news/covid-19-las-cifras-de-turistas-internacionales-podrian-caer-un-60-80-en-2020>

UNWTO (28 de enero de 2021). 2020: el peor año de la historia del turismo, con mil millones menos de llegadas internacionales. *Barómetro*. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>

ONEI (2020): *Anuario estadístico de Cuba 2019*, versión digital, en sitio: www.onei.gob.cu

Perelló, J. L. (2020): El turismo en Cuba, entre sanciones y prohibiciones. Excelencias Cuba. Recuperado de <https://www.excelencias-cuba.com/turismo-turismo-cubano-por-dentro/el-turismo-en-cuba-entre-sanciones-y-prohibiciones>

Perelló Cabrera, J. L. (2017). El turismo internacional en Cuba en el escenario de relaciones con Estados Unidos. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 5(1), 83-94.

IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRATEGIA ECONÓMICA Y SOCIAL: UNA MIRADA DESDE LA GESTIÓN

HUMBERTO BLANCO ROSALES

INTRODUCCIÓN

Algunos colegas que sistemáticamente analizan el desempeño de la economía cubana ya se han pronunciado sobre la Estrategia cubana de recuperación pospandemia. De la lectura de sus contribuciones surgieron dos zonas de consenso que dieron pie a estas notas¹:

- Los documentos programáticos sobre los cambios del modelo económico refrendados a partir del VI Congreso del PCC ofrecen una plataforma para realizar transformaciones en la economía y la sociedad cubanas cuya puesta en práctica se ha dilatado excesivamente.
- La implementación de la Estrategia posCOVID-19 será un proceso de alta complejidad.

En estas líneas, como necesario complemento a la valoración del contenido y propuestas de mejoramiento de dicha Estrategia, se abordarán algunos asuntos relativos a la gestión de la puesta en práctica de decisiones de esta naturaleza en nuestro contexto.

1 Por solo citar dos casos, a este trabajo lo antecede uno de mi directora y colega Betsy Anaya sobre la Estrategia. Mi colega Ricardo Torres también publicó un análisis al respecto. Consultar: <https://horizontecubano.law.columbia.edu/content/cuba/que-se-requiere-para-que-las-recientes-iniciativas-sean-efectivas>

IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS

Gestionar la implementación de estrategias, mediante un soporte organizativo adecuado para su ejecución, suele ser un proceso muy engorroso cuyo manejo adquiere significado propio. Va más allá de la calidad del proceso de formulación de decisiones estratégicas y lo acertadas que puedan ser estas. Estudios sobre el particular (Kaplan y Norton, 2001) concluyen que la capacidad de ejecutar eficazmente una estrategia puede ser más importante que la estrategia en sí.

Implementar estrategias presenta, respecto a su formulación, ciertas diferencias que explican tal complejidad: la cantidad de personas que involucran, el tiempo y demás recursos necesarios para la ejecución, comportamientos reales de algunas variables que alteran los cursos de acción planeados y el difícil manejo de los cambios que suelen derivarse de poner en práctica decisiones estratégicas —las que se caracterizan, entre otros rasgos, por comprometer importantes recursos, adoptarse bajo incertidumbre y entrañar alto riesgo—. A todos estos aspectos se suma, en este caso, el objeto de la estrategia: la economía y la sociedad cubanas², ahora en circunstancias muy desfavorables.

Ambos procesos (formulación e implementación) son dos caras de una misma moneda, donde tampoco funciona la “teoría del goteo”. Así como la creación de mayor riqueza posibilita, pero no asegura, mitigar o erradicar la pobreza y la inequidad, una buena formulación de estrategias tampoco garantiza *per se* que se obtendrán los resultados esperados (Pérez, Vilariño y Ronda, 2016).

El soporte necesario para la implementación de estrategias incluye planes de acción con objetivos e indicadores de resultados, presupuestos y un sistema de control preventivo y correctivo. Y al menos tan importantes como estos aspectos —por demás, los que suelen concentrar más atención y esfuerzos— existen otros cuyo mal manejo echa por tierra cualquier esfuerzo de implementación.

2 Una síntesis de algunas de las circunstancias externas e internas que contextualizan esta estrategia se relacionan en la introducción del presente volumen.

Se trata de la motivación e implicación de quienes intervienen en la implementación, la comunicación y los sistemas de información, las prácticas de gestión empleadas, las estructuras organizativas, la asignación oportuna de recursos y un liderazgo y una cultura organizacional consecuentes con las estrategias a ejecutar y los cambios correspondientes. La puesta en práctica de manera exitosa pasa por la alineación e interacción de todo este soporte alrededor de la estrategia, vista esta última como un patrón de actuación consistente en torno a ciertos propósitos.

Lo anterior permite apreciar someramente el enorme reto que significa gestionar la puesta en práctica de una estrategia de alcance nacional, en un entorno adverso y con un número considerable de áreas de actuación, por demás todas consideradas como claves. Caracterizar en su totalidad los componentes del soporte para la implementación y examinar a fondo su situación y desafíos, rebasa con mucho el espacio disponible para estas notas, por lo que solo se abordarán dos de ellos: la estructura organizativa y el manejo de la resistencia al cambio.

ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE DIRECCIÓN

Las estructuras organizativas y su alineación con las estrategias son parte fundamental del soporte para la implementación en cualquier nivel de dirección. Las estructuras fijan jerarquías y especializaciones, así como las imprescindibles relaciones de coordinación entre todos sus componentes. Al respecto, hay dos temas importantes en la implementación de la Estrategia cubana y su nexo con estructuras organizativas que deberán considerarse: las agrupaciones empresariales estatales y sus niveles jerárquicos, y lo funcional vs. lo transversal en el manejo de procesos.

LAS ACTUALES AGRUPACIONES EMPRESARIALES ESTATALES Y SUS NIVELES JERÁRQUICOS

La conformación de grupos empresariales nacionales y territoriales, con las controvertidas Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), empresas subordinadas y Unidades Empresariales de Base (UEB), ha traído una contracción del número de empresas, un aumento de su tamaño y una inmanejable diversificación de negocios no relacionados, con altos volúmenes de costos de coordinación.

No se trata de exorcizar *a priori* una práctica extendida en el mundo, como las grandes agrupaciones empresariales. Estas formas organizativas de tipo corporativo (con sus casas matrices, unidades estratégicas de negocio, estructuras divisionales, etc.) surgen como consecuencia de la evolución de las empresas durante su ciclo de vida, de la necesidad de alinear sus estructuras con las estrategias adoptadas y para propiciar sinergias positivas entre las entidades que integran estos grupos.

En el caso cubano, después de varios años de creadas estas agrupaciones en el contexto de la actualización, la experiencia indica que en su creación ha prevalecido la búsqueda de un mayor control administrativo, trayendo consigo la conversión de empresas en entidades sin personalidad jurídica ni patrimonio propio (las UEB), una casi absoluta concentración de las OSDE nacionales en La Habana y la asunción del rol de "miniministerios" en detrimento de la autonomía empresarial (Blanco, 2020), y esto añadiendo un eslabón administrativo más que restringe el logro de entidades más flexibles y dinámicas.

Tratándose del actor económico principal de la economía cubana, el desempeño y la alineación de la empresa estatal con la Estrategia nacional resultan imprescindibles para la implementación de esta. De hecho, entre los principios que sustentan la Estrategia están el dotar de mayor autonomía a estas empresas y su redimensionamiento (MEP, 2020, p. 4). Más autonomía y redimensionamiento —enunciados ya desde hace bastante tiempo— requerirán de una reestructuración de estas agrupaciones y de las funciones que a cada nivel de dirección le corresponden.

Criterios como sector, ámbito de actuación, tamaño, nivel de desarrollo tecnológico y otros, comparados con referentes internacionales, permitirían fundamentar en términos de dirección y factibilidad económica la existencia de grupos empresariales y sus integrantes, grado de descentralización de las decisiones, gobernanza de cada grupo y sus funciones (ANEC, 2019).

Poner en práctica esta necesaria reestructuración resulta un ejemplo que reúne muchos de los rasgos, apuntados al inicio, que caracterizan la complejidad de la implementación de estrategias. Baste apuntar acá los intereses creados que siempre acompañan a cualquier estructura organizativa vigente, los efectos no deseados y la resistencia que suelen traer sus modificaciones, y el equilibrio que deberá mantenerse entre la prescripción de especificaciones críticas para rediseñar los grupos, con la capacidad de cada de ellos para reformular su diseño según sus peculiaridades, o incluso —y más complejo aún— cuando alguna de las variantes a considerar implique combinaciones o separaciones de grupos³.

LO FUNCIONAL VS. LO TRANSVERSAL: EL MANEJO DE PROCESOS

No existe una estructura organizativa óptima. Formas lineales, funcionales, matriciales, por proyectos, estables o temporales, todas presentan ventajas y limitaciones. De ahí que suelen coexistir distintas formas en una misma organización. El cumplimiento de las funciones asignadas a las entidades gubernamentales, con la especialización inherente a sus estructuras, genera prácticas que pueden obstaculizar la implementación de estrategias, sobre todo aquellas con múltiples variables y diversidad de actores implicados, como en este caso. Pueden señalarse aquí varios riesgos:

- Normativas contradictorias entre sí emitidas por las instituciones correspondientes y, por tanto, difícilmente aplicables en las entidades de base para gestionar lo normado.
- Controles procedentes de instituciones que, por separado y en cumplimiento de sus funciones, virtualmente "les caen encima" a las entidades de base.

3 En septiembre de 2020 fueron anunciadas quince medidas orientadas al sector empresarial estatal, entre las que se incluyen el reanálisis de las UEB para su reconversión a empresas, y la creación de empresas llamadas filiales. Sobre la marcha de esta medida, al cierre de estas líneas, no se ha divulgado su situación.

- Abordar con un enfoque funcional desde una especialidad dada, asuntos cuya naturaleza e interrelaciones sobrepasa dicho enfoque.
- La falta de articulación entre las prescripciones y la proliferación de controles en paralelo para satisfacer requerimientos funcionales, además, crea interferencias y limita el ejercicio cotidiano de una dirección integrada de la gestión en las entidades controladas.
- El hecho de que estos controles y prescripciones se generan de forma independiente por distintas entidades que abordan la realidad de forma parcial y desde diferentes pivotes, demandará para la implementación de la Estrategia un esfuerzo de coordinación e integración de documentos y procedimientos, la aplicación de la gestión por procesos y la formación de grupos multidisciplinarios *ad hoc* para enfrentar temas transversales.

Según un informe al parlamento, de julio de 2019, sobre el estado de 100 políticas aprobadas desde el VI Congreso del PCC relacionadas con este proceso, solo 43 habían cumplido sus objetivos y otras 39 lo habían conseguido de forma parcial. Entre las causas que propiciaron esta situación se argumentó que en la implementación no se había logrado implicar de forma organizada a todas las entidades involucradas en el proceso (González, 11 de julio de 2019), lo que llevó a una redistribución de roles y responsabilidades entre la Comisión de Implementación de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, y otros organismos y entidades nacionales.

La gestión por procesos constituye una forma diferente de manejar la transversalidad como complemento de la administración basada en funciones. No se trata de estigmatizar las estructuras funcionales ni de declararlas inoperantes. Pero la gestión por funciones, de no atenderse dicha transversalidad, puede convertirse en una importante barrera para la implementación, pues diluye responsabilidad y control por los resultados finales, y ocasiona demoras, ruidos en la comunicación, ambigüedades, vacíos y otros fallos, por la búsqueda

de un óptimo local que le es inherente⁴ y que se opone al óptimo del sistema total.

MANEJO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Uno de los trabajos más complejos en la gestión de la puesta en práctica de estrategias es el manejo de las resistencias derivadas de los cambios planeados que aquellas desatan. El cambio, visto como proceso de tránsito de una condición actual a otra deseada, supone negar dialécticamente prácticas y modelos mentales anteriores, incluso exitosos en su momento, pero ya no coherentes con la realidad.

El cambio planeado, a los efectos de lo que se quiere argumentar, puede abordarse a partir de tres dimensiones básicas, de las cuales se hará mención primeramente a dos: la *magnitud* y la *intensidad* (considerando poder lograrlo en el menor plazo posible). Ambos aspectos de los cambios producto de las decisiones estratégicas, si bien se hacen "visibles" en la formulación, es en la implementación donde se harán "palpables". Así, un proceso transformador de alta intensidad y magnitud ha de tropezar con barreras no necesariamente objetivas, o fuera del ámbito de control de los gestores del cambio, surgiendo el peligro de que la energía inicial se disipe y le sucedan el estancamiento e incluso la extinción del esfuerzo.

Detrás de esto se esconden razones como *obviar la cultura de dirección prevaleciente*, por su correspondencia —o no— con los cambios deseados, y *no prever la resistencia al cambio*, asumiendo que todos los implicados respaldarán la iniciativa sin reservas y trabajarán en función de ponerla en práctica desde sus roles y responsabilidades.

Fomentar un tejido empresarial diverso en igualdad de condiciones, con nexos y competencia entre todos los actores económicos, sustituir

4 El uso de grupos temporales multidisciplinarios con funcionarios y académicos para abordar temáticas transversales como la COVID-19 y la informatización de la sociedad cubana y sus resultados, muestran las ventajas de esta forma de gestionar el análisis y solución de ciertos problemas como procesos transversales.

métodos administrativos por métodos indirectos en la conducción de la economía, legitimar y regular los mercados, considerar la inversión extranjera directa como contribución al desarrollo, entre otros, forman parte de los cambios formulados y aprobados a partir del año 2011, en cuya implementación, como se dijo al inicio, existe consenso de que no se ha avanzado a la velocidad requerida.

Si se toma como muestra de la afirmación anterior el grado de implementación de los Lineamientos, en 2016 solo un 21 % se había implementado y un 77 % estaba en ejecución. Esto condujo a una reformulación para el período 2017-2021 de los 313 Lineamientos originales, que pasaron a 268, incluyendo 44 nuevos. Si bien podía esperarse que las transformaciones fueran más allá de un quinquenio, más otros factores internos que pueden esgrimirse para explicar este resultado —como la secuencia, cantidad de Lineamientos a implementar e incluso su propia formulación—, se señaló como el principal obstáculo la prevalencia de una mentalidad obsoleta contrapuesta a lo acordado (PCC, 2016). En otras palabras, resistencia a los cambios.

La resistencia al cambio es un fenómeno natural que siempre acompaña a estos procesos y no puede desconocerse, sino legitimarse para poder actuar sobre ella. La alteración que supone el cambio en la estabilidad de un sistema, tropieza con el esfuerzo del propio sistema por preservarla, en una suerte de inercia. Puede ocurrir de forma explícita, como una abierta y evidente oposición, o de forma implícita, más sutil y menos obvia, la que resulta más difícil de enfrentar y vencer.

Manejar la resistencia, en aras de alcanzar los objetivos del cambio, requiere identificar sus posibles manifestaciones y, para quienes las personalizan, comprender las causas que la originan y emprender un conjunto de acciones para su enfrentamiento. Entre las primeras pueden enumerarse: someter las iniciativas a reiterados y dilatados procesos de revisión y aprobación, aplazar reiteradamente su puesta en marcha, centrarse solo en los riesgos y limitaciones del cambio planeado —minimizando o negando sus ventajas—, y el apego legalista a normativas u otras reglas que la práctica ya ha sentenciado con evidencias acerca de su desactualización o inconsistencia. Estas

manifestaciones obedecen a múltiples causas y sus interrelaciones, como el temor a lo desconocido, la posible pérdida de estatus y beneficios, la redistribución de roles y de autoridad, la falta de conocimientos y habilidades para asimilar los cambios, la insuficiente implicación de personas clave para ejecutarlos y los vacíos informativos.

El manejo efectivo de la resistencia requiere diagnósticos fundamentados que revelen la necesidad de efectuar cambios y las consecuencias de no hacerlos, partiendo de la interpretación y el destape de las causas de la resistencia; brindar apoyo y capacitación, con transparencia y oportunidad en la información a todos los implicados; realizar una retroalimentación permanente sobre la marcha del proceso y argumentar los beneficios de las iniciativas, todo ello propiciando la mayor participación posible. Y ese manejo depende de la tercera dimensión a considerar en un cambio planeado: *el modo de conducción*, referido al continuo entre lo impuesto y lo consensuado para su materialización, en dependencia del contexto y sus circunstancias, la urgencia de la situación, las razones para el cambio, entre otros.

Una cultura de dirección basada solo en "orden y mando", carente de retroalimentación sobre las alternativas de decisión y sus impactos, donde los niveles subordinados son meros ejecutores de un diseño, por acertado que este pueda ser, traerá inevitablemente la cultura de la inercia y de la espera. Un liderazgo capaz y comprometido con lo que debe preservarse y, al mismo tiempo, con efectuar los cambios necesarios, en una permanente interacción con todos los implicados, es clave en el desafío de gestionar la complejidad de la implementación de la Estrategia cubana posCOVID-19.

■ REFERENCIAS

Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC). Informes de Relatoría de su 8vo Congreso, La Habana, 12 - 14 de junio de 2019.

Blanco, H. (2020). Treinta años de la empresa estatal en Cuba: recuento y reflexiones sobre su transformación. *Economía y Desarrollo*, 164(2). En: <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v164n2/0252-8584-eyd-164-02-e6.pdf> (12 de octubre de 2020).

Kaplan, R. Norton D. (2001). *La organización orientada a la estrategia* (2001). Barcelona: Gestión 2000.

Ministerio de Economía y Planificación (2020). *Cuba y su desafío económico y social. Síntesis de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19*. Tabloide especial. Recuperado de https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/tabloide_estrategia.pdf

González, A. (11 de julio de 2019): Nuevos procedimientos para la implementación de los Lineamientos. *Trabajadores*. Recuperado de: <http://www.trabajadores.cu/20190711/nuevos-procedimientos-para-la-implementacion-de-los-lineamientos/>

Partido Comunista de Cuba (2016): Informe Central al VII Congreso. *Granma*. Edición Especial. 14 de mayo de 2016.

Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M., & Ronda-Pupo, G. A. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 323-332.

INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN TIEMPOS DE COVID-19: ¿QUÉ PODEMOS ESPERAR?

JUAN TRIANA CORDOVÍ

El presente trabajo intenta sintetizar algunos de los rasgos que han distinguido el proceso de asimilación de la inversión extranjera directa (IED) en nuestro país. Se abordará por este orden: necesidad, aspectos históricos, adecuación institucional, comportamiento y retos.

En 2500 millones anuales se fijó la meta / necesidad de IED en Cuba hace ya más de un lustro. De entonces a acá, las necesidades de crecimiento del país han aumentado a la misma vez que los requisitos de financiamiento externo, debido al deterioro de sus cuentas externas (tanto exportaciones de bienes como de servicios), reiterados incumplimientos de compromisos de pago de deuda e impago de dividendos a compañías inversionistas radicadas en el país por varias décadas.

Nuestra relación con la IED ha sido muy especial. Fuimos un polígono de inversión prácticamente sin restricciones para la economía y los capitales estadounidenses durante toda la primera mitad del siglo xx. Luego, desde inicios de la década de los años sesenta hasta prácticamente los inicios de la década de los ochenta, la IED fue identificada como un enemigo jurado de nuestras aspiraciones de desarrollo, un instrumento del neocolonialismo y el imperialismo (algo que para nada era incierto¹). Nuestro acceso a ella se hizo

1 No se puede tampoco subvalorar la influencia de la Teoría de la Dependencia en la percepción sobre el papel de la IED como instrumento de explotación de los países capitalistas desarrollados sobre los países subdesarrollados.

prácticamente imposible, primero por no ser deseado ni política ni ideológicamente y también porque el bloqueo norteamericano imponía a los inversionistas extranjeros un precio demasiado alto. El financiamiento barato que el país recibía de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas también permitía eludir su necesidad.

En los años ochenta se aprobó el decreto ley 50, pero nada proactivo se hizo para atraer efectivamente la IED hasta que el derrumbe del campo socialista se hizo una realidad concreta. Salvar el socialismo significó también abrir nuestro país a la IED —¡qué paradoja!—. Esta fue asumida como un "mal necesario", que luego con la primera ley para la IED aprobada en 1995 se convirtió en un "complemento peligroso", para más tarde sobre 2010-2011 devenir un "complemento" y en 2014, cuando se aprobó la segunda ley, transformarse en una "necesidad estratégica para nuestro desarrollo", criterio refrendado en los documentos del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2017).

Ha sido, sin embargo, un proceso asincrónico y asimétrico. O sea, no ha estado bien conectado en el tiempo con las necesidades de flujos de ahorro externo del país y, a la vez, ha sido más el esfuerzo hecho desde el discurso político, que los arreglos institucionales para captar esos flujos y facilitar la concreción de los negocios.

La norma que rige hoy la política hacia la inversión extranjera es la Ley 118 y sus reglamentos, los que han sido "modernizados" sistemáticamente en varios momentos². Todo este esfuerzo normativo ha permitido alcanzar escasamente menos de la mitad de las entradas de IED declaradas como necesarias hace ya más de una década, con un monto total estimado (incluye los negocios en la Zona Especial de Desarrollo [ZED] del Mariel) de 8 000 millones de dólares comprometidos entre el año 2019 y el 2020 (Rodríguez, 18 de febrero de 2020). Ello significa alrededor de 1,3 mil millones por año de capital comprometido, lejos de la meta fijada.

2 El Decreto 325 que explicitaba los procedimientos fue sustituido por el No. 347 con el propósito de facilitar los trámites para establecer una IED en Cuba.

¿Es Cuba un mercado atractivo como plaza de inversión? Promover un país o territorio como destino para la IED es, sobre todo, poner de manifiesto las ventajas competitivas del país en relación con otros destinos. En el caso de Cuba, su competencia está en la región del Caribe. Hasta el año 2017, Cuba era el país caribeño que menos flujo de inversiones recibía, con excepción de Haití (Monreal, 2017).

Las ventajas de Cuba con relación a otros países están muy claras y son reconocidas por los inversionistas extranjeros: seguridad del país, calificación de la fuerza de trabajo, bajos niveles de corrupción en comparación con otros países, estabilidad política, situación geográfica, altos estándares de salud e instrucción de la población.

Las desventajas también son claras: bloqueo económico y persecución financiera por parte de los Estados Unidos, que ejerce presiones extraterritoriales sobre los posibles socios, alto grado de centralización de las decisiones económicas y muy poca autonomía de las empresas estatales para "hacer negocios", planificación altamente centralizada y expandida a todos los niveles de la economía, débil sistema bancario nacional con poca o ninguna autonomía, ausencia de banca internacional operando en el país, monopolio estatal sobre la exportación y la importación, imposibilidad de invertir fuera del ámbito de las empresas estatales o sin que estas medien en el proceso, distorsiones macroeconómicas dentro de las cuales la mayor es la existencia de múltiples tasas de cambio, tasa de cambio sobrevaluada, sistema de precios relativos distorsionados, etcétera, etcétera.

Pero la promoción no basta. Concretar los negocios también es un gran reto. La facilitación de la IED consta como otro de los grandes retos en nuestra región (CEPAL, septiembre de 2018). La facilitación de la inversión³ se refiere a crear las condiciones para que los inversionistas puedan concretar sus proyectos de forma fácil. En general

3 Hasta la fecha, las políticas nacionales e internacionales de inversión prestan relativamente poca atención a la facilitación de las inversiones. De las 173 nuevas políticas de promoción y facilitación de las inversiones, introducidas en todo el mundo entre 2010 y 2015, solo una minoría incluye medidas de facilitación de las inversiones (UNCTAD, 2018).

hay estándares internacionales con los cuales se nos compara⁴. Si bien es cierto que no existe ningún estudio sobre clima de inversión, ni tampoco sobre ambiente de negocios en Cuba⁵, son conocidos algunos de los elementos que podrían mejorar las percepciones de los inversionistas extranjeros. A continuación se listan algunos:

- Mejorar transparencia en temas tan sensibles como la valoración de los activos que figuran como aporte de la parte cubana.
- Permitir la contratación directa de la fuerza de trabajo a precios adecuados a la región o utilización voluntaria de los servicios de las compañías de contratación de mano de obra.
- Asegurar el retorno de sus inversiones.
- Facilitar los temas de importación y exportación.
- Otorgar facilidades para establecerse en Cuba: trámites migratorios, compra de casa y de autos, cuentas bancarias personales, etc.
- Tener en cuenta que algunos servicios tienen las tarifas más altas de toda la región del Caribe: telefonía móvil y servicios de internet, electricidad, servicios legales.
- Desburocratizar la cadena de negociación.
- Garantizar más profesionalidad y capacidad de decisión de los grupos negociadores.

.....

4 Se incluyen aquí desde los asuntos que tienen que ver con las normas de inmigración y aduana, la radicación en el país destino de la inversión, las facilidades para establecer residencia, la existencia de altos niveles de burocracia para establecer los negocios, las facilidades para contactar con las posibles contrapartes, la existencia de servicios profesionales de consultoría a tarifas adecuadas, de servicios bancarios y financieros ágiles y modernos, de servicios de infraestructura también modernos y a tarifas comparables con la media de la región, etcétera.

5 En el 2019 Moody's calificó a Cuba con Caa2, (<https://datosmacro.expansion.com/ratings/cuba>).

En el balance anual del Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera, se informó que durante el año 2019 se crearon 34 nuevos negocios; sin embargo, no se dio ningún estimado en cuanto al monto del capital comprometido (Del Sol, 29 de febrero de 2020).

El 2020 ha sido quizás el año más difícil enfrentado por la economía cubana. Por un lado, un entorno internacional que se caracteriza por una economía mundial en recesión estimada en una caída cercana al 6 % (Banco Mundial, 8 de junio de 2020)⁶, con gran incertidumbre. Por otro, la agudización de los ataques de la administración norteamericana y, por último, la pandemia de la COVID-19, han introducido nuevas variables a considerar en el presente y futuro de la economía nacional. A ello hay que agregar viejas fallas estructurales no resueltas, crisis de pago de la deuda con acreedores (Club de París, Rusia), durante años deudas acumuladas con proveedores y dividendos no pagados a empresas extranjeras con inversiones en el país.

Por su parte, se han producido algunos cambios en el diseño institucional que pueden ser interpretados como una respuesta de las autoridades cubanas a la necesidad de atraer nuevos flujos de capital. Entre ellos:

- La creación de la ventanilla única para la inversión extranjera (Cubadebate, 19 de diciembre de 2019), resulta sin dudas relevante, pues permitiría acortar los plazos asociados a trámites.
- La apertura de un cierto espacio para la inversión extranjera en la Estrategia de Desarrollo Territorial, lo cual confiere determinada capacidad a los gobiernos territoriales para establecer proyectos utilizando esos recursos.
- La constitución de parques tecnológicos en las universidades, que permiten también el establecimiento de negocios con empresas extranjeras.

.....
6 La CEPAL estima en 9,1 % la caída para América Latina (en CEPAL, NU, 2020).

- La posibilidad de que el sector no estatal pueda establecer "negocios" con las compañías extranjeras radicadas en el país.
- Nuevos incentivos para que las empresas estatales establezcan negocios con las empresas radicadas en la ZED del Mariel.

Sin embargo, dadas la recomposición de los flujos de comercio e inversión provocados por la COVID-19 y su efecto recesivo a escala mundial⁷, así como la elevada incertidumbre en el futuro en términos de economía, por una parte, y la agudización de las medidas en contra de Cuba del gobierno de Trump, por otra, no parece real esperar incrementos en los flujos de inversiones hacia Cuba. Esto obliga nuevamente a una mirada más profunda hacia las posibilidades de disminuir al máximo las debilidades de la economía nacional, con el fin de aumentar su competitividad y resolver las insuficiencias en el diseño institucional, para hacer aún más fácil la concreción de nuevos negocios con capital extranjero.

Las últimas medidas listadas más arriba sin dudas pueden contribuir a tal propósito; no obstante, hay que lograr acercarse todo lo posible a los estándares de los competidores en la región.

En conclusión, Cuba no es una plaza de inversión altamente demandada, todo lo contrario. Ello obliga a lograr mejores niveles de competitividad y mejores estándares de facilitación de la inversión.

No obstante, quedará el reto de lograr aprovechar lo mejor posible esos recursos de inversión externos, algo que está muy asociado a la capacidad de absorción de la economía nacional, y conseguir que el efecto multiplicador hacia la economía interna

7 "La crisis de la COVID-19 provocará una caída dramática de la IED. Se prevé que en 2020 los flujos mundiales de IED disminuyan hasta en un 40 %, desde su valor de 2019 de 1,54 billones de dólares. Esto llevaría la IED a menos de 1 billón de dólares por primera vez desde 2005. Se prevé que la IED disminuya entre un 5 % y un 10 % más en 2021 y que comience su recuperación en 2022. Es posible un repunte en 2022, con un retorno de la IED a la tendencia anterior a la pandemia, pero es solo la expectativa más alta" (UNCTAD, 2020) (traducción para la presente edición).

sea mayor que el efecto importador que se genere. Todo ello dependerá en lo fundamental de factores de mediano y largo plazos ligados esencialmente a la transformación productiva de nuestra economía.

■ REFERENCIAS

Banco Mundial (8 de junio de 2020). "La COVID 19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial". Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>

CEPAL, NU. (2020). Salud y economía: una convergencia necesaria para enfrentar el COVID-19 y retomar la senda hacia el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45840/S2000462_es.pdf?sequence=4

CEPAL (septiembre de 2018). Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean 2018. ECLAT. Recuperado de <https://www.cepal.org/en/publications/43690-foreign-direct-investment-latin-america-and-caribbean-2018>

Cubadebate (19 de diciembre de 2019). Ventanilla Única de Inversión Extranjera en Cuba iniciará en enero de 2020. Cubadebate. Recuperado de:

<http://www.cubadebate.cu/noticias/2019/12/19/ventanilla-uni-ca-de-inversion-extranjera-en-cuba-iniciara-en-enero-de-2020/>

Del Sol, Y. (29 de febrero de 2020). "Balance anual del MIN-CEX: "Hacer sostenibles los proyectos de inversión extranjera". Cubadebate. Recuperado de: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2020/02/29/balance-anual-del-mincex-hacer-sostenibles-los-proyectos-de-inversion-extranjera/>

Monreal, P. (2017). Inversión extranjera: ¿a cuánto debemos aspirar? Blog El Estado como tal. Recuperado de <https://elestadocomotal.com/2017/05/27/inversion-extranjera-a-cuanto-debemos-aspirar/>

Moody's (2019). Cuba. Expansión-Datos Macro. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/ratings/cuba>.

PCC (2016). Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030. La Habana.

Rodríguez J. L. (18 de febrero de 2020). Cuba y su economía en 2019: un año de avances en medio de dificultades (II). Cubadebate. Recuperado de: <http://www.cubadebate.cu/opinion/2020/02/18/cuba-y-su-economia-en-2019-un-ano-de-avances-en-medio-de-dificultades-ii/>

UNCTAD (2018). World Investment Report 2018. Recuperado de https://unctad.org/es/system/files/official-document/wir2018_overview_es.pdf

UNCTAD (2020). World Investment Report 2020. Recuperado de https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2020_en.pdf

CUBA: APUNTES SOBRE COMERCIO EXTERIOR Y COVID-19

RICARDO TORRES PÉREZ

CONTEXTO INTERNACIONAL

El comercio internacional ha mostrado cambios de tendencia durante la década siguiente a la crisis financiera de 2008. Específicamente, las tasas de crecimiento se moderaron, alejándose del patrón que describía aumentos del intercambio comercial por encima de los crecimientos del PIB mundial desde el decenio de los años sesenta. La dinámica exhibida no solo se explica por los efectos de la crisis financiera, lo que sugiere otras causas, como el aumento del proteccionismo y, en fechas más recientes, la guerra comercial entre los Estados Unidos y China.

En 2020, la economía mundial confrontó otro choque adverso, la pandemia de la COVID-19. El comercio de bienes se redujo en una quinta parte hasta junio, para recuperarse de forma parcial en el segundo semestre; mientras que los servicios de transporte y viajes han sufrido una caída histórica. Se estima que el comercio internacional se contrajo un 8 % en todo 2020. En América Latina, la CEPAL estimó unas contracciones de 5,7 % y 14,7 % en las exportaciones e importaciones, respectivamente. Las ventas de otros servicios sufrieron menos, pero los países dependientes del turismo, como los del Caribe, han sido muy afectados. La industria de viajes representa el 45 % de las exportaciones totales en esa subregión (CEPAL, 2020).

EVOLUCIÓN RECIENTE

La economía cubana mostró una trayectoria irregular en la segunda década del siglo XXI. Luego de recuperarse de una aguda

crisis financiera en 2009-2010, el comercio continuó creciendo hasta 2013, impulsado por el intercambio con Venezuela y, en menor medida, por el aumento del número de visitantes internacionales. A partir de ese año y hasta 2019, el comercio externo se ha contraído en más de una tercera parte.

Tabla 1

Cuba: comercio exterior

(millones de dólares)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020*
EXPORTACIONES	17 812	14 941	13 690	14 083	14 505	12 632	7 635
Bienes	5 149	3 572	2 546	2 704	2 373	2 450	1 470
Servicios	1 2663	11 369	11 144	11 379	11 290	10 276	6 165
<i>Turismo</i>	2 546	2 819	3 069	3 302	2 782	2 645	1 000
<i>Otros servicios</i>	10 117	8 550	8 550	8 550	8 321	7 631	5 165
IMPORTACIONES	13 865	12 605	11 226	11 309	12 569	10 971	6 583

FUENTE: ONEI, 2018; ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2020; UNCTAD, 2020; Y GIL, 2020.

*ESTIMACIONES SOBRE LA BASE DE INFORMACIONES OFICIALES OFRECIDAS DURANTE LAS SESIONES DE LA ASAMBLEA NACIONAL DE CUBA EN DICIEMBRE DE 2020.

Esa evolución se explica por la situación económica venezolana, la ralentización del turismo internacional después de 2017 y el cierre de algunos mercados para los servicios médicos. Si se incluyen los bienes y datos estimados para el intercambio de servicios, Venezuela llegó a representar alrededor de las dos terceras partes del

comercio total cubano¹, un nivel de concentración que no se alcanzaba desde fines de los ochenta (Triana, 1999).

El ingreso turístico se redujo en 20 % entre 2017 y 2019. En ese resultado influyeron factores que van desde la competitividad del destino Cuba, la reapertura de zonas de Medio Oriente, quiebras de empresas importantes en Europa y las sanciones de los Estados Unidos. Para 2020 se anticipaba una caída del 75 % de los arribos, lo que impactaría muy negativamente los ingresos asociados (Gil, 17 de diciembre de 2020).

Los servicios de salud representaron el 47 % de las exportaciones totales en 2018 (ONEI, 2019). A partir de ese año, sucesivos cambios de gobierno en países latinoamericanos como Brasil, Ecuador y Bolivia, determinaron la terminación de los respectivos convenios para la prestación de asistencia médica por personal cubano. Más recientemente, la administración norteamericana ha vertido duras críticas a los estándares laborales de estas misiones, lo que ha encontrado eco en ciertos gobiernos y círculos políticos. No obstante, durante los primeros meses de la epidemia, Cuba envió brigadas médicas a más de 28 países, incluyendo Italia, Andorra y un departamento francés de ultramar (Guadalupe). El impacto mediato de la pandemia de la COVID-19 es incierto, en tanto la demanda de determinados servicios médicos aumenta, pero el escenario económico en el que tiene lugar es desfavorable.

En 2020, la Isla, como casi todos los países, ha sido impactada por las consecuencias de la emergencia sanitaria derivada del nuevo coronavirus. Según datos de la CEPAL (2020), Cuba figura entre los países más afectados de la región. El comercio se contrajo más profundamente que en la mayoría de los países latinoamericanos. Ello refleja tanto la interrupción del comercio internacional derivada de la pandemia, como las crecientes tensiones financieras que atraviesa el país. A esto se suman comportamientos también desfavorables en

1 Es preciso tener en cuenta que en los acuerdos constitutivos de la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA), ambos países estipularon que usarían el comercio compensado (*barter*) tanto como fuese posible.

las remesas y la inversión extranjera. De acuerdo a reportes preliminares de las autoridades, en 2020 Cuba solo ingresó el 55 % de las divisas previstas (Gil, 17 de diciembre de 2020).

PERSPECTIVAS

Los principales socios comerciales de la Isla están severamente afectados. China es el único que alcanzó un crecimiento económico positivo en 2020, aunque muy por debajo de sus resultados históricos. La tasa de crecimiento del PIB de los diez principales socios comerciales de la Isla, ponderada por su participación en el comercio exterior, se ubicó en -10,7 %, lo que refleja las tensiones de este año en el sector externo. Para 2021 solo se anticipa una mejoría hasta +1,7 % (Torres, 2020).

En agosto de 2020, las autoridades cubanas implementaron regulaciones que permiten el acceso al comercio exterior del sector privado y cooperativo, a través de empresas estatales. Asimismo, se ha venido ampliando la red de tiendas que venden productos exclusivamente en divisas. La restricción de divisas afecta las importaciones, lo que tiene un doble efecto. Por una parte, en el consumo, pero también en la disponibilidad de insumos y bienes de capital para la producción.

A corto plazo, el pronóstico no es favorable. Al propio tiempo, los márgenes de maniobra de la política económica son reducidos, en gran medida debido a la naturaleza estructural y exógena de los problemas en la balanza de pagos.

Algunas medidas para amortiguar los impactos negativos serían: flexibilizar aún más el acceso de todas las formas de propiedad e individuos al comercio exterior, creando un ecosistema de organizaciones de apoyo y fomento; acceder a una renegociación realista de los adeudos externos a partir de la moratoria extendida por los socios del Club de París (con fecha de vencimiento en febrero de 2021); iniciar cuanto antes las reformas estructurales necesarias para comenzar a reactivar las actividades con potencial de inserción en mercados internacionales (ello incluiría un nuevo entorno monetario y cambiario); continuar los pasos para facilitar la inversión extranjera directa, particularmente en aquellos sectores que pueden

incidir positivamente en la balanza de pagos; concebir una estrategia sostenible para posicionar los servicios de salud cubanos, en todas sus modalidades, en un escenario previsible de mayor atención e inversión en salud por parte de entes públicos y privados en el mundo; alcanzar y mantener el control de la epidemia en la Isla de forma tal que algunos destinos turísticos puedan estar abiertos a los visitantes extranjeros.

No obstante, se verifican factores que gravitan sobre el sector externo, cuya evolución no está bajo el control directo de las autoridades. Si bien la instalación de una nueva administración demócrata en la Casa Blanca augura un mejor escenario para las relaciones bilaterales, es incierto su impacto efectivo sobre los viajes y las remesas, las dos principales áreas de intercambio económico. Ello dependerá del avance de la vacunación en ambos países y la rapidez con la que se modifiquen las restricciones actuales. El turismo internacional no se recuperará hasta por lo menos el segundo semestre. Cuba también tiene sus propios desafíos domésticos, como el mayor rebrote desde el inicio de la pandemia, que comenzó a mediados de diciembre. Asimismo, la apuesta por vacunas nacionales abarata los costos, pero puede retrasar la inmunización masiva a partir de la necesidad de completar los tiempos mínimos para los ensayos clínicos.

■ REFERENCIAS

CEPAL (2020). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Gil, A. (17 de diciembre de 2020). Intervención en la Asamblea Nacional del Poder Popular. *Cubadebate*.

Economist Intelligence Unit (2020). Reporte para Cuba (mayo). Londres.

ONEI (2019). *Anuario estadístico de Cuba 2018*. La Habana: ONEI.

Torres, R. (2020). Cuba: desempeño económico reciente. Seminario Anual del CEEC. La Habana: CEEC.

Triana, J. (1999). *Cuba: transformación económica 1990-1997. Supervivencia y desarrollo en el socialismo cubano*. La Habana: Centro de Estudios de La Economía Cubana.

UNCTAD (2020). UNCTADStats 2020. Ginebra. Recuperado de: https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS_ChosenLang=en

ALIMENTACIÓN EN CUBA: IMPACTOS DE LA COVID-19

ANICIA GARCÍA ÁLVAREZ

INTRODUCCIÓN

Los impactos de la COVID-19 en la alimentación y las producciones agropecuarias que la sostienen, se transmiten por el lado de la demanda y también de la oferta de alimentos, así como a través del comercio internacional de estos rubros y otros factores externos relacionados con los mercados energéticos y crediticios, o los tipos de cambio (FAO-CELAC, 2020). Este trabajo tiene el objetivo de determinar cuáles de estas vías de contagio impactan en el contexto cubano, qué efectos deberían esperarse y posibles medidas para enfrentar el futuro inmediato. No se analiza el impacto del proceso de Ordenamiento Monetario, puesto en práctica desde el 1 de enero de 2021, por dos razones: el escaso tiempo transcurrido desde su implementación y el hecho de que se dedicará una publicación posterior a este tópico.

LA DEMANDA

Del lado de la demanda hay que tomar en cuenta las posibles variaciones en el poder adquisitivo de las familias. Estas variaciones dependen directamente de las que correspondan a los ingresos y a los precios de los alimentos.

En cuanto a los ingresos, a raíz de la penetración de la pandemia en Cuba se impusieron medidas de restricción a la actividad económica, con efecto para las familias de los trabajadores que han quedado interrumpidos, los que se ha determinado proteger especialmente por ser vulnerables a la enfermedad (adultos mayores o que

padecen enfermedades crónicas), y los que son padres de escolares que deben permanecer a su cuidado en los hogares ya que la actividad docente fue interrumpida por cuatro meses (del 24 de marzo al 24 de julio de 2020) y desde entonces no ha sido posible retomarla de manera estable en aquellas provincias donde han ocurrido importantes rebotes de la enfermedad. Estos trabajadores han visto disminuidos sus ingresos al 60 % después del segundo mes de la interrupción.

En el caso de los trabajadores por cuenta propia, algunas actividades se mantienen, pero otras han sufrido un choque de demanda considerable, sobre todo aquellas vinculadas a la actividad turística y los servicios conexos: arrendadores de viviendas, trabajadores contratados, servicios de cafeterías, restaurantes y bares. Las personas en estas actividades han perdido su fuente de ingresos en la actual coyuntura, al limitarse considerablemente su ejercicio.

Para paliar esta situación se ha propiciado el cambio de actividad, tanto para los trabajadores estatales como para los trabajadores por cuenta propia, cuyas actividades se han visto limitadas bajo pandemia, hacia algunas de las priorizadas. Entre las últimas están, por ejemplo, la elaboración de alimentos y su entrega a domicilio, el servicio de entrega de medicamentos controlados a las personas vulnerables (adultos mayores y embarazadas) y el servicio de pago de pensiones por jubilación o prestaciones de la seguridad y la asistencia social, también a domicilio.

Si se toma en consideración que los alimentos tienen una participación importante en los gastos de las familias cubanas, y más aún en las que dependen únicamente de salarios o pensiones —estimados entre el 42 % y el 50 % (ver Anaya & García, 2018, p. 79)—, el impacto puede ser considerable bajo estas circunstancias.

Por otra parte, está la variación en los precios de los alimentos. Ya desde el mes de julio de 2019, después del incremento salarial al sector estatal presupuestado, se libra una batalla por mantener al mismo nivel los precios de los productos de consumo, entre ellos, los alimentos. Sin embargo, las decisiones administrativas no han sido suficientes ni totalmente adecuadas para prevenir los efectos

de aquella medida y tampoco los de la actual situación, que se manifiesta con una sensible contracción de la oferta de productos en los mercados liberados y su aparición en los mercados informales, con el consabido incremento de sus precios en esos circuitos.

LA OFERTA

Del lado de la oferta, las medidas de restricción podrían tener un impacto a lo largo de las cadenas de suministro de alimentos. Si bien en Cuba se ha determinado que las actividades económicas relacionadas con la alimentación están priorizadas y no deben interrumpirse, el hecho cierto es que ya desde antes de la pandemia el país venía enfrentando dificultades con la provisión de alimentos. Esto vale lo mismo para los que se producen en el país como para los importados.

FAO-CELAC (2020) plantea que durante la pandemia se ha observado una tendencia a la baja en los precios de todos los grupos de alimentos a consecuencia de la menor demanda. Las únicas excepciones en tal comportamiento son el arroz y la carne de cerdo. Sin embargo, son bien conocidas las dificultades que enfrenta Cuba para la adquisición de cualquier producto en el mercado internacional, debido a la vigencia del bloqueo de los Estados Unidos, de modo que lo que es válido para el resto del mundo no tiene que serlo necesariamente para Cuba. Ya en períodos anteriores se han observado para las importaciones cubanas precios superiores a los promedios internacionales (ONEI, 2009, 2011, 2014; Banco Mundial, 2015)¹.

Además, en los últimos años se asiste a una contracción sistemática de la oferta doméstica de bienes con destino a la exportación. Desde 2011 las exportaciones de bienes han venido disminuyendo de manera regular, con una caída acumulada de casi 60 % hasta 2018 (calculado a partir de ONEI, 2019). A ello se suma la disminución de los ingresos por servicios médicos, por la pérdida de Brasil, Bolivia y Ecuador como destinos, y el desplome de la actividad

1 Por ejemplo, entre 2011 y 2015 se comportó así para los productos de la soya, el maíz, el arroz de consumo y el trigo.

turística y servicios conexos, vinculado a los efectos de la pandemia. Los ingresos del país en divisas durante la actual coyuntura deben haber menguado de forma considerable. Ello pone en riesgo la adquisición en los mercados externos de alimentos e insumos para su producción.

Cuba podría potencialmente beneficiarse de la caída en los precios internacionales de los alimentos y del petróleo, como país importador neto. No obstante, como se planteó, nuestras circunstancias son un tanto diferentes. Además, siempre hay que contar con las posibles disrupciones en la oferta de exportaciones, por problemas en los países de origen.

Durante los meses de verano, la actividad agrícola entra en una etapa de menor producción. Entre las producciones que decaen en esta época están las de frutas y vegetales. Sin embargo, la entrada del período lluvioso podría beneficiar las producciones de leche y carne bovina. Y este momento también puede ser aprovechado para la siembra de cultivos de ciclo corto que permitan mantener un nivel aceptable de suministro de productos frescos.

Así, la situación, que ya venía siendo difícil, se complica más aún con la pandemia. No por gusto se ha definido la producción de alimentos como una de las actividades prioritarias del país. De hecho, desde marzo de 2019 ya se venía trabajando en la proyección de un Plan de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional para Cuba (Plan SAN), que fue finalmente aprobado por el Consejo de Ministros el 22 de julio de 2020.

MEDIDAS DE ENFRENTAMIENTO

Desde el mes de abril de 2020 se pone en práctica por el Ministerio de la Agricultura, como parte del plan de enfrentamiento a la pandemia de la COVID-19 en Cuba, un grupo de medidas de contingencia para garantizar el funcionamiento de los distintos sistemas de producción, con énfasis en el programa de autoabastecimiento municipal.

Entre esas medidas están: aumentar la siembra, la producción y el acopio de productos con mayor demanda en la red de mercados

agropecuarios, mantener y ampliar en lo posible las producciones del sector agropecuario con destino a la exportación, priorizar la siembra de cultivos de ciclo corto en la campaña de primavera, monitorear y evaluar las posibles afectaciones que la COVID-19 pueda generar en las fuerzas laborales del sector y proveer de fuerza de trabajo a las entidades agropecuarias a nivel de municipio, con el fin de que no se generen interrupciones en la producción (Reyes, 27 de abril de 2020).

Además, se incluye reestructurar algunas actividades de comercialización de productos del agro, con vistas a evitar aglomeraciones de personas; asegurar los productos agrícolas frescos y procesados a los centros de aislamiento previstos en cada territorio; consolidar la comercialización y contratación de las producciones (Puig, 27 de abril de 2020); reactivar los polos productivos y ampliar el área bajo riego (Martínez-Molina, 17 de abril de 2020; Martínez-Molina, Pérez, Borrego, González, Febles, 10 de julio de 2020).

La Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) se suma al respaldo de la prioridad definida para la producción de alimentos. Su Presidente enfatizó en el necesario fortalecimiento de los programas de desarrollo local y autoabastecimiento, la consolidación del uso del conocimiento y la ciencia en el sector y el fortalecimiento de la agricultura urbana, suburbana y familiar, y del "Movimiento De Campesino a Campesino", el cual acoge a más de 900 fincas ya declaradas agroecológicas (Ramos, 15 de abril de 2020).

Se insiste en la contribución que puede realizar el sector cañero-azucarero a la producción de alimentos, especialmente mediante la siembra de cultivos varios y la crianza de cerdos y otros animales (Palomares & Matos, 2020). Por ejemplo, se están aprovechando las áreas preparadas para la futura siembra de caña, en la siembra previa de cultivos de ciclo corto (Ramos, 5 de mayo de 2020).

También las áreas que respaldan la producción de otros fondos exportables se suman a la producción de alimentos. Por ejemplo, se utilizan en la siembra de hortalizas de primavera los túneles que son para producir posturas de tabaco (Puig, 27 de abril de 2020).

Se incrementa la diversificación de la producción en empresas que solían ser muy especializadas como, por ejemplo, las arroceras, que además de la cría de vacunos ahora fomentan también la crianza de animales como cerdos, diferentes razas de ovino caprino, aves para la obtención de carne de pollo y pato, así como de huevos. Todos estos animales son factibles de alimentar a partir de la utilización de los subproductos de la cosecha del grano y otras producciones propias (Granma, 3 de julio de 2020).

La política crediticia se suma al propósito de respaldar las actividades que garantizan la alimentación en tiempos de la COVID-19: el Banco de Crédito y Comercio (Bandec) decidió disminuir las tasas de interés a considerar a las unidades productoras y a los agricultores que soliciten financiamientos para generar alimentos. Arroz, frijoles, maíz, vegetales y hortalizas, ganado menor y producción porcina, constituyen las líneas priorizadas, en estrecho vínculo con la Empresa de Seguros Nacionales para el respaldo de las producciones. Además, se garantiza a quienes se interesen por acceder a estos financiamientos atención preferente y expedita en las sucursales bancarias, para agilizar tales emprendimientos (Granma, 22 de mayo de 2020).

En el ajuste del plan de la economía para el corriente 2020, se plantea que para la producción agropecuaria se destinarán recursos materiales y divisas que permitan incrementar las producciones de arroz, plátano, frijoles, maíz, boniato, huevos, carne de cerdo y ganado menor, así como la acuicultura y la producción de alimento animal (Rodríguez, 11 de junio de 2020).

A partir del mes de julio de 2020, se inicia una nueva etapa para impulsar la aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la Soberanía Alimentaria y Nutricional. Se decide incorporar el sistema de trabajo implementado con éxito para el enfrentamiento de la COVID-19 por el país, para lo que se instauran reuniones semanales del Presidente de la República, el Primer Ministro y los Viceprimeros Ministros con científicos y expertos de instituciones cubanas, vinculados a temas del Plan SAN.

El objetivo expreso de estos encuentros es acelerar el proceso de innovación en las cadenas de valor de alimentos: introducir de manera expedita las soluciones diseñadas por los centros de investigación científica en la esfera de la alimentación, así como las buenas prácticas de personas productoras, y que ello se traduzca en una mejoría palpable del bienestar de la población (Martínez-Hernández, 10 de julio de 2020).

Sumadas a las medidas para respaldar la producción de alimentos, también se incorporan medidas en su comercialización. Entre ellas está la distribución de alimentos adicionales a los de la canasta racionada a través de la libreta de abastecimientos. Se trata de ventas controladas que se anotan en la libreta y se realizan a precios de mercado, con el objetivo de garantizar acceso en condiciones de mayor escasez. Cuando las disponibilidades lo permiten, se dirigen a toda la población. De no ser posible, se dirigen a grupos vulnerables como niños y adultos mayores.

También se debe mencionar el incipiente desarrollo del comercio en línea de alimentos a través de las plataformas www.tuenvio.cu y enzona.xetid.cu, aún con un camino por delante en su ulterior perfeccionamiento y, sobre todo, lastradas por la escasa oferta y la demanda acrecentada por la situación de pandemia, que las hacen prácticamente inaccesibles.

OTROS FACTORES

En lo tocante a las condiciones de los mercados crediticios internacionales, no puede menos que esperarse una contracción de la oferta a partir de la caída en la actividad económica, causada por la pandemia.

El tipo de cambio, que en Cuba se ha mantenido incólume, podría pensarse que no tiene un impacto. Con todo, al ser uno de los precios más importantes del sistema económico y reflejar la escasez relativa de divisas, ese impacto ya se está revelando en los mercados informales e incluso formales. Una señal inequívoca de ello es la apertura de tiendas que transan exclusivamente en divisas,

con alimentos entre sus ofertas. Las autoridades han aclarado que el dinero recaudado a través de estas ventas permite asegurar las ofertas en moneda nacional y también invertir en la industria nacional para producciones que sustituyan importaciones.

EN RESUMEN

La situación que se vive y la por venir reflejan en la alimentación los efectos de la pandemia, pero también los de que el sistema agroalimentario cubano se haya mantenido preterido por un largo período. Afortunadamente, las crisis siempre ayudan a resolver algún problema. Se espera que la actual deje, como lección, la necesaria prioridad que es preciso otorgar a esta cadena de actividades. De hecho, las medidas adoptadas reflejan ese cambio de foco. Sin embargo, todavía es pronto para conseguir a partir de ellas los resultados que se necesitan: mayor disponibilidad de alimentos, preferiblemente a partir de mayor producción nacional competitiva, menor dependencia de las importaciones tanto de alimentos como de insumos y, sobre todo, mayor satisfacción de las necesidades de alimentos de la población.

Por eso, de cara al futuro, es necesario persistir en la transformación de este sistema y facilitar todas las medidas que permitan expandir la producción doméstica competitiva de alimentos, entre ellas: el acceso de los productores y otros actores de las cadenas productivas a medios de transporte e insumos intermedios, a financiar con medios propios; la rápida difusión de tecnologías propias para sustituir insumos importados; la producción de semillas de variedades nacionales u obtenidas para la explotación en nuestras condiciones; la introducción de esquemas de financiamiento especiales para esta cadena; el retorno a esquemas de prefinanciamiento por parte de la industria u otros eslabones de la cadena; la oferta de productos financieros especialmente destinados a este sector; la creación de una banca de fomento especializada; la canalización con prioridad de los esfuerzos y recursos para solucionar cuellos de botella en las cadenas de valor de los alimentos; la formación de cooperativas de segundo grado u otro tipo de organización para el acopio y otras actividades; la garantía de autonomía a los actores de esta cadena, tanto estatales como

no estatales, permitiéndoles participar en el diseño de soluciones diversas y viables a este problema estratégico.

■ REFERENCIAS

Anaya, B. & García, A. (2018). Gastos básicos de las familias cubanas urbanas dependientes de salarios y pensiones: dinámica reciente. B. en: Anaya, B. & I. Díaz (comps.) (2018), Economía cubana: entre cambios y desafíos (pp. 65-88). La Habana: Editorial del Instituto Cubano de Investigación Cultural Juan Marinello.

Banco Mundial (2015). World Bank Commodity Price Data (The Pink Sheet), annual prices, 1960 to present, nominal US dollars. Recuperado de: <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTDECPROSPECTS/0,,contentMDK:21574907~menuPK:7859231~pagePK:64165401~piPK:64165026~theSitePK:476883,00.html>

FAO-CELAC (2020). Seguridad alimentaria bajo la pandemia de COVID-19. Informe preparado por FAO a solicitud de la Coordinación Nacional de la Presidencia Pro Témpace de México ante la CELAC. Recuperado de <http://www.fao.org/3/ca8873es/CA8873ES.pdf>

Granma (3 de julio de 2020). Diversifica Empresa arrocera granmense sus producciones para aportar al programa alimentario. Granma. Recuperado de <http://www.granma.cu/cuba/2020-06-03/diversifica-empresa-arrocera-granmense-sus-producciones-para-apor-tar-al-programa-alimentario-video-03-06-2020-10-06-42>

Granma (22 de mayo de 2020). Bandec disminuye tasas de interés a unidades productoras de alimentos y a agricultores. Granma. Recuperado de: <http://www.granma.cu/cuba/2020-05-22/bandec-disminuye-tasas-de-interes-a-unidades-productoras-de-alimentos-y-a-agricultores>

Martínez-Hernández, L. (10 de julio de 2020). La soberanía alimentaria y nutricional: una prioridad. Granma. Recuperado de: <http://www.granma.cu/cuba/covid-19/2020-07-10/la-soberania-alimentaria-y-nutricional-una-prioridad-10-07-2020-23-07-25>

Martínez-Molina, J. (17 de abril de 2020). Una revolución productiva en Cienfuegos. Granma. Recuperado de: <http://www.granma.cu/cuba/2020-04-17/una-revolucion-productiva-en-cienfuegos>

Martínez-Molina, J., F. Pérez, J. A. Borrego, O. González y M. Febles (10 de julio de 2020). La región central cubana, en plena reactivación productiva. Granma. Recuperado de: <http://www.granma.cu/cuba-covid-19/2020-07-10/la-region-central-cubana-en-plena-reactivacion-productiva-10-07-2020-22-07-38>

ONEI (2009). *Anuario estadístico de Cuba 2008*. La Habana: ONEI.

ONEI (2011). *Anuario estadístico de Cuba 2010*. La Habana: ONEI.

ONEI (2014). *Anuario estadístico de Cuba 2013*. La Habana: ONEI.

ONEI (2019). *Anuario estadístico de Cuba 2018*. La Habana: ONEI.

Palomares, E. & Matos, J. (9 de agosto de 2020). Lo que tribute al desarrollo económico no se paraliza. Granma. Recuperado de: <http://www.granma.cu/cuba/2020-08-09/lo-que-tribute-al-desarrollo-economico-no-se-paraliza-09-08-2020-22-08-28>

Puig, Y. (27 de abril de 2020). Producción de alimentos, tarea de todos los días. Granma. Recuperado de: <http://www.granma.cu/cuba-covid-19/2020-04-27/produccion-de-alimentos-tarea-de-todos-los-dias-27-04-2020-00-04-39>

Ramos, G. L. (15 de abril de 2020). Más que estratégico, el aporte de los campesinos es imprescindible. Granma. Recuperado de: <http://www.granma.cu/cuba/2020-04-15/mas-que-estrategico-el-aporte-de-los-campesinos-es-imprescindible-15-04-2020-23-04-46>

Ramos, G. L. (5 de mayo de 2020). El reto de contribuir a la economía en tiempos tan difíciles. Granma. Recuperado de: <http://www.granma.cu/cuba-covid-19/2020-05-05/el-reto-de-contribuir-a-la-economia-en-tiempos-tan-dificiles-05-05-2020-00-05-17>

Reyes, A. (27 de abril de 2020). La agricultura cubana en tiempos de pandemia. Granma. Recuperado de; <http://www.granma.cu/cuba-covid-19/2020-04-27/la-agricultura-cubana-en-tiempos-de-pandemia-27-04-2020-00-04-58>

Rodríguez, J. L. (11 de junio de 2020): La batalla económica y frente a la COVID-19 en la Cuba actual (IV). Cubadebate. Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/opinion/2020/06/11/la-batalla-economica-y-frente-a-la-covid-19-en-la-cuba-actual-iv/>

EL TURISMO MUNDIAL Y EN CUBA POSPANDEMIA

MIGUEL ALEJANDRO FIGUERAS

En setenta años el turismo internacional se multiplicó unas sesenta veces, pasando de elitista a masivo. Aunque no existe una definición "universalmente aceptada" de todas las producciones y servicios que conforman la actividad turística, ello no ha sido óbice para que en la economía mundial se clasifique al turismo internacional como uno de los renglones más importantes. El término Viajes Internacionales y Transporte de Pasajeros agrupa un conjunto de actividades y en los últimos veinticinco años ha estado siempre entre el primero y el cuarto lugar de todas las exportaciones mundiales de bienes y servicios.

En estos setenta años han tenido lugar varias guerras (Corea, Vietnam, los Seis Días de 1967, Irak-Irán, invasión soviética a Afganistán, invasión de Estados Unidos a Afganistán e Irak, así como otros acontecimientos de gran impacto como el atentado del 11 de septiembre de 2001), en ningún caso el turismo internacional dejó de crecer como tendencia. Entre 2010 y 2018 se incrementó casi un 50 %, una vez superada la crisis financiera mundial y el alza del precio del petróleo (UNTWO, 2014, 2016, 2019).

En enero de 2020 el flujo mundial de turistas aún crecía al 2 %. Entonces se desató la pandemia en China, que se ha extendido por todo el mundo. En abril el turismo internacional se paralizó. El 100 % de los destinos turísticos establecieron restricciones y dejaron de recibir turistas. La caída en 2020 fue de mil millones de turistas internacionales que no viajaron, con la consiguiente reducción significativa de ingresos para los países receptores. El retroceso previsto

para el turismo internacional en 2020 lo situaba a un nivel inferior al de 1997.

La mayor parte de la flota aérea comercial está paralizada. La suspensión de vuelos en abril de 2020 fue de 98 %, según la Asociación Internacional de Transportación Aérea (IATA), a la cual pertenecen más de 200 aerolíneas. La opinión prevaleciente es que no será hasta 2023 o 2024 que se recuperen los niveles de vuelos de 2019 (IATA, 28 de julio de 2020). Por otra parte, la hotelería mundial cayó en crisis. Las tasas de ocupación en abril fueron: Europa 11 %, Centro y Sur América 12 %, África 13 %, Estados Unidos 25 %, Asia-Pacífico 28 %, y Medio Oriente 31 %. Para octubre la ocupación solo había mejorado discretamente. El impacto sobre el Producto Bruto Global sumado de todos los países, fue de un 2 %, dos millones de millones de dólares (UNWTO, 19 de diciembre de 2020).

En el resto de las industrias ha sido desbastador. Se paralizaron las construcciones de nuevos polos, hoteles y cruceros. Millones de personas han perdido sus empleos y sus negocios. Se cancelaron pedidos por cientos de nuevos aviones. Poca información se ha dado a conocer sobre quiebras de líneas aéreas y corporaciones hoteleras. Eso se conocerá en los próximos meses.

En resumen, los países se van abriendo poco a poco al turismo. Según la Organización Mundial del Turismo 152 destinos, de un total de 217, han aflojado las restricciones a la entrada de turistas. Al comenzar noviembre de 2020 permanecían 59 destinos con cierre total (UNWTO, 19 de diciembre de 2020).

EL TURISMO INTERNACIONAL DE CUBA

Los arribos turísticos a Cuba comenzaron débiles el año 2020. Hasta marzo se recibieron 981 938 visitantes (MINTUR, 10 de marzo de 2020).

Las llegadas en 2020 fueron de 1.1 millón de turistas. Restando a esa cifra el casi millón de visitantes recibidos hasta marzo, se deduce que en los restantes nueve meses vinieron 100 000 personas (ONEI, 2021).

Al detectarse los primeros casos contagiados con la COVID-19, el 11 de marzo de 2020, el sector turístico cubano asumió desde el primer momento los protocolos de enfrentamiento a la enfermedad. Las fronteras cubanas estuvieron abiertas hasta el día 24 de marzo, que comenzó el regreso a los países de origen de 60 000 turistas que se encontraban en la Isla.

El Plan de la economía cubana para 2021 considera duplicar las llegadas, hasta 2.2 millones. Es una meta elevada, considerando el rebrote experimentado en el mes de enero en el país (MEP, diciembre de 2020).

Cuba cerró sus fronteras en marzo y, aunque tomó varias semanas repatriar a miles de viajeros, sus hoteles estaban sin turistas para el mes de mayo. En julio, Cuba anunció que abriría sus fronteras para el turismo internacional, limitándolo a los Cayos, con estrictas medidas de seguridad. Los primeros turistas llegaron a mediados de agosto. Luego los destinos turísticos se han abierto parcialmente.

El inteligente y eficaz manejo de las medidas contra la pandemia adoptadas por el gobierno cubano, así como los buenos resultados logrados por más de cuarenta y cinco brigadas médicas cubanas solicitadas que viajaron a prestar ayuda a decenas de países, constituyen un aval para elevar en los países emisores la confianza de incluir a Cuba como destino recomendado.

El año ha comenzado con un rebrote muy fuerte de la pandemia. Se han tomado medidas más restrictivas, incluyendo la reducción del número de vuelos desde orígenes con altos indicadores de infección.

CONDICIONES QUE POSEE CUBA PARA RECUPERAR EL TURISMO

El potencial turístico físico existente es más que suficiente para asimilar la cantidad de turistas prevista para 2021, por lo cual no se requerirá destinar inversiones para ampliar capacidades.

Cuba ha ganado prestigio a nivel mundial en cuanto al manejo de la pandemia y por la alta protección de su población, así como sus exitosas acciones de colaboración internacional en ayuda a otras naciones muy afectadas por la COVID-19.

El país, como destino, cuenta con 58 polos turísticos en diferentes fases de crecimiento; que suman 75 771 habitaciones, distribuidas en 394 hoteles. Al iniciarse el año 2020, se encontraban firmados 105 contratos de administración y comercialización hotelera con 21 gerencias extranjeras, las cuales administran 132 hoteles en operación con 50 207 habitaciones. Existen 14 hoteles de propiedad mixta, que operan 5 105 habitaciones 4 y 5 estrellas. Al mismo tiempo se registran 23 240 habitaciones en casas particulares con licencias de arrendamiento al turismo.

Existe la probabilidad de que puedan acontecer sucesos favorables a partir del resultado de las elecciones presidenciales de los Estados Unidos en 2020, con la administración del demócrata Joe Biden.

Al igual que el resto de los destinos turísticos, la recuperación del turismo reclamará inteligencia, innovación, poner los recursos donde puedan rendir más. Las formas de hacer la promoción y publicidad del turismo cubano deben cambiar en función de su importante papel en el logro de la recuperación.

El turismo mundial se ha afectado considerablemente y se recuperará de forma paulatina. Volver a ensamblar los diferentes componentes de la llamada industria turística tomará algún tiempo. La industria de los viajes enfrenta un escenario inseguro y posiblemente emergerán nuevas tendencias en los desplazamientos, cuyos efectos en mercados específicos son inciertos.

Muchos turistas se harán las preguntas: ¿Cuál debe de ser, en esta nueva normalidad, el destino de mis futuras vacaciones? ¿Dónde encontrar seguridad personal, seguridad sanitaria y trato humano?

Desde hace treinta años, Cuba comenzó a desarrollar aceleradamente el turismo internacional. Se definieron premisas muy transparentes para su desarrollo, tales como su papel estratégico para el país, fomentar un turismo sano y seguro, con un alto estándar de higiene y con las garantías que ofrece para la protección y el cuidado de los visitantes el sistema de salud cubano.

Con el reconocimiento internacional logrado por Cuba al enfrentar el cólera, el ébola y ahora la COVID-19 en distintos países, sus médicos

y especialistas son admirados y respetados. Cuba ha avanzado en la exportación de sus servicios médicos, pero todavía es muy insuficiente. En cuanto al Turismo de Salud, la Empresa Comercializadora de Servicios Médicos Cubanos oferta 250 programas. La gama es amplia, desde tratamientos contra el cáncer, problemas cardiovasculares o el vitiligo, servicios estomatológicos integrales, etc. Debe aspirarse a un volumen mucho mayor de turistas que viajen buscando servicios para el cuidado y la atención de su salud. Este es un segmento muy exigente, que requiere infraestructura de nivel mundial, junto a certificaciones aceptables por las aseguradoras. No obstante, debe ser considerado seriamente como una opción para diversificar las ofertas del destino Cuba y transitar hacia actividades de mayor valor agregado.

Hoy existe en el país una infraestructura turística relativamente joven y de buena calidad, sus 169 hoteles de 4 y 5 estrellas representan el 40 % de esas instalaciones. De 74 000 habitaciones hoteleras estatales, el 72 % (53 000) se encuentra en hoteles de las más altas categorías. Cuba deberá aprovechar esta oportunidad para desarrollar productos de turismo de salud. La recuperación del turismo internacional de Cuba dependerá de la sagacidad, iniciativa y creatividad de variadas instituciones y empresas.

■ REFERENCIAS

IATA (28 de julio de 2020). La recuperación se retrasa ante el continuo bloqueo de los viajes internacionales. Recuperado de: <https://www.iata.org/contentassets/7cf5b9744af34a67a8b7c-c940114aa92/2020-07-28-02-sp.pdf>

MEP (diciembre de 2020). Principales aspectos del plan de la economía 2021. Recuperado de: https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Informe_Plan%202021_%20ANPP_MEP_0.pdf

MINTUR (10 de marzo de 2020). Boletín Informativo Diario. La Habana.

OMT (2000). Datos Esenciales Edición 2000. Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284403769>

ONEI. (2020). Capítulo Turismo, *Anuario estadístico de Cuba 2019*. La Habana: ONEI.

ONEI (2021). Turismo. Llegadas de visitantes internacionales. Información preliminar. Recuperado de http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/llegadas_de_visitantes_diciembre_2020.pdf

UNWTO (19 de diciembre de 2020). World Tourism Barometer. 18 (7). Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometeresp.2020.18.1.7>

UNWTO (2014). Yearbook of Tourism Statistics, Data 2008 – 2012, 2014 Edition. UNWTO: Madrid. Recuperado de: <https://doi.org/10.18111/9789284415915>

UNWTO (2016). Compendium of Tourism Statistics, Data 2010 – 2014, 2016 Edition, UNWTO: Madrid. Recuperado de: <https://doi.org/10.18111/9789284417636>

UNWTO (2019): International Tourism Highlights 2019. Madrid: UNWTO. Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>

TELETRABAJO EN TIEMPOS DE COVID-19: OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA CUBA

DAYMA ECHEVARRÍA LEÓN

En la Cuba actual, atravesada por las tensiones de la pandemia COVID-19 y la inestabilidad económica, el trabajo y las relaciones que de él se derivan han experimentado numerosas transformaciones. Las medidas adoptadas para garantizar el aislamiento social han modificado diversos ámbitos de la vida cotidiana, pero el mundo de trabajo constituye un importante espacio de cambios.

Las principales medidas implementadas hasta el momento en el trabajo remunerado formal —empleo— se pueden resumir en:

- Aplicación del trabajo a distancia y teletrabajo en las actividades que así lo permiten, con el 100 % del salario. Esto se formaliza mediante un suplemento al contrato de trabajo.
- Reubicación de quienes trabajan en otras actividades por la paralización de las que realizaban, en otro cargo, dentro o fuera de la entidad, devengando el salario del nuevo cargo. Quien se reubica dentro de la propia entidad cobra el salario básico. En ningún caso pierde el vínculo laboral.
- Cuando no es posible reubicar al personal ocupado, quienes trabajan son declarados interruptos y reciben el 100 % del salario básico diario el primer mes y después, el 60 % mientras dure la paralización de actividades.

Para el sector no estatal en específico:

- Aplazamiento de las licencias que autorizan el ejercicio de la actividad privada (sin entregar la licencia).

- Exención del pago de impuestos y de la cuota tributaria fija mensual, mientras duren las condiciones que impiden su ejercicio.
- Mantenimiento del pago de la seguridad social, con aplazamiento en el tiempo si se requiere, sin intereses moratorios.
- Reducción en 50 % del saldo mínimo requerido en las cuentas tributarias fiscales.

El teletrabajo resulta, entonces, la mayor novedad del período, como forma del trabajo a distancia y vía más expedita para mantener produciendo a un grupo importante de personas ocupadas, en momentos en que lo más recomendable resulta quedarse en casa.

Esta modalidad no es nueva en Cuba: en el último cuatrimestre del año 2019 se promovió como medida para enfrentar la coyuntura energética provocada por el recrudecimiento del bloque norteamericano y que afectó, entre otros ámbitos, al transporte público. Si bien hasta el momento no existe en el marco legal un sustento específico de esta forma de trabajo, se ampara en el Artículo 20 del Código del Trabajo, donde se explicita que la relación laboral se formaliza entre quienes emplean y quienes son empleados en el contrato de trabajo, donde se especifica y acuerda el lugar para su desempeño.

Se concibe como una forma "flexible de trabajo" que permite a quienes lo realizan no tener presencia física en la entidad, ya sea en ningún momento o durante una parte importante de la jornada de trabajo, e implica el uso frecuente de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), al menos con un mínimo de equipamiento, principalmente conectividad.

Existe una amplia gama de actividades que pueden realizar este tipo de trabajo: diseño, arquitectura, análisis y programación informática, elaboración de dictámenes, proyectos, periodismo, investigación social, edición, tareas administrativas —como contabilidad, gestión de recursos humanos—, asesoría jurídica, preparación de clases para distintos niveles educativos, elaboración de informes, etc. La cantidad de personas acogidas a esta modalidad se incrementó exponencialmente entre enero y junio de 2020: al cierre de enero había unas 5 000 personas

en teletrabajo, a finales de marzo la cifra ya sobrepasaba los 112 000. Para junio, se estimaba que en el trabajo a distancia se encontraban 627 855 personas (Pazos, 27 de agosto de 2020), lo que representa alrededor del 13,6 % de quienes se encontraban en un empleo en 2019.

En el mundo, la modalidad de teletrabajo ha crecido de manera significativa desde principios del siglo XXI, con el auge de las plataformas digitales y la conectividad. Se estimaba que un 7,9 % de la fuerza de trabajo mundial se encontraba trabajando desde casa de forma permanente en la etapa previa a la pandemia; sin embargo, un informe reciente publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) muestra que, como promedio, un 18 % de la fuerza de trabajo a nivel mundial pudiera estar bajo esta forma. Este porcentaje difiere entre países, en dependencia de la estructura económica y ocupacional, así como de factores como el ancho de banda para el acceso a internet, la tenencia de computadoras personales en el hogar, las condiciones de cada vivienda o de la interacción social que requiera cada ocupación (ILO, abril de 2020). Según este informe, quienes detentan mayores ingresos y trabajan en ocupaciones de gerencia, intelectuales y técnicos, tienen mayores probabilidades de trabajar desde casa.

Otra arista del tema tiene que ver con la forma de gestionar el teletrabajo y los efectos a nivel individual y organizacional. Desde 2011 existe en Argentina, apoyado por la OIT un *Manual de Buenas Prácticas en teletrabajo* (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social Argentina, 2011). En el contexto de la COVID, la OIT publicó una *Guía para Empleadores sobre el Trabajo desde casa* en respuesta al brote de la COVID-19 (OIT, 2020). En estos y otros documentos semejantes se valora la importancia de la voluntariedad para asumir este tipo de trabajo, la reversibilidad de la decisión, la definición del perfil del puesto de trabajo y de quien lo va a desempeñar, que permita la puesta en práctica de la autogestión del tiempo y los resultados, así como el logro de objetivos de trabajo claros. También se debe incluir en los contratos que rijan esta modalidad laboral, los tiempos de trabajo y descanso, la disponibilidad de espacio y condiciones adecuadas en el domicilio de quien teletrabaje, los medios materiales y equipamiento a proveer por la entidad empleadora y su cuidado y mantenimiento. Deben quedar establecidas cláusulas sobre la protección de

datos, información, archivos y uso de internet. Además se deben determinar las condiciones a cumplir en materia de prevención, seguridad y salud.

Luego de casi diez meses en diferentes etapas de aislamiento social en la mayoría de los países del mundo, se acumula un saber respecto a las principales ventajas y desventajas del teletrabajo. La tabla siguiente los identifica.

VENTAJAS		DESVENTAJAS
Para quienes teletrabajan	<p>Permite mayor flexibilidad horaria.</p> <p>Eliminación de los tiempos y gastos de traslado hogar-empleo.</p> <p>Facilita la conciliación entre la vida familiar y profesional.</p>	<p>Aumenta el riesgo de no desconectar y de trabajar más horas de las habituales.</p> <p>Dificultades para el trabajo en equipo.</p> <p>El sedentarismo crece y pueden aumentar los problemas físicos, como el dolor de espalda.</p> <p>Tensiones para conciliar la vida laboral, personal y familiar, especialmente para quienes son responsables de personas cuidados-dependientes.</p>
Para quienes emplean	<p>Reducción de costos al minimizar la logística de la oficina.</p> <p>Reducción del ausentismo laboral y los accidentes de trabajo.</p> <p>Menos conflictos interpersonales.</p>	<p>Puede disminuir la identificación con la organización al aumentar el aislamiento.</p> <p>El control del rendimiento se vuelve más complejo desde la distancia.</p>

FUENTE: ELABORADO POR LA AUTORA CON BASE EN: OBSERVATORIO SINDICAL DE SALUD ARGENTINA, 2013; ILO, ABRIL DE 2020; MUÑOZ, 12 DE JUNIO DE 2020.

Para Cuba la apuesta por el teletrabajo parece haber llegado para quedarse; sin embargo, deberá enfrentar numerosos retos. A continuación se enumeran algunos de ellos:

- **Infraestructura y conectividad:** Aunque se observa una mejora creciente en los últimos cinco años, se muestran aún indicadores bastante modestos en los datos más recientes publicados sobre el tema. En 2019 existían 109 computadoras y 643 usuarios de internet por mil habitantes y 61 415 abonados (móviles y fijos) al sistema celular (ONEI, 2020). Según un informe publicado por Cubadebate, al cierre de 2019 existían 124 770 hogares conectados a internet, más de 3 millones de clientes con acceso a internet desde sus móviles, 1 513 sitios Wifi y 682 salas de navegación (Alonso, 5 de febrero de 2020). En el caso del teletrabajo se requiere de niveles de interactividad importantes; sin embargo, si se considera que la mayoría de quienes utilizan estas tecnologías aún se conectan por banda estrecha —acceso conmutado— y/o por banda ancha de primera generación —hasta 3G— (López, 2019) podría identificarse aquí un reto significativo en términos de infraestructura.
- **Cultura organizacional que ata el empleo remunerado y los resultados de trabajo a la permanencia en un puesto en la organización durante ocho horas:** aunque no existen aún evidencias publicadas, varias intervenciones sobre el tema en medios públicos señalan la resistencia de la cultura organizacional cubana para promover este tipo de trabajo, en especial por la actitud de las administraciones, quienes ven en esta modalidad un riesgo para el control de resultados (Alonso & Terrero, 6 de agosto de 2020).
- **Derechos laborales generales y específicos del teletrabajo:** Es de esperar que quienes se acojan a esta modalidad logren disfrutar de los derechos laborales del resto de los tipos de trabajos: la entidad empleadora continúa obligada a garantizar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo de su personal, a cubrir los gastos y riesgos profesionales en que este pueda incurrir y a respetar el horario de trabajo/descanso

(Peña, 24 de junio de 2020). Sin embargo, un sondeo exploratorio entre redes a las que la autora tiene acceso, muestran otro desafío para la implementación efectiva del teletrabajo. La manera en que se ha implementado en la práctica varía entre las organizaciones, y va desde las que extendieron el teletrabajo como Anexo al contrato de trabajo para algunas ocupaciones y asumen las garantías de computadoras y acceso a correo e internet, pagan 100 % de salario, estimulación y almuerzos; hasta las que aún no han firmado el Anexo al contrato y todos los gastos relativos a la conexión corren por cuenta de quienes se acogen a esta modalidad. En estas últimas, además de los costos de electricidad y teléfono fijo, quienes se acogen al teletrabajo deben asumir los gastos relativos a las recargas de celular y el desgaste de los medios de cómputo, a cambio de recibir el 100 % del salario. Pareciera que algunas instituciones del sector estatal empresarial, asociadas a las telecomunicaciones, están entre las más avanzadas (Copextele IDICT, por ejemplo) y en el sector presupuestado se encuentran aquellas con menores definiciones.

- **Relación empleo, vida personal y familiar:** En las condiciones de conectividad y de derechos laborales antes descritos, un reto importante resultan ser las tensiones que se derivan de la coexistencia, en un mismo espacio y por un período prolongado, del trabajo remunerado en forma de teletrabajo, las demandas de cuidados directos e indirectos de la familia —al verse reducidos o eliminados estos servicios estatales o privados— y las demandas de autocuidado. Un tema recurrente de los debates de los PsicoGrupos de WhatsApp coordinados por la Sociedad de Psicología de la Universidad de La Habana ha sido el estrés derivado de los múltiples roles que deben asumir quienes tienen personas cuidado-dependientes a su cargo, generalmente mujeres (Pañellas, Arango, Capote, & Álvarez, 2020). Aunque no se cuenta con estadísticas desagregadas por sexo, si los trabajos que generalmente se pueden hacer en la modalidad de teletrabajo son aquellos de corte técnico profesional, se podría esperar que sean mayormente las mujeres quienes tele-

trabajen, ya que en 2019 representaban el 66,2 % del personal técnico y el 68,6 % del administrativo (ONEI, 2020). Al mismo tiempo, según estimados de la proyección de hogares (Centro de Estudios de Población y Desarrollo, 2016), en el 2020 ellas representaban el 48,4 % de las jefas de hogar.

■ REFERENCIAS

Alonso, R. (5 de febrero de 2020). Informe Global Digital 2020: Cuba por primera vez por encima de la media mundial de penetración de internet. Cubadebate. Recuperado: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2020/02/05/-nforme-global-digital-2020-cuba-por-primera-vez-por-encima-de-la-media-mundial-de-penetración-de-internet/>

Alonso, R. & Terrero, A. (6 de agosto de 2020). Ministerio de Trabajo y Seguridad Social ante la Covid-19. Cubadebate. Recuperado: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2020-08-06/energia-y-mi-nas-y-trabajo-y-seguridad-social-en-la-estrategia-socioeconomica-cubana-video/>

Centro de Estudios de Población y Desarrollo (2016). Proyecciones de los Hogares cubanos 2015-2030. Ejercicio experimental. Escenarios tendenciales. La Habana: ONEI.

ILO (abril de 2020). Working from Home: A potential measure for mitigating the COVID-19 pandemic. ILO.

López, H. (2019). De la informatización a la transformación digital de la sociedad: cuatro áreas clave. En R. Torres, & D. Echevarría, Miradas a la Economía Cubana: un plan de desarrollo hasta 2030 (págs. 47-54). La Habana: Ruth Casa Editorial.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social Argentina (2011). Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo. Buenos Aires: OIT/MTSS.

Muñoz, A. (12 de junio de 2020). Siete riesgos del modelo actual de teletrabajo. El País . Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/06/11/fortunas/1591898093_663044.html

Observatorio Sindical de Salud Argentina (2013). Teletrabajo: ¿cuáles son los beneficios y riesgos? Buenos Aires: OSINSA.

OIT (2020). Guía para Empleadores sobre el Trabajo desde casa en respuesta al brote de la Covid-19. Ginebra: OIT.

ONEI (2019). *Anuario estadístico de Cuba 2018*. La Habana: ONEI.

ONEI (2020). Capítulo Empleo y Salarios, *Anuario estadístico de Cuba 2019*. La Habana: ONEI.

ONEI. (2020). Capítulo Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, *Anuario estadístico de Cuba 2019*. La Habana: ONEI.

Pañellas, D., Arango, L., Capote, N. T. & Álvarez, C. (2020). Una moneda con dos caras: La COVID-19. Informe de Investigación. La Habana: Facultad de Psicología Universidad de La Habana.

Pazos, A. (27 de agosto de 2020). Teletrabajo en Cuba: ¿menor o mayor productividad? Cubasi. Recuperado de: <https://cubasi.cu/es/noticia/teletrabajo-en-cuba-menor-o-mayor-productividad>.

Peña, R. J. (24 de junio de 2020). Tiempo de Teletrabajo en Cuba ¿riesgos o beneficios para los trabajadores? Trabajadores. Recuperado de: <http://www.trabajadores.cu/20200624/tiempo-de-teletrabajo-en-cuba-riesgos-o-beneficios-para-los-trabajadores/>

TRABAJO POR CUENTA PROPIA. PRE Y POSCOVID-19

ILEANA DÍAZ FERNÁNDEZ

El trabajo por cuenta propia se aprobó en 1976 como parte de las medidas del sistema de dirección y planificación de la economía. Según el censo de 1981 representaba el 1,6 % del total de ocupados (Núñez, 1998, p. 5) y en 1985 eran 39 000. A fines de la década de los ochenta, con el Proceso de Rectificación de Errores y Tendencias Negativas, se limitó la entrega de licencias y, por tanto, el crecimiento de este tipo de trabajo.

En la década de los noventa la crisis hizo florecer el trabajo por cuenta propia. En 1995 creció hasta 138 000 ocupados y en 1999 llegó a un punto máximo de 157 000 (ONE, 2000). Con posterioridad, se generó un lento pero sostenido proceso de reducción cuyo punto más bajo fue en 2007 con un nivel similar al de 1995.

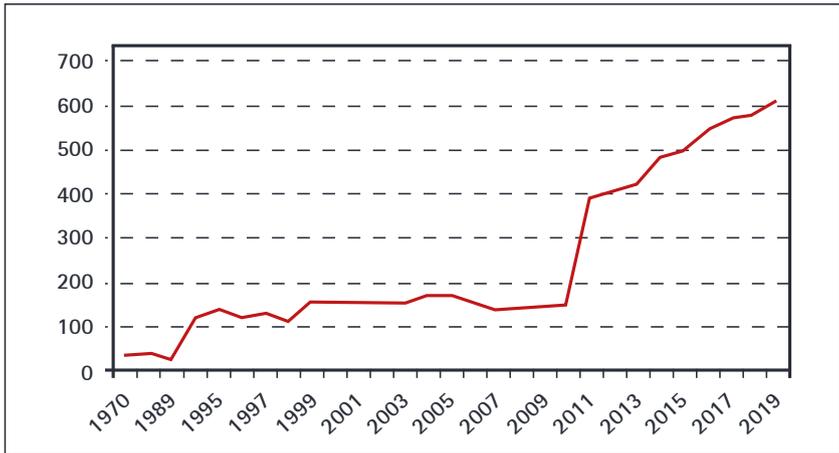
En 2010 renace el trabajo por cuenta propia y en 2011 alcanza un crecimiento de más del 70 %. En estos nueve años no ha dejado de crecer (ver gráfico 1 en p. 78).

En junio de 2019 existía un total de 605 908 cuentapropistas, el 65 % de ellos concentrados en 6 provincias: La Habana, Santiago de Cuba, Matanzas, Villa Clara, Camagüey y Holguín, estructura que se ha mantenido estable en los últimos años. El 32 % son jóvenes y el 35 % mujeres. Las actividades con mayor cantidad de licencias otorgadas son: Alimentos (9 %), Transporte (8 %), Arrendamiento (5 %), Agente de telecomunicaciones (5 %) y trabajador contratado¹ (25 %).

1 El trabajador contratado debe solicitar una licencia de trabajador por cuenta propia igual que los dueños de negocio, aunque ellos son empleados de alguien.

Los trabajadores por cuenta propia representan el 12 % del total de ocupados del país (Figueredo & Tamayo, 7 de noviembre de 2019).

Gráfico 1: Trabajadores por cuenta propia (1970-2019)



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE ANUARIOS ESTADÍSTICOS DE ONE (1995, 2001, 2004) Y ONEI (2006, 2008, 2010, 2012, 2017, 2018).

El impulso dado a partir de la normativa aprobada en 2011 al trabajo por cuenta propia tenía, entre otros propósitos, la intención de absorber a los empleados que sobran del sector estatal, los llamados *disponibles*. Sin embargo, actualmente ellos solo representan el 1 % de los cuentapropistas.

Los problemas más importantes de este actor hasta ahora han sido:

- Sus negocios no son reconocidos jurídicamente, al tiempo que se deben mover en el estrecho marco de unas actividades aprobadas.
- Sistema impositivo recaudatorio y desmotivador.
- Ausencia de un mercado mayorista, lo que empuja al alza de precios.
- Pobre esquema financiero especializado en pequeños negocios.

- Exceso de documentos, trámites e inspecciones que no apoyan su crecimiento.

La pandemia ha obligado al aislamiento social y, aunque no se ha padecido una cuarentena severa, se han limitado los espectáculos públicos, los restaurantes, y suspendido la entrada de visitantes internacionales, así como el transporte público provincial e interprovincial.

Todas esas restricciones a favor de reducir el contagio impactan en los negocios estatales y privados, en cuanto a estos últimos, sobre todo los relacionados con el turismo y la venta de comidas. Según la consultora AUGE, son 57 las actividades —además de la de los trabajadores contratados— que han sido afectadas en mayor o menor medida (AUGE, 2020).

En mayo de 2020 la Ministra de Trabajo (Alonso, Figueredo & Sifonte, 11 de mayo de 2020) señaló que hasta ese momento había 222 723 trabajadores por cuenta propia con suspensión temporal, lo que representa el 35 % del total. Las actividades más afectadas han sido: la de trabajadores contratados, transporte, arrendamiento, servicios de gastronomía y de belleza.

Las afectaciones implican el cierre total o parcial (como se aprecia por las cifras anteriores) de los negocios, con efectos sobre los ingresos y, de ello, la probable incapacidad para poder pagar a los trabajadores contratados. Las medidas del estado de moratoria de pagos de impuestos, gastos, créditos, etc., ayudan pero no resuelven para tantos meses de pandemia sin ingresos el salario a los trabajadores.

La reapertura y el reinicio de actividades del turismo serán lentos y el consumo nacional estará deteriorado por la reducción de la demanda (trabajadores estatales interruptos, reducción de remesas, etc.). Por tanto, los negocios tendrán que reiniciar con la obligación de los pagos con moratoria, sin ingresos rápidos y sin otro apoyo, al menos hasta el momento, de parte del gobierno.

¿Qué vendrá? Que haya negocios con pocos o ningunos ingresos, con obligación de pagos atrasados y necesidad de contratar

trabajadores, implicará cierres totales o parciales sobre todo en alojamiento y restauración, y su influencia en los trabajos informales. Es decir, se producirá una reducción de la oferta de los negocios privados. Esto ocasionará un incremento del desempleo en este sector, lo que afectará a los trabajadores contratados, con la consecuente desprotección. Todo lo anterior conducirá al incremento de la informalidad, que se ejerce sin tener que solicitar ningún tipo de autorización ni pagar impuestos, y cuyos productos, en muchos casos, son de dudosa procedencia, léase, del robo a empresas estatales.

Otra consecuencia será la reconversión de negocios o su diversificación. Ello significa que los trabajadores por cuenta propia ampliarán la cobertura de las actividades, para lo que el nuevo listado negativo de actividades prohibidas (aún por aprobarse la norma jurídica) presenta un marco más conveniente que la anterior lista de actividades aprobadas.

Según el informe de la consultora AUGÉ, se incrementará la competencia por redireccionamiento de los negocios hacia el mercado doméstico y se dejará de ingresar al presupuesto por falta de liquidez para pagar impuestos o cierre de los negocios.

Se incrementará la participación de los trabajadores por cuenta propia en los proyectos de desarrollo local, incentivados por los gobiernos territoriales, quienes también procurarán de estos actores para soluciones comunitarias.

Si algo ha demostrado la pandemia y ha sido señalado por el presidente cubano es la participación de los emprendedores en ayudar a la sociedad. Esto unido, a una labor que se ha venido haciendo para integrar en los proyectos de desarrollo local a los trabajos por cuenta propia, será una alternativa clara de solución a problemas locales y comunitarios.

Existen prioridades claras para los gobiernos locales, como la producción de alimentos y la sustitución de importaciones y exportaciones, así como el interés, convertido en incentivos, en la participación de los trabajadores por cuenta propia en los programas de desarrollo local, por lo que se deberán promover mesas de

concertación de actores a nivel local para diseñar e implementar acciones pospandemia.

Por otra parte, existen un conjunto de medidas tomadas por el gobierno que ayudan a la recuperación del sector, tales como:

- Se mantuvieron pospuestas las obligaciones de pago de las cuotas mensuales, los impuestos sobre las ventas, fuerza de trabajo y la declaración jurada, hasta la segunda fase. En esta fase se establecen los pagos atrasados con la posibilidad de pagar en un plazo de hasta 6 meses.
- Continuará aplazado el pago de los créditos (principal e intereses) hasta la tercera fase.
- Se efectuará la venta, según disponibilidad, de algún nivel de materia prima a los trabajadores por cuenta propia (Alonso et al., 15 de junio de 2020).

No obstante, existen aspectos que no se han considerado, como:

- Otorgar créditos blandos para el pago de fuerza de trabajo y como capital de trabajo.
- Suspender temporalmente los impuestos por contratación de fuerza de trabajo, por tres meses, a los negocios que reciben créditos para pagar salarios.
- Exención de impuestos a los autónomos y que tributan por el régimen simplificado, priorizando a personas mayores, madres con hijos menores de 18 años, cuidadores de ancianos o discapacitados.

El reconocimiento jurídico de los trabajos por cuenta propia como pequeñas y medianas empresas es un canal mucho más expedito de reanimación de la economía. La unión de las facultades que se les otorguen como empresas, con sus potencialidades, imprimirá una dinámica a los vínculos interempresariales que se reflejará en desempeño económico.

■ REFERENCIAS

Alonso, R.; Figueredo, O.; Sifonte, Y. (11 de mayo de 2020). Garantías laborales y apuntes sobre la transportación en tiempos de Covid-19. *Cubadebate*. Recuperado de: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2020/05/11/garantias-laborales-y-apuntes-sobre-la-transportacion-en-tiempos-de-covid-19-video/>

Alonso, R. et al. (15 de junio de 2020). Cuba hacia la etapa pos covid-19: ¿Qué medidas implementaran los ministerios de Trabajo y Seguridad Social y de Finanzas y Precios? *Cubadebate*. Recuperado de: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2020/06/15/cuba-hacia-la-etapa-pos-covid-19-que-medidas-implementaran-los-ministerios-de-trabajo-y-seguridad-social-y-de-finanzas-y-precios/>

AUGE (2020). El emprendimiento privado en Cuba. Un paciente positivo a la Covid-19. Informe Analítico. *Cubadebate*. Recuperado de: <https://www.facebook.com/1175550109273875/posts/1580648888763993/>

Figueredo, O. & Tamayo (7 de noviembre de 2019). Trabajo por cuenta propia: aprueban seis actividades y modifican licencia de operación del transporte. *Cubadebate*. Recuperado de: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2019/11/06/trabajo-por-cuenta-propia-aprueban-seis-actividades-y-modifican-licencia-de-operacion-del-transporte/>

Núñez, L. (1998). Impacto del sector informal en la estructura social cubana. Ponencia XXI Congreso de LASA. Chicago.

Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) (1995). *Anuario estadístico de Cuba 1994*. La Habana.

ONE (2001). *Anuario estadístico de Cuba 2000*. La Habana.

ONE (2004). *Anuario estadístico de Cuba 2003*. La Habana.

Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) (2006): *Anuario estadístico de Cuba 2005*. La Habana.

ONEI (2008). *Anuario estadístico de Cuba 2007*. La Habana.

ONEI (2010). *Anuario estadístico de Cuba 2009*. La Habana.

ONEI (2012). *Anuario estadístico de Cuba 2011*. La Habana.

ONEI (2017). *Anuario estadístico de Cuba 2016*. La Habana.

ONEI (2018). *Anuario estadístico de Cuba 2017*. La Habana.

LA BANCA COMERCIAL TRAS LA COVID-19

FRANCISCO FIDEL BORRÁS ATIÉNZAR
OSCAR LUIS HUNG PENTÓN

TENDENCIAS INTERNACIONALES DE LA BANCA EN EL ESCENARIO DE LA COVID-19

La COVID-19 ha impactado la situación financiera y la actividad comercial de las instituciones bancarias, lo que ha llevado al rediseño de sus estrategias, en gran medida como resultado del cambio en el comportamiento de los inversionistas y los clientes que hacen uso de los productos y servicios financieros (S&P Global, 2020; Grasshoff et al., 2020; Baret, Celner, O'Reilly, Shilling, 2020; Boyle & Nichols, 2020).

Entre los principales efectos sobre los bancos, a nivel internacional, en el nuevo escenario de la pandemia se encuentran los siguientes:

- Fuga de capitales, disminución de inversiones financieras y deterioro de la estructura de los pasivos bancarios.
- Impago de las deudas y deterioro de la calidad de los activos bancarios.
- Preponderancia del enfoque conservador para el otorgamiento de préstamos.
- Proceso de desplazamiento del personal a un entorno de teletrabajo sin estar habilitado para las nuevas condiciones, lo que ha traído consigo problemas operativos, comerciales y de funcionamiento.
- Entorno de tasas de interés bajas y, en ocasiones, negativas.

- Aceleración del proceso de asimilación por los clientes de productos y servicios bancarios que utilizan los canales digitales y las tecnologías informáticas, tanto por el segmento de personas naturales como por las empresas.
- Preferencia de los clientes por formas de pago digital, sin ningún contacto con otras personas o con superficies físicas.

Las principales estrategias de los bancos internacionales para enfrentar los efectos de la COVID-19 han sido, entre otras, las que a continuación se muestran:

- Adaptación de las políticas bancarias a los nuevos valores de los clientes: preferencia por lo digital, la higiene, la virtualidad, los soportes continuos, la facilidad de los accesos a los servicios bancarios, las operaciones en tiempo real.
- Fortalecimiento de la digitalización de los procesos y mantener a distancia las ventas, las operaciones y las funciones de control de la actividad bancaria.
- Nuevos modelos de gestión con énfasis en las ofertas en soportes digitales y con alto aprovechamiento del comercio electrónico. Desarrollo de servicios al cliente, de bajo contacto físico, pero alta frecuencia. Tránsito de la venta de productos al cliente hacia venta de plataformas para las relaciones con el banco.
- Capacitación del personal bancario para asimilar los nuevos procesos bancarios y realizar la gestión bancaria a distancia.
- Adopción de sistemas de administración integral de riesgos en entornos digitales, basados en datos y habilitados para la inteligencia artificial.
- Análisis de las vulnerabilidades surgidas con la COVID-19, la realización de pruebas de estrés y el rediseño de los planes de prevención de riesgos.
- Incremento del papel de los bancos de fomento y desarrollo.

LA BANCA COMERCIAL CUBANA FRENTE A LA COVID-19

Dentro de los esfuerzos más significativos de la banca cubana antes de la COVID-19 se encontraban el perfeccionamiento de las Normas Prudenciales para la solidez y estabilidad del sistema financiero, los trabajos de preparación para el Ordenamiento Monetario, el cumplimiento de la política crediticia actualizada en junio del 2019, la creación y el desarrollo del mercado de deuda pública, el mejoramiento de la calidad de los servicios bancarios, el impulso de la bancarización y el uso de los medios electrónicos de pago, entre otros. Las instituciones bancarias han brindado especial atención al desarrollo de sistemas de pago y servicios bancarios en un entorno virtual y a la informatización de los procesos.

Sin embargo, la banca cubana llega a enfrentarse a la pandemia, en muchos aspectos alejada de las tendencias internacionales y con brechas tales como: limitada autonomía de los bancos comerciales; baja inclusión financiera; poco desarrollo de la innovación financiera; poca diversificación de los productos y servicios; limitada oferta y uso de servicios en entornos electrónicos; inexistencia de programas de educación financiera; insuficiente respuesta a las necesidades financieras de la población y otros actores económicos; bajo impacto del crédito en la efectividad de las empresas y las cadenas productivas; insuficiencias en la gestión integral de riesgos; insatisfacciones de los clientes en cuanto a la calidad de algunos servicios y la complejidad y demora de algunos procedimientos; modelos de gestión influenciados por enfoques más administrativos que financieros; segmentación del mercado por criterios sectoriales, territoriales o administrativos; entre otros (Borrás, 2020).

La actividad bancaria no ha estado exenta de limitaciones ocasionadas a sus empleados por la pandemia, lo cual se ha agravado por la demanda insatisfecha del servicio de las áreas comerciales y de caja ante los rumores que han precedido al proceso de Ordenamiento Monetario. A pesar del incremento de las operaciones por vía electrónica para desconcentrar clientes y las medidas higiénicas establecidas, las largas filas en las oficinas bancarias representan un riesgo epidemiológico considerable.

El Banco Central de Cuba (BCC) tomó acciones concretas para enfrentar los efectos de la COVID-19, tanto para la etapa de pandemia como para las tres fases de recuperación (Pérez, 6 de mayo de 2020). Entre ellas se destacan las siguientes:

- Aislamiento del personal vulnerable, trabajo a distancia y teletrabajo, ajustes en horarios y procesos, higienización, entre otras.
- Apoyo e incentivo a operaciones por vía electrónica.
- Suspensión temporal del pago principal y los intereses de los financiamientos otorgados a trabajadores interruptos cuya fuente es el salario y a trabajadores por cuenta propia y otras formas de gestión no estatal (FGNE) cuyas actividades han sido suspendidas.
- Posibilidad de renegociar el pago o las condiciones del crédito de trabajadores por cuenta propia y personas jurídicas paralizadas.
- Eliminación del gravamen que se le aplicaba al USD en efectivo y apertura de cuentas en moneda libremente convertible (MLC) en las operaciones de comercio exterior entre entidades autorizadas y las FGNE.
- Flexibilización de apertura de cuentas en MLC para personas naturales.

Para minimizar los efectos de la crisis posCOVID-19 la banca comercial cubana debe retomar con mayor fuerza y celeridad estrategias que se habían trazado previamente e incorporar otras que ayudarían a fortalecer el impacto del sistema bancario en la mejoría de la situación económica y social del país. El reconocimiento del papel del sistema financiero en la batalla por la estabilidad y el desarrollo futuro del país se evidencia al ser reconocido como una de las 16 áreas claves de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19 (MEP, 2020).

Dentro de las estrategias de desarrollo especial significación tienen las que se mencionan a continuación (Pérez, 17 de septiembre de 2020; Borrás, 2020):

- Evaluar el impacto de la COVID-19 sobre la situación de los bancos para mejorar las estrategias de prevención y cobertura de riesgos.
- Elevar la autonomía de los bancos comerciales e incentivar la competitividad y la innovación, ofreciendo mayor flexibilidad para la toma de decisiones en cuanto al diseño de modelos de gestión, selección de segmentos de mercado bajo criterios económico-financieros y no administrativos, innovación de productos, servicios y procesos, entre otros aspectos, que respondan tanto a las políticas públicas como a las particularidades e intereses de cada institución financiera, bajo la observancia de las regulaciones bancarias y las normas prudenciales.
- Implementar sistemas de gestión de la innovación en las instituciones bancarias.
- Fortalecer el enfoque hacia las necesidades financieras de los actores económicos en el diseño y diversificación de productos, servicios y procesos.
- Desarrollar herramientas, productos y servicios usando los canales digitales y la tecnología, aplicaciones y servicios informáticos.
- Profundizar el acompañamiento y la asesoría efectiva a las organizaciones, con énfasis en las empresas estatales.
- Desarrollar la Banca de Fomento y Desarrollo, independiente de la banca comercial, para el apoyo a sectores estratégicos (no solo el agroindustrial), que canalice recursos de fondos públicos y otras fuentes, mediante financiamientos de bajo costo, hacia actividades y clientes específicos, con "reglas del juego" que garanticen que los créditos ejerzan un alto impacto económico y social.

- Desarrollar productos y tecnologías bancarias que respondan a las particularidades de las cooperativas, las pymes y los cuentapropistas.
- Perfeccionar las vías de financiamiento al desarrollo territorial, incorporando como criterio de valoración el impacto en las cadenas productivas.
- Implementar paulatinamente el crédito al consumo para la población.
- Crear mecanismos bancarios para elevar el impacto social y medioambiental.
- Consolidar la aplicación de la gestión integral de riesgos en los bancos.
- Impulsar la creación y gestión de fondos de inversión con las remesas y otras fuentes de financiamiento externo.
- Implementar un programa nacional de educación financiera.
- Revisar la legislación vigente para lograr mayor eficacia de las garantías.
- Fortalecer los mecanismos de control interno, gestión de riesgos y supervisión bancaria a distancia.
- Perfeccionar los programas de capacitación continua del personal bancario.

Los impactos de la COVID-19 han evidenciado la necesidad de acelerar el fortalecimiento del sistema bancario cubano e incorporar nuevas transformaciones que surgen de las vulnerabilidades puestas al descubierto. Esta imperiosa necesidad de cambio se refuerza con el rol que la banca está asumiendo en el proceso de implementación del Ordenamiento Monetario y otras acciones vinculadas al perfeccionamiento del modelo económico y social cubano.

■ REFERENCIAS

Baret, S., Celner, A., O'Reilly, M. & Shilling, M. (2020) Implicaciones potenciales de COVID-19 para el sector bancario y de los mercados de capitales. Obtenido el 15 de septiembre de 2020 en https://www.deloitte.com/insights/DI_COVID-19-banking-esp/

Borrás, F. (coord.) (2020). La banca comercial cubana: propuestas de desarrollo. La Habana: Editorial Félix Varela.

Boyle, B. & Nichols, M. (2020) ¿Cómo la Covid-19 acelerará la transformación de los bancos de inversión? Recuperado de: <https://www.ey.com/como-Covid-19-acelerará-la-transformacion-de-los-bancos-de-inversion/>

Castro, T. (2020). Los desafíos del Covid-19 para la Banca y nuestro mercado. Santiago de Chile: Financial Services Industry Leader, Deloitte Chile.

Grasshoff, G. et al. (2020). It's time for banks to self-disrupt. Boston: BCG.

Ministerio de Economía y Planificación (MEP) (2020). Cuba y su desafío económico y social. Tabloide especial. La Habana: Editorial Periódico Juventud Rebelde.

Pérez, A. (6 de mayo de 2020). Medidas adoptadas por el Sistema bancario financiero cubano en la situación actual de la COVID-19. Sitio web del Banco Central de Cuba. Recuperado de: <https://www.bcc.cu/noticias/medidas-adoptadas-por-el-sistema-bancario-financiero-en-la-situacion-actual-de-la-covid-19/>

Pérez, A. (17 de septiembre de 2020) "Medidas del Sistema bancario y financiero cubano para la estrategia económica y social del país". Sitio web del Banco Central de Cuba. Recuperado de: <https://www.bcc.cu/noticias/medidas-adoptadas-por-el-sistema-bancario-financiero-en-la-situacion-actual-de-la-covid-19/>

Standard and Poor's Financial Services (S&P Global) (2020). Bancos en América Latina afrontarán las consecuencias del coronavirus pero a expensas de la calidad de los activos. Recuperado de: <http://www.spratings.com/2020-03-24bancosenamericalatinaafrontaran-consecuenciasdelcoronavirusperoaexpensascalidaddeactivos/>

DE LOS AUTORES

MAYRA TEJUCA MARTÍNEZ

Profesora Titular del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana (UH). Doctora en Ciencias Biológicas (UH, 1996). Estudia las políticas educativas y su impacto sobre la equidad, así como su relación con las políticas de empleo. Entre sus trabajos publicados en libros se encuentran: "Educación y empleo en Cuba del 2000 al 2014, entre ajustes y desajustes en Cuba" en *Los correlatos socioculturales del cambio económico* (2015), y *Education and employment in Cuba: Congruity or Desequilibrium: The First Fifteen Years of the Twenty-First Century en Social Policies and Decentralization en Cuba: Change in the context of 21st Century* (2017). Entre sus artículos más recientes constan: "Carreras masculinizadas en la Universidad de La Habana: construcciones de género en el estudiantado y profesorado" (2020) en la revista *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina (FLACSO)* y "Desigualdades en el acceso de los territorios a la educación superior" en la Revista *Economía y Desarrollo* de la Facultad de Economía de la UH.

HUMBERTO BLANCO ROSALES

Profesor Titular del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana (UH). Dr. en Ciencias Económicas. Fundador del CEEC y su director entre 2013 y 2017. Miembro del Tribunal Nacional de Grados Científicos en Economía Aplicada y de

la Red de investigación sobre Emprendimiento e Innovación de la UH. Sus intereses de investigación incluyen, además, el sistema empresarial cubano y desarrollo de empresas, con publicaciones sobre estos temas en varias revistas y libros. Ha obtenido tres Premios de la Academia de Ciencias de Cuba como coautor en publicaciones del CEEC. Consultor en estrategia empresarial, con experiencias en unas treinta empresas. Integra grupos de trabajo relacionados con las transformaciones del modelo económico cubano. Profesor visitante en universidades de México, Canadá y Estados Unidos.

BETSY ANAYA CRUZ

Profesora Titular del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana (UH), donde labora desde su graduación y es su directora desde 2017. Licenciada en Economía (UH, 2004), Máster en Economía con Mención en Política Económica (UH, 2008) y Doctora en Ciencias Económicas (UH, 2016). Sus líneas de investigación fundamentales se relacionan con el sector agropecuario, su vínculo con el sector externo y, en especial, las cadenas de valor, así como la política social y su nexos con el desarrollo económico. Ha realizado estancias de investigación y asistido a congresos y eventos en más de diez países de Latinoamérica y Europa. Tiene, al mismo tiempo, una amplia labor como conferencista dentro y fuera del país, para la difusión de la realidad cubana, en los temas de su especialidad.

ANICIA ESTHER GARCÍA ÁLVAREZ

Profesora Titular de la Universidad de La Habana (UH) desde 1998. Ingeniera Economista (Merseburg, Alemania Oriental, 1979), Máster en Economía Internacional (Montevideo, Uruguay, 2001) y Doctora en Ciencias Económicas (Universidad de La Habana, Cuba, 2004). Trabajó en el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (1980-1998) y en el Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC) de la UH (1998-2010). Fue directora de esta institución entre 2004 y 2010. Ha desarrollado investigaciones por más de 35 años en temas relaciona-

dos con el sector agroindustrial y el comercio exterior agropecuario cubano; la dependencia importadora de Cuba en la esfera de la alimentación y la posible sustitución de importaciones; y las transformaciones económicas en el sector agropecuario posteriores a 1989. Actualmente es colaboradora del CEEC.

MIGUEL ALEJANDRO FIGUERAS

Profesor Titular del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana (UH). Investigador Titular. Doctor en Ciencias Económicas. Premio Nacional de Economía en 2007. Director General del Plan Perspectivo en el Ministerio de Industrias, junto con Ernesto *Che* Guevara, de 1963 a 1965. Viceministro del extinto Ministerio del Azúcar, de 1966 a 1974. De 1975 a 1986, Vicepresidente Primero de la Junta de Planificación (JUCEPLAN). Asesor durante 25 años de tres ministros, en los ministerios de Turismo y de Comercio Exterior. Desde 1962 vinculado a la Facultad de Economía de la UH.

DAYMA ECHEVARRÍA LEÓN

Profesora Titular del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana (UH). Licenciada en Sociología (UH, 1996), Máster en Procesos Gerenciales (UH, 2000), Doctora en Ciencias Sociológicas (UH, 2008). Ha coordinado seis proyectos de investigación, de ellos cuatro internacionales. Ha trabajado en procesos de articulación de actores para el desarrollo local. Autora de más de treinta artículos científicos sobre temas de género, empleo y poder, así como sobre procesos de transformaciones económicas y su impacto en la participación y en la equidad. Forma parte del Comité Directivo de la Red de Estudios sobre Desigualdad Social y Movilidad en América Latina (DEMOSAL); la Red de Estudios del Trabajo en Cuba, coordinada por el Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente, Cuba; la Red de Política Social, coordinada por la

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Cuba; y el Grupo de Trabajo Género, (Des) Igualdades y Derechos en Tensión, del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).

JUAN TRIANA CORDOVÍ

Profesor Titular del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana (UH). Doctor en Ciencias Económicas (UH). Imparte docencia de pre y postgrado sobre Economía cubana y sobre Pensamiento Económico Universal, en la Facultad de Economía de la UH. Autor y coautor de más de veinticinco libros sobre economía cubana y más de cincuenta artículos publicados en revistas científicas. Ha obtenido varios Premios de la Academia de Ciencias de Cuba al mejor libro en Economía en condición de coautor. Ha impartido conferencias sobre economía cubana y problemas del desarrollo en diversas universidades fuera de Cuba. Colabora activamente con diversos grupos de trabajo en tareas asociadas a la economía nacional.

RICARDO TORRES PÉREZ

Profesor Titular del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana (UH). Doctor en Ciencias Económicas (UH). Ha recibido becas en Japón, Francia, Finlandia y en universidades como Harvard, Columbia y la Universidad Americana. Publica frecuentemente sobre transformación estructural, políticas industriales y reforma del modelo económico en Cuba, en libros y revistas cubanas y extranjeras. Es coeditor de la serie Miradas a la Economía Cubana, autor del reporte sobre coyuntura económica en Cuba para la red CESLA, y publica una columna sobre economía en *Progreso Semanal*.

ILEANA DÍAZ FERNÁNDEZ

Profesora Titular del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC) desde 2001, Universidad de La Habana (UH). Licenciada en Economía (1978). Doctora en Ciencias Económicas (1988). Ha

realizado diversas publicaciones nacionales y extranjeras sobre los temas de emprendimiento e innovación en el sistema empresarial. Autora principal del libro *Estrategia organizacional* y coautora de cuatro libros que han recibido el Premio de la Academia de Ciencias de Cuba. Miembro del Tribunal Permanente de Grados Científico de Doctorado en Ciencias Económicas y su presidenta por seis años. Coordina la Red de Emprendimiento e Innovación de la UH. Vicepresidenta del Consejo Científico de la UH.

OSCAR LUIS HUNG PENTÓN

Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Máster en Finanzas por la Universidad de La Habana. Graduado del Diplomado "Bank Management Training Programe Cuba" desarrollado por la Universidad de Estocolmo y la Universidad de Helsinki en coordinación con el Centro Nacional de Superación Bancaria del Banco Central de Cuba. Presidente de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba desde 2013. Diputado y Vicepresidente de la Comisión Económica de la Asamblea Nacional de la República de Cuba. Condecorado con diversas distinciones a nivel nacional. Ha participado en intercambios académicos especializados en Alemania, España, Italia, Uruguay y Panamá. Miembro del Proyecto "Fortalecimiento del sistema bancario cubano" perteneciente a un Programa Nacional del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente.

FRANCISCO BORRÁS ATIÉNZAR

Profesor Titular del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana (UH). Licenciado en Economía (1983). Doctor en Ciencias Económicas (1986). Máster en Contabilidad (2008). Vicepresidente de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba. Autor de diecisiete libros y más de ochenta artículos sobre contabilidad, auditoría, banca y finanzas. Condecorado con la Orden Carlos J. Finlay, del Consejo de Estado; Premio de la Academia de Ciencias de Cuba en seis ocasiones; Premio Científico de la UH en ocho oportunidades.

ISBN: 978-9945-9278-3-2



9 78 9945 9278 32