

## ZEDM: UNA ESTRATEGIA AUDAZ PERO TODAVIA INCIERTA AL FUTURO

Emilio Morales

No cabe duda que el proceso de reformas que se está llevando a cabo por la misma generación que tomó el poder hace más de medio siglo, ha generado muchas expectativas dentro y fuera del país. Algunos analistas y expertos lo interpretan como un paso transitorio hacia la transformación de una economía centralizada hacia una economía de mercado. Otros lo ven como un ejercicio estratégico para evitar caer en una crisis como la generada en los años 90 y que dio lugar al llamado período especial.

Lo cierto es que Cuba, la isla más grande del Caribe, ha estancado su desarrollo económico al paso de los años. Bajo un sistema socialista donde la economía lejos de crecer ha involucionado en el tiempo. Al punto que su industria insignia hace 50 años atrás—la industria azucarera—ha pasado a ser una de las más atrasadas y pobre del país, siendo desbancada por la exportación de servicios, las remesas, el turismo y la exportación de medicamentos.

Hoy la economía cubana no tiene la dependencia que tenía hace veinte años atrás de la antigua Unión Soviética y el campo socialista. Sin embargo, todavía es una economía dependiente, en este caso en menor medida de Venezuela. Pero en las circunstancias actuales, la crisis económica, política y social por la que atraviesa el país sudamericano ha provocado que el soporte financiero venezolano no se pueda sostener. Lo cual, en cierta medida deja como única alternativa posible para sobrevivir y desarrollarse el aceleramiento y profundización del proceso de reformas.

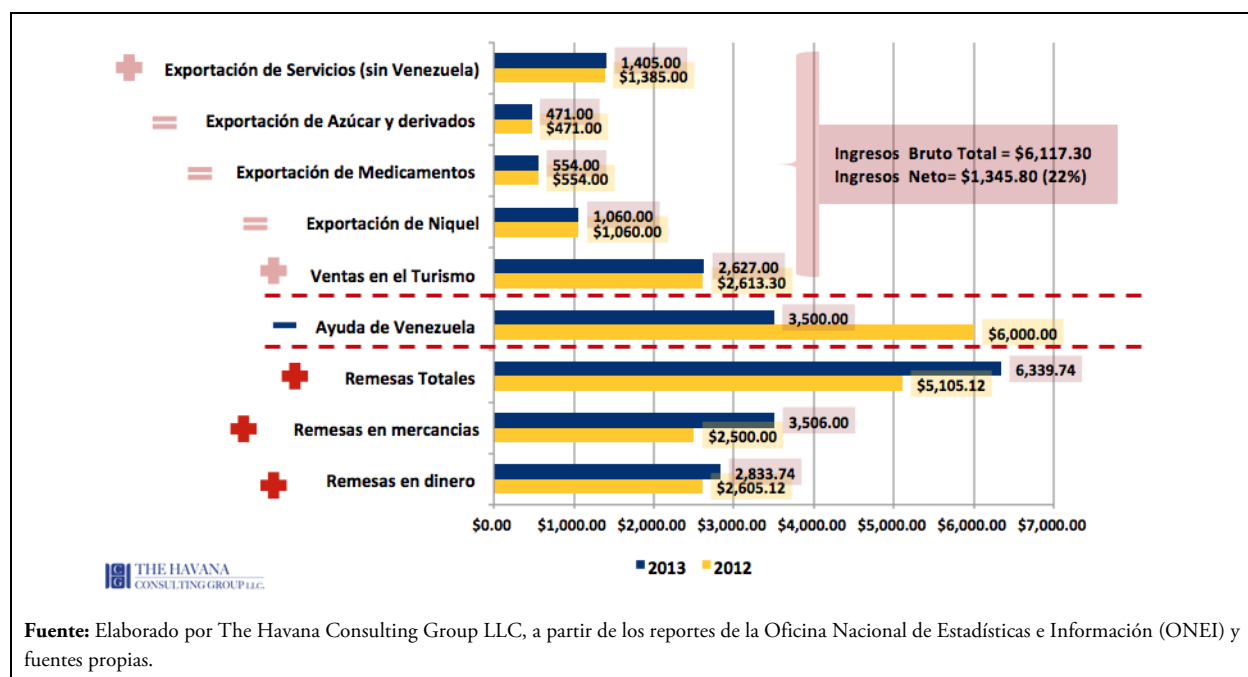
Este nuevo escenario ha obligado a comprender a la cúpula gobernante que la economía de la isla necesita

cambios profundos en su estructura si quieren realmente encausar al país por la ruta de un desarrollo sostenible.

Es en este contexto, donde la precaria economía, sumado a la falta de recursos financieros propios y al limitado acceso a créditos internacionales hace que el país se abra estratégicamente a las inversiones extranjeras en todos los sectores. Creando así un gran nicho de oportunidades para los inversores interesados en invertir en un mercado que requiere satisfacer las necesidades de 11.2 millones de habitantes y alrededor de 3 millones de turistas internacionales que visitan la isla anualmente.

Con este propósito, el gobierno ha aprobado una nueva ley de inversiones extranjeras y un Decreto-Ley para la creación de la Zona Especial de Desarrollo del Mariel (ZEDM). Ambas, como parte de la estrategia del gobierno en el proceso de reformas que está llevando a cabo para la transformación de su modelo económico. Para ello ha invertido casi 1 billón de dólares con la ayuda del gobierno brasileño para la creación de un moderno puerto en la ZEDM.

La ZEDM es un proyecto pensado, estructurado y puesto en la perspectiva futura de desbrozar el camino para la entrada de capital de las grandes compañías norteamericanas. Esa es la idea que inspira también al dinero brasileño invertido en esta apuesta y constituye la carnada para los potenciales inversionistas que a partir de hoy se lleguen por el lugar. Sin embargo, a pesar de que la ZEDM es un proyecto estratégico audaz, todavía es incierto al futuro. Para entender la génesis de su creación debemos hacer un

**Gráfico 1. Principales rubros de la economía cubana. Período 2012–2013.**

análisis de la economía que nos permita evaluar las potencialidades de inversión que tiene el país, en el contexto actual del proceso de reformas.

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad la economía del país depende de siete pilares fundamentales: las remesas, la ayuda de Venezuela, la exportación de servicios, la exportación de azúcar y sus derivados, la exportación de níquel, la exportación de medicamentos y la industria turística.

De todos estos rubros el de mayor peso individual es la remesa, la cual alcanzó en el año 2013—entre remesas en efectivo y remesas en especie—un valor total de 6,339.74 millones de dólares. Le siguieron en orden la ayuda de Venezuela con 3,500 millones dólares, los ingresos de la industria turística con 2,627 millones de dólares, la exportación de servicios (sin incluir a Venezuela) con 1,405 millones de dólares. Llama la atención que el balance total de esta ayuda familiar (remesas en dinero y en especie) es superior a la suma de los ingresos brutos de los cinco rubros productivos más importantes de la economía

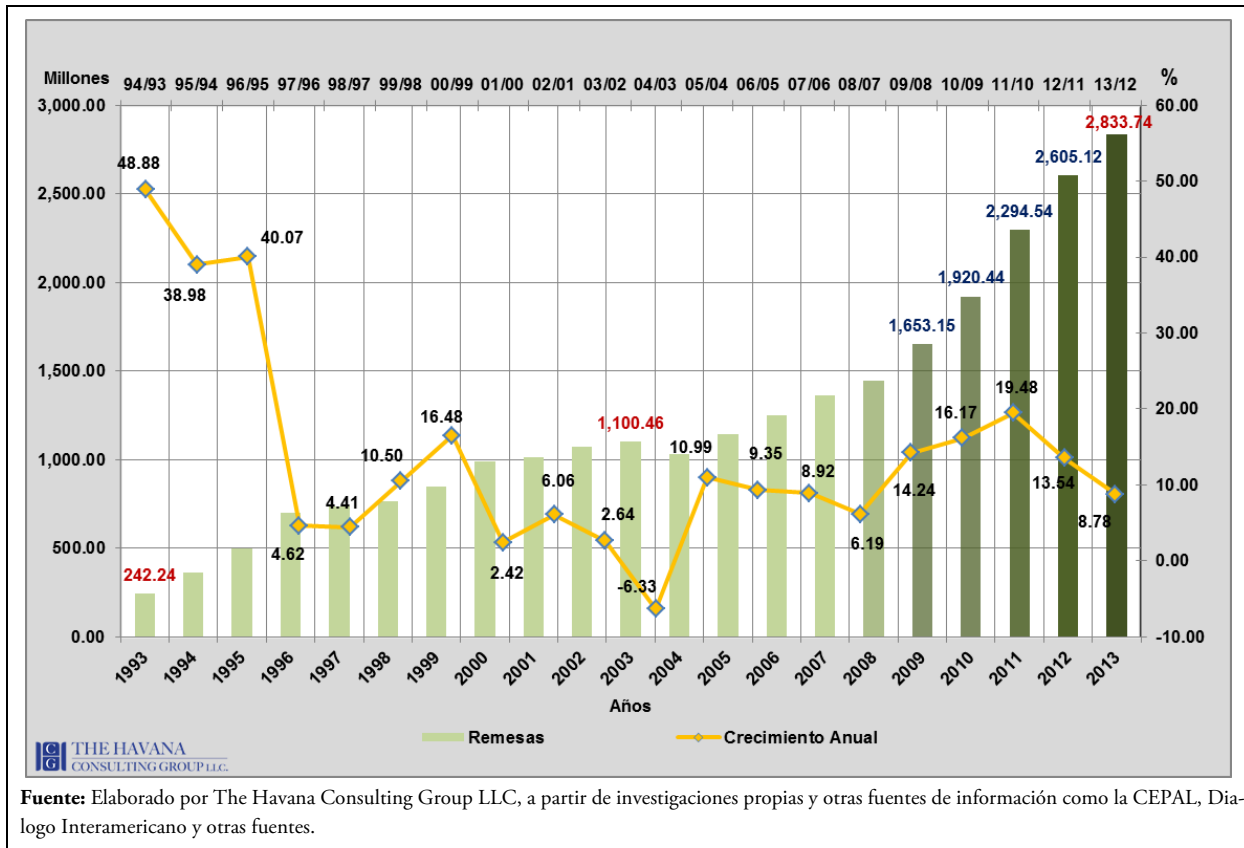
del país, los cuales suman en conjunto 6.1 billones de dólares en ingresos.<sup>1</sup> Ver Gráfico 1.

Sin embargo, dichos ingresos son ingresos brutos, a los cuales hay que descontar costos de producción, costos de operaciones, costos de comercialización, etc., lo que significa que el ingreso neto de estos rubros queda en alrededor de 1.34 billones de dólares, número 4.7 veces inferior a la ayuda que la diáspora cubana da a sus familiares en la isla. La cual corre además con todos los costos de envío de dinero y de mercancías, por lo que los 6.4 billones de dólares que esa ayuda representa son completamente netos.

### Remesas a la isla, el soporte más seguro y rentable

En los últimos cinco años las remesas en efectivo han crecido en alrededor de 1.2 billones de dólares, un crecimiento verdaderamente descomunal. Ver Gráfico 2. El comportamiento de los envíos de remesas muestra una tendencia creciente para los próximos años, dado el incremento de la migración cubana y a su vez del crecimiento de los vuelos y la cantidad de cubanos-americanos que están viajando a la isla.

1. Morales, Emilio. "Remesas a Cuba: el motor más potente de la economía cubana." The Havana Consulting Group. Julio, 2013.

**Gráfico 2. Serie histórica de las remesas a Cuba. Período 1993–2013.****Tabla 1. Serie Migratoria de Cuba. Período 2002–2012**

Emigración	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total	%
Vías oficiales*	30,985	28,675	35,429	33,348	35,276	32,811	36,903	36,564	38,165	39,263	46,662	394,081	75.44%
Vías no oficiales**	10,000	9,304	10,000	14,054	16,480	19,768	16,260	8,440	6,695	7,736	9,545	128,282	24.56%
Emigración Total	40,985	37,979	45,429	47,402	51,756	52,579	46,022	46,861	48,341	48,827	56,207	522,288	100.00%

**Fuente:** Elaborado a partir de los datos que publica la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) (\*Vías oficiales) y las estadísticas publicadas por Patrulla Fronteriza y USCG. (\*\*Vías no oficiales).

La serie histórica migratoria cubana de los últimos diez años muestra que más de medio millón de cubanos han salido del país de forma definitiva a probar suerte en otras latitudes.

En el año 2012, dos años después de comenzadas las reformas ocurre el pico migratorio más alto de la década: un total de 56,207 cubanos emigraron a otros países.<sup>2</sup>

En la actualidad, se estima que viven fuera de Cuba alrededor de 2.1 millones de cubanos, mientras que en la isla 11.2 millones, lo que muestra una propor-

ción de que por cada 5.3 habitantes que viven en la isla uno vive en el exterior.

El gran volumen de dinero generado por la diáspora cubana (6.3 billones de dólares) constituye una gran brecha al embargo.

### Venezuela un soporte peligrosamente decreciente

Por otra parte, la ayuda venezolana que hasta el año 2012 constituía el otro mega-soporte de la economía cubana (6 billones de dólares) se ha venido desvaneciendo aceleradamente. Actualmente apenas llegan a

2. Morales, Emilio. "Reformas en Cuba: ¿la última utopía?". *Cuba in Transition—Volume 23*, ASCE, 2013.

la isla 70,000 barriles diarios de petróleo.<sup>3</sup> Así mismo, el resto del capital que llegaba años atrás no está fluyendo a la isla.

El suministro de petróleo a Cuba ha disminuido un 44% en el 2014 en comparación con el año 2012. Dicha disminución representa una pérdida de 1.9 billones de dólares al año para Cuba. Ver Tabla 2.

En este contexto, dado los desbalances macroeconómicos cada vez más insostenibles de Venezuela y el elevado riesgo de un colapso económico y financiero, el futuro de este arreglo es incierto, lo que deja a Cuba vulnerable a un intenso ajuste en el costo de las importaciones de energía. Para lo cual tendrá que acelerar y profundizar el proceso de reformas. Hoy Venezuela lejos de ser un soporte para la isla, se está convirtiendo en un lastre.

Ya para finales del 2013 y en lo que va de año del 2014, la situación venezolana se ha agravado aún más. La crisis política se agudizado, los problemas sociales también se han incrementado, ha crecido la violencia, la escasez de productos es cada vez más aguda y la falta de divisas para comprar alimentos e insumos es cada vez mayor.

Toda esta situación ha afectado fuertemente a la economía cubana, al punto que la cifra de colaboradores cubanos trabajando en Venezuela ha bajado de 45,000 a 29,000 y se espera que para los próximos meses siga disminuyendo.

Una gran parte de ellos, el gobierno cubano los ha movido a Brasil y a Ecuador a través de convenios de prestación de servicios de salud firmados con dichos gobiernos. En el primero un poco más de 11,000 médicos ya prestan sus servicios en diferentes estados.

La cantidad de colaboradores en las misiones médicas y educativas han disminuido un 36% en el 2014 en comparación con el año 2012. Dicha disminución representa una pérdida de 1.15 billones de dólares al año para Cuba. Ver Tabla 2.

Por otra parte, el resto de los proyectos de inversiones planificados entre Cuba y Venezuela se encuentran congelados por la falta de recursos que tiene el go-

**Tabla 2. Reducción de la ayuda Venezolana a Cuba en 2014**

Reducción	Valor de la Pérdida	Real/Plan	Cumplimiento
Entrega de petróleo	1,907,508,250	70,000/125,000	56.00%
Servicios de salud y otros	1,152,000,000	29,000/45,000	64.44%
Pérdida Total	3,059,508,250		

**Fuente:** Calculado por The Havana Consulting Group LLC, a partir de reportes de prensa y fuentes propias.

### Deuda Externa

En los últimos años el gobierno cubano ha comenzado a renegociar su deuda externa con varios de los principales acreedores, con el fin de poder obtener nuevos créditos que den un alivio a la necesitada economía cubana y permitan abrir una brecha al embargo.

Con la entrada en vigor de la nueva ley de inversiones, la renegociación de la deuda con cada uno de los acreedores constituye una estrategia audaz para atraer el capital que tanto se necesita para desarrollar el país. La búsqueda de nuevos socios que inviertan al amparo de la nueva ley de inversiones recientemente aprobada, se ha convertido en la prioridad más importante del gobierno cubano.

Los resultados alcanzados hasta ahora en la renegociación de la deuda indican que la estrategia está dando frutos, lo cual es muy alentador para los planes de apertura a la inversión extranjera que está implementando el gobierno cubano. La isla ha reestructurado sus deudas comerciales con China, Japón (80%), México (70%) y Rusia (90%), logrando recortes sustanciales de lo que debe a cambio de planes de pagos que el gobierno cubano apuesta puede cumplir. Ver Tabla 3.

De forma general, el gobierno ha logrado aliviar su deuda externa considerablemente, en un 62.2% del total, sin tener en cuenta la deuda histórica que arrastra con Estados Unidos y con los restantes miembros del Club de París.

### Reservas de Cuba en divisas

El gobierno cubano no emite información oficial sobre las reservas que mantiene el Banco Central, por lo

3. Rodríguez, José Luis. "Cuba y su economía en el primer semestre: algunas valoraciones." *Cuba Debate*, Julio 2014.

**Tabla 3. Comparación de la condonación de la deuda cubana con algunos de sus principales acreedores**

Acreedores	Deuda		Condonada (MM)	A pagar	
	Total (MM)	(MM)		(MM)	%
Rusia	\$32,200.0	\$29,000.0	90.1%	\$3,200.0	9.9%
México	\$487.0	\$340.9	70.0%	\$146.1	30.0%
Japón	\$1,750.0	\$1,400.0	80.0%	\$350.0	20.0%
China	\$6,000.0	\$2,830.0	47.2%	\$3,170.0	52.8%
Club de Paris	\$13,500.0	\$0.0	0.0%	\$13,500.0	100.0%
Total	\$53,937.0	\$33,570.9	62.2%	\$20,366.1	37.8%

**Fuente:** Elaborado por The Havana Consulting Group a partir de los reportes de varias agencias de prensas internacionales.

que su verdadero valor es una gran incógnita. Sin embargo, es posible tener un estimado de la información sobre depósitos que tiene Cuba en bancos internacionales, la cual es publicada por el “Banco Internacional de Pagos” de Basilea. Ver Tabla 4.

**Tabla 4. Serie Reservas en Divisas. Período 2010–2014**

Reservas de Cuba en divisas	2011	2012	2013	2014
Reservas internacionales (MM de dólares)	4,105	2,717	2,167	—
Reservas en el Banco Central de Cuba (MM de dólares)	—	—	—	—
Crecimiento de las Reservas en divisas		12/11	13/12	13/11
Crecimiento de las reservas internacionales (%)	—	-33.8%	-20.2%	-47.2%
Crecimiento de las Reservas del Banco Central de Cuba (%)	—	—	—	—

**Fuente:** Banco Internacional de Pagos de Basilea. Depósitos a nombre de Cuba en la banca internacional.

El conjunto de depósitos a nombre de Cuba en la banca internacional, que pasó bruscamente de 4,105 millones de dólares en diciembre de 2011 a 2,717 millones en diciembre de 2012, estaba en los 2,167 millones a septiembre de 2013.<sup>4</sup> Lo cual constituye una brusca disminución del 47.2%.

Hay dos factores que pudieran ser los más probables en esta disminución de las reservas internacionales. El primero, es el posible uso de estas reservas para el pago de deudas con algunos de los acreedores más

importantes, y el segundo, efectuar el pago en la compra de alimentos que dados el alza de precios en el mercado mundial y el no cumplimiento de los planes internos de producción obligó al gobierno a utilizar parte de estos recursos para evitar una crisis.

### Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) del país en los últimos cuatro años no ha dado señales de crecimiento a pesar de las reformas (Tabla 5).

**Tabla 5. Serie de crecimiento económico. Período 2010–2014**

	2010	2011	2012	2013	2014 E
Crecimiento del PIB (%)	2.4	2.8	3	2.7	1.4

**Fuente:** Datos publicados por la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI).

Desde el 2010 hasta el 2013 hubo un ligero crecimiento entre el 2.4% y el 2.8%. Sin embargo, para el 2014 se espera una caída al 1.4%, inferior al 2.2% planificado, pues en los primeros seis meses del año solo ha crecido un 0.6%.<sup>5</sup>

La caída se produjo por una desaceleración de la economía. Entre las causas de este pobre desempeño se encuentran que no se lograron los ingresos externos planificados, las condiciones climáticas adversas que afectaron la zafra azucarera y otros renglones de la agricultura y las insuficiencias y deficiencias en el sector empresarial estatal.

La caída de los ingresos externos se debe principalmente al recorte de suministro de petróleo que hizo Venezuela, producto de la crisis económica, política y social que atraviesa el país. La producción azucarera, que se esperaba aumentara hasta 1.8 millones de toneladas, se reporta creció solo un 4.2%, o sea un estimado de 1.6 millones, 12% por debajo de lo previsto.

En relación con la producción de níquel, se produjo un incremento en más de 30% de los precios del mineral en el mercado mundial, fenómeno que ha rebasado las previsiones para este año, con algunos pro-

4. Embajada de España en La Habana. Oficina Económica y Comercial de España en La Habana. “Nota para empresas. Evolución económica.” Agosto 2014.

5. Rodríguez, José Luis, op. cit.

nósticos que lo ubican incluso por encima de 20 mil USD por tonelada. Sin embargo, la capacidad productiva—ubicada en unas 62 mil toneladas en 2013— se ha visto reducida por el cierre de la planta de Nicaro—la primera construida en el país, en 1943—debido a su rentabilidad negativa; así como por la entrada en proceso de reparación capitalizable de la planta Che Guevara, construida en 1986, con una producción potencial de 30 mil toneladas anuales de níquel más cobalto. Por lo que aun con la subida de precio del níquel en los mercados internacionales, la disminución de la capacidad productiva hizo que cayeran los ingresos por las exportaciones.

Por otra parte, la economía de la isla fue impactada por el crecimiento de las importaciones. En este sentido, la dinámica de las compras de alimentos en el exterior durante el primer semestre de 2014 mostró una evolución más compleja que en el año anterior. En el año 2013 se produjo un incremento del 19% en los precios de los alimentos, lo que disparó la factura de compras en el exterior a más de 2,000 millones de dólares.

### Turismo

La industria turística es uno de los sectores más importantes de la economía cubana. Actualmente las estadísticas nos muestran que existen tres grupos fundamentales donde se concentran los principales emisores de turistas a Cuba: (a) Canadá; (b) Estados Unidos; y (c) los cinco emisores principales de Europa. Ver Tabla 6.

Si comparamos el crecimiento de estos tres grupos de emisores de turistas a Cuba, vamos a poder observar que Estados Unidos fue el de mayor crecimiento en el primer semestre del año, con un 9.9%, muy superior al de Canadá con un 4.3% y el de los emisores europeos en su conjunto un 3.8%.

**Tabla 6. Comparación de la emisión de turistas por los principales países emisores de turistas a Cuba. Periodo Enero-Junio 2014**

Principales emisores de turistas a Cuba	Junio 2013	Junio 2014	Crecimiento 2014/2013 (%)	Saldo
Canadá	706,649	736,845	4.27	↑
USA	298,076	327,600	9.90	↑
Inglaterra	75,295	63,743	-15.34	↓
Alemania	62,658	71,210	13.65	↑
Francia	54,980	58,349	6.13	↑
Italia	50,111	59,102	17.94	↑
España	32,955	34,107	3.50	↑
Principales mercados Europeos	275,999	286,511	3.81	↑

**Fuente:** Elaborado a por The Havana Consulting Group a partir del monitoreo diario de los vuelos que se producen a Cuba desde los aeropuertos de Tampa y Miami, y las estadísticas sobre el arribo de turistas a Cuba por países al cierre de Junio publicadas por la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI).

En otras palabras, Estados Unidos creció en 29,544 viajeros, Canadá incrementó en 30,196 viajeros y los cinco principales emisores europeos solo incrementaron 10,512 turistas

### ZONA ESPECIAL DE DESARROLLO DEL MARIEL Y NUEVA LEY DE INVERSIONES

El Consejo de Estado aprobó en el mes septiembre del 2013 el Decreto-Ley de la Zona Especial de Desarrollo Mariel (ZEDM), la cual calificó como obra para el presente y el futuro del país. Responde al Lineamiento 103, que promueve “la creación de Zonas Especiales de Desarrollo que permitan incrementar la exportación, la sustitución efectiva de importaciones, los proyectos de alta tecnología y de desarrollo local; así como contribuir a generar nuevas fuentes de empleo.”<sup>6</sup>

El marco regulatorio de la ZEDM está compuesto por un Decreto-Ley, su Reglamento y siete resoluciones complementarias y entró en vigor el primero de noviembre del 2013.

6. Sánchez Serra, Oscar. “La materialización de una estrategia.” *Granma*. 10 de enero 2014.

Esta es la segunda vez que el gobierno cubano intenta implementar las zonas de desarrollo industrial en los últimos 20 años. Las cuales tuvieron su génesis en la isla ha mediado de las década de los noventa hasta finales de la década del 2000, cuando se crearon tres zonas francas.

La ZEDM parte de la posibilidad de potenciar tres sectores estratégicos importantes.

1. Exploración y extracción de petróleo en aguas profundas y convertirse en un centro procesador de crudo.
2. Desarrollar parques industriales de alta tecnología para la producción de todo tipo de productos.
3. Convertirse en centro de almacenamiento y distribución de contenedores.

La nueva ley de inversiones por su parte, fue aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular a finales del mes de marzo del 2014.<sup>7</sup> Dicha ley establece las nuevas normas jurídicas que van a regir la inversión extranjera en la isla.

La nueva ley contempla aceptar capitales en todos los sectores, con excepción de la salud, educación y las instituciones armadas, salvo en sus sistemas empresariales. Además, pretende lograr que las inversiones extranjeras ayuden a diversificar y ampliar los mercados de exportación, acceder a tecnología avanzada, sustituir importaciones y crear nuevas fuentes de empleo.

El gobierno cubano ha considerado la nueva ley como un instrumento estratégico y trascendental para el país. La norma incluye un régimen especial tributario que contempla la exención del impuesto sobre los ingresos personales a los inversionistas extranjeros socios en empresas mixtas o partes en contratos de asociación económica internacional.

Entre otros beneficios, exime del pago de impuesto sobre utilidades por un período de ocho años, un plazo que el gobierno cubano puede extender. En la Tabla 7 se puede apreciar las diferencias significativas entre la Ley No.77 de Inversiones (antigua ley) y la

Ley No. 118 (nueva ley de inversiones) respecto a las disposiciones fiscales.

Además, en la misma tabla se puede apreciar las diferencias que hay entre la nueva ley y el régimen implementado en la ZEDM, respecto a la parte fiscal. Indiscutiblemente hay un cambio sustancial entre la vieja ley y la nueva respecto a las cuestiones fiscales. Las más significativas son las referidas al pago de impuestos sobre utilidades, el cual pasó de un 30% a un 15%. Además de tener un periodo de gracia de 8 años para no pagar impuestos sobre las utilidades, lo cual permite a la empresa inversionista recuperar la inversión en menor tiempo.

Por otra parte, en la propia Tabla 7 se aprecia que las ventajas fiscales son aún más notorias si la inversión se hace en la ZEDM, pues la exención de impuestos es sobre los primeros 10 años y el pago de impuestos sobre las utilidades pasado ese período es solo del 12%.

Como algo novedoso, la nueva ley en su capítulo VI establece que pueden realizarse inversiones en bienes inmuebles y obtener su propiedad u otros derechos reales. Entre los bienes inmuebles se encuentran por primera vez las viviendas y edificaciones dedicadas a domicilio particular. Al igual que la ley anterior, también contempla las inversiones para fines turísticos, además de para viviendas u oficinas de personas jurídicas extranjeras y desarrollos inmobiliarios con fines de explotación turística.

La nueva ley, al igual que la anterior, no impide que los cubanos emigrados inviertan en la isla. Sin embargo, anteriormente no se estimulaba que los cubanos que residieran en el exterior invirtieran en el país. No existe un solo caso de que en el pasado un cubano residente en el exterior haya invertido en la isla. Bajo el nuevo escenario, y dadas las grandes necesidades de inversiones que tiene la isla, no sería de extrañar que ocurran inversiones con estas características, sobre todo como una forma de cabildeo para levantar el embargo norteamericano y facilitar entonces la entrada del capital de los exiliados cubanos interesados en invertir en la isla.

---

7. García, Anne M. "Asamblea Nacional de Cuba aprueba ley de inversión extranjera." *El Nuevo Herald*. 29 de marzo de 2014.

**Tabla 7. Comparación de disposiciones fiscales de la antigua y nueva leyes de inversión extranjera y el reglamento de la ZEDM**

COMPARACIÓN DEL REGIMEN ESPECIAL TRIBUTARIO			
Tributo	Régimen Nacional Ley No. 77 (Vieja Ley)	Régimen Nacional Ley No. 118 (Nueva Ley)	Régimen Especial ZED Mariel Ley No. 313
Por la utilización de Fuerza de Trabajo	Reducción Progresiva del 20% al 5% en 2017	No sujeto	No Sujeto
Sobre Utilidades	30% (en el caso de explotación de recursos naturales renovables o no, el impuesto pueda llegar hasta el 50%)	Exento durante los primeros 8 años, prorrogable excepcionalmente por un período superior. Posteriormente 15%	Exento durante los primeros 10 años, prorrogable excepcionalmente por un período superior. Posteriormente 12%
Aduanero por Medios y Equipos durante el proceso inversionista	Depende del Equipo	No sujeto	No Sujeto
Sobre las Ventas o Servicios	10%	Exento durante el primer año de operaciones. Bonificación del 50% sobre el tipo impositivo a aplicar	Exento durante el primer año de operaciones. Posteriormente 1%
Contribución a la Seguridad Social	14%	14%	14%
Contribución al Desarrollo Local	Depende de la localidad	No sujeto durante el período de recuperación de la inversión.	No Sujeto
Tributos y demás derechos recaudables en la Aduana	Se realiza conforme a la legislación vigente en moneda libremente convertible, aún en aquellos casos en que su importe se exprese en moneda nacional	Se realiza conforme a la legislación vigente en la materia, excepto los casos que establezca el Consejo de Ministros	Puede conceder facilidades especiales en cuanto a las formalidades y al régimen aduanero, en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente.

**Fuente:** Elaborados por The Havana Consulting Group a partir de las disposiciones descritas en la 77, la Ley 118 y el Decreto-Ley 313 aprobadas por el Consejo de Estado de la República de Cuba.

### Seguridad de la inversión

La seguridad jurídica siempre ha sido el punto más polémico que los inversionistas han tenido que soportar en su toma de decisiones sobre invertir o no en la isla.

A nuestro juicio hay cuatro elementos fundamentales que convergen en el tema de la seguridad de la inversión y que en los últimos 20 años de una forma u otra han sido los que han delineado la práctica real de como se ha comportado la seguridad de la inversión en la isla.

1. La escasez de divisas que es generada por la crisis de la economía cubana, lo que puede provocar tensión y demoras en los pagos.
2. La cruzada anticorrupción implementada por el gobierno para el control de las ilegalidades cometidas tanto por los empresarios extranjeros como por funcionarios cubanos.
3. El régimen de solución de conflictos aplicados en las disputas comerciales.
4. Las sanciones derivadas de las leyes norteamericanas Helms-Burton y Torricelli.

### A. La escasez de divisas que es generada por la crisis de la economía cubana, lo que puede provocar tensión y demoras en los pagos

La ley anterior que regía las inversiones extranjeras (Ley 77), la cual fue establecida en 1995 tras el colapso soviético, como una vía para atraer la inversión extranjera, logró que una avalancha de inversionistas ayudara a desarrollar algunos sectores estratégicos de la economía cubana. Sin duda, este fue uno de los factores que logró de cierta manera sacar al país de la crisis del período especial.

Sin embargo, al comienzo de la década del 2000, el número de empresas con capital extranjero en la isla comenzó a disminuir por diversas razones. Por una parte, por la vuelta atrás que dio el gobierno a la centralización de la economía, y entre otras causas, por quejas de los inversionistas ante la falta de garantías, los altos impuestos, retrasos en los pagos, burocracia y falta de libertades para contratar personal e importar materiales.

Durante este período de casi 20 años de ejercicio de la Ley 77 (1995–2014) el mercado cubano mostró altas y bajas en el desempeño de las empresas extranjeras y en el nivel de inversiones. Sin embargo, la segu-



ridad de las inversiones fue un elemento que se mantuvo en unos parámetros de confianza aceptables, pues las empresas extranjeras radicadas en la isla repatriaban su capital ganado sin problemas. En el peor de los casos, en determinadas ocasiones con algún retraso producto de la demora en los pagos de los clientes y la falta de divisas del gobierno. Pero al final se resolvía el problema.

No es hasta el año 2008 que la seguridad de las inversiones se vio fuertemente comprometida por la *escasez de divisas del gobierno*, dando lugar al famoso corralito financiero que afectó a gran parte de los 314 negocios con capital extranjeros presentes en la isla en aquel momento.<sup>8</sup>

En esta crisis quedaron atrapados alrededor de 800 millones de dólares, de ellos unos 400 millones pertenecientes a casi 300 empresas españolas que tenían fuertes relaciones comerciales con la isla.<sup>9</sup>

Entre las empresas españolas más afectadas estaba el grupo alimentario *Vima*, el principal proveedor del mercado hotelero caribeño, con presencia en Jamaica, las Bahamas, Brasil, México, Panamá, y Cuba.

La falta de liquidez del gobierno cubano derivó en ese atascadero empresarial, que además de afectar el abastecimiento de materias primas para las distintas industrias en operación, provocaron escasez en los inventarios de las cadenas minoristas dolarizadas y en el suministro de productos al sector turístico. Al mismo tiempo, influyó en el descenso en las inversiones de capital extranjero por la falta de pagos.<sup>10</sup>

Las operaciones de pago pasaron en muchos casos de negociarse de 180 días a 360 días, fenómeno que acrecentó la crisis. El corralito duró un poco más de un año y puso en alta tensión las relaciones de los in-

versionistas extranjeros con el gobierno, aunque la situación se logró resolver poco a poco y se fueron descongelando los fondos retenidos en el Banco Financiero Internacional (BFI), hasta que la crisis fue finalmente superada y todo volvió a la normalidad.

Cuba finalmente logró salir de la quiebra, reajustó su deuda externa con algunos acreedores y comenzó a realizar pagos a los mismos.<sup>11</sup>

### **B. La cruzada anticorrupción implementada por el gobierno para el control de las ilegalidades cometidas tanto de empresarios extranjeros como de funcionarios cubanos**

A partir del año 2009 también ocurrió otro fenómeno que puso en aprietos la seguridad de la inversión: *la cruzada anticorrupción*. Dicha cruzada fue una de las premisas implementadas por el gobierno en la transformación de su modelo económico, a partir de las reformas puestas en marcha por el gobierno de Raúl Castro.

Como resultado de esta cruzada anticorrupción fueron detenidos varios empresarios extranjeros y funcionarios cubanos de alto rango (incluidos un ministro, varios viceministros y directivos de empresas). Los arrestados, fueron llevados a juicio bajo cargos de corrupción, sobornos y otros delitos, y algunos recibieron sentencias de hasta 20 años de privación de libertad, como el chileno Max Marambio, juzgado en ausencia.

Otros salieron absueltos después de haber estado más de un año en prisión en espera del juicio, como es el caso de los empresarios británicos Amado Fakhre y Stephen Purvis, ambos directivos de Coral Capital, uno de los mayores inversores privados en Cuba, con unos 75 millones de inversión en la isla.<sup>12</sup> Dichos di-

8. Arreola, Gerardo. "Cuba tiene congeladas desde hace 6 meses las cuentas bancarias de empresas extranjeras." *Cubaout*. 1 de junio de 2009.

9. Rodríguez, Miguel A. "Cuba atrapa a 15 empresas gallegas en un «corralito» de 260 millones de euros." *La voz de Galicia*. 27 de noviembre de 2009.

10. Morales, Emilio. "Empresas mixtas, una gran incógnita en el proceso de actualización del modelo económico cubano." *The Havana Consulting Group*. Octubre 2013.

11. García, Fernando. "Hay una lucha por el poder en Cuba." *La Vanguardia.com*. Entrevista a Carmelo Mesa-Lago, catedrático de economía cubanoamericano, autor de *Cuba en la era de Raúl Castro*. 10 de junio de 2013.

12. Rodríguez, Andrea. "Cuba libera a 2 británicos acusados de corrupción." *AP*. 20 de junio de 2013.

rectivos estaban acusados de pagos ilegales a ciudadanos cubanos.<sup>13</sup>

El caso más alarmante fue el del empresario canadiense de origen armenio Vahe Cy Tokmakjian, de 73 años, para el cual la fiscalía solicitó 15 años de cárcel. La Fiscalía General de la República acusó a Vahe Cy Tokmakjian de utilizar mecanismos fraudulentos y corruptores para obtener beneficios en las negociaciones con entidades cubanas, provocando afectaciones considerables a la economía.<sup>14</sup>

El empresario canadiense presidía el Grupo Tokmakjian, el cual tiene su casa matriz en Ontario, Canadá. Dicha empresa era la segunda compañía extranjera con mayores operaciones comerciales en Cuba después de Sherritt International. Facturaba anualmente unos \$80 millones de dólares en ventas de equipamiento para la construcción y la minería. La empresa era además la distribuidora exclusiva de Hyundai en Cuba y estaba asociada con otras dos empresas para el remplazo de motores de equipos de transporte de la era soviética.<sup>15</sup>

Al empresario canadiense se le acusó además de realizar sin la autorización correspondiente operaciones de intermediación financiera; extraer del país ilícitamente cuantiosas sumas de dinero; alterar la información de registros contables y declaraciones juradas con el propósito de eludir sus obligaciones tributarias; así como efectuar retribuciones monetarias a varios trabajadores, quienes en realidad realizaban funciones distintas a las autorizadas legalmente o no estaban contratados por entidades nacionales.<sup>16</sup>

Anteriormente otro empresario canadiense de origen armenio también, llamado Sarkis Yacoubian, había sido juzgado y sentenciado a 9 años de cárcel. Yacou-

Bbian dirigía una compañía de transporte y comercio valorada en \$30 millones llamada Tri-Star Caribbean y fue acusado formalmente en abril de soborno, evasión de impuestos y actividades que dañan la economía.<sup>17</sup>

En el encausamiento judicial, los fiscales argumentaron que Yacoubian sobornó por lo menos a una docena de funcionarios estatales en diversas formas, desde invitaciones a cenar hasta tarjetas telefónicas prepagadas y dinero en efectivo, cuyo objetivo era obtener o continuar lucrativos contratos con empresas estatales.<sup>18</sup>

Otro caso que salió a la luz pública fue el del empresario mexicano Alfredo Jaime Capetillo, de 57 años, quien figuró como representante de International ABC Import-Export en Cuba y permanece fugitivo de las autoridades cubanas.<sup>19</sup>

El empresario mexicano fue acusado por el delito de soborno. La empresa que él representaba estaba dedicada al comercio mayorista en el sector del turismo, con amplias ventas de muebles, equipos e insumos de hotelería y gastronomía.

### **C. El régimen de solución de conflictos aplicados en las disputas comerciales**

Volviendo al caso del empresario chileno Max Marambio, el conflicto entre la firma panameña INGELCO, del grupo empresarial liderado por el chileno Max Marambio, y la sociedad anónima Corporación Alimentaria (CORALSA), controlada por el Estado cubano se resolvió en una corte de arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional (CCI) en París, el 17 de julio de 2013 y por votación dividida de 2 contra 1.

13. "Come and see my villa." *The Economist*. Mayo 2012.

14. "Fiscalía cubana pide entre 8 y 20 años para tres empresarios canadienses y 14 cubanos." AFP. *El Nuevo Herald*. 30 de junio de 2014.

15. "En marcha juicio contra empresario canadiense arrestado en Cuba." *Café Fuerte*: 16 de junio de 2014.

16. "Piden 20 años de cárcel para ex viceministro cubano en juicio contra empresario canadiense." *Café Fuerte*: 30 de junio de 2014.

17. Quinn, Jennifer. "Canadian businessman expelled from Cuban jail." *Toronto Star*. February 6, 2014.

18. Sher, Julian. "Cuba condena a empresario canadiense a 9 años en prisión." *El Nuevo Herald*. 20 de junio de 2013.

19. "Cuba cancela firma panameña vinculada a empresario acusado de corrupción." *Café Fuerte*: <http://cafeuerte.com/cuba/12542-cuba-cancela-firma-panamena-vinculada-a-empleado-acusado-de-corrupcion/>

Este laudo dispuso condenar a CORALSA a pagar a INGELCO \$17,523,095 por daños ocasionados al actuar de mala fe en el proceso de liquidación de la empresa conjunta Alimentos Río Zaza (ARZ) S.A., más \$500,000 por costos de arbitraje.<sup>20</sup>

La clave del fallo arbitral radicó en que el convenio de asociación entre las partes exigía cumplirlo “de buena fe” (Cláusula 28) y esta no podía frustrarse por la decisión del Estado cubano, el cual es dueño de CORALSA, de iniciar un procedimiento penal cuyo objetivo parece ser impedir que se realice dicha liquidación y confiscar el patrimonio de la empresa mixta.

La mala fe de CORALSA estribó en dar excusas y más excusas—desde que ARZ había sido intervenida judicialmente hasta que la Fiscalía había solicitado confiscar el patrimonio de ARZ—para colocar a INGELCO “en una situación de bloqueo” e impedir la liquidación del negocio conjunto, que la propia corte de arbitraje había dispuesto en laudo parcial de 19 de julio del 2012.

De haber actuado CORALSA de buena fe, la liquidación de la empresa mixta Alimentos Río Zaza podría haberse consumado antes de que todo su patrimonio se confiscara por la sentencia 229, de 2 de mayo de 2013, que dictó la Sala Primera de lo Penal del Tribunal Provincial Popular de La Habana.

El resultado del caso Marambio trae a colación la recién aprobada nueva Ley de Inversión Extranjera (No. 118/2014), que contempla, entre sus elementos fundamentales, el régimen de solución de conflictos (Capítulo XVII) sobre la base de “lo acordado en los documentos constitutivos” de la modalidad correspondiente de asociación económica internacional.

Así constaba desde la vieja ley de inversión extranjera (No. 77/1995) y, al amparo de esta opción contractual, los inversores extranjeros suelen dirimir sus conflictos en las cortes de arbitraje de comercio internacional antes que someterlos a los tribunales cubanos

La nueva ley agrega que si los conflictos traen su causa de la inactividad de los órganos de gobierno, así como de la disolución o terminación y liquidación de la asociación económica internacional, serán resueltos “en todos los casos por la Sala de lo Económico del Tribunal Provincial Popular que corresponda” (Artículo 60.3).

Aquí el Estado cubano no da margen de libertad contractual y la norma en acción se deriva de las malas experiencias del caso Marambio.

#### **D. Las sanciones derivadas de las leyes norteamericanas Helms-Burton y Torricelli.**

Respecto a las sanciones derivadas de las leyes norteamericanas es importante tener en cuenta que en la actualidad es imposible hablar de inversión extranjera en Cuba sin mencionar el tema de las reclamaciones de propiedad.<sup>21</sup>

Las leyes Torricelli y Helms-Burton penalizan severamente a los inversionistas extranjeros que comercien con las propiedades confiscadas, e impiden que los barcos que han atracado en puertos cubanos puedan hacerlo en los norteamericanos.

En los últimos 20 años inversionistas extranjeros se han retirado de Cuba o han decidido no invertir a causa de las reclamaciones de la propiedad pendientes y de la posibilidad de que puedan ser sujetos a disputas legales por los antiguos propietarios.<sup>22</sup> Por ello, se hace necesario una minuciosa revisión cuando se decide invertir en la isla, de forma tal de evitar invertir en una de estas propiedades para evitar posibles pleitos en el futuro.

La Ley para la Democracia en Cuba de 1992 (Cuban Democracy Act) prohíbe a las firmas comerciales norteamericanas y sus subsidiarias en terceros países comerciar con Cuba; es sancionable cualquier embarcación que entre en puerto o lugar de Cuba con fines comerciales o de servicios y que antes de los 180 días posteriores realice operaciones de carga y descarga en

20. Fernández Díaz, Miguel. “Inversión extranjera y solución de conflictos en Cuba: documento rescatado del caso Marambio.” *Café Fuerte*. 28 de junio de 2014.

21. Zamora, Antonio. “Foreign Investment in Cuba: A U.S. Perspective.” 1998.

22. Bu Marcheco, Jesús. “Demandas de propiedad entre Cuba y los Estados Unidos. Una revisión de la literatura.” Febrero 2014.

los Estados Unidos, a menos que tenga una licencia especial del Departamento del Tesoro.

La Ley de Libertad y Solidaridad Democrática Cubana de 1996 (Cuban Liberty and Democracy Act), conocida como Ley “Helms-Burton,” constituye un fuerte obstáculo a la inversión extranjera en Cuba, pues aparte de codificar el embargo, el Título III permite a los ciudadanos norteamericanos e incluso a aquellos que no lo eran cuando sus propiedades fueron expropiadas, a demandar ante sus cortes a aquellos individuos o empresas que se estime “trafiquen” o se beneficien de propiedades confiscadas en Cuba, aunque esta provisión ha quedado suspendida desde su comienzo.

El Título IV niega la entrada a los Estados Unidos a aquellos extranjeros, incluyendo a los funcionarios corporativos, directores o accionistas de aquellas entidades que se han beneficiado de propiedades confiscadas. La prohibición es incluso aplicable a cónyuge e hijos de los mismos.

Por otra parte, dicha ley plantea que los estadounidenses que hagan negocios con Cuba encaran penalidades “severas y constitucionales,” que incluyen multas entre \$11,000 y un millón de dólares por delitos civiles, y entre \$50,000 y \$10 millones y sentencias de 10 a 30 años de cárcel por infracciones que tengan carácter criminal.

Pero la situación real es mucho más complicada y aleja el momento en que Cuba pueda abrirse completamente al capital inversionista foráneo. Si el Gobierno cubano quisiese resolver las reclamaciones de expropiación pendientes, una precondition de cualquier negociación con Cuba es que el Presidente norteamericano determine y certifique ante el Congreso que existe en Cuba un Gobierno democráticamente electo.

En este contexto, según las leyes norteamericanas el Gobierno de los Estados Unidos no reconoce por tanto al Gobierno cubano como uno democrático y manifiesta incluso que en Cuba no hubo en el 2008 una transición con la elección del actual Presidente Raúl Castro, sino una sucesión. De esta manera, a menos que se revoquen o modifiquen estas leyes, se hace más difícil o prácticamente imposible cualquier intento por parte de Cuba de negociar la compensa-

ción de las demandas en los momentos actuales o en un futuro cercano.

Aunque hay que señalar que tampoco ha existido un interés formal por la parte del gobierno cubano de resolver el problema de las indemnizaciones a las propiedades embargadas y nacionalizadas en el pasado.

Sin embargo, el efecto y alcance de estas leyes se contradicen en la práctica de la realidad actual referidos a las relaciones comerciales de ambos países muestra que aun con el embargo, Estados Unidos se ha convertido en uno de los principales socios comerciales de la isla. En apenas 12 años ya alcanza los 4.4 billones de dólares solo en ventas de alimentos. Ver la Tabla 8.

Por otro lado, en apenas cuatro años EE.UU se ha convertido en el segundo emisor de turistas a Cuba, alcanzando la cifra de 599,426 viajeros el año 2013, solo superados por Canadá.

Si a esto le sumamos los envíos de remesas en el 2013, las cuales en dinero fueron de 2,833.7 millones de dólares y en especie 3,506 millones de dólares, para un total de 6,339.7 millones de dólares ambas, quien puede dudar que Estados Unidos es uno de los principales socios comerciales de la isla.

**Tabla 8. Ventas de Estados Unidos a Cuba. Período 2001–2013**

Año	Ventas de EE.UU a Cuba
2013	345,758,466
2012	440,872,863
2011	328,596,062
2010	342,944,654
2009	503,248,979
2008	660,612,943
2007	428,890,968
2006	302,031,808
2005	314,962,469
2004	350,620,578
2003	244,234,794
2002	137,263,250
2001	4,030,811
Total	4,404,068,645

Fuente: US. Cuba Trade and Economic Council Inc.

### Contratación de Recursos Humanos

La contratación de los recursos humanos cubanos es uno de los puntos más polémicos de la nueva ley. Sin embargo, muestra algunas diferencias significativas

con respecto a la ley anterior, al permitir un mejor salario a los trabajadores y mayor flexibilidad a los inversionistas para negociar los salarios de la fuerza de trabajo.

El nuevo reglamento no fija el salario en un listado preestablecido con una tarifa fija, sino que dependerá directamente de un acuerdo mutuo negociado entre la empresa inversionista y la agencia empleadora.

La contratación de personal se realiza a través de un contrato de suministro de fuerza de trabajo que se suscribe entre el concesionario y usuario con la agencia empleadora correspondiente. Las agencias empleadoras son todas del estado, no existe una agencia empleadora privada.

Tampoco los inversionistas pueden contratar directamente a ningún trabajador, aunque la ley permite ciertas excepciones que posibilitan la contratación de algún personal específico, pero siempre a través de una agencia empleadora autorizada.

Bajo las normas de la antigua ley de inversiones existía solo una agencia empleadora para la contratación del personal. Ahora existen 12 agencias empleadoras. Cada una de ellas se corresponde con el sector de la economía correspondiente al área específica donde se quiere realizar la inversión.

Este esquema en teoría pretende una mayor organización y control sobre el personal que se podrá contratar. Bajo el esquema de la ley anterior el gobierno ganaba como promedio por cada trabajador el 97.60% del total del salario pagado por el inversionista a la agencia empleadora, mientras con los trabajadores ganaban solo el 2.40%.

El pago de los salarios el inversionista lo hacía en dólares norteamericanos (USD) a la agencia empleadora, mientras que ésta pagaba a su vez en pesos cubanos (CUP) a los trabajadores.

La nueva ley establece que el trabajador va a obtener el 80% del salario pagado por el inversionista a la agencia empleadora, mientras que ésta a su vez va a ganar solo el 20% el total. Sin embargo, los pagos de la agencia empleadora a los trabajadores seguirán haciéndose igualmente en pesos cubanos (CUP), pero a una tasa de cambio con el peso convertible (CUC) de 10 CUP X 1 CUC y no de 25 X 1 como está estable-

cido oficialmente por el gobierno en las casas de cambio conocidas como CADECA.

Por otra parte, la contratación de mano de obra no está regulada bajo una norma que determine la proporción de cubanos y extranjeros que pueden trabajar en una empresa mixta o cualquiera de las modalidades de inversión extranjera que han sido aprobadas tanto para la ZEDM como por la nueva ley de inversiones. Esta proporción será determinada por las necesidades de la empresa mixta o la modalidad creada para hacer la inversión.

Sin embargo, es obvio que uno de los objetivos principales que tiene la ZEDM y la nueva ley de inversiones es crear un gran número de empleos y aprovechar la mano de obra calificada existente en la isla, por lo que seguramente la mayoría de la fuerza de trabajo empleada será cubana.

En este aspecto los inversionistas deben contemplarlo como una ventaja, pues sus costos en función de los salarios serían sustancialmente menores contratando a personal cubano, que importando la mano de obra.

Por otra parte, la libre negociación del salario que se va a pagar por cada trabajador según la especialidad o categoría de éste, permite al inversionista un margen de maniobra en el ajuste y control de los costos a incurrir en la contratación de la fuerza de trabajo. También resulta ventajoso contratar la fuerza de trabajo cubana en vez de importarla, ya que el inversionista no tiene que incurrir en otros gastos adicionales que tendrían que hacer si ellos importaran la fuerza de trabajo, como por ejemplo el hospedaje, boleto de avión, seguro médico, etc., por solo citar algunos gastos adicionales.

## CONCLUSIONES

Las inversiones extranjeras en la isla son una necesidad de primer orden para poder sacar adelante su economía, dependiente hoy principalmente de las remesas y de la decreciente ayuda de Venezuela. Para ello, el gobierno cubano ha elaborado un plan que prevé la atracción del capital extranjero en tres vertientes principales: el desarrollo de la Zona Especial de Desarrollo del Mariel, el sector turístico y la producción de alimentos.

Tanto la Nueva Ley de Inversiones, como la ZEDM—la cual comenzó a funcionar a comienzos de 2014—constituyen en teoría una proyección estratégica de largo alcance con un potencial de inversiones y crecimiento, que pudieran ser aún mayores cuando desaparezca el embargo norteamericano. Lo cual, pone en perspectiva un escenario positivo y atractivo para invertir en el país. Sin embargo, esta proyección es más realista para un largo plazo.

El desarrollo articulado e integral de ambas estrategias potencialmente pudieran lanzar a la economía cubana a convertirse en el mediano y largo plazo en una de las economías emergentes más atractivas para las inversiones en la región de Centroamérica y el Caribe. Sin embargo, para ello es imprescindible que este proceso conlleve a una profundización de las reformas económicas que se están llevando a cabo actualmente en el país, que incluyan la liberación de las fuerzas productivas y la extensión del trabajo privado a los profesionales.

A pesar de que las condiciones establecidas por la nueva ley de inversiones son muy ventajosas, sobre todo son más atractivas aún en la ZEDM, por los bajos impuestos sobre las ganancias (10 años de gracia sin pagar impuestos, solo 12% después de este período), por los bajos costos de operaciones y las facilidades de importación de maquinarias y materias; así como el doble beneficio que permite proyectarse hacia el mercado interno (de 11.2 millones de habitantes y 3 millones de turistas, el cual ha tenido una tendencia creciente en los últimos 10 años) y a las exportaciones con precios muy competitivos benefi-

ciados por los bajos costos de producción, las limitaciones que impone el embargo norteamericano y su efecto están latentes.

Aun cuando las autoridades cubanas han dado un paso hacia adelante respecto a los pagos de su deuda externa y han logrado que le sea condonada el 62.2% de la misma, es muy prematuro para que esta estrategia pueda interpretarse como una muestra o evidencia de que el gobierno ha comprendido que no puede tener morosidad en los pagos y que tiene que haber seriedad en los compromisos con los socios comerciales. Por el momento es una señal positiva, pero todavía es un punto que los inversionistas deben seguir evaluando.

Por otra parte, la pérdida paulatina del soporte financiero de Venezuela pudiera representar un elemento catalizador de la profundización de las reformas y convertirse en una oportunidad para acelerar el proceso de cambio de modelo, ya que ante una eventual crisis el gobierno cubano estaría obligado a implementar nuevos espacios para el desarrollo del sector privado y crear nuevas oportunidades para las inversiones extranjeras.

Por todas estas razones la ZEDM constituye una proyección estratégica audaz, pero todavía incierta al futuro. Los próximos cinco años serán decisivos en el desarrollo de la ZEDM y su proyección al futuro, todo dependerá de cómo el gobierno cubano implemente las reformas y cambios que todavía están por materializarse, si es que quiere tener éxito en su estrategia.