

**PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS RELACIONES  
COMERCIALES DE CUBA**

**PROCEDURE FOR THE DIAGNOSIS OF CUBA'S TRADE RELATIONS**

*M Sc. Yanetky Díaz de los Santos<sup>1</sup>. (0000 0002 1440 6074), Universidad de Matanzas,  
[yanetky.diaz@umcc.cu](mailto:yanetky.diaz@umcc.cu)*

*M Sc. Mariledy Quintana González<sup>2</sup>, (0000 0002 1362 0431),*

*M Sc. Anay Soto Satorre<sup>3</sup>, (0000 0003 2221 8150),*

**Resumen**

Las relaciones comerciales internacionales son un tema de vital importancia para Cuba dadas las características de su economía. En esta investigación se analiza la balanza comercial negativa de bienes, en su comercio exterior y tiene como objetivo general proponer un procedimiento para diagnosticar las relaciones comerciales con el resto del mundo. Se utilizan técnicas como la matriz de competitividad para el análisis de los principales productos exportables y el método de expertos para precisar las principales causas de los problemas de la balanza comercial de mercancías. Se proponen medidas para las relaciones comerciales y se realizan estudios de mercado para establecer mercados potenciales, la demanda existente de productos de interés, la exportación de productos no tradicionales y la apertura legal de los procesos comerciales internacionales a empresas, tanto estatales como mixtas para el incremento de las exportaciones e incentivar la inversión extranjera expandiendo las oportunidades y disminuyendo la incertidumbre.

**Palabras claves:** *Relaciones comerciales, exportaciones, importaciones.*

**Abstract**

*International trade relations are an issue of vital importance to Cuba given the characteristics of its economy. This research analyzes the negative trade balance of goods in their foreign trade and has as a general objective to propose a procedure to diagnose trade relations with the rest of the world. Techniques such as the competitiveness matrix are used for the analysis of the main exportable products and the expert method to specify the main causes of the problems of the balance of trade in*



*goods. Measures are proposed for trade relations and market studies are carried out to establish potential markets, the existing demand for products of interest, the export of non-traditional products and the legal opening of international trade processes to companies, both state and mixed for the increase of exports and to encourage foreign investment by expanding opportunities and reducing uncertainty.*

**Keywords:** *Trade relations, exports, imports.*

-----

El Comercio Internacional tiene sus orígenes al final del Neolítico donde, los primeros pueblos agrícolas del Mediterráneo comenzaron a tener excedentes de producción, debido a la utilización de nuevas tecnologías que fueron incorporando, como fue el uso de animales y arados rudimentarios, esto les permitió intercambiar dichos excedentes por otros productos. Al correr de los siglos se fueron desarrollando las rutas marítimas y comerciales, esto generó un incremento de la actividad, y permitió la comunicación intercontinental. Se puede considerar que las causas más importantes del surgimiento del Comercio Internacional son:

- La distribución irregular de los recursos.
- La diferencia de los precios, resultado de la integración de tecnologías, además de las ventajas competitivas que tiene cada región (Rodríguez, 2012).

La aparición del comercio internacional aumenta el número de mercados potenciales en los que un país puede vender los bienes que produce. El incremento de la demanda internacional de bienes y servicios se traduce en un aumento de la producción y en el uso más eficiente de las materias primas y del trabajo, lo que a su vez aumenta el nivel de empleo de un país. La competencia derivada del comercio internacional también obliga a las empresas nacionales a producir con más eficiencia, y a modernizarse a través de la innovación (Jiménez, 2015)

La globalización neoliberal, acentúa el carácter desarrollado y subdesarrollado de los países, los desarrollados compran materias primas baratas y venden productos terminados a los subdesarrollados, mientras que estos venden sus materias primas y compran los productos terminados de mayor valor agregado porque no tienen infraestructura económica para producirlos ellos mismos, ni tampoco recursos financieros para llevar a cabo inversiones que la creen, y

mientras que algunos gobiernos lo intentan de todas formas, sus deudas externas aumentan al igual que el déficit fiscal y la inflación, trayendo resultados nefastos para la economía.

En la construcción de un sistema socialista, la creación de la base material, científica y técnica es fundamental, ligada a la formación de la conciencia plena de las masas. En esta etapa, donde aún coexisten distintas formas de propiedad, es vital la formación de una estructura económica sólida que de paso al régimen de los trabajadores. Es necesario un nivel cultural, político y social dado por lo material (el ser social determina la conciencia social) que evolucione a un sistema mejor. De ahí que las relaciones económicas sean un tema aún más sensible en estas sociedades, ocupando la planificación estatal un papel importante. Con suficiente competitividad en sus productos, la economía internacional puede ser más que una oportunidad, una necesidad para este tipo de países, garantizando la realización de las mercancías a un nivel cada vez más creciente.

Situación problemática:

Cuba, dentro del grupo de los países subdesarrollados, es y ha sido siempre, una economía abierta, presenta una estructura económica deformada e insuficiente, por lo que depende de grandes importaciones para la supervivencia del país. Por esta razón, la economía internacional y las relaciones bilaterales cubanas, son temas de relativa importancia en el contexto actual de la isla. Aún con la trayectoria que Cuba ha presentado con estas características, y teniendo como base la crisis económica de 1990 de la que aún se está recuperando, continúa presentando deficiencias en el contexto del comercio exterior, como por ejemplo los bajos niveles de productividad internacional o la poca diversificación de sus productos exportables por solo decir algunos ejemplos.

Estos problemas ralentizan el crecimiento del país y acentúan el carácter deficitario de su comercio exterior, interfiriendo con el Plan de Desarrollo Económico a largo plazo y de manera general, continúan significando la ausencia de una estructura económica sólida y autosustentable.

Problema de investigación

¿Cómo diagnosticar los principales problemas de Cuba referentes a sus relaciones comerciales?

Objetivo general:

Proponer un procedimiento para el análisis de la situación comercial de Cuba con el resto del mundo.

Objeto de estudio: Economía internacional

Campo de acción: Relaciones comerciales de Cuba con el resto del mundo.

Objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente los conceptos y categorías relacionados con las relaciones comerciales internacionales.
- Diseñar un procedimiento para el diagnóstico de las relaciones comerciales de Cuba con el resto del mundo.
- Aplicar el procedimiento diseñado para la obtención de los resultados sobre las relaciones comerciales de Cuba.

Para la formulación del procedimiento que se propone a continuación, se consultaron diferentes fuentes que sirvieron de guía para la elaboración del mismo, tomándolos de base y adecuándolos a los intereses que se propone este trabajo. Además sirvieron también libros de metodología de la investigación, aportando conocimientos teóricos sobre el tema. Entre las tesis que se estudiaron se encuentra la titulada: Propuestas para estrategia de valorización de las exportaciones, de Meylin Pacheco Fernández y Yordany Landa de Saá, del 2016, también la titulada Análisis del caso "Salinas Motors", de Vanessa Alejandra Gallegos Paz y Jessica Stephany Reyes Camacho, del 2008, y la más importante, que más aportó a la elaboración del procedimiento, fue la tesis titulada: Relaciones comerciales de Angola con el resto del mundo, de Fátima da Conceição Unigénito Muggingo y MSc Mariledy Quintana González del 2018.

**Procedimiento metodológico de la investigación**

**Figura 1. Procedimiento metodológico.**



Fuente: Elaboración propia.

Dando respuesta al procedimiento, a continuación, se desarrollan sus fases, etapas y pasos:

### Fase I: Diagnóstico

#### Etapa 1: Caracterización de la economía

##### Paso 1: Análisis macroeconómico

En 2018, ocurrieron tres eventos de importancia para Cuba, en primer lugar, la salida, en abril, de Raúl Castro como presidente de la nación y el arribo parcial de una nueva generación con el nombramiento de Miguel Díaz Canel como presidente, en segundo lugar el proceso de aprobación de una nueva Constitución que reemplaza la de 1976, y en tercer lugar, nuevas regulaciones al sector privado para trabajadores por cuenta propia y usufructuarios de la tierra. Estos elementos quedan establecidos de base para el entendimiento de la realidad económica cubana. Sujeta a muchos cambios recientemente y en medio de un contexto mundial que amenaza debido a la dependencia del mismo. Actualmente, Cuba atraviesa situaciones difíciles con la amenaza de una nueva crisis producto del recrudecimiento del bloqueo, de la crítica situación de Venezuela principal suministrador de combustible, y de los impagos a proveedores que contribuye con el dessuministro.

Años	PIB	Crecimiento %
------	-----	---------------

Tabla 1.			Producto Bruto a precios
2017	55 757	1.8	
2016	54 780	0.5	
2015	54 500	4.4	
2014	52 184	1.0	
2013	51 643	2.7	

constantes de 1997 (datos en millones de pesos)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba.

El PIB en Cuba crece de manera irregular como tendencia, típico de economías dependientes del sector externo, donde las crisis externas y las variaciones de precios afectan sustancialmente el desenvolvimiento económico. Las variables económicas de sus socios comerciales, desempeñan un rol fundamental en la explicación del ciclo económico cubano. Entre 2008 y 2017, el crecimiento promedio ha sido de 2.3%, número inferior al 56% estimado para un desarrollo sostenido. Al analizar su estructura por elementos, la Formación Bruta de Capital continúa representando un porcentaje pequeño del PIB (9,6% en 2016 y 10.3% en 2017 a precios corrientes), teniendo en cuenta la necesidad de inversión que existe y el poco dinamismo del sector industrial. Balanza comercial:

Tabla 2. Balanza comercial a precios constantes de 1997. Datos en millones de pesos

Datos en millones de pesos	2013	2014	2015	2016	2017
Importaciones de Bienes y Servicios	10 315	10 158	11 187	9 996	9 836
Importación de Bienes	9 527	9 431	10 382	9 153	8 924
Importación de Servicios	788	727	805	843	912
Exportaciones de Bienes y Servicios	14 438	14 028	14 014	11 248	11 248
Exportaciones de Bienes	3 476	3 369	3 006	2 318	2 316
Exportaciones de Servicios	10 962	10 659	11 008	8 930	8 933
Saldo balanza comercial	4 123	3 870	2 827	1 252	1 412

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba. Anuario Estadístico 2017.

La balanza comercial se presenta con saldo positivo, pero esto se da debido a las exportaciones de servicios, porque las de mercancías solo financian en alrededor de un 24% las importaciones.

Estructura formada por la poca diversificación de la industria nacional y la baja productividad de lo que se produce. Por otro lado, se ve una tendencia decreciente en ambos indicadores a partir del 2015, sobre todo en las exportaciones, que se traduce en un menor crecimiento del PIB. Las exportaciones han disminuido en un 22% en el período analizado sin embargo, la cartera de exportaciones ha variado sustancialmente en su composición por productos. Cuba ha pasado de ser esencialmente un país exportador de bienes primarios de origen agrícola (azúcar de caña, tabaco, cítricos y café) y minero (níquel), a uno donde el 70 % aproximadamente de las ventas externas totales son servicios (servicios médicos y turismo). El intercambio comercial se reorientó desde la Unión Soviética y Europa del Este hacia Europa Occidental y Canadá en un primer momento; mientras que más recientemente América Latina (con Venezuela a la cabeza) y China han venido aumentando visiblemente su cuota de mercado (Economía y Desarrollo, 2018).

## **Paso 2: Análisis sectorial**

Los servicios (o el sector terciario), son el sector que más aporta al PIB cubano. Dado por los contratos que el Estado firma con países como Venezuela, para el envío de personal profesional especializado sobre todo en la salud, En 2015 el presupuesto estatal ingresó 8 000 millones de dólares por este concepto y en 2016 se estiman 6 000. De esta manera la balanza comercial de servicios en la Cuenta Corriente tiene carácter superavitario, y compensa el déficit de la balanza de bienes, financiando las principales importaciones. Por lo que los servicios en el exterior son una potencialidad que Cuba presenta debido a la preparación de su capital humano y un factor clave para el crecimiento del país. Sin embargo, a finales de 2018 el país perdió los contratos que se llevaban a cabo con Brasil.

El turismo es otra actividad que contribuye a esta estructura sectorial, ha tenido un crecimiento sostenido, y es un sector fundamental para la economía del país, dadas las características geográficas de la isla y el interés del gobierno en desarrollar este sector. Se intenta continuar con el fomento del arribo de turistas y el incremento de las capacidades con la construcción de nuevos hoteles, y la ampliación de otros ya existentes. Los turistas que llegan a Cuba, provienen fundamentalmente de Canadá, de la comunidad cubana residente en el exterior, y por último en menor medida de países de Europa, los visitantes vienen mayormente por motivos vacacionales, de ocio, y recreo.

Sin embargo, en 2018 no se recibieron los turistas que se esperaban como resultado de las políticas restrictivas estadounidenses a sus ciudadanos, estos sólo crecieron un 1% con respecto a los turistas arribados en 2017. Estas políticas no afectan los viajes en crucero, pero estos no generan tantos ingresos como el modo tradicional.

A diferencia de los servicios, la agricultura es el sector que menos aporta a la economía nacional. Situación penosa debido a toda la superficie ociosa que presenta el territorio y la poca productividad de la tierra cosechada. Luego de la caída del campo socialista con el surgimiento de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), junto con el funcionamiento de las Cooperativas de Producción agropecuarias (CPA) y las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), Cuba definió el cooperativismo como la base fundamental de su sistema económico empresarial agropecuario. Aunque también existen empresas agropecuarias de producción estatal. Las cooperativas agropecuarias y los privados ocupan lugares cada vez más significativos, estos absorben la mayor cantidad de tierras cultivables, y tienen mayor participación en las producciones totales, sin mencionar que esta forma de propiedad es mucho más productiva.

Para aumentar la producción y reducir las importaciones, en los últimos años se han tomado medidas para que individuos, cooperativas y entidades estatales dispongan de tierras ociosas entregadas en régimen de usufructo. También se autorizó la venta a los agricultores de herramientas y otros insumos agrarios, la venta directa por parte de las cooperativas a entidades relacionadas con el turismo y la puesta en marcha de algunos mercados mayoristas controlados por cooperativas.

La minería ha sido una de las actividades productivas que ha respaldado la economía nacional, ya que el país posee uno de los yacimientos niquelíferos más importantes del mundo, el cual representa, aproximadamente, el 35% de la reserva mundial, y los de cobalto representan el 25%. En Cuba existen tres empresas productoras de níquel: la Empresa Productora Comandante René Ramos Latour, en Nicaro, la Comandante Che Guevara en Punta Gorda, y la Empresa Mixta Moe Níquel S. A (con un 49% de capital canadiense), siendo estas dos últimas las más productivas.

Hasta finales de 2018, la ZEDM, había captado 2 130 millones de dólares, lo que representa apenas un 17% de los \$12 500 millones que se había planificado obtener en los cuatro años que habían transcurrido hasta la fecha a razón de \$2 500 millones por año. Desde su creación la ZEDM ha

generado 6 696 empleos directos y el Gobierno cubano ha invertido anualmente un promedio de 300 millones de dólares para garantizar el desarrollo de infraestructura de alto estándar (Sáenz, 2019).

**Paso 3: Diagnóstico a través de los expertos.** Luego de un análisis y selección de los expertos a utilizar fueron seleccionados académicos de la Universidad de Matanzas con sede en Camilo Cienfuegos.

**Tabla 3. Coeficientes resultantes de los expertos seleccionados.**

Coeficientes	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5
Coeficiente de conocimiento (Kc)	0.85	0.86	1.00	1.00	0.90
Coeficiente de argumentación (Ka)	0.85	0.88	0.87	0.85	0.93
Coeficiente de competencia (K)	0.85	0.90	0.95	0.95	0.85
Nivel de K	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Experto 1: Katia Otero Ortega

Experto 2: Roberto Pons García

Experto 3: Manuel Escobar

Experto 4: Evelyn González Paris

Experto 5: Mariledy Quintana González

El objetivo de la aplicación de esta técnica es arribar, desde fuentes confiables, a causas del déficit comercial de mercancías, para proponer soluciones al problema combatiendo sus causas fundamentales. Para ello se aplicó una entrevista, donde los expertos expusieron sus ideas al respecto y ponderaron estas causas de acuerdo a su importancia enumerándolas del 1 al 10, representando el 1 la causa de mayor importancia. Los resultados se muestran a continuación:

**Tabla 4. Causas aportadas y ponderadas por los expertos.**

Causas	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	$\sum E_i$	$\Delta$	$\Delta^2$
Dualidad monetaria	1	10	10	10	9	40	12.5	156.25
Poca producción de productos exportables, incumplimiento de los planes de producción y baja productividad	2	1	1	1	2	7	-20.5	420.25

Poca industrialización, infraestructura y capacidad productiva	3	5	3	3	6	20	-7.5	56.25
Insuficiente competitividad	6	2	4	4	7	23	-4.5	20.25
Poca diversificación y calidad de los productos exportables	5	3	5	7	1	21	-6.5	42.25
Poca preparación y experiencia de los directivos en materia de comercio exterior y poco estudio de la demanda potencial.	7	6	7	8	5	33	5.5	30.25
Bajo desplazamiento hacia la derecha de la función de la frontera de producto.	10	9	9	9	4	41	13.5	182.25
Baja inversión productiva	4	4	2	2	3	15	-12.5	156.25
Exceso de burocratismo en la dirección empresarial y centralismo en la actividad exportadora.	9	8	6	5	8	36	8.5	72.25
Los encadenamientos productivos no son suficientes en el sistema empresarial.	8	7	8	6	10	39	11.5	132.25
Total ( $\Sigma$ )						275		1268.5

Fuente: Elaboración propia.

Aplicación de método Kendall:  $k$ : Número de causas = 10  $m$ :

Número de expertos = 5

$$T = \sum \sum E_{ij} / k = 275 / 10 = 27,5$$

$$\Delta = \sum E_i - T$$

$$W = 12 * \sum \Delta^2 / (m^2 (k^3 - k)) = 12 * 1268.5 / (5^2 (10^3 - 10)) = 15222 / (25 * 990)$$

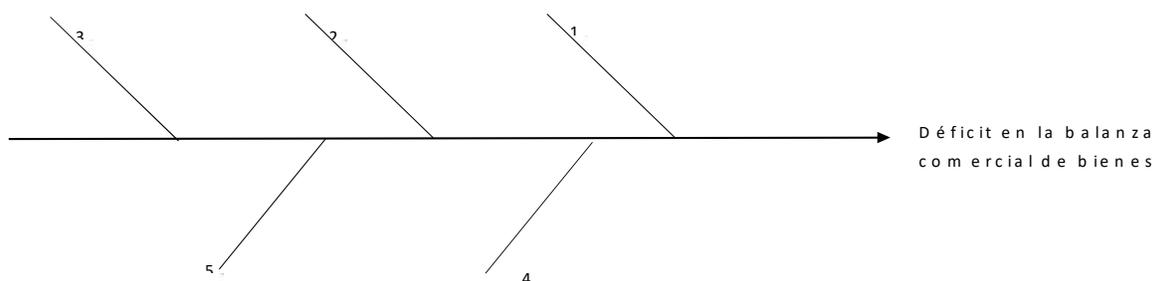
$$= 15222 / 24750 = 0.6150303 \approx 0.62$$

El modelo es válido porque existe un coeficiente de Kendall mayor que 0.5, existe un 62% de concordancia entre los expertos, las siguientes causas resultaron ser las más citadas por los mismos según el método, donde  $\sum E_i \leq T$ , representándolas en el diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa - Efecto:

1. Poca producción de productos exportables, incumplimiento de los planes de producción y baja productividad.
2. Baja inversión productiva.

3. Poca industrialización, infraestructura y capacidad productiva.
4. Poca diversificación y calidad de los productos exportables.
5. Insuficiente competitividad.

**Diagrama 1: Diagrama de causa-efecto.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el criterio de los expertos, y como resultado de todo el trabajo hasta aquí realizado, se puede resumir que en esencia, los elementos que influyen negativamente en la balanza comercial de mercancías son: la baja productividad, el incumplimiento de pagos a proveedores que suspenden el suministro de materias primas para el sustento de la producción, y por último la centralización de los procesos de importación y exportación por parte del gobierno en determinadas empresas estatales, incluyendo a la pequeña propiedad privada que no puede realizar estas operaciones en absoluto.

#### **Paso 4: Marco Legal**

Para esto se redactaron tres documentos que iban a ser la base y la guía de todo este proceso de cambio que desborda el ámbito estrictamente económico: la Conceptualización de modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, el Plan de desarrollo económico y social hasta el 2030 (ejes y sectores estratégicos), y los Lineamientos del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.

#### **Política exterior**

La economía cubana depende en gran medida de la capacidad de integrarse de forma efectiva a la economía internacional. En muchos sentidos, Cuba se ha venido abriendo al mundo desde la década de los noventa, aunque probablemente a un ritmo que no le ha permitido aprovechar

suficientemente ciertas oportunidades. La política exterior tiene como objetivo aumentar el volumen exportador, diversificar la oferta y sustituir importaciones.

Establece además bases legales para los cuentapropistas, utilizándose ahora la categoría de "privados" en lugar de la anterior. Queda reflejada la imposibilidad de tenencia de dos negocios, por ejemplo. Se incorpora el papel de la ciencia como parte de los fundamentos económicos.

## **Fase II: Compilación de datos**

### **Etapas 1: Socios comerciales e inversionistas**

#### **Paso 1: Principales socios comerciales e inversionistas.**

En el 2017, Venezuela fue el primer socio comercial de Cuba, intercambiando un valor de 2 214 millones de dólares en mercancías. Volviendo al primer lugar que había ocupado China el año anterior. Sin embargo Venezuela es el mayor socio económico donde tiene gran influencia, la prestación de servicios profesionales en ese país (León, 2017). China es el segundo socio comercial de Cuba en 2017. La República Popular China se convirtió en 2016 en el primer socio comercial de Cuba en cuanto a comercio mutuo de bienes. Cuba y Rusia se encuentran hoy en una etapa de relanzamiento de los vínculos bilaterales, en su intento de reactivar la estrecha cooperación que mantenían antes de la desaparición de la URSS. En 2017 el comercio alcanzó los 400 millones de dólares, un 79% mayor a la cifra alcanzada en 2016. Cuba aboga por el incremento de las exportaciones a ese país.

#### **Esquemas de integración:**

Cuba pertenece a muchas de las organizaciones integracionistas de América Latina y el Caribe. Entre ellas se encuentra La Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América - Tratado de Comercio de los Pueblos o ALBA-TCP que pone énfasis en la lucha contra la pobreza y la exclusión social con base en doctrinas de izquierda. Integra la Asociación de Estados del Caribe que procura el fortalecimiento de los países de la zona del mar Caribe. Otra organización importante a la que pertenece es a la Comunidad del Caribe (CARICOM), donde se colabora en áreas de crucial importancia como la salud, la educación, la construcción y el deporte. Pertenece también a la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), integrada a la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) es un mecanismo intergubernamental de ámbito regional,

heredero del Grupo de Río y la CALC, que promueve la integración y desarrollo de los países latinoamericanos y caribeños.

## **Etapas 2: Principales productos comerciables**

### **Paso 1: Análisis de los principales productos exportables**

La oferta exportable de bienes está muy limitada a los productos tradicionales cubanos (fundamentalmente níquel, tabaco, ron, pescados y mariscos), productos químicos y medicamentos y, en los últimos años, en derivados de petróleo producidos con importaciones de petróleo venezolano. Los principales recursos a importar son materias primas, petróleo, bienes de equipo y alimentos.

**Azúcar:** Cuba que durante mucho tiempo fue líder mundial de la producción de azúcar, debe importarla ahora de Francia, en grandes cantidades por primera vez en su historia. Francia exportó 40,000 toneladas de azúcar a Cuba entre el verano de 2017 y agosto de 2018 para el cumplimiento de los planes exportables cubanos. Esta situación fue provocada por el huracán Irma y las intensas lluvias que azotaron al país en 2017 y dificultaron la zafra. La participación del azúcar en las exportaciones cubanas ha caído desde 73% en los años 80 a 13% en 2015. La participación en el mercado del azúcar cubano aumenta en el 2017 con respecto al 2013. Por lo que aumenta la eficiencia empresarial. La contribución del sector azucarero en las exportaciones mundiales disminuye con respecto al 2013. De esta manera la situación del producto azúcar cubano para el 2017 queda en el primer cuadrante de la matriz de vulnerabilidad o estrella menguante, y la estrategia correspondiente en este caso es la búsqueda de nichos.

**Medicamentos:** Es uno de los principales renglones exportables, con contratos con 51 países de la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA) y otras naciones de Asia, África y Europa, y la venta de treinta productos diferentes y un grupo de genéricos, además de tecnologías y equipos de diagnóstico. Cerca del 70 por ciento de los 888 medicamentos de consumo interno son de producción nacional, mientras solo 290 se importan de otros países. Sin embargo, ya la industria farmacéutica cubana investiga 150 de estos para sustituir las importaciones.

En el caso de los medicamentos, tanto para el 2016 como el 2017 disminuye la participación en el mercado y la contribución del sector en las exportaciones totales, lo que se sitúa el producto en el tercer cuadrante de la matriz correspondiente a la retirada en ambos casos teniendo el 2013 como

referencia, a lo que se recomienda la diversificación a otros productos, sin embargo, los medicamentos son bienes de alto valor agregado y su demanda en el mercado internacional será siempre estable debido a su importancia. Sin embargo, las exportaciones de medicamentos en Cuba desde el 2013 al 2017 se han reducido a la mitad, lo que significa una pérdida de oportunidad apreciable.

**Tabaco:** Cuba posee la marca Habano, que representa el mejor tabaco del mundo, que además vende a precios que reflejan la exclusividad del producto. Posee además otras marcas de comercialización mundial como Montecristo, el Cohiba, el Romeo y Julieta, entre otras para un total de 27 marcas Premium, que se distribuyen en más de 150 países. Disminuye levemente la productividad empresarial para el producto tabaco desde 2013 hasta 2016, por lo que disminuye la participación del producto cubano en el mercado internacional, sin embargo, aumenta la contribución del sector al comercio internacional. Ya para el año 2017 se aprecia un incremento de la participación del producto cubano en las exportaciones totales de tabaco, lo que significa un aumento de la productividad, a la vez que incrementa también levemente la contribución del sector en las exportaciones mundiales totales, por lo que para el año 2017 se encuentra en el segundo cuadrante correspondiente a éxito, a lo que se recomienda el mantenimiento de estas condiciones.

**Bebidas alcohólicas y licores:** Este producto cuenta con gran prestigio a nivel mundial y marcas reconocidas como la Habana Club. A pesar de que la patente de la misma estuvo en disputa entre la isla y la empresa Bacardí, finalmente esta fue ganada por Cuba. Actualmente, se negocia la conformación de cuatro empresas mixtas con capital español y noruego para la producción y comercialización de ron cubano. Estados Unidos podría ser un mercado grande y suficiente para productos cubanos como el ron y el tabaco, sin embargo, el embargo económico imposibilita estas comercializaciones. Para el producto bebidas alcohólicas se aprecia una pérdida de oportunidad para el año 2016 al igual que para el 2017, a lo que se recomienda el apoyo a la producción, mientras que aumenta la participación del sector en el mercado mundial.

**Níquel:** Tanto para el año 2016 como para el 2017 se aprecia un aumento de la participación de Cuba en el mercado dada por una reducción de las exportaciones totales de este producto en el mercado internacional, aun así, se ubica en el cuadrante de vulnerabilidad, ante lo que se recomienda la búsqueda de nichos.

**Pescados y mariscos:** En el año 2016 se aprecia una pérdida de oportunidad al igual que en el año 2017. En ambos casos disminuyen las exportaciones nacionales con respecto al 2013 y por otro lado aumenta el por ciento de participación de este producto en las exportaciones mundiales totales, ante lo que se recomienda el apoyo a la producción.

**Derivados del petróleo:** En los mejores momentos de las relaciones entre Cuba y Venezuela, antes de la crisis de esta última, Cuba recibía más de 100.000 barriles de crudo al día; en 2016 se redujeron a 87.000 barriles, y en estos momentos algunos analistas señalan que esos envíos se han recortado a unos 55.000 barriles al día. Cuba obtenía beneficios con el crudo pesado que le enviaba Venezuela al refinarlo y venderlo en el exterior, según datos de la ONU esos ingresos se han reducido un 97 % en tres años: lo que en 2013 era un negocio de 500 millones de dólares, en 2016 apenas recaudó 15,4 millones, debido a la falta de suministro. (Armas, 2017). El año 2016 se presenta como una recesión considerable en las exportaciones cubanas de petróleo, situación que se estabiliza un poco en el 2017, pero continúan siendo en ambos años menor a las del 2013.

**Carbón vegetal:** Este es un producto en expansión en el mercado internacional, liderado por África y América Latina con la participación de Brasil como primer productor mundial. Este producto se convirtió en enero del 2017 en la primera exportación cubana a Estados Unidos en cinco décadas, con la compra de 40 toneladas por un valor de 16 800 dólares. La producción de carbón a través del marabú a la vez que ingresa divisas al país, limpia las tierras que pueden ser dedicadas a la agricultura, y Cuba ha aprovechado la oportunidad convirtiéndose en uno de los principales productores y exportadores de carbón vegetal, teniendo un mercado seguro en Europa, a quien vende la mayor parte de sus exportaciones. La estatal Agroindustrial Ceballos de Ciego de Ávila lidera la exportación.

En el año 2016 se aprecia estabilidad en cuanto a las exportaciones de carbón vegetal sin embargo decrece en el 2017. Por otro lado, incrementan las exportaciones mundiales del producto con respecto a las exportaciones mundiales totales, por lo que hay una pérdida de oportunidad y se necesita apoyo a la producción.

**Miel:** La exportación de miel también ha decrecido en el 2016 y 2017 con respecto al año 2013, pero también lo ha hecho la mundial de este producto, por lo que se sitúa en el cuadrante de retirada del sector, y se recomienda la diversificación a otros rubros.

**Café:** Segundo producto más comercializado en el mundo, luego del petróleo. Aunque Cuba exporta café de buena calidad bajo las marcas Serrano, Cubita, El Arriero y Regil, necesita importar 8000 toneladas cada año para el abastecimiento de la canasta básica por un valor de 25 millones de dólares. Se aprecia una pérdida de oportunidad en el 2016 al igual que en 2017, ya que disminuye en ambos casos la participación del café cubano en las exportaciones mundiales mientras aumentan las exportaciones mundiales de café con respecto a las totales. A lo que se recomienda el apoyo a la producción.

**Tabla 5. Cuadro resumen.**

Producto	Cuadrante en el 2016	Cuadrante en el 2017
Azúcar crudo	Pérdida de oportunidad	Vulnerabilidad
Productos medicinales y farmacéuticos	Pérdida de oportunidad	Pérdida de oportunidad
Tabaco	Pérdida de oportunidad	Éxito
Bebidas y licores	Pérdida de oportunidad	Pérdida de oportunidad
Níquel	Vulnerabilidad	Vulnerabilidad
Pescado y mariscos	Pérdida de oportunidad	Pérdida de oportunidad
Refinado de petróleo	Retirada	Retirada
Carbón vegetal	Se mantiene	Pérdida de oportunidad
Miel natural	Retirada	Retirada
Café	Pérdida de oportunidad	Pérdida de oportunidad

**Fuente:** Elaboración propia.

La mayoría de los productos se encuentran en condiciones desfavorables tanto de pérdida de oportunidad como de retirada o vulnerabilidad.

**Productos sugeridos por los expertos con potencialidad para ser exportados o incrementada su exportación:**

- Productos agrícolas y pecuarios: Azúcar, frutas frescas, vegetales, viandas y granos.
- Carbón.
- Productos en conserva: frutas y vegetales.

- Industria alimentaria.
- Industria ligera: Artesanías, textiles, calzados, muebles.
- Muebles de la industria privada.
- Derivados de la pesca de altura.
- Los ron que produce Azcuba y CubaRon, es decir, no sólo Habana Club, sino que estas marcas también tienen oportunidades en el mercado exterior y pueden ser potenciadas.
- La Antillana de Acero: que propiciará crecer en la producción de barras (cabillas) tanto para las obras en el país como para exportar. Son inversiones que a medida que avancen no solo crearán mayores capacidades, sino que dispondrán de tecnologías más modernas.
- Industria biofarmacéutica: medicamentos, vacunas, equipamiento tecnológico e instrumental.
- Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), especialmente la informática. En el sector hay un potencial enorme aún no explotado, y tiene magníficas posibilidades de crecimiento, además de Software a partir de los proyectos desarrollados por el parque científico tecnológico.
- Exportar servicios turísticos de tipo ecológico y de salud.
- Servicio médicos, educacionales, artísticos, deportivos, científicotecnológicos en múltiples ramas y esferas económicas.

### **Fase III. Propuesta de medidas.**

#### **Etapas 1: Recomendaciones teóricas.**

##### **Paso 1: En las relaciones comerciales.**

- Realizar estudios de mercado para determinar mercados potenciales y la demanda existente de productos de interés. Que estos estudios se hagan cotidianos para cada posible proyecto o decisión a tomar.
- Apoyar la exportación de productos no tradicionales.
- Desarrollo de estrategias de exportación y su validación en el corto plazo.
- Diversificar la exportación de productos y servicios a otros mercados. Venezuela, quien aún es el principal socio comercial cubano, atraviesa una crisis económica y política, por lo que

para que esta afecte lo menos posible la economía cubana, es necesario pensar en nuevos socios y establecer nuevos acuerdos, aunque ya no serán bajo condiciones tan beneficiosas, pero no queda otra opción. Estos países pudieran ser China, Rusia, España, además de países de América Latina, entre otros.

**Paso 2: En toda la macroeconomía**

Las relaciones comerciales internacionales y la competitividad internacional tienen su base en la economía nacional. Dependen de su funcionamiento y productividad, por lo que las propuestas que se darán estarán mayormente centradas en la economía nacional, a fin de cuentas en ella es en quien único se puede influir verdaderamente en el caso de Cuba.

**Tabla 6. Propuesta de medidas macroeconómicas.**

Tipo de medida	Propuesta
Apoyo a la producción	<p>El seguimiento constante por parte del gobierno de las principales producciones exportables cubanas en lo referente a empresas estatales, e incentivo al resto de las formas de propiedad para el incremento de las mismas.</p> <p>Apoyar la producción de productos no tradicionales.</p> <p>El incremento de la producción y explotación agrícola.</p>
Legales	<p>Apertura legal de los procesos comerciales internacionales a las empresas, tanto estatales como mixtas o cooperativas.</p> <p>Creación de empresas mixtas orientadas a la exportación.</p> <p>Traspaso de activos estatales ociosos o deficientemente aprovechados a unidades de la economía no estatal.</p> <p>Con respecto al sector agrícola es necesario establecer nuevos mecanismos de mayor autonomía para el sector privado y cooperativo, además de entregar tierras ociosas o estatales a estas formas de propiedad más productivas, para aumentar la explotación de la tierra y disminuir así las importaciones de este tipo de alimentos, las cuales son totalmente sustituibles.</p>
Inversión	<p>Incentivar la inversión extranjera expandiendo las oportunidades a otros sectores y disminuyendo la incertidumbre proporcionando garantías a los</p>

	<p>inversionistas.</p> <p>De igual forma sería aún mejor si la inversión proviniera del ahorro nacional, por lo que también se recomienda fomentar el ahorro y la inversión, sobre todo en sectores de alto valor agregado como la energía o la minería.</p> <p>Se recomienda una mayor explotación de los grandes yacimientos.</p>
Política fiscal	<p>Incentivar desde el punto de vista fiscal (a través de impuestos) las exportaciones y la sustitución de importaciones.</p> <p>Reorientar el presupuesto en favor de la inversión.</p>
Política monetaria	<p>Dentro de la política monetaria la unificación paulatina de la moneda, y el aumento del tipo de cambio fijo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Se diseña un procedimiento que sirve para el análisis de las relaciones comerciales de Cuba, así como los problemas fundamentales que las afectan, este cuenta de tres fases, la primera de diagnóstico donde se analiza la economía nacional, se utiliza el criterio de expertos para determinar las principales causas de la balanza comercial deficitaria, la segunda de compilación de datos comerciales recogiendo información sobre los principales socios comerciales y productos exportables, se aplica la matriz de competitividad a cada uno de ellos, y la tercera de propuesta de medidas con el objetivo de mejorar las relaciones comerciales cubanas sobre todo en el largo plazo. Con la aplicación del procedimiento se analiza la situación económica y comercial de Cuba, se recomiendan medidas para atenuar el déficit comercial de mercancías, la apertura legal de los procesos comerciales internacionales a las empresas, como elemento crucial para el incremento de las exportaciones, proporcionando y reorientar el presupuesto nacional en favor de la inversión.

#### Referencias bibliográficas

- Armas Gómez, S. (2017). Rusia acude al auxilio de Cuba con envíos de crudo para reflotar su economía. La Habana.Cuba. [En línea] 11 de mayo de 2017.Disponible en: cubadebate.cu.
- Conceição Unigénito, F. (2018). Relaciones comerciales de Angola con el resto del mundo. Matanzas, Cuba.Tesis de diploma.
- Gallegos Paz, V.A y Reyes Camacho, J.S. (2008). Innovación Disruptiva. Análisis del caso "Salinas Motors". Puebla, México.Universidad de las Américas Puebla.Tesis de licenciatura Mercadotecnia.

Jiménez Godínez, H. (2015). Teorías del comercio internacional. México DF, México. Universidad autónoma de México. Disponible en: [sgpwe.izt.uam.mx](http://sgpwe.izt.uam.mx).

León Tamayo, R. Juventud Rebelde. (2017). La Habana, Cuba. [En línea] 22 de septiembre de 2017. Disponible en: [digital@juventudrebelde.cu](mailto:digital@juventudrebelde.cu).

Pacheco Fernández, M y Landa de Saá, Y. (2016). Cambios en el mapa empresarial Cubano: impactos sistémicos y desafíos asociados. La Habana, Cuba. Revista Economía y desarrollo s.n., Vol. 157. no. 2.

Rodríguez Huesca, C. (2012). Comercio Internacional. Tlalnepantla, México. Disponible en: <http://uprid2.up.ac.pa>.

Sáenz Justiniani, S. (2017). Zona de desarrollo Mariel. La Habana, Cuba. [En línea] 9 de enero de 2019. Disponible en: [ventanillaunica@zedmariel.co.cu](mailto:ventanillaunica@zedmariel.co.cu).

Torres, R. Economía y Desarrollo. (2018). La Habana, Cuba. Revista s.n., Vol. 159. no. 1.