

**Canadian Association of Latin American and Caribbean Studies (CALACS)
Association canadienne des études latino-américaines et caribéennes (ACELAS)**

Annual Meeting 1999 / Rencontre annuelle 1999

September 30 to October 2, 1999

30 Septembre au 2 Octobre 1999

Latin America and the Caribbean into the Coming Millennium:
Equity, Democracy and Sustainability
L'Amérique Latine et les Caraïbes à l'aube du Nouveau Millénaire:
Équité, Démocratie et Viabilité

CARLETON UNIVERSITY
Ottawa, Ontario

Supporting Institutions/Avec le soutien des institutions suivantes

Carleton University

Canadian Foundation for the Americas

With the cooperation of /Avec la coopération de
The Canadian Council for International Cooperation,
The University of Havana, and
La Universidad Nacional Autónoma de México.

Panel:

"Las Relaciones económicas Canadá - América Latina y el Caribe en el actual Contexto Hemisférico".

Ponencia:

"Las Relaciones Económicas Cuba - Canadá en los 90's, una revisión desde el Caribe".

Centro de Estudios Sobre Estados Unidos (CESEU), Universidad de La Habana

M.A. Jorge Mario Sánchez

INDICE

I - Introducción

- *El shock externo y la apertura.*

II - El Contexto Regional y Político.

- *Enfoques estratégicos sobre Integración comercial en el Caribe.*
- *Canadá, Nafta y la Cuenca del Caribe.*
- *Competitividad de Cuba en el marco del Caricom.*

III - Cuba - Canadá. La Relación Bilateral.

- *Conceptualización de la dinámica de las relaciones.*
- *comercio*
- *deuda*
- *inversión*
- *sectores de intercambio*

IV - Presencia de los EE.UU

- *subsidiarias norteamericanas en Canadá.*
- *la presencia actual y el reto del futuro*
- *la Ley Helms-Burton*

Gráficos y Tablas

- *Comercio Canadá - Caribe*
- *Cuba. Intercambio Comercial*
- *Comercio Cuba - Canadá, evolución en los '90s.*
- *Comercio Cuba - Canadá, 1998-99.*
- *Estructura de la Deuda Externa de Cuba*
- *Cuba, Producción de Níquel y Cobalto*
- *Comercio de subsidiarias de EE.UU. desde Canadá*

ANEXOS

1. Estructura del comercio: Los 5 primeros renglones
2. Volumen del comercio: Las 25 primeras Exportaciones de Cuba.
3. Volumen del comercio: Las 25 primeras Exportaciones de Canadá.
4. Las Empresas Canadienses que operan en Cuba.
5. Firms Canadienses con vínculos en el mercado cubano.
6. Cuba - Caricom. Fuentes de ventajas competitivas

I - Introducción¹.

El análisis de la relación bilateral entre Cuba y Canadá, en particular de los vínculos económicos, es un tema poco tratado por los especialistas cubanos. Si se compara, resulta notable el contraste entre la cantidad de artículos y documentos publicados por estudiosos canadienses, frente a una muy escasa producción realizada desde la isla, siendo esta por lo general de carácter descriptivo y coyuntural antes que analítico. Como consecuencia, hay pocas referencias sobre las tendencias previsibles en ese intercambio y los factores causales que lo sostienen, de manera que permitan entender la dinámica de desarrollo de estas relaciones desde una perspectiva más amplia.

A partir del inicio del proceso de transformaciones a que se ha visto sujeta en los últimos años la economía y la sociedad cubana, se ha producido un notable incremento de la presencia canadiense en varios de los sectores más dinámicos del comercio exterior y las inversiones. En un periodo relativamente breve, Canadá ha ido posicionándose en el mercado cubano de modo creciente, convirtiéndose en el segundo socio comercial más importante para Cuba después de España, en el primer emisor de turistas, y en uno de los principales inversionistas extranjeros, con interés por consolidar estas y ampliarlas hacia otras ramas, habiendo rebasado actualmente la cifra del billón de dólares canadienses invertidos. Así mismo, Cuba representa actualmente el primer destino comercial para las exportaciones canadienses en el Caribe y el cuarto al nivel de América Latina.

A pesar del reciente enfriamiento en los contactos políticos, y de la suspensión de las visitas de trabajo a Cuba de funcionarios canadienses de alto nivel, no parece haber obstáculos reales para continuar con el comercio tal como se ha venido haciendo.

Como se ha producido este proceso? Cuales han sido sus características y cuales podrían ser sus desarrollos en el futuro inmediato? El interés de este trabajo es proponer algunas respuestas a esas preguntas, enfocando el análisis en dos planos, primero el regional, en el marco de las relaciones comerciales entre Cuba y el Caribe, luego bilateral, entre Canadá y Cuba, ofreciendo una descripción breve de las áreas en que están conectados económicamente ambos países. Se presenta una revisión de las diferentes interpretaciones en torno a las motivaciones que fundamentaron ese comercio bilateral en el pasado, y quizás sigan fundamentando su continuación en el futuro inmediato, entendiendo este como un periodo entre 2 a cuatro años, siempre que las condiciones generales del contexto se mantengan sin grandes modificaciones². Por último se analiza la presencia de los Estados Unidos y su papel en estas relaciones.

El Shock externo y la apertura.

Tras la pérdida del espacio económico de los países socialistas, Cuba inició un proceso mixto de adaptación y rediseño acelerado de sus vínculos económicos con el mundo. A diferencia de otros procesos de ajuste en la región, *este se inició como respuesta emergente* a una ruptura inesperada de los canales de distribución y las prácticas preferenciales establecidas en los vínculos externos con otro "universo económico", y *no como una política consciente* de re-ajuste dentro de un contexto

¹ Deseo agradecer la colaboración brindada con información y sugerencias a: Omar Everleny, del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Tania García, del Centro de Estudios de América (CEA), Nancy Madrigal, del Centro de Investigaciones de la Economía Internacional (CIEI). Toda la información y comentarios incluidos en este trabajo son responsabilidad exclusiva del autor, no representan posiciones oficiales, ni de la institución donde trabaja el autor como investigador, el Centro de Estudios Sobre Estados Unidos (CESEU).

² Se asume en este trabajo el criterio de proyecciones para la economía cubana estimado por The Economist Intelligence Unit, EIU, Cuba Country Report, 3rd Quarter 1999, pag:7-9.

previamente existente. Por esa razón, en el caso cubano³ aparecen superpuestas medidas de carácter coyuntural, tomadas en respuesta a necesidades inmediatas, con otras que forman parte de un proceso a mas largo plazo, incompleto y de carácter mas profundo, cuyas implicaciones no están totalmente previstas.

Siendo un país netamente dependiente del comercio exterior, el shock afectó en proporciones severas los suministros importados de combustibles, alimentos, materias primas, maquinarias y manufacturas, entre otros renglones, afectando no solo los productos de primera necesidad sino también insumos intermedios de sectores claves⁴. Como resultado, se hicieron evidentes debilidades estructurales del modelo económico vigente hasta entonces en Cuba que habían podido persistir en el contexto anterior pero que ya no eran justificables ante la emergencia impuesta, entre estas se pueden mencionar: una especialización exportadora basada en productos primarios o de bajo valor agregado, aislamiento de las tendencias y requerimientos de los mercados mundiales, falta de acceso a fuentes alternativas de créditos, un sistema empresarial excesivamente centralizado, "desconectado" de los requerimientos del mercado, y un sistema de precios deformado. En rigor, no todos esos rasgos eran exclusivos de una economía socialista subdesarrollada, algunos de ellos se han manifestado también en las economías del Caribe, no obstante, no cabe dudas de que otros si constituyen restricciones "específicas", que marcan un camino de transformación particular con respecto a los vecinos regionales.

Puede afirmarse que en el caso de Cuba, la severidad de los impactos asociados al shock externo fue la que situó irreversiblemente el proceso de reinserción del comercio exterior sobre la base de una transformación definitiva, en lugar de los requerimientos de un programa de ajustes macroeconómicos, (fuera este elaborado a instancias propias o negociado con una institución crediticia internacional), por lo que *la situación de partida difiere substancialmente de la de otras experiencias del área del Caribe* en cuanto a las circunstancias, al modo en que se han ido elaborando las medidas de política económica, y la forma en que se ha constituido el consenso mínimo para llevarlas a la práctica; si bien es cierto también, que en términos generales, las similitudes en las producciones exportables conlleva a cierta "convergencia" en cuanto a la marginalización de las corrientes mas dinámicas de comercio.

II - El Contexto Regional y Político.

Enfoques estratégicos sobre Integración comercial en el Caribe. Situación de Cuba.

Como consecuencia del proceso antes descrito, el eje "natural" del proceso de reinserción del comercio cubano pasa a ser definido en términos geográficos hacia la Cuenca del Caribe, donde están establecidas prácticas y métodos de interconexión con arreglo a patrones muy diferentes de lo que había sido el comercio exterior cubano en las décadas precedentes.

Las plataformas económicas que definieron el espacio económico en la Cuenca del Caribe han estado marcadas históricamente por la presencia dominante de las multinacionales, las antiguas metrópolis

³ Este proceso de redefinición es denominado en Cuba como : "Re-inserción Internacional" o de "Apertura Externa", identificándose como parte de un conjunto de políticas que se orientan hacia el logro de: el acceso al financiamiento internacional, la inversión extranjera directa, la tecnología y la participación en las corrientes dinámicas del comercio mundial, interactuando estas en dos planos: el externo, entendiendo este como las condiciones internacionales y el factor específico de la política de bloqueo de los EE.UU, y el interno, donde se identifican: la política comercial, la de desarrollo productivo y la macroeconómica, esta conceptualización se contraponen frente a otros términos como: "apertura", "liberalización" o "desregulación". Véase en extenso Alvarez, Elena, "La Apertura Externa Cubana", en "Economía y Reforma Económica en Cuba", Dietmar Dirmosser & Jaime Estay coordinadores Edit. Nueva Sociedad, Fundación Friedrich Ebert, Oficina para el Caribe. 1997, p.105.

⁴ véase una descripción detallada de los impactos y los niveles de dependencia en: Álvarez, Elena, obr. Cit. p:111, 112, y 114.

europas y los EE.UU., que configuraron el carácter "tradicional" de los vínculos comerciales y financieros. En la última década, la evolución de estas economías estuvo determinada de manera notable por los programas de ajuste estructural promovidos por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial; como consecuencia de todo ello, de los años '70 a los '80 se desarrollaron tendencias hacia la adopción de mecanismos de protección, preferencias, apoyo al comercio y a la inversión; que representaban una vía de compensación ante la alta dependencia de los productos primarios exportables, y a la vez se insertaban en un proyecto político de estabilidad regional promovido desde los Estados Unidos.

Ese régimen de protecciones, que se generalizó en la década de los años 80, entra en contradicción mas recientemente, con la evolución acelerada de la economía mundial hacia la liberalización creciente del comercio por medio de la reducción o eliminación de las barreras arancelarias y no arancelarias, con el fin de facilitar la internacionalización de los mercados y promover la competitividad a nivel supranacional⁵.

El conflicto entre la tendencia mundial hacia la desregulación y la necesidad regional de proteger las industrias ha sido interpretado en dos direcciones estratégicas: de un lado se asume que en el corto plazo, los arreglos preferenciales juegan un papel importante en la creación de condiciones para permitir mas tarde la apertura con mejores niveles de competitividad, y de otro, se toma como inevitable la necesidad de adaptarse en el largo plazo a las tendencias mundiales, por lo que se sugiere una asimilación rápida que reduzca el riesgo de caer en un ciclo de marginalización creciente de los mercados internacionales.

De hecho, la misma internacionalización de la producción y el comercio conduce hacia la concertación entre la región del Caribe y sus socios comerciales tradicionales: EE.UU., Canadá y Europa, a fin de buscar una inserción activa en la economía mundial. Este proceso sin embargo, no está exento de contradicciones, pues no tiene motivaciones simétricas para cada una de las partes. Para los países grandes, se trata de proteger y ampliar sus mercados tradicionales, para los pequeños, preservar el espacio comercial que en condiciones de competencia abierta en su mayoría no podrían sostener⁶, como en el caso de las exportaciones de bananos hacia Europa, o el de textiles y manufacturas hacia los Estados Unidos.

En un marco mas general, no existe un consenso definitivo en el debate en torno a las tendencias que definen el desarrollo del comercio internacional contemporáneo, (el multilateralismo o globalización por un lado, y el regionalismo por otro), respecto a si representan procesos compatibles o de efectos contrapuestos. Aunque en ocasiones actúan en direcciones contrarias, la globalización y el regionalismo pueden también complementarse, ya que los bloques regionales son en cierta forma, a otra escala o de modo gradual, parte del proceso de globalización; sin embargo, ello no excluye el hecho cierto de que por su carácter, las agrupaciones multilaterales y las regionales constituyen espacios protegidos para el acceso de otros países.

Uno de los rasgos específicos en el caso cubano es que por décadas el país ha estado al margen o con una muy baja participación en ambos procesos: los de articulación de relaciones económicas intra-regionales en el Caribe, y los de el Caribe hacia el resto del mundo. No es hasta que desaparece el espacio económico del mercado del CAME que el comercio cubano se ve forzado a mirar de modo

⁵ Ver en extenso: Winston Dookeran, "Acuerdos Comerciales Preferenciales en el caribe: Temas y Enfoques", "La Liberalización del Comercio en el Hemisferio Occidental", BID, CEPAL, Washington D.C., 1995.

⁶ "Por su parte el Caricom está inmerso en una transformación institucional con la introducción de 11 protocolos dirigidos todos a modificar su estructura interna y establecer un marco legal de mercado único,...al tiempo que busca estrechar relaciones con los demas países del hemisferio, especialmente con Centroamérica, Rep.Dominicana y Cuba", tomado de: Ceara Hatton, Miguel, "El Caribe Insular en la dinámica de la integración hemisférica", V Conferencia de la AEC, la Habana, 30 nov.-2 dic. 1997, p 13.

mas activo hacia su entorno geográfico. Por esa razón, *hasta el momento de la crisis no existía un nivel suficientemente importante de comercio con el Caribe que sirviera como precedente en tanto constituyera una plataforma regional desde la cual promover el comercio cubano hacia las Américas*, por tanto, la configuración del comercio cubano con el Caribe no es explicable en el marco de esas tendencias, sino como resultado de la necesidad de adaptación ante los impactos derivados de eventos políticos situados en otra zona geográfica

Esta situación de "desconexión" histórica, podría hacer pensar, que era necesaria una estrategia de tránsito por estadios previos de desarrollo de las relaciones inter-regionales, como condición básica para poder participar de modo mas activo desde el comercio regional hacia otras áreas, promoviendo la participación cubana en esquemas de negociación colectivos.

Aunque las iniciativas políticas de los últimos años indican una clara voluntad del gobierno cubano de incentivar los vínculos comerciales y políticos con el Caribe, y efectivamente, se incrementaron de manera creciente los niveles de intercambio, *en la práctica estos desarrollos no obedecían a una estrategia de inserción destinada a asimilarse a los esquemas vigentes en la región*. Cuba está vinculada comercialmente al Caribe por medio de acuerdos bilaterales de tipos: los llamados Acuerdos de Alcance Parcial (o de cooperación), que cubren aspectos relacionados con los aranceles, y los Acuerdos de Complementación Económica, que tienen un alcance mayor porque además de la desgravación arancelaria incluyen el tratamiento a las inversiones. Fuera de estos dos tipos básicos no hay participación en compromisos mas complejos, como reglas de origen comunes, regímenes colectivos de tarifas externas etc., menos aún, en transacciones de tipo colectivo hacia terceros mercados⁷.

De hecho, para Cuba no existen opciones alternativas en esa dirección, pues los acuerdos mas importantes para la región son los programas marco para el comercio y la inversión con los EE.UU, firmados bajo la Iniciativa para las Américas⁸ de julio de 1991, y la Iniciativa para la Cuenca del Caribe, cuyos objetivos básicos están orientados hacia la promoción de la estabilidad económica y la diversificación del crecimiento, en base a la consolidación del sector privado por medio de la promoción del acceso libre de impuestos a sectores del mercado norteamericano. Por otro lado no existe otro tipo de arreglos colectivos semejantes a estos en su alcance, para el caso del mercado canadiense, por tanto, no constituyen una vía de "desarrollo posible" para el fomento del comercio triangular con Cuba.

Pudiera pensarse entonces en una "opción alternativa" por la vía del acceso indirecto a través de NAFTA, pero, es esta realmente una opción accesible?

Canadá, Nafta y la Cuenca del Caribe.

Para Canadá, el Caribe es un área de poco peso relativo si se le compara con sus otros socios comerciales. Sin embargo, cuenta con una historia de buenos vínculos, y hacia el futuro parece formar parte integrante de una estrategia general, orientada hacia el incremento activo de los lazos con América Latina como mecanismo de compensación ante la entrada de las empresas norteamericanas a su mercado interno tras la aprobación de NAFTA⁹, así como por la necesidad de contribuir a proyectar

⁷ García, Tania, & Quiñones, Nancy, "Estrategia de Integración de Cuba en la Cuenca del Caribe", Manuscrito, Proyecto de Investigación, 1997.

⁸ U.S. Dept. Of Commerce, Business America 112:15, Jay Dowling "Caribbean Common Market Has Broad Economic Agenda", August 13, 1990.

⁹ En la reunión de consultas anuales Canada-Caricom realizada en Georgetown, Guyana en febrero 19-20 de 1997 se discutieron los enfoques para las negociaciones con vistas a un Area de Libre comercio de las Américas (FTAA). En las conversaciones se informó que ambas partes estaban de acuerdo en considerar medios para que la experiencia

las empresas nacionales medianas con mayor énfasis hacia el comercio exterior donde pueden encontrar condiciones mas favorables de desarrollo.

Para los países del Caribe, NAFTA representa también impactos adversos, especialmente para aquellos que habían establecido nichos en el mercado internacional a través de los beneficios de la Iniciativa para la Cuenca del Caribe (CBI)¹⁰ y quedaban amenazados de perderlos con su implementación.

La mayoría de las naciones en el área ya tenían implementadas desde hacía tiempo las mismas políticas proteccionistas, como las tarifas comunes de CARICOM, y ventajas comparativas basadas casi siempre en salarios bajos de la fuerza laboral. El Item 807 de la CBI, por ejemplo, permite a las compañías de EE.UU. tener el acceso a la fuerza laboral barata para industrias de ensamblado, así, pueden transportar materiales listos para ensamblar hasta el Caribe, y luego traerles de regreso al mercado norteamericano sin recargos de impuestos. Este programa de acceso especial ha permitido beneficiarse a la industria de equipos, particularmente en la Florida, razón por la que ambas partes (entiéndase, países del Caribe y la Florida), se han esforzado para asegurarse que NAFTA no afectaría la región, en especial las industrias textil y de producción / ensamblado de aparatos.

Inspirados en esos programas de acceso especial, los esfuerzos por promover una asimilación progresiva del Caribe a NAFTA se concentraron en tratar de lograr una ampliación bajo el concepto del "level playing field" (campo de juego parejo) en el llamado "NAFTA-Parity Bill", la "CBI Enhancement" o la Caribbean Basin Free Trade Agreement Act (CBFTAA ; H.R. 1403, March 18th, 1993) que buscaba asegurar que Iniciativa para la Cuenca del Caribe no se afectara por NAFTA y/o por el tratamiento igual garantizado a México en las producciones de Textiles, equipos y otros productos, que desplazarían a los similares producidos en la región en el mercado norteamericano¹¹.

El propósito de la iniciativa no era solo evitar afectaciones, sino crear condiciones a mas largo plazo para promover arreglos de producción y comercialización compartida, indispensables para entrar en la competencia internacional, partiendo de la premisa de que se ofrecía a cambio un mercado en expansión para los bienes y servicios de Canadá y EE.UU. Estos desarrollos de la estrategia regional pro-NAFTA no contenían ninguna opción real de participación para Cuba, fundamentalmente por el sostenimiento del conflicto con los Estados Unidos, por lo que en términos prácticos tampoco ha constituido una opción viable.

Por otro lado, el estancamiento posterior de la propuesta demostró que no estaban creadas las condiciones para una negociación basada en el principio de "extensión" de NAFTA, razón por la que aún *continúa primando el esquema de acceso individual de los países a través de beneficios puntuales de producciones y servicios.*

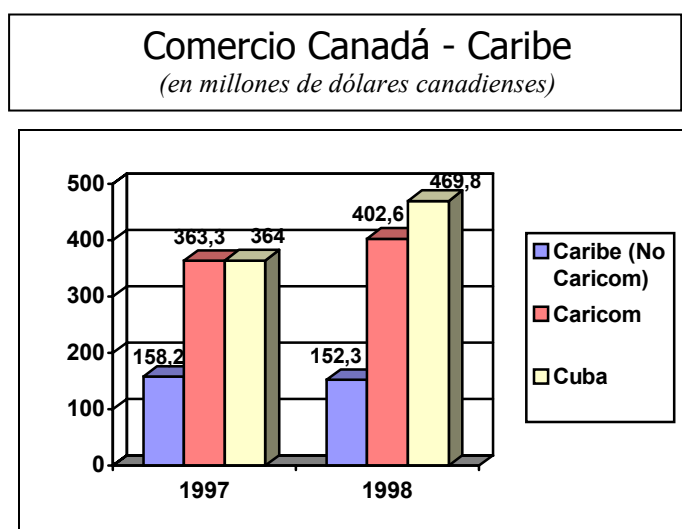
canadiense en negociaciones comerciales pudieran ser utilizada para "asistir un enfoque integrado" del Caribe en las conversaciones de FTAA. Canada-Caricom News Release.

¹⁰ Ver Ambler Moss, "U.S. Risks Missing Out on Free Trade", Miami Herald, may 17, 1992.

¹¹ El Primer Ministro de Jamaica P.J. Patterson señaló que la Cuenca del Caribe: "is the 10th largest export market for the United States, with U.S. exports to the region totalling \$17.7 billion in 1997, a 200 percent increase since the CBI came into being in 1983. It is also one of the "few areas where the United States has consistently maintained a [trade] surplus over the years," Patterson said, with that surplus reaching more than \$700 million in 1997."Now," Patterson said, "there are a range of products which are not entitled to CBI benefits which are of vital importance to us," because of quotas and tariffs imposed since the advent of NAFTA"..... Patterson said the Caribbean Community countries have told Washington that they are prepared to "play our part" in resolving differences between the United States and Cuba "and facilitating the participation of Cuba in the hemispheric family." Miami Herald, dec.12, 1998, by DON BOHNING.

En resumen, aún a pesar de ser Cuba el socio comercial mas importante de Canadá en el Caribe, *la relación económica entre los dos países no es explicable como parte de los procesos regionales de concertación para promover la inserción en NAFTA y en los mercados internacionales; tampoco se ha visto afectada, ni habido consecuencias derivadas de la evolución en el contexto interno del CARICOM.*

En consecuencia, al quedar fuera de las iniciativas comerciales regionales y no tener opciones de acceso a NAFTA, *en la práctica no hay para Cuba otra vía para ampliar los vínculos económicos con Canadá que continuar los esfuerzos en la dirección de expandir la relación bilateral, tal como se ha venido haciendo hasta ahora, quedando en un segundo plano, mucho menos relevante, la búsqueda de acuerdos colectivos concertados o los "accesos indirectos".*



Fuente: Statistics Canada, august 1999

<http://www.statcan.ca/english/Pgdb>

Caricom: Bahamas, Barbados, Guyana, Jamaica, Trinidad-Tobago, Anguila, Antigua y Barbuda, Belize, Bermuda, Isl. Virgen, Isl. Cayman, Dominica, Granada, Monserrat, Sta. Lucía, St. Kitts-Nevis, St. Vicente, Suriname, Turcas y Caicos.

No Caricom: Rep. Dominicana, Haití, Guayana Francesa, Guadalupe, Martinica, Antillas Holandesas.

Competitividad de Cuba en el marco del Caricom, posibilidad de arreglos mixtos con Canadá.

Varios renglones y servicios son susceptibles de ser exportados con éxito hacia el Caribe como parte de arreglos mixtos con empresas canadienses. Tal es el caso de los servicios en tecnologías informáticas, materiales y servicios para las industrias de la construcción, el turismo, los transportes aéreos y marítimos, por citar algunos. Habrá que profundizar en la evaluación de esas alternativas con mas rigor, pero a modo de primera aproximación, conviene identificar las opciones de inserción en el mercado regional a partir de las ventajas relativas de competitividad, a fin de orientar de modo efectivo los estudios. La selección de "áreas indicadores" que se presenta a continuación no constituye en sí misma un criterio "definitivo" de valoración, a lo sumo una referencia comparativa mínima, elaborada con los aspectos que con mayor frecuencia se toman en consideración para convenios de ese tipo. (ver tabla resumen en anexos).

- *Disponibilidad/Costo del Capital:* en este aspecto Cuba esta fuertemente restringida, con un nivel alto de riesgo país, sin membresía en las principales organizaciones de crédito internacional, baja disponibilidad de reservas en divisas, alto nivel de deuda pendiente de negociación en su mayoría, y la presión adicional de la política de bloqueo norteamericana. En este aspecto Cuba cualifica por debajo de lo que se podría tomar como nivel medio de acceso a créditos en la región.
- *Regulación Gubernamental:* a pesar de la reforma en el sistema de monopolio estatal sobre el comercio exterior, en Cuba existe todavía un sistema fuerte de regulación del comercio si se compara con el de

sus vecinos. Esto representa una ventaja en cuanto a la movilización de recursos escasos cuando se trata de proyectos priorizados, pero por otro lado, constituye una desventaja para las empresas situadas fuera de esas prioridades, así como para que las empresas medianas y pequeñas puedan acceder al comercio exterior.

- *Calificación Laboral*: los niveles de educación general y profesional en Cuba garantizan una alta flexibilidad de asimilación de tecnologías y procedimientos productivos.
- *Política Macroeconómica / Fiscal*: Las reformas a las instituciones y regulaciones en la economía cubana se han acometido con cautela y gradualidad. Aunque persisten numerosos problemas estructurales pendientes de solución, el gobierno ha sido consistente con las líneas de ajuste emprendidas. En términos generales, los observadores internacionales aceptan la valoración de que no cabe esperar cambios drásticos en el mediano plazo¹².
- *Marketing*: Si se excluyen unos pocos productos cuya identidad, marcas, o carácter exclusivo no los hace representativos (tabaco, ron, níquel y algunos derechos de propiedad intelectual), en promedio la actividad en Cuba no es comparable a los niveles del Caricom. En ello influye el hecho de que una parte importante de los servicios de marketing regionales son importaciones o prestaciones de agencias de primer nivel internacional de Estados Unidos, Reino Unido, etc.
- *Diseño / Calidad de los productos exportables*: aunque se han hecho progresos importantes en las industrias cubanas en los últimos tres años, sobre todo en las producciones que se han constituido como "exportaciones en fronteras" o producciones destinadas para el mercado doméstico en divisas, en promedio, aún están por debajo de los niveles de presentación y calidad regionales.
- *Productividad*: ha habido una recuperación lenta de los ritmos de productividad cubanos, pero este es aún insuficiente para sostener una tasa de recuperación económica suficientemente fuerte como para compensar otros factores adversos. Si se consideran solo los sectores y producciones cubanos vinculados a la exportación, el indicador promedio es superior, pero se valora este factor como débil porque los cálculos de los costos laborales están hechos en base a una tasa de cambio sobrevalorada.
- *Calidad de la administración / control*: Todavía hay una fuerte presión por parte de los organismos centrales de dirección económica para lograr sistemas contables confiables en las empresas, incluso en aquellas vinculadas a sectores de primer orden en la generación de ingresos en divisas, este indicador se consideró como insuficiente, atendiendo a que en ausencia de un sistema de controles que incluyan la quiebra, y de un mercado de activos financieros doméstico, este requisito indispensable está todavía en medio de un proceso de consolidación no concluido.
- *Dotación de recursos naturales*: Cuba cuenta con una situación muy favorable en este aspecto, además tiene la ventaja de la escala, ya que sobrepasa en amplias proporciones los volúmenes de los países del Caricom (turismo, azúcar, minería -níquel-, pesca, cítricos etc).
- *Tecnología (Planta Industrial)*: se clasificó este elemento como moderado, aun cuando en algunas ramas existen altos niveles de obsolescencia tecnológica, porque en términos de capacidad productiva existen importantes reservas que se pueden explotar en muy poco tiempo con bajas inversiones para su reanimación. El resultado de las inversiones de las décadas precedentes, que mantuvo una configuración caracterizada por "baja eficiencia y abundancia de recursos para invertir"¹³, es que muchas industrias emplean tecnologías que son altas consumidoras de energéticos, contaminantes y en general poco eficientes para los requerimientos actuales, sin embargo, la situación es compleja de diagnosticar, junto a estas plantas obsoletas hay otra generación de nuevas inversiones que han ido incorporando tecnologías de punta que son altamente competitivas, precisamente en los sectores vinculados con los servicios y las exportaciones, que son los que más pesan en este análisis.
- *Estructura de impuestos (aranceles / otras barreras no arancelarias)*: Si bien los aranceles cubanos, por la norma de origen, son inferiores a los del Caribe, existen barreras estructurales como la falta de acceso al mercado doméstico y los controles burocráticos, que son un tema constante en las reuniones

¹² "Las autoridades (cubanas) todavía tienen a su disposición, a través del manejo fiscal y los controles de precios, suficientes herramientas para mantener la estabilidad macroeconómica", The Economist Intelligence Unit, Cuba, Country Report, 3rd quarter 1999, p8.

¹³ Marquetti Nodarse, Hiram, "El proceso de reanimación industrial, principales resultados y problemas", en "Balance de la Economía Cubana a Fines de los '90s", memoria del seminario anual, Centro de Estudios de la Economía Cubana, marzo 1999, p.24.

de empresarios y representativos del área¹⁴. Se han estado promoviendo mecanismos de consulta con vistas a hacer mas expeditos los procedimientos de aprobación de listas de productos, facilitación de trámites etc, pero en la práctica son procedimientos adicionales que hacen compleja la inserción en el mercado. Se clasifico este factor como débil en tanto no es compatible con la media.

- *Infraestructura de transportes*: Cuba tiene una fuerte infraestructura de redes de comunicación, carreteras, puertos y aeropuertos, aunque requiere inversiones para modernizar parte de los servicios, cuenta con niveles operacionales satisfactorios. A escala del Caricom Cuba tiene la flota de aviación mayor, y servicios de carga marítima que operan en asociación o como contratistas..
- *Salarios*: los sistemas de pago cubanos en las industrias vinculadas a las exportaciones no se parecen en nada a los procedimientos del área. Aun cuando los mecanismos de estimulación salarial aplicados han permitido incrementos notables de productividad en algunas producciones, se señala este como un problema, pues genera incentivos hacia el doble pago de la fuerza de trabajo en las empresas radicadas en Cuba. Este indicador se clasifica como débil.

III - Cuba - Canadá. La Relación Bilateral.

La historia de las relaciones políticas y comerciales entre Canadá y Cuba es bastante estable, si se considera desde la perspectiva de los cambios por los que ha transitado Cuba en este siglo. Resulta claro, revisando la trayectoria acumulada, que el factor principal sobre el que se han construido esos vínculos ha sido el comercio, en lugar de las concepciones ideopolíticas o de índole geográfica. Ese carácter consistente y pragmático de las relaciones entre ambos países se ha mantenido siempre en base a un espíritu ya tradicional de respeto por las diferencias y de trato igual.

Cabe destacar, que a pesar de la comunidad cultural y la fortaleza de los vínculos entre Canadá y los EE.UU. , la política exterior canadiense ha sido celosa en el cumplimiento de sus compromisos, pero a la vez cuidadosa de su independencia y de su derecho a emplear vías propias. Canadá ha manifestado su creencia en que los cambios son deseables en Cuba, pero que estos deben llegar por medio del diálogo y el compromiso, en vez del aislamiento.

La declaración conjunta dada a conocer cuando la visita a La Habana del canciller Lloyd Axworthy, resaltaba que “las relaciones entre Canadá y Cuba han enfatizado siempre la importancia de mantener un diálogo franco y abierto en un ambiente de respeto mutuo, no solo sobre temas en que los criterios de ambas partes coinciden, sino también en los que difieren”, distanciando de ese modo la posición de su país de la política norteamericana . Axworthy describió esa postura como “la forma canadiense de hacer las cosas, que no es Europea ni de Estados Unidos”¹⁵.

Este nivel de comunicación flexible y practico entre las partes no era nuevo, años atrás, se había alcanzado un clima favorable de entendimiento cuando se debatió el tema de las compensaciones por las expropiaciones de bienes y valores a empresas y ciudadanos canadienses, sirviendo como precedente de buena voluntad para las negociaciones que posteriormente se dieron en el terreno de la deuda externa y de los suministros de corto plazo. De manera que, aun cuando hubo períodos de relativo aislamiento, o de desconocimiento recíproco, siempre se ha podido lograr soluciones negociadas satisfactorias en los temas de interés bilateral.

¹⁴ Los controles en la forma de regulaciones detalladas para el acceso a mercados, mas las restricciones en el empleo de fuerza de trabajo, arrendamiento de vivienda, oficina y sistemas de precios configuran un entorno que obliga al empresario extranjero a "adaptarse" a un ambiente que no resulta normal para las practicas regionales.

¹⁵ La visita concluyó con una declaración de ambos gobiernos de 14 puntos que incluyó entre otros aspectos la cooperación en el tema de los derechos humanos con preparación de seminarios e intercambios académicos, en la esfera de la administración y del sistema jurídico con intercambios de jueces, entrenamiento judicial y fortalecimiento dentro de la Asamblea Nacional Cubana de la comisión de atención a la población, además, se establecía el interés en continuar con la cooperación económica, la lucha contra el tráfico de narcóticos, y se proponían estudiar vías conjuntas para apoyar las reformas económicas en Cuba en el terreno bancario y la política de impuestos. 23 de enero, 1997, Notimex, La Habana.

Se ha propuesto definir los rasgos que fundamentan las relaciones entre Cuba y Canadá a partir de las siguientes "bases"¹⁶:

- Sustentadas desde hace largo tiempo en el comercio.
- la posición del gobierno canadiense ha estado determinada por el grado de apoyo popular al gobierno cubano del momento.
- En la relación triangular Canadá - Cuba - EE.UU. , los Estados Unidos han tomado a Canadá con indiferencia.

Otra interpretación al respecto, refuerza lo que identifica como "conceptos clave" para entender la dinámica de las relaciones entre Cuba y Canadá¹⁷:

- equívocos y mala comunicación aunque en la actualidad esa característica es menos evidente.
- pragmatismo diplomático y reconocimiento de un gobierno establecido, sea o no del agrado de Ottawa.
- deferencia tradicional para con Washington, especialmente notoria durante el gobierno (de Mulroney) de 1984 a 1993.
- determinación de coexistir con Cuba y, a veces, de buscar una relación mutuamente ventajosa.

Estos "conceptos clave" podrían quizás complementarse con los siguientes "principios de conducta", bastante estables a lo largo del tiempo:

- pragmatismo económico
- presencia "indirecta" de los EE.UU.
- respeto por las diferencias políticas

A pesar de que la visita del Primer Ministro Canadiense sirvió para consolidar la imagen de independencia respecto a la posición de la política norteamericana, los acontecimientos más recientes apuntan hacia un proceso más cauteloso y menos entusiasta en cuanto a los contactos políticos. La decisión canadiense de suspender las visitas de sus funcionarios de más alto rango ha puesto un compás de espera sobre las perspectivas de lograr apoyo para aprobar programas gubernamentales de créditos para el comercio a corto y mediano plazo. Sin embargo, parece que no ha habido impactos adicionales sobre los negocios en marcha o en fase de discusión.

Comercio.

Tradicionalmente, Cuba había concentrado las importaciones desde Canadá en alimentos y materias primas, ya que de acuerdo con el modelo previo de inserción socialista, solo se adquirían en el mercado capitalista aquellos insumos que no eran sustituibles por productos similares elaborados por los socios del CAME, en consecuencia numerosos bienes y servicios quedaban excluidos del intercambio.

Con altas y bajas, se mantuvo ese modo de comerciar hasta mediados de los años '80s, en la segunda mitad de la década comienzan a cambiar las condiciones como resultado de la autorización dada a las

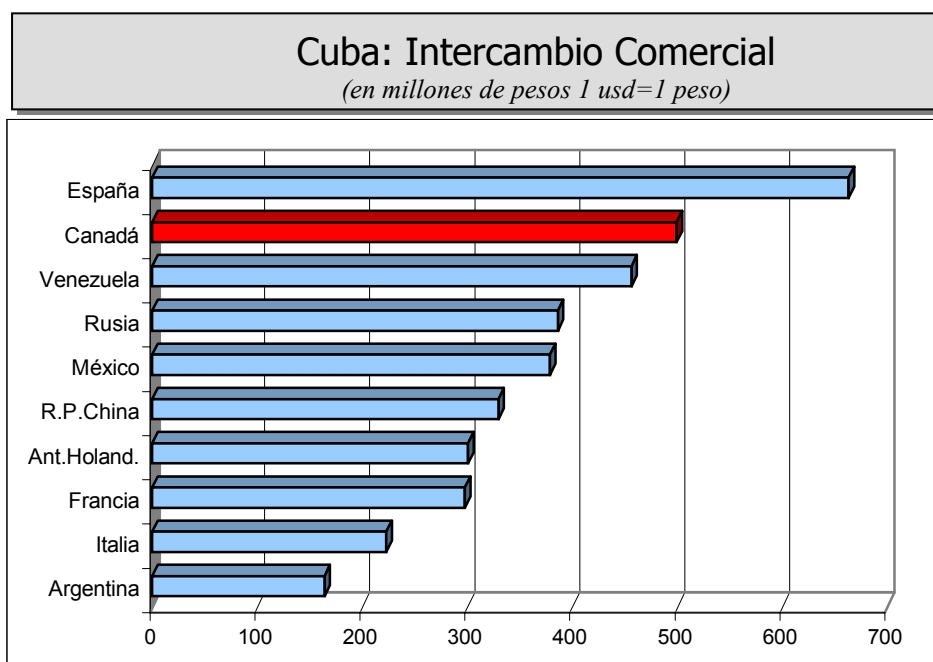
¹⁶ John Kirk, "A Historical Overview of the Cuba - Canada - U.S. Triangle", en "Helms - Burton and International Business: Legal and Commercial Implications", proceedings of a conference organized on may 16, 17 by the Canadian Foundation for the Americas (FOCAL) and the Center for International Policy. pp9, 1996.

¹⁷ John M. Kirk, en un proyecto en el que se que evaluaban las relaciones Cubano - Canadienses, y después de realizar investigaciones en los archivos del Departamento de asuntos Exteriores en Canadá, y del MINREX en Cuba, presenta sus apreciaciones sobre los que parecen ser elementos comunes de la relación bilateral, en lo que denomina "comportamiento paradójico", ver: "Descifrando la Paradoja: La Posición del Canadá Respetto de Cuba", Estudios Internacionales, Número especial: "Cuba en el Sistema Internacional: Normalización y Reintegración", año XXVII, julio - septiembre / Oct. - Dic. 1994, No. 107 / 108, pp.571

empresas soviéticas de concertar por sí mismas los contratos de exportación. Esta decisión comenzó a afectar el sistema de asignación centralizada de cuotas por el que se garantizaban las importaciones cubanas, lo que estimuló el aumento de compras en otros mercados, entre los que estaba el canadiense, estos incrementos sin embargo, no llegaron a ser de la magnitud de los que vinieron poco después, tras el desplome de la URSS y el CAME. La relocalización que siguió a la desaparición del CAME tenía por fuerza que expresarse en aumentos de compras y ventas hacia otras áreas geográficas, en dependencia fundamentalmente de la capacidad de pago y de las posibilidades de obtención de créditos frescos

Virtualmente, de un día al otro desaparecieron los mercados en los que estaba insertado el comercio cubano, la caída en los ingresos por exportaciones sumada a la contracción de la demanda se reflejó en un descenso de las importaciones que provenían de Canadá de U.S \$ 8.1 mil millones en 1988, hasta aproximadamente U.S \$ 2 mil millones en 1993, fecha en que estas empiezan a recuperarse progresivamente. Aun a pesar de las fuertes restricciones financieras, después de un período inicial de estancamiento estas comenzaron a diversificarse y crecer de modo constante.

Como resultado directo de las relaciones con Cuba, 2,031 empleos se crearon en Canadá en 1995; 26 compañías de importaciones y exportaciones se han registrado y operan oficinas en La Habana, y otras esperan por la aprobación de la Cámara de Comercio para operar en el futuro cercano. También unas 14 oficinas de compañías canadienses están involucradas en arreglos de joint venture con instituciones cubanas. Las relaciones comerciales entre los dos países han sido consideradas como “excelentes y muy activas tanto en el comercio como en las inversiones”¹⁸, en particular en sectores clave como turismo, minería, petróleo y gas.



Fuente: Banco Central, Informe Económico 1997.

Sin embargo, conviene anotar que esa evolución reciente tan favorable no ha surgido a partir de canales estables de comercio que se fueran ampliando y consolidando como pudiera suponerse, en realidad un análisis por productos y servicios revela que lo dominante por sobre las cifras generales es la inestabilidad en las líneas de intercambio y en algunos casos los cambios bruscos, como por ejemplo el cambio en predominancia de las compras de cereales en los años 80 hacia los suministros en

¹⁸ “Cuba, Trade and Economic Overview”, informaciones suministradas por la embajada de Canadá en La Habana, febrero, 1997.

manufacturas y maquinarias en los 90. Algunos rasgos característicos del comercio de Canadá con Cuba han sido¹⁹:

- inestabilidad en el volumen de intercambio en las dos direcciones, causada fundamentalmente por las fluctuaciones en volumen y precios de las exportaciones de cereales hacia Cuba, y las importaciones de azúcar cubano.
- inestabilidad de las categorías y productos específicos de exportación.
- expansión de la mayoría de las categorías de exportación no vinculadas a cereales desde fines de los años 80 hasta 1994-95, en particular maquinarias y equipos, manufacturas, químicos, y productos agrícolas no cereales.

Evolución del Comercio Cuba Canadá en los 90's
(millones de pesos, 1 usd = 1 peso)



Fuente: Anuario Estadístico de Cuba, -AEC, 1998

El comercio entre Canadá y Cuba no se corresponde con el modelo de nichos o áreas con ventajas competitivas específicas que se expanden tras un período inicial de fomento y consolidación. En realidad se trata de una relación altamente dependiente de: a) de los precios internacionales de los productos primarios (azúcar), b) del comportamiento de la deuda exterior cubana (en cuanto a capacidad de pago, c) el grado de acceso a créditos), y d) de factores coyunturales (como circunstancias políticas etc.). En los últimos dos años, las importaciones cubanas desde Canadá se han comportado como se muestra en la tabla siguiente:

¹⁹ Ritter, A.R.M., "Consequences for Canada of Prospective Cuba - United States Relations: From the "Helms - Burton Bill" to Rapprochement", Development Studies Working Paper no.15, The Norman Paterson School of International Affairs, Carleton University, 1996.

Volumen de Comercio Cuba - Canadá (1998 -1999) (millones de dólares canadienses)										
Cuba: Importaciones desde Canadá					Cuba: Exportaciones a Canadá					Comercio (X+M)
1997	1998	Ene-Jun 1998	Ene-Jun 1999	Ene-Jun % 98/99	1997	1998	Ene-Jun 1998	Ene-Jun 1999	Ene-Jun % 98/99	Total '99 Ene-Jun
363.98	469.84	231.77	194.68	-16.00%	353.11	334.24	184.50	145.10	21.36%	339.78

Fuente: Statistics Canada, *Latin America and Caribbean Trade, January - June 1999*.

<http://www.statcan.ca/english/Pgdb/>

El incremento en el interés de las empresas canadienses por el mercado cubano no se limita a las grandes compañías. Se creó un fondo de inversiones con sede en las Bahamas para suministrar capital a las compañías canadienses de mediana envergadura que comercien en Cuba. La empresa Ecomatrix S.A. se orienta hacia el uso de activos recaudados con ese fin, fundamentalmente con destino a las empresas canadienses que ya tienen definidos intereses de importancia en Cuba. El monto de estos fondos se ha estimado en unos 100 millones de dólares canadienses para comenzar, con posibilidades de crecer hasta unos 500 millones. La meta propuesta es trabajar con compañías de tamaño mediano interesadas en expandirse, concentrándose en sectores como turismo, restaurantes, bienes raíces y construcciones, con la participación de 15 a 20 firmas²⁰.

Deuda.

A finales de los años '80 el gobierno cubano estableció una moratoria sobre el servicio de la deuda que condujo a primero a recortes y finalmente a la casi desaparición de los créditos en moneda convertible. Esta situación se produjo como resultado de dos tendencias adversas: de un lado el declive continuado en los ingresos debido a la caída acumulada en los términos de intercambio, que redujo notablemente la capacidad de compra de las exportaciones en un monto estimado de 15 mil millones de usd²¹, y de otro el deterioro creciente de las relaciones financieras con los países capitalistas, que reaccionaron ante la incertidumbre en los pagos reduciendo progresivamente los créditos que otorgaban. Esa conjunción de factores fue la causa fundamental de la caída abrupta en las exportaciones canadienses de cereales hacia Cuba durante ese período, mas adelante, en la medida en que la capacidad de pago lo fue permitiendo, se recuperaron algunos de esos renglones, pero sin volver a los niveles alcanzados antes.

Actualmente, la deuda externa cubana con Canadá no es importante en términos cuantitativos, como tampoco es significativo su peso específico en la distribución por monedas convertibles (apenas el 5% en 1998 según reportó el Banco Central). No obstante, en tanto no se logre un acuerdo para su cumplimiento, continuará siendo un elemento en contra de la expansión del comercio, ya que el grado de riesgo asociado a la misma mantiene alejados a los empresarios que no están dispuestos a asumir por sí solos los costos iniciales de entrada al mercado cubano, especialmente ante la ausencia de programas de apoyo gubernamentales.

En el mismo año 98, se reportó la realización de conversaciones con vistas a buscar una solución que permita reestructurar la deuda en un marco de negociación multilateral, en al que además de Canadá

²⁰ La Habana, Reuter, 27 de enero 1997, declaraciones de Charles Villeneuve, experto canadiense.

²¹ Estay, Jaime, "Introducción a: Economía y Reforma Económica en Cuba: una aproximación general", Edit. Nueva Sociedad, Fundación Friedrich Ebert, Oficina para el Caribe, 1997, p.24, (cfr. Figueras, Miguel A., "Aspectos estructurales de la economía cubana", Edit. Ciencias Sociales, 1994)

están presentes Bélgica, España y el Reino Unido. Aunque en estas conversaciones no se produjeron resultados concretos, cabe esperar que esos esfuerzos continúen en el futuro inmediato, ante la presión por buscar una cobertura estable para los créditos de exportación con destino a Cuba, ya que la penalización de los intereses a corto plazo para operaciones de este tipo continúa representando un drenaje importante de recursos, que serían mejor utilizados si se alcanzaran tales acuerdos. Los instrumentos más frecuentemente empleados siguen siendo los trámites de corto plazo con proveedores, ante la ausencia de facilidades crediticias de mediano y largo plazo. En resumen, la deuda cubana sigue siendo una restricción importante, que inhibe la posibilidad de desplazar las bases del comercio actual hacia esquemas menos onerosos y más acordes con las prácticas normales.

Estructura de la Deuda Exterior Cubana (en %)

<i>Por Países</i>	<i>%</i>	<i>Por Monedas</i>	<i>%</i>
Japón	18.5	USD	24.3
Argentina	14.0	Marco	23.6
España	10.8	Yen Jap.	21.1
Francia	10.4	Franco Suizo	7.3
Reino Unido	10.0	Dólar Canadiense	5.0
Italia	4.3	Peseta	4.7
México	4.0	Franco Francés	3.9
Suiza	2.3	Libra Esterlina	3.4
Alemania	2.0	Resto	6.7
Bélgica	2.0		
Resto	2.3		

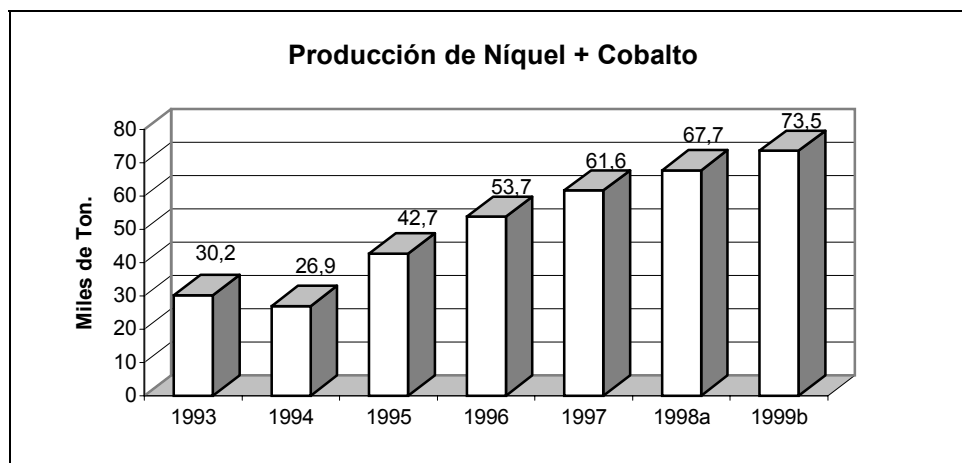
Fuente: Cuba, Banco Central, Informe económico 1998, p.34.

Inversión.

Las Inversiones canadienses en Cuba han sido estimadas en unos 400 millones de dólares en desembolsos efectivos, situadas fundamentalmente en los sectores de la extracción de petróleo y el níquel.

Un impacto significativo sobre el ritmo de recuperación reciente en la industria manufacturera de Cuba está asociado a la inversión canadiense en la industria del níquel. En 1995, la actividad económica de la industria manufacturera aportó el 67.8% del valor del incremento del PIB, y aunque representa un porcentaje no muy alto en su estructura (27%), se mantiene como el principal factor de reanimación económica del país. En ese crecimiento, tiene un peso especial la producción de níquel que ha estado aumentando los volúmenes de producción de modo substancial.

Níquel y Cobalto: La producción de níquel y cobalto alcanzó las 68 mil toneladas en el año 98, manteniéndose los altos ritmos que se comenzaron a alcanzar desde el año 95. El pronóstico para el año 1999 es de alcanzar la cifra de 73.5 mil toneladas. Las reservas de cobalto se consideran entre las tres primeras del mundo. Hay estudios de factibilidad en marcha para la su procesamiento por una compañía canadiense para 1999.



Fuente : Banco Central, "Informe Económico 1998", p.17.
(1998-a: preliminar 1999-b: proyección)

Intercambios en otros sectores:

Minería: La empresa cubana "Geominera" a aprobado 18 acuerdos con 6 compañías canadienses o sus afiliadas para la realización de 48 exploraciones a riesgo en yacimientos de oro, cobre y plata. Entre estas se encuentran, MacDonald Mines, Sherritt International, y Minera Mantua en el níquel, Caribgold Resources tiene un acuerdo de joint venture para la extracción de oro, Joutel Resources otro para prospecciones en oro, plomo, plata y zinc. Miramar Mining of Canada tiene otro acuerdo joint venture para explotar el cobre.

Energía: La empresa "Energas" se asoció a otra canadiense para la obtención de electricidad apartir de gas natural. Se calcula que se quemaran unos 465 millones de metros cúbicos de gas natural con ese fin. Empresas canadienses involucradas en prospecciones encontraron en 1994 petróleo en la Bahía de Cárdenas y continúan en las búsquedas en otras concesiones contratadas.

Maquinaria Industrial: Las empresas canadienses del campo de las manufacturas "flexibles" tienen a juicio de observadores buenas perspectivas de participar como proveedores en el mercado doméstico y el de las exportaciones. También las perspectivas de participación son favorables en la automatización industrial, textiles, química, muebles, plásticos y cerámicas, hierro y acero, jabones, detergentes y cosméticos.

Tecnología Informática: Esta es una de las áreas mas prometedoras dado el potencial de recursos cubanos para distintas modalidades de intercambio. Las empresas cubanas están en condiciones de proveer servicios subcontratados para empresas canadienses, en particular las que están o se proyectan hacia el mercado latinoamericano. Dos empresas canadienses tienen asociaciones con la empresa cubana "CenterSoft" y la corporación CIMEX, para formar "CubaSoft Solutions Inc."

Construcciones: Varias firmas constructoras y arquitectos de Canadá están involucrados en proyectos de construcciones comerciales cubanos de facilidades para el turismo, almacenes y obras de infraestructura.

Transporte Marítimo: Dos compañías transportistas de Canadá están operando en el mercado cubano. La St. John. Navis Shipping Inc. transporta entre los puertos de Halifax y Mariel, y ocasionalmente hasta Santiago de Cuba, la otra es Licorne Navigation Limited, que provee servicios desde Montreal. Otras dos compañías cubanas (Coral Container y Melfi Marine) viajan a Montreal y Halifax.

Transportes aéreos: Varias compañías ofrecen servicios de carga y transporte de pasajeros. Air Transat, Skyservice y Royal Air, durante el invierno, Air Canada sirve como agente de Cubana, Canada 3000 también da servicios de pasajeros y carga

Turismo: Es el segundo renglón en importancia tras el níquel por su influencia sobre el PIB. Considerado como el sector más dinámico de la economía cubana. Para el año 2 000 se espera llevar el número de habitaciones a 50 000, y los visitantes a dos millones. Existen amplias oportunidades de establecer negocios en multitud de servicios y modalidades conexas. (muebles, equipamiento, servicios internacionales, paquetes diversos de turismo etc).

En 1998 se estima que visitaron Cuba 215 664 000 turistas canadienses, frente a 169 686 en el año anterior²², situándose así como el primer emisor para el mercado cubano superando a Italia, Alemania y España. El mercado canadiense ocupa tradicionalmente entre un 16 a un 20% del total de turismo que arriba al país. Este aumento se debe a una promoción más agresiva de las empresas cubanas en el mercado canadiense, basada en ofertas de viajes económicos que incluyen comidas y en algunos casos las bebidas, y de otro a un mayor conocimiento e interés de las compañías promotoras canadienses del potencial turístico cubano. Se ha especulado que Florida pudiera estar empezando a perder terreno al desplazarse de mercado una parte de sus clientes, pero todavía es temprano para asumir que haya un impacto real. Los 1 300 millones de dólares que gastan 1.7 millones de canadienses en la Florida cada invierno tienen detrás una sólida y competitiva industria²³, de la que Cuba tiene aún mucho que aprender a pesar del buen paso que lleva.

Existe la opinión de que en esa competencia, los más afectados serán Jamaica y República Dominicana, ya que resulta en verdad poco probable que Cuba pueda desplazar la mayor diversidad de servicios y calidad en infraestructura de que dispone la Florida.

IV - Presencia de Estados Unidos

Subsidiarias norteamericanas en Canadá.

El comercio establecido en la década de los años 80 con subsidiarias de empresas norteamericanas ha sido parte de la historia en las relaciones con Canadá. Este tipo de intercambio cubría un grupo de suministros que en su mayoría no eran sustituibles por productos del campo socialista. Como se aprecia en el gráfico siguiente, desde 1987 hasta 1991 había una clara tendencia a su incremento en volumen (y diversidad) hasta que las especulaciones en torno a la probable aplicación de una legislación restrictiva comenzaron a producir afectaciones, terminando por reducirse hasta cifras irrelevantes cuando finalmente fue aprobada la ley Torricelli (Cuban Democracy Act - CDA²⁴).

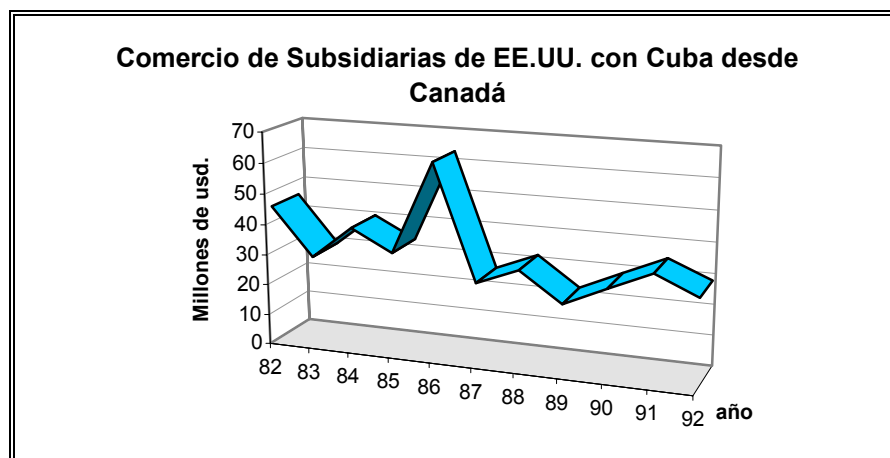
Un análisis de tendencia de la localización de las empresas subsidiarias norteamericanas en un período de 11 años (de 1982-1992) muestra que Canadá era el tercer país (9.3%), después de Suiza (45.6%) y

²² Informe Económico 1998, Banco Central, p.40.

²³ Según Merret Stierheim, Director de la Agencia de Viajes y Convenciones del Gran Miami : (Cuba)..”es una competencia sana ...y está ofreciendo un valor muy atractivo a un mercado consciente de los precios”. Miami, EFE, 22 de enero 1997.

²⁴ Después de la promulgación de la CDA en Octubre de 1992 por el Presidente G.Bush., el comercio total con Cuba por subsidiarias se redujo de \$ 718 millones reportados en 1991 a \$ 499 millones en 1992. - La reacción canadiense a pesar de las amenazas, fue que el Departamento de Justicia no tomara ninguna medida concreta los que acataron la orden de bloqueo contra Cuba de la CDA, Las razones para esta conducta estaban en la vulnerabilidad especial de Canadá, que estaba en medio del proceso de negociaciones finales para la aprobación de NAFTA. El temor de que una actitud de enfrentamiento a la legislación comercial de los EE.UU pudiese crear obstáculos a su entrada en el tratado, la dependencia de las exportaciones canadienses del mercado norteamericano, y el hecho de que fuera un año de elecciones explica porqué nada pasó finalmente. Rich Kaplowitz, Donna, “*El Comercio a Traves de Filiales entre los Estados Unidos y Cuba : Antes y Después de la Cuban Democracy Act*”, Instituto de Estudios Internacionales, Universidad de Chile. Estudios Internacionales, Año XXVII, No. 107/108, Julio-septiembre / octubre-diciembre, 1994.

el Reino Unido (18.6%), lo mismo sucede en cuanto a volúmenes de mercancías intercambiadas (en millones de usd) con una cifra ligeramente superior a los 400 millones²⁵.



Fuente: *Special Report, an Analysis of Licensed Trade With Cuba by Foreign subsidiaries of U.S. Companies*. Office of Foreign Assets Control. U.S. Department of the Treasury. 1993.

La presencia actual y el reto del futuro.

Incluso bajo las restricciones actuales, más de \$ 300 millones usd se hicieron en negocios legales entre compañías de EE.UU. y Cuba en 1995., en el período de octubre 1994 a diciembre 1999 se estima que la actividad de negocios permitida superó los \$ 750 millones. Las licencias que se admiten, por el Departamento del Tesoro y/o el Departamento de Comercio incluyen: ejecutar o implementar contratos en los campos de productos y equipamiento agrícola, fletes aéreos, comunicaciones, suministros farmacéuticos, medicinas, equipo e instrumentos médicos, material informativo, servicios de transferencias monetarias, alimentos, telecomunicaciones, entretenimiento, trabajos artísticos, y servicios de viajes.

En 1994, más de 400 ejecutivos de negocios norteamericanos visitaron Cuba oficialmente, en 1998 la cifra llegó a 2 500, para 1999 se estima que alcancen los 2 800. Los encuentros de altos oficiales cubanos con empresarios de importantes compañías norteamericanas han permitido un acercamiento progresivo, que aunque no se concreta en modificaciones inmediatas de la política, a servido para marcar posiciones divergentes en cuanto a su conveniencia para los intereses de los propios empresarios norteamericanos.²⁶

Aún cuando solo unas pocas compañías de Estados Unidos están haciendo negocios hoy con Cuba a partir de licencias muy trabajosamente logradas, es clara la diferencia de intereses entre la comunidad de negocios y la línea de conducta política. Las tentativas de modificar por diferentes medios las restricciones que impiden comerciar con Cuba muestran que progresivamente esas empresas están

²⁵ Office of Foreign Assets Control. U.S. Department of the Treasury. *Special Report, an Analysis of Licensed Trade With Cuba by Foreign subsidiaries of U.S. Companies*. 1993.

²⁶ En opinión de Kirby Jones, presidente de Alamar Associates, una firma consultora de negocios y comercio con Cuba con sede en Washington D.C., "el sector empresarial estadounidense está alertado por la ventaja que sus competidores extranjeros están asegurando en el ámbito comercial cubano"....., Las Cumbres constituyen una oportunidad única para que ejecutivos estadounidenses viajen a Cuba legalmente y "estudien la potencialidad de futuros negocios con la isla, cuando las leyes políticas lo permitan"..... La participación de tantas firmas en esta misión demuestra un interés obvio que existe en el sector privado estadounidense de emprender negocios con Cuba, "Pero esto solo significa que hay mayor interés comercial, no que cambiaran las políticas económicas con la isla", tomado de: El Nuevo Herald, artículo de Daniel Shoer Roth, junio 20, 1998.

empezando a ver en el mercado cubano un motivo suficientemente atractivo como para actuar por modificar esas restricciones, estimuladas ante los beneficios que mientras tanto están obteniendo las firmas europeas y canadienses²⁷.

Significa esto que en un futuro el comercio entre Cuba y Canadá tendrá que ajustarse ante la entrada de los competidores norteamericanos?, O dicho de otra forma, conviene seguir adoptando la conducta de aprovechar los espacios existentes a corto plazo sin tomar en cuenta la preparación para escenarios mas complejos? Aunque el contexto político actual no justifique ninguna falsa expectativa, la respuesta es mixta. Si se trata de analizar desde la perspectiva del sostenimiento de una economía cercada y escasa de recursos, no hay dudas de que lo determinante es la sobrevivencia. Pero, al propio tiempo, sobrevivencia es también adaptación y aprendizaje "hacia adelante". Hay que tomar en consideración que en un escenario de normalización de las relaciones con los Estados Unidos, la mejor forma de conocer y aprender los requerimientos para estar en condiciones de participar, o mejor dicho, competir, en uno de los mercados mas exigentes del mundo, es precisamente a través de sus asociados mas cercanos.

Un ejemplo aleccionador son los casos de México y Chile ante el dilema de NAFTA, la conciliación entre los estandarts jurídicos, reglamentaciones ambientales, fitosanitarias, subsidios, procedimientos para la solución de disputas, derechos de propiedad y prácticas comerciales (para citar solo algunos aspectos), ha requerido procesos previos de varios años hasta lograr un contexto medianamente aceptable para entrar en las negociaciones, por demás complejas, sin que eso signifique una garantía sobre los resultados.

Así pues, de modo paralelo al desarrollo del comercio y los vínculos económicos entre Cuba y Canadá, se puede promover ese "aprendizaje hacia adelante", no como "importación pasiva" de mecanismos y know how, sino como preparación hacia lo en algún momento deberán ser los modos de asumir con pragmatismo ese desafío²⁸. El conflicto entre los dos países tendrá mas tarde o mas temprano que entrar en la vía de la normalización de relaciones, (cada vez es mas evidente que no puede perpetuarse la irracionalidad de la política actual), pero bajo que condiciones? Cuanto tiempo tardará antes de que comience? Es difícil de prefigurar. Lo cierto es que en la mente de muchos empresarios y funcionarios esta arraigada la idea de inamovilidad, que ese no es sino "un problema para un mañana - bastante lejano.-" y que la presión de los problemas inmediatos no permite distraer energías en algo tan incierto. No dejan de tener razón, pero, cabe preguntarse? Donde y como aprender los medios de ser competitivos en los mercados de los que se pretende no quedar marginados? Cuáles son las opciones al alcance bajo las condiciones actuales?

Sin dudas, estas y otras preguntas pueden formularse al respecto, pero de cualquier modo, resulta evidente que hacia el futuro, Canadá continuará jugando un importante papel en la relación triangular entre Cuba y los Estados Unidos, mas allá de lo estrictamente bilateral que hoy existe.

La ley Helms-Burton.

El capítulo mas reciente de las tensiones en el triángulo Canadá- Cuba- EE.UU. es el de la aprobación de la ley Helms-Burton por el Presidente Bill Clinton el 12 de marzo de 1996. Al crear un precedente

²⁷ "There are currently an estimated 4,500 companies from more than 100 countries that "do business in the Republic of Cuba" within such categories as importing to, exporting from, providing services to, or having investments within the Republic of Cuba." U.S.-Cuba Trade and Economic Council, Inc. Internet: <http://www.cubatrade.org>

²⁸ " La considerable presencia canadiense en la economía cubana con potencialidades además, de extenderse hacia muchos otros sectores con algunos de los cuales hay compromisos gubernamentales de mantener la exclusividad en los negocios prospectivos, puede traer consigo la introducción de mejoras técnicas y prácticas administrativas de avanzada.", "Posibles Impactos de NAFTA por la presencia canadiense en Cuba", manuscrito no publicado, Ignacio Vera Paneque, Centro de Investigaciones de la Economía Internacional, CIEI., p.10. 1998

de extraterritorialidad, la ley ha sido rechazada por numerosos países que sienten que con ese acto se les priva del derecho a escoger sus asociados comerciales, a la vez que convierte en una disputa multilateral el conflicto entre Cuba y los EE.UU.²⁹.

En respuesta, el gobierno de Canadá adoptó la "*Foreign Extraterritorial Measures Act*", seguida mas adelante de la reclamación junto con México ante la OCDE. Estas y otras medidas de respuesta están encaminadas a satisfacer varios objetivos; preservar la soberanía de los países en el comercio, limitar el alcance de los daños que la ley pudiera causar a los inversionistas, y crear mecanismos de acción para neutralizar o disminuir sus efectos, en base fundamentalmente a acciones multilaterales internacionales, que se complementen con las medidas nacionales, sin poner por ello en riesgo las relaciones con los EE.UU.

Se trata de acciones de carácter contentivo, que muestren claramente la decisión de no ceder ante la política norteamericana, sin llevar la iniciativa mas allá de esos límites³⁰.

La Ley fu adoptada con la intención de cortar la participación extranjera en Cuba³¹ dañando el proceso de recuperación económica, con la esperanza de que las dificultades resultantes pusieran al gobierno cubano en una situación de agudización del deterioro y las tensiones internas. Ha sido mas efectiva en el plano subjetivo al inhibir la tendencia creciente de hombres de negocios y compañías extranjeras, de buscar oportunidades de negocios en Cuba. Sin embargo, no ha habido una reducción significativa en el número de las empresas que ya operaban en Cuba, aunque como es lógico, se ha hecho ahora mas difícil establecer y promover esos contactos.

Cuál ha sido su impacto en el terreno económico desde la perspectiva de algunos estudiosos canadienses? Hay que discernir dos planos: en lo externo, la extraterritorialidad sienta una premisa inadmisibles aún para los gobiernos mas dispuestos a apoyar a los EE.UU. en su política exterior, por consiguiente, hay congruencia entre el interés nacional de la soberanía y el deseo de proteger las compañías canadienses. En el corto plazo, ocasionó una evidente retracción, fundamentalmente en las instituciones financieras internacionales, que se han hecho mucho mas cautas en asociarse a inversiones en Cuba³². Los bancos que tienen una mayor exposición al capital y las redes financieras de EE.UU., simplemente dejarán de asumir el riesgo, y es poco probable que otros entren en su lugar.

En realidad, Canadá no llevaría las cosas al punto de lesionar sus relaciones con los EE.UU., pero tampoco dejaría por ello de buscar alternativas consistentes con su política de respeto mutuo y promoción al comercio.

Por otro lado, en lo que toca a las interpretaciones hacia lo interno en Cuba se ha señalado: primero, que como consecuencia del endurecimiento hacia Cuba desde los EE.UU., ha servido para que el proceso de reformas en Cuba hacia una mayor apertura comercial interna y externa (reformas hacia las

²⁹ Tal como se expresó en la reclamación de la Unión Europea ante la OMC.

³⁰ "Un efecto positivo de la Helms-Burton ha sido forzar a Canadá a definir su política hacia Cuba mas explícitamente, una declaración de junio de 1997 el Departamento de Asuntos Exteriores y comercio Internacional, describía los objetivos de Canadá en Cuba como: a) apoyo a una evolución positiva, pacífica a una sociedad con respeto pleno por los derechos humanos, instituciones gubernamentales genuinamente representativas y economía abierta, b) la promoción de intereses canadienses concretos, especialmente para construir relaciones comerciales, c) alentar una participación plena y constructiva de Cuba en los asuntos internacionales" tomado de: Gillian McGillivray "Trading with the "Enemy": Canadian - Cuban Relations in the 1990s", Cuba Briefing Paper, Georgetown University, No15, dec.1997.

³¹ Las asociaciones con capital extranjero han permitido dar empleo al 5% de la fuerza laboral cubana y generaron el 3% del ingreso del país en 1995, es decir \$ 114 millones de usd, según Octavio Castilla Cangas, Viceministro para la Inversión Extranjera, en "*The Cuban Response*", "*Helms - Burton and International Business: Legal and Commercial Implications*",..... pp54, 1996.

³² Comentarios de Edgar Dosman, Professor of International Relations, York University, Toronto, en "*Helms - Burton and International Business: Legal and Commercial Implications*",..... pp. 61, 1996.

cuales Canadá ha manifestado apoyo) se ha hecho mas lento, segundo, que el sector privado: cuentapropistas, campesinos, intermediarios y las empresas extranjeras, son sujeto de críticas, que, aunque no sean propiamente ataques, generan preocupación, ya que una parte de ese sector es útil a la relación canadiense con Cuba, (como el de los intermediarios entre las pequeñas empresas de los dos países, que no pueden sostener representantes permanentes y les resulta menos costoso emplear servicios de otros). Tercero, percepción de desestímulo a la inversión extranjera directa; en resumen, se interpretan las consecuencias internas en Cuba de la aprobación de la Ley como un enfriamiento del apoyo desde el gobierno hacia el sector privado, enfriamiento que puede llegar a afectar sus intereses³³.

Lo mas notable es el consenso aparente en que la situación creada con la aprobación de la Ley Helms - Burton ha atraído como nunca antes la atención del público sobre la falta de flexibilidad y de espíritu pragmático de la política norteamericana en el caso de Cuba, no por simpatía, sino por lo inaceptable de su proceder. Se ha hecho mas evidente que la política ha estado mas subordinada a los intereses de el grupo de presión cubano-americano que a los de los propios Estados Unidos, como consecuencia, se produciría la paradoja de que en lugar de endurecer las condiciones, la ley termine por contribuir ha hacer mas rápido el proceso de cambios en este patrón de conducta.

Este pudiera ser entonces el escenario mas peligroso para las empresas canadienses, que verían entrar a la competencia por el mercado cubano a las compañías norteamericanas. Cuales pueden ser las consecuencias? Al menos cabe esperar una caída en el nivel del comercio directo entre Cuba y Canadá, dada la ventaja indiscutible en cercanía geográfica (que abarata los costos de transportación y facilita los servicios de apoyo) en renglones como productos farmacéuticos, plásticos, algunos producciones de hierro y acero, caucho, bienes de consumo como calzado, vestidos , muebles y equipos deportivos. Por otro lado, puede que algunos productos canadienses que son competitivos frente a los norteamericanos incrementen sus ventas ante un probable aumento de la capacidad de compra, como: cereales, madera y papel, fertilizantes, metales no ferrosos, potasio y algunos otros³⁴.

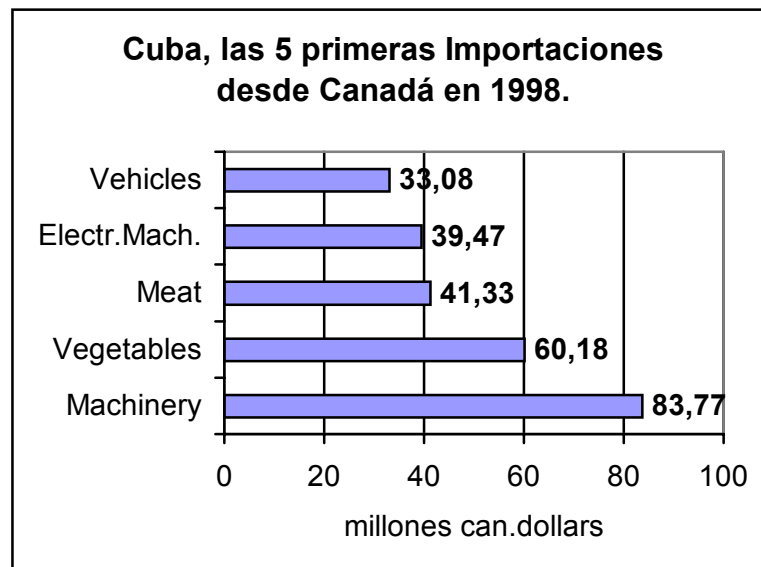
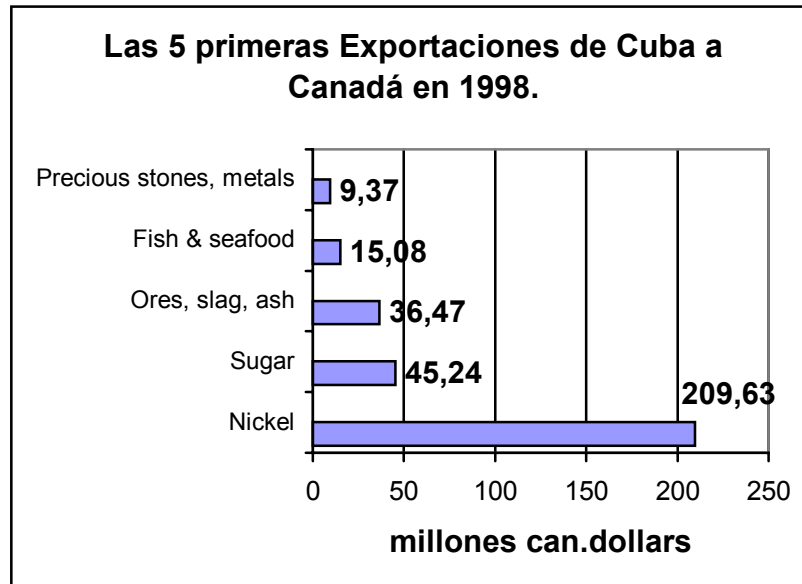
Lo cierto es que hasta ahora, Canadá disfruta sin dudas de un acceso relativamente seguro a Cuba sin la presión de las compañías de los EE.UU. , esta es sin dudas la ocasión ideal para lograr su mejor posicionamiento en el mercado cubano, y parece que así se ha comprendido, lo que en el futuro suceda será en buena medida resultado de la perspicacia de la política exterior canadiense y de la capacidad de Cuba de responder a las circunstancias con flexibilidad y previsión.

La Habana, Septiembre de 1999.

³³ Archibald R.M. Ritter , "Implications for the Reforms Process in Cuba", *ibid.* , pp. 58, 1996.

³⁴ Archibald R.M. Ritter, "Consecuencias for Canada of prospective Cuba-United states relations: From the "Helms-Burton" bill to Rapprochement", Development Studies Working Paper, Carleton university, Ottawa, No15, 1996, p.38-43)

ANEXO I.

Estructura del Comercio. Los 5 primeros renglones.

Fuente: "Cuba: A Guide for Canadian Business",
Commercial and Economic Section, Canadian Embassy, Havana v2.0 99/06

ANEXO 2

Volumen y Dispersión:**Cuba: Las 25 exportaciones principales hacia Canadá.**

(millones de dólares can)

Fuente: "Cuba: A Guide for Canadian Business",

Commercial and Economic Section, Canadian Embassy, Havana v2.0 99/06 p34

	1996	1997	1998	% 98/96
Nickel and articles thereof	316,75	273,74	209,63	66,2%
Sugars	59,15	47,12	45,24	76,5%
Ores, slag, ash	0,01	0,00	36,47	364700,0%*
Fish and seafood	12,30	18,08	15,08	122,6%
Precious stones, metals	3,81	0,03	9,37	245,9%
Tobacco	3,39	7,55	8,37	246,9%
Iron and steel	0,38	1,36	2,91	765,8%*
Aluminium	0,43	1,40	1,80	418,6%*
Wadding, felt, twine, rope	0,31	0,55	1,26	406,5%*
Iron/stell products	0,03	0,00	0,82	2733,3%*
Woven apparel	1,79	0,57	0,80	44,7%
Spices, cofee and tea	0,40	0,24	0,47	117,5%
Beverages	0,42	0,08	0,37	88,1%
Cooper and articles thereof	0,14	0,87	0,36	257,1%
Machinery	0,02	0,13	0,14	700,0%*
Art and antiques	0,18	0,16	0,14	77,8%
Optic, NT 8544, med. Instr.	0,10	0,03	0,11	110,0%
Lead	0,06	0,06	0,10	166,7%
Electrical machinery	0,06	0,25	0,10	166,7%
Furniture and bedding	0,00	0,10	0,07	-
Miscellaneous grain, seed, fruit	0,00	0,04	0,07	-
Vegetables	0,05	0,02	0,07	140,0%
Knit apparel	0,01	0,00	0,04	400,0%*
Edible fruit and nuts	0,09	0,06	0,04	44,4%
Other Products	1,29	0,68	0,41	31,8%
Total	401,16	353,11	334,25	83,3%

ANEXO 3

Volumen y Dispersión:**Cuba: Las 25 importaciones principales desde Canadá.**

(millones de dólares can)

Fuente: "Cuba: A Guide for Canadian Business",

Commercial and Economic Section, Canadian Embassy, Havana v2.0 99/06 p33

	1996	1997	1998	% 98/96
Machinery	54,04	55,72	83,77	155,0%
Vegetables	36,83	43,27	60,18	163,4%
Meat	21,82	26,42	41,33	189,4%
Electrical machinery	15,31	19,28	39,47	257,8%
Vehicles, not railway	15,02	47,46	33,08	220,2%
Salt, sulphur, earth, stone	12,88	20,55	18,03	140,0%
Dairy, eggs, honey, etc.	8,11	11,31	16,81	207,3%
Paper, paperboard	5,12	15,24	16,73	326,8%*
Cereals	28,60	18,93	12,99	45,4%
Iron/steel products	15,64	20,53	12,12	77,5%
Furniture and bedding	6,45	5,88	11,56	179,2%
Optic, NT 8544, med. Instr.	2,78	6,50	10,91	392,4%
Aluminium	1,86	3,03	8,47	455,4%*
Prepared meat, fish, etc.	3,31	4,19	7,91	239,0%
Pharmaceutical products	0,82	1,17	6,31	769,5%*
Plastic	4,23	4,86	6,16	145,6%
Cooper and articles thereof	0,16	2,18	5,17	3231,3%*
Rubber	3,77	1,79	3,62	96,0%
Miscellaneous textile articles	3,10	3,21	3,57	115,2%
Fats and oils	1,32	1,87	3,32	251,5%
Miscellaneous food	1,35	2,17	3,23	239,3%
Fertilizers	13,91	8,16	3,21	23,1%
Tool, cutlery, of base metals	0,89	0,87	2,89	324,7%*
Wood	1,64	1,20	2,86	174,4%
Railway, trafic signaling equip.	1,18	1,10	1,72	145,8%
Other products	29,27	37,10	41,71	142,5%
Total	289,40	363,98	457,11	158,0%

ANEXO 4

Empresas Canadienses en Cuba (1995) :

"Cuba, Trade and Economic Overview", Embajada de Canadá en La Habana, febrero, 1997.

- Le Groupe Comex.
- Eutectic Canada Inc.
- SSSI International.
- Mitel Corporation.
- Regor International Inc.
- Yasmar Marketing International.
- ExportCanada Ltd.
- Caribbean Diesel
- Intelcan Technosystems Inc.
- HK International Inc.
- Magna Trading
- Canada Northwest Energy
- Sherritt INC.
- Francmaster Antillana S.A.
- Caribgold Mines Inc.
- MacDonald Mines Exploration Ltd.
- Delta Hotels & Resorts.
- Commonwealth Hospitality Ltd.
- Global Recovery & Supply.
- Irving Ltd.
- ISA Products Ltd.
- ADAR Communications.
- Teleglobe Inc.
- Zefke Development Corporation.
- Sergaz International.

ANEXO 5.

Compañías canadienses que tienen "negocios" con Cuba.*(importaciones, exportaciones, servicios o inversiones)*

Toronto Stock Exchange	Commonwealth Hospitality Ltd. (tourism)
Air First	Delta Hotels (tourism)
Travel Plus	Extel Financial Ltd.
Points North Digital	Fermount Resources Inc. (oil)
Technologies	Fortuna Petroleum
Midland Walwyn Capital	Fracmaster (oil)
Golf Design Service	Globalafon
Warner Music Group	Havana House Cigar and Tobacco Ltd.
Mitel	Heath and Sherwood (oil)
Bombardier	Hola Cuba
Suresnes	Holmer Goldmines
Business Supply Corporation	Joutel Resources (mining)
Firstkey Project Technologies	LaBatt International Breweries
KWG Resources Inc.	Marine Atlantic Consultant (shipping)
Caribgold Resources	MacDonald Mines Exploration
York Medical Inc.	Metal Mining
The Canadian International Development Agency	Mill City Gold Mining Corp.
Central Bank of Canada	Miramar Mining Corp. (Minera Mantua)
Samaritan Air Service Limited	Pizza Nova (tourism)
Intelcan Techno Systems	Realstar Group (tourism)
Sherritt Power Corp.	Republic Goldfields
Boralex Inc.	Scintres-Caribe (mining)
Advanced Laboratories (manufacturing)	Teck (mining)
Anglers Petroleum International	Toronto Communications
Bow Valley Industries Ltd. (oil)	Val d'Or (mining)
Canada Northwest Energy Ltd. (oil)	Wings of the World (tourism)
Caribgold Resources Inc. (mining)	Wilton Properties Limited (tourism)

Fuente: U.S.-Cuba Trade and Economic Council, Inc. Internet: <http://www.cubatrade.org>

ANEXO 6.

Fuentes Relativas de Ventajas Competitivas de Cuba respecto a los estandar del Caricom.
(una propuesta de estimación subjetiva)

Fuente	Cuba	Caricom
Disponibilidad/Costo del Capital	insuficiente	moderada
Regulación Gubernamental	fuerte	débil
Calificación laboral	fuerte	moderada
Política Macroeconómica/ Fiscal	moderada	moderada
Marketing	insuficiente	moderada
Diseño/Calidad de los Productos	débil	moderada
Productividad	débil	moderada
Calidad de la administración/control	insuficiente	moderada
Dotación de Recursos naturales	fuerte	moderada
Estructura de Impuestos (aranceles/ otras barreras no arancelarias)	débil	moderada
Tecnología (planta industrial)	moderado	moderada
Infraestructura de Transportes	fuerte	moderada
Salarios	débil	moderada

Fuente: Elaborada por el autor a partir de consultas.

Se asume como nivel de referencia para calificar, los estándar del Caricom, la escala ha sido confeccionada con los siguientes "valores": el término *fuerte* significa que rebasa la media regional, *muy fuerte*: que es absolutamente compatible con los requerimientos de los mercados mas exigentes, *moderada*: la "media" regional, *Débil*: inferior a la media, *insuficiente*: no alcanza un nivel minimo compatible.