



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**COMO HACER NEGOCIOS CON LA REPUBLICA DE  
CUBA**

CLAUDIA ALEJANDRA CONTRERAS ORELLANA

PROFESOR GUIA: RICARDO ESPINOZA DIAZ

Informe de Práctica Profesional Presentada a la Carrera de Administración de  
Negocios Internacionales de la Universidad de Valparaíso Para Optar al Grado  
de Licenciado en Negocios Internacionales, Título Profesional de Administrador  
de Negocios Internacionales

Viña del Mar, 2006

**AGRADECIMIENTOS**

*Quiero agradecer a mis padres por el apoyo que me dieron durante todo este tiempo de estudio.*

*A mi hijo, porque con su llegada al mundo me dio mas fuerzas para terminar la carrera.*

*A mi amor por haber estado siempre a mi lado y haberme ayudado en los momentos mas dificiles en estos cuatro años.*

*A mis amigas y compañeras con quienes compartí muy gratos momentos y que estuvieron incondicionalmente a mi lado cuando lo necesité.*

*A la empresa MTG, por haberme dado la oportunidad de realizar mi practica profesional, por la dedicación que tuvieron al enseñarme y por su generosidad.*

*Y a Dios por darme salud y fuerza, lo que ha sido fundamental para realizar mis metas.*

**INDICE**

Introducción	5
Antecedentes Generales	7
Estructura Político – Administrativa	8
Administración Económica y Comercial	13
Estructura Económica	15
<b>Capítulo 1: Comercio Exterior</b>	<b>26</b>
1.1 Política Comercial	26
1.2 Principales Importaciones	27
1.3 Principales Exportaciones	28
1.4 Integración Comercial	
30	
1.5 Régimen de Comercio Exterior	36
1.6 Inspecciones	39
1.7 Regímenes Aduaneros	41
1.8 Modos de Importación	44
1.9 Aranceles	48
1.10 Normas de Origen	50
1.11 Zonas Francas y Parques Industriales	51

<b>Capítulo 2: Inversión Extranjera</b>	54
2.1 Marco Legal	56
2.2 Garantías al Inversor Extranjero	57
2.3 Formas Jurídicas	60
2.4 Establecimiento de Sucursales de Compañías Extranjeras	64
2.5 Agentes de Compañías Extranjeras	68
2.6 Otras modalidades de Inversión	69
2.7 Legislación Mercantil	72
2.8 Legislación Fiscal	78
2.9 Legislación Laboral	89
2.10 Legislación sobre Propiedad Intelectual	92
2.11 Arbitraje Comercial Internacional	94
2.12 Otra Información de Carácter Práctico	96
<b>Capítulo 3: Invertir en Cuba</b>	101
3.1 Análisis	101
<b>Capítulo 4: MTG Empresa Chilena con Éxito en Cuba</b>	111
4.1 Historia	114
4.2 Misión	115
4.3 Objetivos	116
4.4 Organización y Estructuras de Administración	116

4.5 Principales Productos Exportados por la Empresa	119
4.6 Impulsos Estratégicos y Planes de Desarrollo	121
4.7 Análisis Interno y Externo de la Empresa	124
Conclusión	129
Bibliografía	131

## **INTRODUCCION**

El presente trabajo de investigación realizado dentro del contexto de la Práctica Profesional para optar al Grado de Licenciado en Negocios Internacionales, tiene como objetivo ser una guía informativa para inversionistas extranjeros que deseen realizar negocios con la Republica de Cuba.

Esta investigación está basada en los principales aspectos que se deben tener en cuenta al momento de invertir en la isla, limitándose específicamente al marco regulatorio vigente para el comercio exterior y las inversiones extranjeras. Estas regulaciones incluyen: el régimen de comercio exterior, las garantías que el país entrega a los inversionistas extranjeros, las formas de constitución de una empresa extranjera, impuestos que la gravan, régimen laboral al que deben someterse, legislación mercantil y sobre propiedad intelectual vigente, y otra información de utilidad.

## *Como Hacer Negocios Con la República de Cuba*

En base a estos antecedentes, se realiza una evaluación de las principales ventajas que se pueden aprovechar para emprender negocios en Cuba.

Este trabajo dedica también un capítulo a la empresa MTG, la cual es una empresa chilena, con una filial en Cuba, la que ha logrado tener éxito en los negocios que ha realizado en la isla.

Los fundamentos que sustentan el desarrollo de esta investigación de “**Como hacer negocios con la República de Cuba**” son que los resultados de esta, sean de utilidad para los empresarios y emprendedores que tengan interés en realizar importaciones, exportaciones o inversión directa en la isla y también que sirva como una guía y material de estudio para alumnos y profesores de la universidad.

Los antecedentes para la realización de este trabajo fueron recabados en parte de las diversas labores desarrolladas en la práctica profesional en la empresa MTG y fueron complementados con material obtenido de las principales páginas web del gobierno cubano.

## **ANTECEDENTES GENERALES**

### **Ubicación Geográfica**

Cuba cuyo nombre oficial es República de Cuba es la isla de mayor extensión de las Antillas Mayores. Se encuentra ubicada al sur de Florida, al norte de Jamaica, al este de la península de Yucatán y al oeste de las Bahamas y de La Española. La República de Cuba comprende también más de 3.715 isletas, cayos e islas, entre las que destaca por su superficie la isla de la Juventud. Son sus principales archipiélagos: el archipiélago de Camagüey y el de Sabana en el océano Atlántico, y el archipiélago de los Jardines de la Reina en el mar Caribe. La Habana es la capital de Cuba y la ciudad más grande del país, cuenta con 2.176.000 habitantes aproximadamente y posee una extensión territorial de 727 km<sup>2</sup>. La superficie total del país es de 114.525 km<sup>2</sup>.

Su geografía esta formada por una fértil llanura en que se destacan tres cadenas montañosas: Sierra de los Órganos (en la región occidental), Sierra de Escambray (en el centro) y Sierra Maestra (en la parte oriental).

Entre los ríos más importantes se encuentran: Cauto, Toa, Sagua la Grande, Zaza y Caonao.

## **Clima**

Cuba posee un clima subtropical moderado, con gran dominio de condiciones marítimas tropicales y recibe la acción refrescante de vientos alisios y brisas marinas. La temperatura media anual es de 25° C (77° F) en verano y 22° C (71,6° F) en invierno, predominando una estación seca desde Noviembre a Abril y una lluviosa, de Mayo a Octubre. La precipitación media anual es de 1.95 mm. La isla se encuentra en una región frecuentemente afectada por violentos huracanes tropicales, que se producen durante los meses de agosto, septiembre y octubre.

Las costas tienen 5 .746 Km. de extensión, siendo la costa norte la mayor con 3 209 Km. En dichas zonas costeras abundan excelentes playas, así como bahías, puertos y ciudades.

## **ESTRUCTURA POLÍTICO – ADMINISTRATIVA**

### **Gobierno**

El Estado se rige por la Constitución de la Republica de Cuba, la cual fue promulgada el 24 de Febrero de 1976 y modificada mediante reformas en los meses de julio 1992 y junio de 2002 y establece que Cuba es un Estado

## *Como Hacer Negocios Con la República de Cuba*

Socialista de trabajadores, independiente y soberano organizado como una Republica unitaria y democrática.

La Asamblea Nacional del Poder Popular, parlamento unicameral, es el órgano supremo del Estado y goza de potestad constituyente y legislativa. Está compuesta por 601 diputados, elegidos por períodos de cinco años, por medio de voto universal, secreto y directo.

El Consejo de Estado es elegido por la Asamblea Nacional, a la que representa entre los períodos de sesiones y ostenta la representación máxima del Estado. Está integrado por el presidente, un primer vicepresidente, cinco vicepresidentes, un secretario y 23 miembros. El presidente del Consejo es a su vez jefe de Estado y de Gobierno y desde la Revolución de 1959 el país ha sido dirigido por Fidel Castro, primero como Primer Ministro y después de la abolición de este cargo en 1976, ha presidido el Consejo de Estado.

El Consejo de Ministros es el máximo órgano ejecutivo y administrativo del país y constituye el Gobierno de la República.

Está integrado por el jefe de Estado y de Gobierno, que es su presidente, el primer vicepresidente, los vicepresidentes, el secretario, los ministros y otros

miembros determinados por ley que representan a diversas organizaciones políticas y sociales.

Al Tribunal Supremo Popular y los demás tribunales corresponde ejercer la función judicial. Los tribunales constituyen un sistema de órganos estatales, estructurados con independencia funcional de cualquier otro y subordinado jerárquicamente a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado.

Existe un solo partido, el Partido Comunista de Cuba (PCC) y diversas organizaciones sociales y de masa, como son la Central de Trabajadores de Cuba (CTC), la Asociación Nacional de Pequeños Agricultores, la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), la Federación Estudiantil Universitaria (FEU), la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media (FEEM), la Organización de Pioneros "José Martí" y los Comités de Defensa de la Revolución (CDR).

### **Organización Administrativa del Estado**

Acorde a la división político-administrativa de 1977, Cuba quedó organizada en 14 provincias. De oeste a este las provincias son: Pinar del Río; La Habana; Ciudad de La Habana; Matanzas; Villa Clara; Cienfuegos; Sancti Spíritus; Camagüey; Ciego de Ávila; Las Tunas; Holguín; Granma; Santiago de Cuba y

Guantánamo. El municipio especial Isla de la Juventud está constituido por esta isla, ubicada al sur de la provincia de La Habana.

Las principales ciudades considerando su desarrollo económico y densidad poblacional son: Santiago de Cuba, Holguín, Camagüey, Cienfuegos, Matanzas, Pinar del Río, Ciego de Ávila, Bayamo y Guantánamo.

A su vez las provincias están divididas en 169 municipios, sin embargo el municipio especial de Isla de la Juventud no pertenece a ninguna provincia y sus necesidades son atendidas directamente por el gobierno central. Cada municipio está dirigido por una asamblea de delegados del poder popular, la cual elige a su comité ejecutivo, integrado por delegados de la propia asamblea, que a su vez elige a su presidente y vicepresidente. La elección de los delegados a las asambleas municipales se celebra cada dos años y medio en todo el territorio nacional.

### **Demografía y Costumbres**

La población de Cuba se estima en unos 11 millones de habitantes de los cuales, cerca de dos millones y medio, viven en La Habana.

Cuba posee el nivel de esperanza de vida más alto del continente americano con una media de 75 años para los hombres y de 79 años para las mujeres. La población es mayoritariamente mestiza. Según las estadísticas oficiales la

## *Como Hacer Negocios Con la República de Cuba*

población está constituida por un 66% de blancos, 25% de mulatos, un 12% de negros y un 0,1% de asiáticos.

Probablemente el rasgo más distintivo de los cubanos y lo que mejor les puede definir, sea su férrea capacidad para soportar las crisis. Una capacidad que quizá tiene su base en un extraño e inexplicable sentimiento de esperanza y en una inamovible actitud de espera para todo: para tomar el autobús, para adquirir un producto, para presentar un documento, para obtener sus alimentos con la cartilla de racionamiento, etc.

Los cubanos son gente de fiar y su tesón nos dice que poseen una inamovible confianza en sí mismos.

La música y la danza son otro de los rasgos que definen a los habitantes de Cuba, están siempre dispuestos a celebrar, disfrutan mucho con los bailes (la rumba, el mambo y el cha-cha surgieron en Cuba), la música y los festivales; en la actualidad, ocupan una parte del tiempo libre en ir al cine, ver vídeos o ver la televisión. Cuba dispone de una industria cinematográfica, así como de teatros, ballets, discotecas y cabarets.

Los cubanos son corteses y generosos con los visitantes. Poseen un alto espíritu de solidaridad entre ellos mismos y para con los extranjeros.

Además son grandes aficionados a las charlas, y que son todo un placer para ellos.

En relacion a su alimentación, producto de la crisis económica en que se ha mantenido la isla después de el colapso de la Unión Soviética y el cada vez mas intenso bloqueo estadounidense, la dieta cubana se ha vuelto mas dependiente de los alimentos locales, además el racionamiento de alimentos ha afectado incluso a los productos de carácter básico.

Los deportes tienen una gran prioridad en Cuba, siendo el mas importante el béisbol.

## **ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA Y COMERCIAL**

### **Gestión económica**

Desde el año 1962 que el sistema político de Cuba es Socialista y al pasar de los años el país ha sufrido una serie de transformaciones, una de ellas y la más grande surge después de la caída de la Unión Soviética principal suministrador y mercado, de manera tal de que los esfuerzos se concentraban en lograr el

máximo de resultados con el mínimo de recursos posibles. Con ello se han creado las bases estratégicas del desarrollo económico cubano.

El complejo contexto internacional, la adversa coyuntura económica y la creciente y sostenida agresividad de los Estados Unidos, han llevado a Cuba durante los últimos años a realizar grandes esfuerzos para lograr los significativos avances que se han tenido en su desarrollo social. Entre los logros alcanzados se destacan los avances en la revolución educacional; en la atención priorizada a la esfera de la salud; en el incremento de las capacidades de la industria farmacéutica; en la asistencia social personalizada; en el desarrollo de la cultura; en la gradual recuperación de la producción agrícola y de la producción de leche; y en la modernización de la industria eléctrica, entre otros.

El sistema bancario se ha modernizado y transformado y se ha implementado el control de cambios para la racionalidad y freno a los excesos de dolarización.

Las transformaciones que se han realizado en la economía cubana en los últimos años han dado como resultado avances palpables que se reflejan en los indicadores siguientes:

- Crecimiento del comercio de productos 4.7%
- Crecimiento del comercio de servicios 4.0%

- Crecimiento de las exportaciones 14.1%

### **Empleo**

En los últimos años a experimentado un crecimiento real del 18%. La Fuerza Laboral Activa esta compuesta por 4.6 millones de personas, con una baja tasa de desempleo ( 1.9%)

Del total de la fuerza laboral activa el 7.8% trabaja para el Estado que es el que controla los medios de producción nacionales.

Casi todos los trabajadores cubanos están afiliados a la Central de Trabajadores de Cuba (CTC), que engloba a 19 sindicatos.

### **ESTRUCTURA ECONOMICA**

En Cuba el mercado esta segmentado de la siguiente manera:

**ESTADO**



El mayor comprador

Adquiere grandes volúmenes de productos básicos para sus ciudadanos

**TURISTAS**



2 millones de personas al año aproximadamente

Adquieren productos que no están al alcance de los ciudadanos cubanos

Pagan en divisas

**MERCADO MAYORISTA**

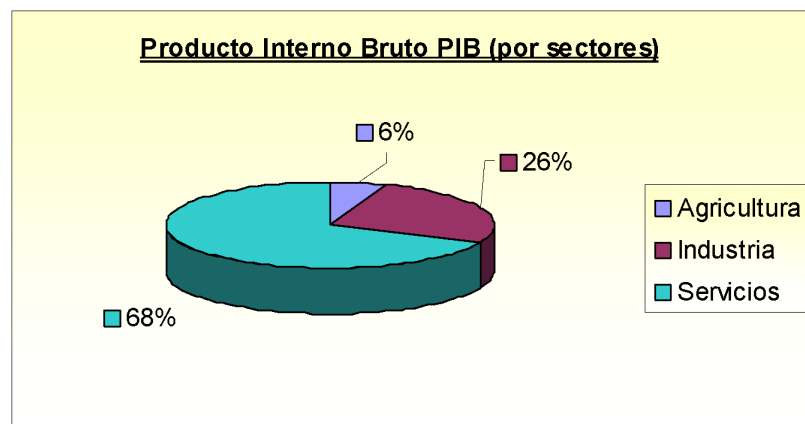


Implementado recientemente para satisfacer de una mejor manera la demanda

de insumos para los productores nacionales

Para los exportadores hay posibilidades de vender al mercado que monopoliza el Estado o al mercado emergente, que se regula por la oferta y la demanda.

Según estadísticas de The World Fact Book en su edición para el presente año el Producto Interno Bruto (PIB) de Cuba se divide de la siguiente manera:



Fuente: The World Fact Book

Actualmente la economía cubana está estructurada sobre la base de una economía de servicios. El turismo que juega un papel primordial alcanzó en este año un crecimiento estimado del 12,7 % en el número de visitantes y de un 16 % en los ingresos y se ha convertido en el sector más dinámico de la economía cubana desplazando al azúcar del primer lugar como recaudador de divisas e ingresa más que todo el conjunto de las exportaciones de bienes

## **Agricultura**

Cuba se encuentra entre los líderes mundiales en producción de azúcar; la caña de azúcar es su cultivo más importante tanto en volumen como en ingresos. La producción de caña de azúcar en 2004 era de 24.000.000 toneladas

Otros productos agrícolas importantes son:

Frutas (principalmente cítricos como piña y plátano)	1.267.700 T
Casava (mandioca)	685.000 T
papas	330.000 T
Hortalizas	3.940.900 T
Arroz	716.000 T
Tabaco	34.494 T
cacao	1.600 T
café	16.000 T

## **Ganadería**

La crianza de ganado vacuno es muy rentable; en 2004 el número de cabezas era de 4.050.000; el vacuno más adaptado y principal fuente de carne es el cebú, también la cría de ganado porcino, caballar, ovino, caprino y aves de corral representa cifras elevadas.

### **Silvicultura y pesca**

La superficie plantada y nativa e bosques hacia el año 2000 era de 2.348.000 hectáreas de bosque, que representaban el 21,4% de la superficie total de la isla. La producción anual de madera en el año 2003 era de 2,64 millones de metros cúbicos, la mayoría de maderas nobles.

La industria pesquera tradicional está formada por cooperativas de pescadores. No obstante, el gobierno ha favorecido el desarrollo de una gran flota pesquera.

### **Minería e industria**

Antes de la revolución de 1959 los minerales se encontraban entre las exportaciones cubanas de mayor valor; sin embargo, la producción mineral ha disminuido desde entonces. Los principales minerales extraídos son níquel, cobre, cromo y manganeso.

En cuanto a su sector industrial en la actualidad, es importante el crecimiento en las siguientes áreas:

- Industria gráfica                    23.2%
- Industria alimentaria                4,8%
- Bebidas y Tabacos                    3,4%

- Comunicaciones 5,1%

La industria farmacéutica produce actualmente el 67% del cuadro básico de medicamentos, también se han producido importantes avances en la industria de los equipos médicos y la informática

Otro sector destacado es la biotecnología donde se cuenta con centros de excelencia científica consolidados en el desarrollo de alta tecnología. Esta industria desarrolla productos novedosos que son exportados a más de 40 países, cuyas exportaciones crecieron por encima del 13 %.

En relación a la industria energética, con excepción de un pequeño porcentaje producido en instalaciones hidroeléctricas, la electricidad de Cuba se genera en plantas termales utilizando petróleo, carbón o bagazo de caña. A principios de la década de 1990 el país tenía capacidad para generar 3,5 millones de kW de energía. En la actualidad la generación eléctrica ha crecido en un 2,1 %.

La producción de crudo nacional ha crecido un 2,9 %, mientras que el consumo de combustible de fuentes nacionales ha alcanzado el 83,4 %.

### **Banco Central de Cuba**

La creación del Banco Central de Cuba (BCC), mediante el Decreto Ley No.172, de 28 de mayo de 1997, dotó al país de una institución capaz de concentrar sus fuerzas en la ejecución de las funciones básicas inherentes a la banca central y dejó establecido un sistema bancario de dos niveles, formado por el Banco Central de Cuba y un grupo de bancos e instituciones financieras no bancarias.

Tiene facultades de autoridad rectora, reguladora y supervisora de las instituciones financieras bancarias y no bancarias, así como de las oficinas extranjeras de representación que radican en Cuba.

El Banco Central de Cuba tiene por misiones:

- Emitir la moneda nacional y velar por su estabilidad.
- Contribuir al equilibrio macroeconómico y al desarrollo ordenado de la economía
- Custodiar y administrar las reservas internacionales del país
- Proponer e implementar una política monetaria que permita alcanzar los objetivos Económicos que el país se plantea.
- Asegurar el normal funcionamiento de los pagos internos y externos.
- Dictar normas de obligatorio cumplimiento.

- Ejercer las funciones relativas a la disciplina y supervisión de las instituciones financieras y las oficinas de representación que se autorice establecer el país

### **Sistema Financiero**

En 1997 se produjo la reestructuración del sistema bancario y financiero nacional según los Decretos Leyes No. 172 y 173 en que se separó el Banco Nacional de Cuba en un Banco Central de Cuba (BCC) y bancos e instituciones financieras no bancarias, respectivamente.

El actual sistema financiero se encuentra conformado por:

- 1 banco central
- 8 bancos comerciales
- 17 instituciones financieras no bancarias
- 11 oficinas de representación de bancos extranjeros
- 4 instituciones financieras no bancarias.

Las instituciones financieras están facultadas para vender, comprar, custodiar y administrar activos monetarios y otros títulos o valores, así como efectuar transferencias, inversiones, suscripciones, consultas bancarias, garantías,

fideicomisos, operaciones de compensación, de cambio extranjero y otras operaciones de giro por su propia cuenta y por cuenta de terceros.

La ley cubana le confiere sólo a los bancos la autorización de abrir y operar cuentas de depósitos en cuentas corrientes, de ahorro y a término, así como pagar sus intereses.

Los bancos cubanos que realizan transacciones internacionales están conectados al SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication), lo que constituye una garantía en la transmisión de mensajes financieros tanto por la rapidez como por la seguridad de este sistema.

Desde 1997 opera una red de cajeros automáticos que en estos momentos continúa en plena expansión por todo el país.

### **Sistema monetario**

La moneda oficial de Cuba es el peso, que es la moneda en la que se pagan los salarios, los servicios y los alimentos racionados.

Existe además el peso convertible, moneda por la cual se deben cambiar los dólares estadounidenses que lleguen a la isla desde el 8 de Noviembre de 2004 y que puede ser utilizada por los turistas para pagar en todo el circuito turístico.

El dólar estadounidense hasta el año 2004 era de libre circulación y tenía una paridad con el peso convertible, sin embargo, actualmente solo puede ser utilizado por turistas, pero su uso no es recomendable porque al convertirlo se le aplica un gravamen del 10%.

### **Moneda y cambio**

La moneda nacional es el peso cubano.

1 peso cubano: 100 centavos.

Denominaciones:

- Billetes: 1, 3, 5, 10, 20 y 50 pesos.
- Monedas: 1, 2, 5 y 20 centavos.

Denominaciones del peso convertible:

- Billetes: 1, 3, 5, 10, 20 y 50
- Monedas: 5, 10, 25, 50 centavos y 1 dólar

### **Circulación del euro**

Desde el primero de junio de 2002 se implantó la circulación libre del euro en toda la red minorista de comercio y servicios de los principales polos turísticos de la isla.

### **Otros medios de pago**

Son aceptadas tarjetas de crédito y los cheques de viaje en la mayoría de los establecimientos, salvo aquellas emitidas por bancos norteamericanos. La Casa de Cambio S.A. (CADECA) está facultada para realizar canje y recanje de monedas a ciudadanos cubanos y extranjeros.

### **Apertura de cuenta bancaria**

Es recomendable que las empresas extranjeras que comercien con Cuba posean una cuenta corporativa en bancos cubanos para facilitar sus operaciones.

### **Sistema de seguros**

El Decreto Ley No. 177, Sobre el ordenamiento del seguro y sus entidades, de fecha 2 de septiembre de 1997, es la primera norma de carácter específico y

elevado rango jerárquico destinada a la actividad de seguros que se promulga en Cuba en más de 60 años.

La gestión y desarrollo de la actividad aseguradora, reaseguradora, financiera y de servicios conexos en general se desarrollan a través de las siguientes empresas:

- Seguros Internacionales de Cuba S.A., ESICUBA.
- Aseguradora del Turismo LA ISLA S.A.
- Agencia Internacional de Inspección, Ajuste de Averías y otros Servicios Conexos, INTERMAR S.A.
- Asistencia al Turista, ASISTUR S.A.
- INTERHOLDINGS S.A.
- Reaseguradora de La Habana S.A.
- Empresa del Seguro Estatal Nacional, ESEN.
- Heath Lambert de Cuba S.A.

**Seguros personales**

Actualmente en Cuba se comercializan productos de vida (seguros temporarios de vida), accidentes personales, gastos médicos, viajes, automóviles (incluye responsabilidad civil), incendio y líneas aliadas, agropecuarios (para campesinos independientes).

**Seguros empresariales (comerciales)**

Los seguros comerciales, por su parte, comercializan productos de cobertura para incendios, de responsabilidad civil, casco marítimo, carga, flete, aviación, ingeniería, pérdidas pecuniarias (pérdidas de beneficio, crédito y caución) automóviles, agropecuarios (empresas y cooperativas), entre otros.



## **CAPITULO 1: COMERCIO EXTERIOR**

### **1.1 Política Comercial**

Cuba es un país de economía abierta al comercio exterior, principalmente porque tiene una alta dependencia de él, ya que por su régimen económico-político no puede abastecer a la población de todos los productos que requiere,

ya que al ser sus empresas estatales carecen muchas veces de financiamiento.

Esto le permite tener un intercambio comercial anual con mas de 170 países, siendo su principal socio comercial la Unión Europea, con cerca del 80 % del comercio con el viejo continente, de ellos España es el principal socio comercial y lo siguen Holanda, Francia, Italia y Alemania.

Los principales productos de exportación a esa área geográfica son: níquel, tabaco torcido, jugos congelados, mariscos y azúcar.

Mientras que entre las importaciones se destacan los alimentos, maquinarias y equipos, partes y piezas, y productos químicos, entre otros.

Otro socio comercial importante es Rusia, país que ocupa el cuarto lugar en el intercambio comercial con la Isla y es el principal mercado para la exportación de su azúcar de caña.

Con la República Popular China se mantiene un crecimiento sostenido de los intercambios debido, en buena medida, a las facilidades crediticias otorgadas por dicho país.

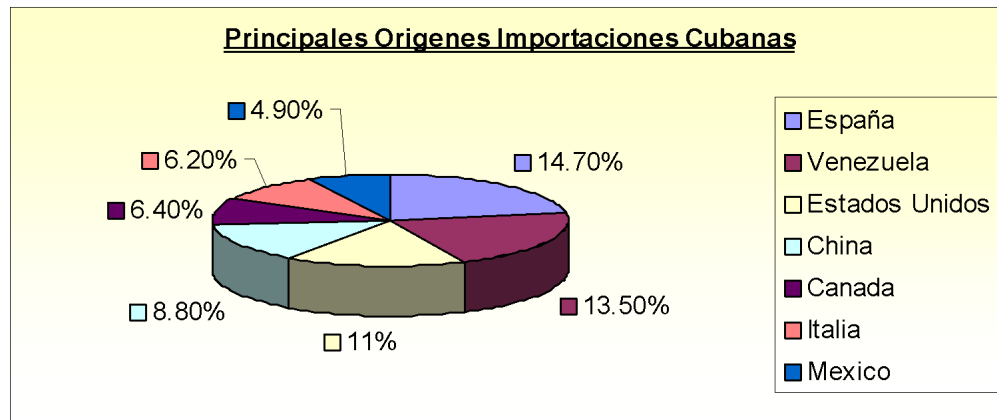
Otros socios comerciales importantes son: Venezuela, Canadá y México.

Los objetivos prioritarios de su política comercial están dirigidos a asegurar mercados para los principales productos de exportación, así como propiciar el acercamiento geográfico a suministradores de productos básicos para su economía.

## **1.2 Principales Importaciones**

Según estadísticas de ProChile las principales importaciones realizadas por Cuba provienen de: España 14,7%, Venezuela 13,5%, Estados Unidos 11%, China 8,8%, Canadá 6,4%, Italia 6,2%, México 4,9%.

Los principales productos importados por Cuba son: maquinarias y equipos, combustibles, alimentos y artículos manufacturados.



Fuente :ProChile

**Importación en miles de pesos**

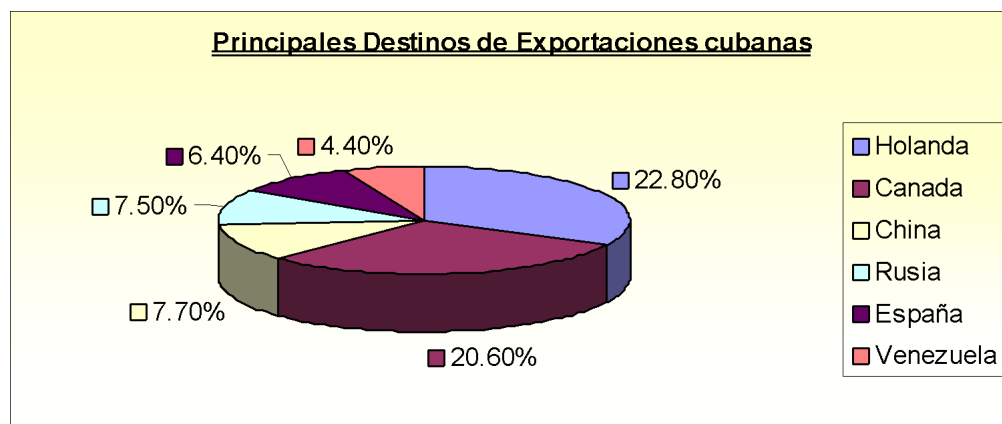
Secciones	1998	1999	2000	2001	2002
TOTAL	4181192	4349090	4705613	4793235	4129453
Prod. alimenticios y animales vivos	704200	722396	671801	755569	733553
Bebidas y tabaco	28824	25818	25215	20594	20132
Materiales crudos no comestib. excepto combustibles	95051	90521	95390	90721	107456
Combustibles y lubric. , minerales y productos conexos	687030	730763	1158071	977267	868760
Aceites, grasas y ceras de origen animal y vegetal	44414	70650	47151	47390	39946
Productos Quím. y productos conexos	419720	428938	418765	477743	426673
Artíc. manufacturados, clasific. según el material	628672	687889	673195	677068	525312
Maquinarias y equipos de transporte	1130414	1144441	1202330	1236900	978914
Artículos manufacturados diversos	442577	447538	502820	508249	426574
Mercaderías y operac. no clasif. en otro rubro de la CUCI	290	136	875	1734	2133

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas, Anuario Estadístico de Cuba 2002. Edición 2003

Mientras que sus principales exportaciones son hacia: Holanda 22,8%, Canadá 20,6%, China 7,7%, Rusia 7,5%, España 6,4%, Venezuela 4,4%.

### 1.3 Principales Exportaciones

Sus principales productos de exportación son: azúcar, níquel, tabaco, cemento y los productos de la pesca, que ocuparon en el 2003 el 77% de las exportaciones de bienes.



Fuente: ProChile

Como es característico de la mayoría de los países en vías de desarrollo, las exportaciones cubanas aun dependen en gran medida de sus productos tradicionales. En solo cinco de ellos (azúcar 32 %, níquel 27 %, tabaco 14 %, langosta 6 % y ron 1 %) se concentra alrededor del 80 % del valor total de las exportaciones del país y los pronósticos a mediano plazo apuntan a que el peso

fundamental de las exportaciones continuará recayendo en este grupo de productos.

Sin embargo resulta favorable la incorporación paulatina de exportaciones no tradicionales con énfasis en las que se observa un mayor valor agregado, como son los derivados del petróleo, los productos de las industrias sideromecánica, farmacéutica y biotecnológica, así como los cítricos frescos y concentrados, entre otros.

También han adquirido gran importancia las exportaciones de servicios las que representaron en el 2002 el 50% de los ingresos por exportaciones.

**Intercambio Comercial-Principales Países**

<b>PAÍSES</b>	<b>2003 (MP)</b>	<b>POR CIENTO TOTAL DEL INTERCAMBIO</b>
Total	5 531 721	100,0
De ello:	4 138 550	74,8
Venezuela	744 728	13,4
España	703 320	12,7
R. P. China	590 761	10,6
Canadá	442 502	7,9
Holanda	357 310	6,4
Federación Rusa	351 570	6,3
Italia	290 805	5,2
Francia	260 774	4,7
México	227 190	4,1
Estados Unidos	169 581	3,0

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas, Anuario Estadístico de Cuba 2002, Edición 2003

#### **1.4 Integración Comercial**

Es importante para las personas que deseen mantener relaciones comerciales con Cuba conocer cuales son los organismos internacionales a los que se ha adscrito, de modo de saber cual es la legislación por la cual se rige y los convenios que ha firmado en materia de comercio internacional.

#### **Organismos internacionales y convenios suscritos por Cuba**

- **Organización de Naciones Unidas**

Es miembro de Naciones Unidas y tiene participación activa en sus diferentes órganos y agencias

- La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)

- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- Organización Marítima Internacional (OMI)

De la tríada de los organismos que encarnan las relaciones económicas internacionales a escala planetaria, sólo es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y no pertenece al Fondo Monetario Internacional (FMI) ni al Banco Mundial (BM).

- **Organización Mundial del Comercio (OMC)**

Como miembro fundador del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), Cuba participó en las negociaciones de la Ronda Uruguay, firmó su acta final y al ratificar el Acuerdo por el que se establece la OMC, se convirtió en uno de los países que integran esta organización como miembro pleno el 20 de abril de 1995.

Al ser miembro de la Organización Mundial del Comercio le ayuda a protegerse contra medidas discriminatorias unilaterales, incluso frente al bloqueo impuesto por EE.UU.; permite mantener el trato de nación más favorecida; posibilita la denuncia de políticas o medidas que se consideren incongruentes en el funcionamiento eficaz del sistema multilateral de comercio, medidas no arancelarias que obstaculizan el intercambio tales como cuotas, licencias de importación, normas técnicas y subsidios; tiene acceso al mecanismo de consulta, al proceso de conciliación y a integrar los grupos especiales; tiene derecho a recibir gratuitamente de la OMC asistencia técnica en todas las esferas de su competencia.

Ha celebrado tratados multilaterales respecto a diversas categorías:

- Convenio sobre la Protección de la Capa de Ozono y su protocolo y enmiendas.
- Convenio sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de la Flora y la Fauna (CITES)
- Convenio de Basilea sobre el Control de los Movimientos Transfronterizos de los Desechos Peligrosos y su Eliminación
- Convención de las Naciones Unidas sobre el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas.
- Convenio de la Diversidad Biológica.

En el ámbito de América Latina y el Caribe, Cuba también participa en importantes instituciones vinculadas al sector comercial entre las que se encuentran:

- **Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)**

El 6 de noviembre de 1998 se aprobó la adhesión de Cuba a la ALADI. Con este paso se avanzó de manera importante en uno de los objetivos fundamentales de la política exterior cubana: la integración económica a la región latinoamericana y caribeña.

Cuba ha pactado Acuerdos de Alcance Parcial de Complementación Económica con miembros de ALADI, con los siguientes países: Venezuela (27 de agosto de 1999), Chile (20 de diciembre de 1999, sin embargo no ha entrado en vigencia), Brasil (22 de diciembre de 1999), Uruguay (23 de diciembre de 1999), Argentina (30 de diciembre de 1999), Bolivia (2 de mayo de 2000), Ecuador (10 de mayo de 2000), Colombia (15 de septiembre de 2000), Perú (5 de octubre de 2000) y México (16 de octubre de 2000). Cuba también tiene un Acuerdo de Alcance Parcial de carácter comercial con Guatemala (29 de enero de 1999).

Para la aplicación de las preferencias de los Acuerdos de Alcance Parcial debe presentarse ante la Aduana del país importador el Certificado de Origen ALADI que expide la Cámara de Comercio de la República de Cuba

- **CARICOM**

Con la Comunidad del Caribe (CARICOM) Cuba suscribió el Acuerdo de Comercio y Cooperación Económica, el 5 de julio de 2000, en el marco de la XI Cumbre de los Jefes de Gobierno de esa Comunidad.

Este Acuerdo tiene como objetivo establecer la apertura de mercados, mediante listas positivas de productos con arancel cero; la eliminación de barreras no arancelarias; el establecimiento de un sistema de normas de origen. Este instrumento abarca también un conjunto de temas como la promoción y protección de inversiones, el comercio de servicios, la cooperación en las áreas de transporte, la propiedad intelectual y el turismo. Esta apertura contempla estipulaciones para la promoción, facilitación y financiamiento del comercio. Comprende además la promoción de un sistema de consulta y la coordinación sobre temas de interés con vista al intercambio de información y a la adopción de posiciones comunes ante terceros países y en organismos regionales.

- **Asociación de Estados del Caribe (AEC)**
- **Sistema Económico Latinoamericano (SELA)**
- **Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)**

## *Como Hacer Negocios Con la República de Cuba*

Es integrante también del Grupo ACP (África-Caribe-Pacífico) y CARIFORUM, una instancia de la región caribeña para las relaciones con la Unión Europea.

Cuba además es miembro de las organizaciones de productos básicos (azúcar, café y cereales) y del Fondo Común de Productos Básicos.

Sin embargo, no participa en el proceso de negociación para la creación del Área de Libre Comercio de Las Américas (ALCA), ni es beneficiaria de la Iniciativa para la Cuenca del Caribe que aplica EE.UU. a los países de la región. No obstante, el país sigue varias iniciativas de integración económica en el hemisferio.

Cuba se encuentra también acogida al Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) según el cual los países desarrollados conceden a los países en vías de desarrollo acceso arancelario a sus mercados con un trato preferencial no discriminatorio y no recíproco.

Es beneficiaria de todos los esquemas SGP excepto del de Estados Unidos.

Otro convenio al que se encuentra acogido es el sistema Global de Preferencias Comerciales (SGPC), que es un instrumento de cooperación comercial entre

países en desarrollo de África, Asia y América Latina, pertenecientes al Grupo de los 77.

Los países miembros de este esquema se otorgan, de forma recíproca, un tratamiento arancelario preferencial, el cual se generaliza posteriormente al entrar en vigor esos compromisos. Los países menos adelantados no tienen que hacer concesiones sobre bases de reciprocidad.

Para la aplicación de las tarifas preferenciales debe acreditarse ante la Aduana del país importador el origen de los productos, requiriéndose para ello la presentación del Certificado de Origen que expide la Cámara de Comercio de la República de Cuba.

### **1.5 Régimen de Comercio Exterior**

En el mercado cubano existe una serie de empresas autorizadas a realizar actividad de comercio exterior y previamente inscritas en el Registro Nacional de Exportadores e Importadores adscrito a la Cámara de Comercio de la República de Cuba que pueden clasificarse como:

- **Empresas importadoras.**
- **Empresas exportadoras.**

- **Empresas importadoras y exportadoras.**

Dichas empresas se diferencian según su forma de constitución:

- **Empresas estatales.**
- **Sociedades mercantiles con capital 100 % cubano.**
- **Sociedades mercantiles cubanas con participación de capital extranjero.**

Es importante destacar que todas estas empresas gozan de personalidad jurídica propia y patrimonio independiente con el que responden de sus obligaciones. Por lo tanto, en el comercio con Cuba rige el principio de autonomía de la voluntad de las empresas, con las que hay que negociar directamente sin intervención de otras instancias administrativas o de Gobierno

Estas empresas se especializan en la importación o exportación de determinadas nomenclaturas de productos, pudiendo, cuando requieran realizar la importación o exportación de mercancías no previstas en su nomenclatura, solicitar al Ministerio del Comercio Exterior una autorización eventual para su ejecución.

La nomenclatura es el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías y consta de ocho dígitos.

Hasta la década de los 80 las operaciones de comercio exterior estaban concentradas en unas 30 empresas estatales. En la actualidad mas de 400 entidades cubanas realizan actividades de comercio exterior. Estas entidades

## *Como Hacer Negocios Con la República de Cuba*

pueden estar especializadas en determinadas ramas de productos, o bien comercializar sus propias producciones o las de grupos y uniones de pequeñas y medianas industrias de producciones afines.

Pueden realizar transacciones de comercio exterior, todas las entidades cubanas o Asociaciones Internacionales que se hayan creado bajo la Ley 77, y que se les haya otorgado la facultad de importación o exportación por parte del Ministerio de Comercio Exterior de Cuba (MINCEX)

Se pueden realizar transacciones de comercio internacional para la nomenclatura de productos que se ajuste con su objeto social, con exclusión de aquellos productos que aparecen relacionados en las nomenclaturas negativas de exportación y/ o importación aprobadas por el MINCEX.

Todos los productos que entren al país deben ser declarados en aduana y están sujetos a inspección.

Se deben tener en cuenta las regulaciones vigentes relacionadas con la preservación del patrimonio nacional y las prohibiciones sobre las drogas y estupefacientes, así como las sanitarias, de preservación del medio ambiente,

protección de especies amenazadas, los movimientos fronterizos de desechos y otros materiales peligrosos.

Hay ciertos productos cuya importación y exportación está prohibida, por el peligro que representan para la seguridad del país y de los otros estados.

Está prohibida la importación y exportación de:

- Drogas y estupefacientes
- Explosivos
- Objetos, fotos, literatura y cualquier otro artículo pornográfico o contrario a las buenas costumbres.
- Cualquier artículo, incluyendo la literatura, que atente contra la seguridad y el orden interior del país.
- Los animales, plantas y sus partes que aparecen en el Anexo No. 1 del Convenio CITES (especies protegidas o en peligro de extinción).

## **1.6 Inspecciones**

Para garantizar la calidad de los productos que se importan o exportan, las empresas de comercio exterior incluyen en sus contratos la inspección de sus mercancías en origen y/o destino, en función de los parámetros técnicos y otros requisitos a chequear.

Las empresas facultadas a realizar la actividad de comercio exterior, deben tener establecido un Procedimiento de Solicitud de Inspección tomando como base los elementos de calidad, cantidad, peso, estado de la mercancía, estado del contenedor y etiquetado, entre otros, esta inspección será solicitada a Agencias de Inspección internacionalmente reconocidas, que se encargarán de verificar si se cumple con lo pactado en sus contratos, independientemente de la certificación o declaración de la conformidad (Calidad) que emiten las empresas que producen los referidos productos.

Como es conocido el denominado Certificado de Calidad forma parte de los documentos de embarque que deben ser entregados por el suministrador.

### **Inspección preembarque**

Examen de la mercancía que busca establecer su clasificación arancelaria, descripción, estado (nueva o usada), precio de venta, cantidad, calidad y/u origen. Deberá incluir la práctica de pruebas, mediciones o exámenes químicos o de laboratorio, cuando la naturaleza de la mercancía lo requiera o, cuando por disposición legal se establezca su obligatoriedad.

Cuando por disposición legal la práctica de pruebas o exámenes químicos o de laboratorio deba realizarse obligatoriamente, la Agencia de Supervisión anexará al Certificado de Inspección copia del documento expedido por el laboratorio

que realizó dicha práctica, que consigne los resultados de las pruebas o exámenes realizados.

Deberán ser sometidas siempre a inspección preembarque las mercancías respecto de las cuales sea obligatoria la presentación de un Certificado de Inspección, sobre los aspectos que el Gobierno Nacional determine, el cual contiene la determinación de su clasificación arancelaria, descripción, estado, precio de venta, cantidad, calidad y origen, y certifica su correspondencia con los documentos aportados para tales efectos

Para las empresas que deseen realizar intercambio comercial con Cuba hay un organismo oficial de gobierno, que es el Centro para la Promoción de las Exportaciones de Cuba, en donde se pueden realizar todas las consultas y obtener la información necesaria.

### **1.7 Regímenes Aduaneros**

Es muy importante tener en cuenta lo distintos regímenes aduaneros previstos en la legislación cubana para la exportación e importación de productos al país. Esta contempla todos los regímenes aduaneros contemplados en el Convenio Internacional para la Simplificación de los Regímenes Aduaneros, también

conocido como el Convenio de Kyoto, aprobado por el Consejo de Cooperación Aduanera en el año 1973, los cuales son:

### **Depósito de aduanas**

Es un régimen aduanero que consiste en que las mercaderías que se importan a la isla se almacenan bajo el control de la Aduana en un lugar designado a este efecto (deposito de aduanas) sin el pago de los derechos de aduanas y en espera de que se les otorgue un nuevo régimen. Es el más utilizado en Cuba.

Su característica principal consiste en la importación de mercancías con una suspensión temporal del pago de los derechos de aduanas. Las mercancías son importadas bajo este régimen por el depositante y posteriormente deben ser declaradas para consumo por alguna de las entidades autorizadas a realizar importaciones.

Pueden solicitar el régimen de depósito de aduanas: los importadores comerciales, las sucursales de sociedades mercantiles extranjeras y los agentes de sociedades mercantiles extranjeras, quienes deberán presentar ante el Jefe de la Aduana General de la República los documentos que se establecen en las normativas vigentes.

La persona o empresa que actúe como depositante dispondrá en todo momento de las mercancías en depósito, pudiendo reexportarlas, cederlas, abandonarlas o venderlas en todo o en parte.

### **Despacho a consumo**

El despacho a consumo de mercancías en régimen de depósito de aduanas sólo podrá ser realizado por personas jurídicas autorizadas a realizar operaciones de comercio exterior. Para declarar a consumo mercancías en depósito de aduanas, los importadores deberán cumplir lo establecido para este régimen como si las mismas vinieran del extranjero y presentar los documentos que para el mismo se solicitan.

### **Otros regímenes son:**

- Tránsito aduanero.
- Admisión Temporal de Mercancías para su re-exportación en el mismo estado.
- Admisión Temporal de Mercancías para su perfeccionamiento activo.
- Exportación Temporal de Mercancías para su perfeccionamiento pasivo.
- Exportación Temporal de Mercancías para su re-importación en el mismo estado.

- Reposición por franquicia.
- Reposición por garantía.
- Traslado.

El régimen de importación cubano no establece limitaciones como contingentes, cuotas o licencias caso a caso.

### **1.8 Modos de Importación**

En Cuba se utilizan diversas modalidades mercantiles de importación, de conformidad con la práctica del comercio internacional, entre ellas, las importaciones de mercancías en consignación resultan de gran utilidad para aquellos productos de importación habitual en el mercado cubano.

#### **Importación de mercaderías en Consignación**

Este sistema consiste en que para poder realizar la importación de productos, algunas entidades cubanas suscriben contratos de consignación, en cuyo caso,

la empresa extranjera que actúa como proveedor se obliga a suministrar y consignar a la entidad cubana que actúa como consignatario, mercancías que serán liquidadas una vez que se consuma o comercialice.

Las importaciones de mercancías para la venta en consignación deben realizarse sobre la base de un contrato de comisión para la venta de mercancías, de acuerdo a la pro forma establecida en la Resolución No. 507 de 1995 emitida por el Ministerio del Comercio Exterior.

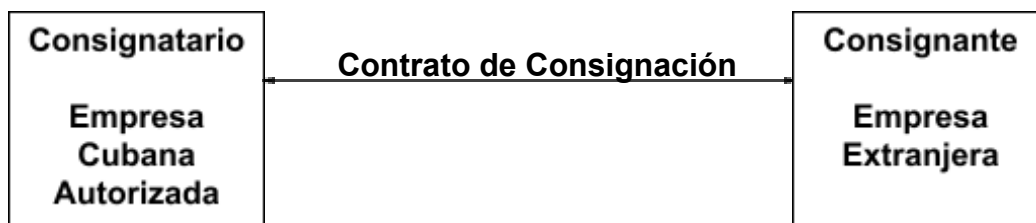
El comitente puede ser cualquier persona natural o jurídica extranjera, que desee utilizar este régimen sin necesidad de tener establecida una representación comercial en Cuba. El comisionista es una empresa cubana, que de acuerdo con su objeto social, está debidamente autorizada a realizar operaciones de importaciones y sólo para aquellos productos comprendidos en la nomenclatura aprobada.

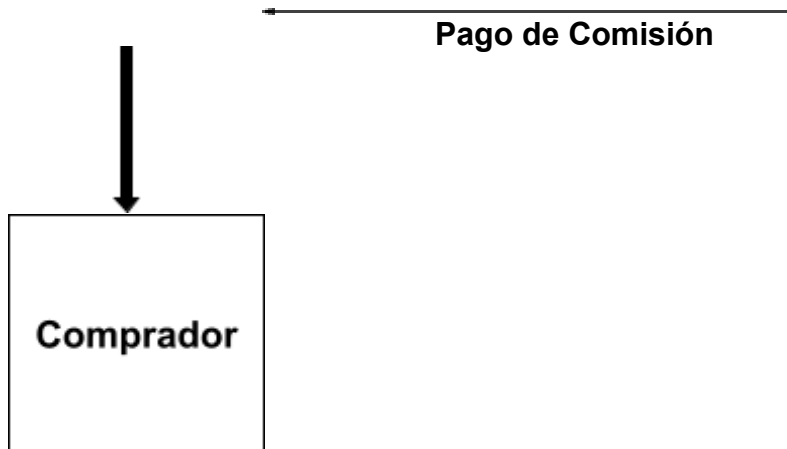
La propiedad de la mercancía en consignación la mantiene el comitente hasta su realización por el comisionista, y es a partir de ese momento que éste último le pagará el precio de la mercancía. El comitente paga al comisionista el porcentaje de comisión pactado en el contrato, sobre el valor de la mercancía vendida y cobrada al comprador, de acuerdo a los precios fijados en el mismo. El comisionista tiene derecho a vender la mercancía al precio que tenga por

conveniente, además es el responsable de la custodia y conservación de las mercancías, hasta que las mismas sean entregadas al comprador.

Dentro de este sistema también puede haber una variante que consiste en que el proveedor extranjero deposita la mercancía en un almacén bajo régimen de depósito de aduanas, en cuyo caso, el agente o comisionista cubano sólo se encarga de la gestión de venta de las mercancías en dicho país.

### **Esquema Importación en Consignación**





### **Importación de muestras y material publicitario**

La legislación aduanera cubana prevé la importación de mercancías para ferias, exposiciones y otras manifestaciones afines con el máximo de facilidades para los expositores, tanto a la importación de las mercancías, como para su reexportación. La característica más sobresaliente de este régimen es que en ningún caso se exige de los expositores la constitución de garantía por los derechos de aduanas en suspensión de pago.

Las muestras importadas temporalmente con destino a ferias y exposiciones y las muestras enviadas a comisionistas o sucursales de compañías extranjeras que estén acreditadas en Cuba están exentas del pago de aranceles.

### **Donaciones**

En Cuba es muy frecuente que los organismos de la Administración Central del Estado, tales como, instituciones políticas, sociales, de masas y otras no

gubernamentales reciban recursos provenientes de donaciones internacionales, los que son utilizados en la mayoría de los casos en ayuda social.

Según la legislación cubana, se considera donación cualquier recurso que se reciba, vinculado o no a proyectos de colaboración internacional, en especie o efectivo, con carácter no reembolsable, cuyo valor pueda constituir un ingreso al Presupuesto Central del Estado y cuyo destino sea socialmente útil.

El Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica (MINVEC) es el organismo de la Administración Central del Estado encargado de coordinar y controlar la entrada al país de los donativos procedentes de distintas fuentes, excepto los provenientes de las asociaciones de amistad y movimientos de solidaridad que son tramitados a través del Instituto Cubano de Amistad con los Pueblos (ICAP).

Para llevar a cabo la recepción y tramitación de los donativos, el MINVEC ofrece un conjunto de facilidades a través de su Empresa de Servicios a la Colaboración (ESCO).

## **1.9 Aranceles**

Otro factor a tomar en cuenta al momento de que una empresa extranjera desee comercializar sus productos a Cuba son los aranceles que se deben pagar en la isla al momento de internar las mercaderías.

El arancel Comercial de la República de Cuba se denomina Tel, fue puesto en vigor por el Decreto-Ley No. 124 en 1990, siendo posteriormente modificado por el Decreto-Ley No. 162 de 3 de abril de 1996, este rige la importación de mercancías con carácter comercial y toma como soporte la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de las Mercancías, con una apertura nacional a ocho dígitos. El uso de esta nomenclatura facilita la descripción y codificación de los productos.

El arancel para las importaciones no comerciales está recogido en el Decreto-Ley No. 178 de octubre de 1997 y en la Resolución 27/97 de la Aduana General de la República

### **Estructura arancelaria**

El arancel consta de dos columnas:

- **Tarifa General (TG):** se aplica a los países no miembros de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y a aquellos con los que Cuba no tiene acuerdos bilaterales comerciales.
- **Tarifa de Nación más Favorecida: (NMF):** se aplica a los países miembros de la OMC y a aquellos con los que Cuba tiene acuerdos comerciales.

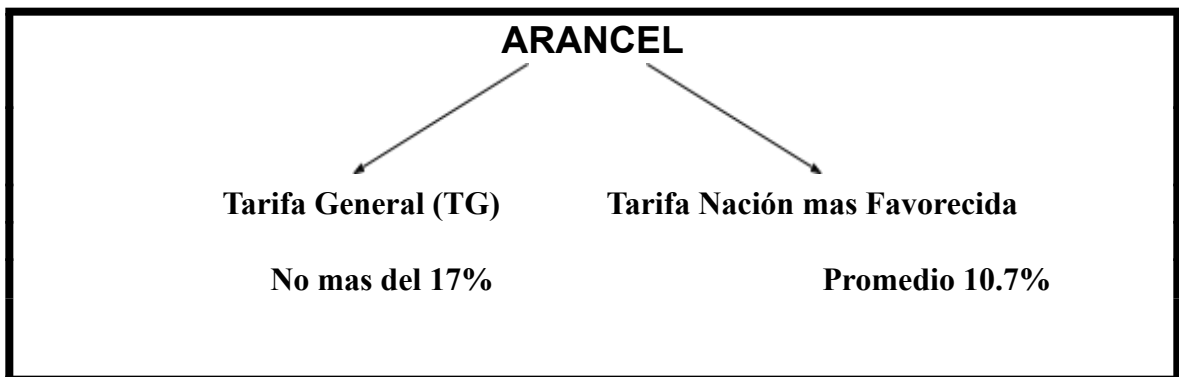
## *Como Hacer Negocios Con la República de Cuba*

En la actualidad, el grueso de las importaciones del país se realiza por la columna de Nación Más Favorecida.

La tarifa promedio de nación mas favorecida es de un 10.7 % mientras que la general no rebasa el 17 %.

Para las materias primas las tarifas son del 5, 10 y 15 %. Sólo un 8 % de las subpartidas tiene tarifas superiores al 20 % y más del 90 % de ellas tiene tarifas inferiores al 15 %.

La base de los impuestos se calcula sobre el valor de la mercancía (ad valorem).



### **1.10 Normas de origen**

Mediante la Resolución No. 4 de 1997, dictada por los Ministros de Finanzas y Precios y del Comercio Exterior, se puso en vigor el Reglamento sobre Normas de Origen, ajustado a los principios contenidos en el Acuerdo sobre Normas de Origen de la Organización Mundial del Comercio.

#### **Certificado de origen**

El documento que acredita el origen de un producto originario de Cuba, en caso de que se desee importar productos desde ese país debe ser emitido por la Cámara de Comercio de la República de Cuba. Este certificado permitirá al importador justificar el otorgamiento o no de preferencias arancelarias.

#### **Certificados de origen emitidos por la Cámara de Comercio de Cuba:**

- **Certificado de origen:** es utilizado en las exportaciones de productos originarios no incluidos en esquemas preferenciales.
- **Certificado de origen ALADI:** para exportaciones de productos originarios e incluidos en los esquemas de los acuerdos de alcance parcial suscritos por Cuba con países de América Latina, así como para la Preferencia Arancelaria Regional.
- **Certificado de origen ICO:** se utiliza para acreditar el origen del café.

- **Certificado de origen Form A (SGP):** para exportaciones de productos de origen cubano hacia países de la Unión Europea y otros que sin pertenecer a este grupo de integración, lo aceptan.
- **Certificado de origen SGPC:** para exportaciones de productos originarios dirigidas a países del Grupo de los 77.

### **Certificado de procedencia**

Aunque no es precisamente un certificado de origen, es usualmente utilizado en el comercio internacional, y se expide con la finalidad de certificar la procedencia cubana de un producto en aquellos casos en que no cumplen con las normas de origen cubanas; se confecciona por la Cámara de Comercio a partir de la presentación de la factura comercial y una declaración jurada del exportador.

## **1.11 Zonas Francas y Parques Industriales**

### **Marco legal**

Se basa en el Decreto Ley No. 65 de junio 3 de 1996, que establece una serie de requisitos y ventajas a las empresas que se instalen en estos parques, que

fundamentalmente se orientan a fomentar la exportación y a captar capitales y tecnología extranjera.

Dicha legislación considera como zona franca un espacio dentro del territorio nacional, debidamente delimitado, sin población residente, de libre importación y exportación de bienes, desvinculado de la demarcación aduanera, en el que se realizan actividades industriales, comerciales, agropecuarias, tecnológicas y de servicios, con aplicación de un régimen especial.

### **Régimen tributario**

El Ministerio de Finanzas y Precios concede el siguiente tratamiento fiscal a los concesionarios u operadores en las zonas francas y parques industriales establecidos en la República de Cuba, con relación al pago del impuesto sobre los ingresos personales y los ingresos por ellos obtenidos a partir de las utilidades del negocio:

Respecto a los concesionarios y operadores que realicen actividades de producción, manufactura, ensamblaje, procesamiento de productos terminados o semielaborados o agropecuarios:

- Exención total del pago correspondiente durante los primeros 12 años.
- Bonificación del 50 % durante los siguientes cinco años.

En cuanto a los operadores que realicen actividades comerciales y prestación de servicios:

- Exención total del pago correspondiente durante los primeros cinco años
- Bonificación del 50 % durante los siguientes tres años.

Una vez vencidos los plazos de las exenciones, durante todo el período restante de las actividades, los concesionarios y operadores deberán tributar en los mismos términos que las demás empresas nacionales o extranjeras que realicen actividades comerciales en el país.

## **CAPITULO 2: INVERSIÓN EXTRANJERA**

Las relaciones que mantuvo Cuba con los ex países socialistas, especialmente con la URSS durante unos 30 años contribuyeron al desarrollo del país, a través de inversiones, programas y proyectos de desarrollo que requerían de cuantiosos recursos. El intercambio comercial con esos países se basaba en precios preferenciales dada la condición de país subdesarrollado de Cuba y un intercambio comercial relativamente estable y mutuamente beneficioso.

El derrumbe del sistema socialista en esos países tuvo consecuencias dramáticas para Cuba porque se cerraron los créditos y la asistencia para el desarrollo. Se redujeron los mercados externos y sus fuentes de abastecimiento. O sea se eliminó las condiciones externas en las que se había insertado la economía, y demostró las ineficiencias en el modelo económico.

Actualmente la necesidad de disponer de fuentes estables de financiamiento externo ha llevado a promover y liberalizar el régimen de inversión extranjera.

El proceso de apertura al capital extranjero ha estado orientado a la solución de problemas puntuales del proceso de crecimiento de la economía cubana, entre ellos: la diversificación de las exportaciones en calidad y cantidad, la adquisición de materias primas, la necesidad de capitales frescos, la inserción en nuevos mercados, la adquisición de tecnologías avanzadas, y la introducción de prácticas modernas de gestión económica.

Los mayores inversionistas extranjeros en la isla son España que ha llevado a cabo inversiones por lo general en el sistema financiero del país, estableciendo sociedades con los bancos que allí operan y Canadá, que ha realizado inversiones en el rubro de los gaseoductos.

Pueden ser autorizadas inversiones extranjeras en todos los sectores, con la excepción de los servicios de salud y educación a la población y las instituciones armadas, salvo en su sistema empresarial.

La autorización para efectuar inversiones extranjeras en el territorio cubano es otorgada por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, o por una Comisión designada por este.

Es facultad exclusiva del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros la Autorización de la inversión extranjera, cuando se trate de alguno de los sectores que a continuación se señalan o que tenga las características siguientes:

- Cuando la suma de los aportes de los inversionistas extranjeros y nacionales, sea superior al equivalente en moneda libremente convertible a diez (10) millones de dólares de los Estados Unidos de América
- Las empresas de capital totalmente extranjero

- Las que se realicen para explotar servicios públicos tales como transporte, comunicaciones, acueductos, electricidad, o para construir y explotar una obra pública
- Cuando intervenga una empresa extranjera con participación de capital de un estado extranjero
- Cuando incluya la explotación de un recurso natural, de acuerdo con lo dispuesto en la legislación sobre protección del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales
- Las que comprenden la transmisión de la propiedad estatal o de un derecho real propiedad del Estado.
- El sistema empresarial de las instituciones armadas.

## **2.1 Marco legal**

1982 – Promulgación del Decreto Ley No. 50 sobre asociaciones económicas entre entidades cubanas y extranjeras.

1992 – Modificación del artículo de la Constitución de la República donde el Estado cubano reconoce la propiedad de las empresas mixtas a constituirse en territorio nacional. Hasta ese momento la propiedad sólo la tenían las empresas estatales.

1995 – Promulgación de la Ley No. 77 basada en la experiencia de los primeros años de apertura a la inversión extranjera y ofreciendo una mayor transparencia y garantía al inversionista extranjero.

2001 – Resolución No. 37 del Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica, sobre producciones cooperadas y contratos de administración productiva y hotelera.

### **Principios de la inversión extranjera**

La legislación vigente centra su objetivo en promover e incentivar la inversión extranjera para llevar a cabo actividades lucrativas que contribuyan al fortalecimiento de la capacidad económica del país.

## **2.2 Garantías al inversor extranjero**

La legislación recoge las garantías a los inversionistas partiendo de que gozan de plena protección y seguridad y que no podrán ser expropiadas las inversiones extranjeras, salvo por motivos de utilidad pública o interés social, en atención a la Constitución.

La expropiación es de carácter excepcional y recibe una compensación (valor) en dinero equivalente al valor de los bienes expropiados y con todas las garantías para la determinación del valor de los mismos.

Las inversiones extranjeras son igualmente protegidas contra reclamaciones de terceros que se ajusten a derecho, según la ley cubana y lo dispongan los tribunales, la garantía parte de que, como se propende el acogimiento a la ley cubana, se pacte ésta como principal y/o supletoria de los acuerdos de las partes y a los tribunales cubanos para dirimirlos. La jurisdicción arbitral, a la que se someten voluntariamente las partes contratantes, para la solución de conflictos, por tanto, no puede accionar con reclamación de un tercero, quedándole solo la vía jurisdiccional ajustándose a derecho según la ley y tribunales cubanos.

Otra garantía muy vinculada a la voluntad, es aquella que permite al inversionista extranjero en una asociación económica internacional en cualquier momento y previo acuerdo de las partes, vender o transmitir al Estado o a tercero (previa autorización gubernamental), su participación total o parcial en ella, recibiendo el precio correspondiente; mientras que el inversionista extranjero de una empresa de capital totalmente extranjero puede en cualquier momento, vender o transmitir al Estado o tercero (previa autorización gubernamental), su participación total o parcial en ella.

El inversionista extranjero tiene garantizado por el Estado la libre transferencia al exterior, sin pagos de impuestos de las utilidades netas o dividendos por la explotación de la inversión y las cantidades que reciba por concepto de

expropiaciones, la liquidación de la inversión y la venta o transmisión total o parcial de sus participantes; como también el derecho de los ciudadanos extranjeros no residentes permanentes, que prestan servicios en estas entidades, de transferir al exterior el dinero que perciban, (según la cantidad fijada por el Banco Nacional de Cuba).

El Estado cubano garantiza al inversionista extranjero la libre transferencia o remesa al exterior, sin pago e impuesto alguno, de las utilidades o dividendos que obtenga.

### **Régimen de registro e información financiera**

Las empresas mixtas, los inversionistas nacionales y extranjeros partes en contratos de asociación económica internacional, y las empresas de capital totalmente extranjero, antes del comienzo de sus operaciones, se deben inscribir en el Registro de la Cámara de Comercio de la República de Cuba, en un término de treinta días naturales contados a partir de la fecha de Autorización.

Además deben presentar al Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica, dentro de los noventa días naturales siguientes a la fecha de término de su año fiscal, un Informe Anual de sus operaciones en

dicho período. Este informe se debe presentar en forma independiente a lo que se debe informar en el Ministerio de Finanzas y Precios, la administración tributaria correspondiente y otras que con carácter estadístico se establezcan

### **2.3 Formas jurídicas**

## FORMAS QUE PUEDE ADOPTAR LA INVERSION EXTRANJERA EN CUBA



### – Empresa Mixta

- Contrato de Asociación Económica Internacional
- Empresa de capital totalmente extranjero

- Contrato de Producción Cooperada (bienes y servicios)

- Contrato de Administración hotelera (productivos y de servicios)

**Ley N° 77  
(año 1995)**

**Acuerdo 5290  
CECM**

La Ley No. 77 reconoce tres:

- **Empresa mixta**

Implica la formación de una persona jurídica distinta a la de las partes y que adopta la forma de compañía anónima por acciones nominativas. Las proporciones del capital social que deben aportar el inversionista extranjero y el nacional son acordadas por ambos socios y establecidas en la autorización.

Una vez constituida una empresa mixta no puede cambiar los socios, más que por acuerdo de las partes y con la aprobación de la autoridad competente.

Pueden constituir oficinas, representaciones, sucursales y filiales, tanto en Cuba como en el exterior.

- **Asociación económica contractual**

No implica la constitución de una nueva persona jurídica distinta a la de los contratantes. Puede tener por objeto la realización de cualquier actividad que le sea autorizada a las partes. Cada parte contratante puede hacer aportes distintos y pueden llegar a formar un fondo común, siempre y cuando quede determinada la porción de propiedad de cada uno de ellos.

Para los inversionistas que deseen realizar inversiones en empresas mixtas o en una asociación económica contractual lo primero que se debe contemplar es la identificación de los socios con los que se pretende hacer negocios, luego se debe enviar una carta en la que se establece las condiciones bajo las cuales se realizarán los negocios (tipo de negocio, duración, aportes que se pretenden realizar, etc), posteriormente se realizan las negociaciones sobre las condiciones del acuerdo, esta incluye la presentación por parte del inversor extranjero de toda la documentación necesaria que acredite su identificación y su condición financiera. Entre esta documentación se incluye:

- Escritura de constitución de su compañía.

- Poderes que acreditan a su representante legal.
- Avaluos bancarios y estado financiero auditado por una firma de contadores y sus redes comerciales.

También deberá acreditar su identidad mediante documentos legalizados en el Consulado cubano del país donde está constituida la compañía y en el Ministerio de Relaciones Exteriores de Cuba.

En la etapa siguiente se debe presentar ante el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros toda la documentación necesaria que acredite la identificación y su condición financiera de ambos socios, además del proyecto de negocio que se pretende realizar.

Finalmente si se aprueba la constitución de la asociación por parte del Comité de Ministros se debe proceder a su respectiva inscripción en el Registro de la Cámara de Comercio de la República de Cuba.

## **¿Cómo invertir en Cuba?**



- **Empresa de capital totalmente extranjero**

En este tipo de empresa, el inversionista extranjero ejerce la dirección de la misma, disfruta de todos los derechos y responde por todas las obligaciones prescritas en la Autorización.

El inversionista extranjero en empresas de capital totalmente extranjero, puede actuar como persona natural o jurídica dentro del territorio nacional cubano:

- Creando una filial cubana de la entidad extranjera de la que es propietario, bajo la forma de una compañía anónima por acciones nominativas e inscribiéndola en el Registro de la Cámara de Comercio de la República de Cuba

- Inscribiéndose en el Registro de la Cámara de Comercio de la República de Cuba y actuando por sí mismo.

Las empresas mixtas, los inversionistas nacionales y extranjeros partes en contratos de asociación económica internacional, y las empresas de capital totalmente extranjero, tienen derecho, de acuerdo con las disposiciones establecidas a tales efectos, a exportar su producción directamente, y a importar, también directamente, lo necesario para sus fines.

#### **2.4 Establecimiento de sucursales de compañías extranjeras**

Como principio general las empresas extranjeras pueden mantener relaciones comerciales con las empresas cubanas, siempre que las mismas se ejecuten de forma directa entre su casa matriz y las entidades cubanas autorizadas para efectuar operaciones de comercio exterior, independientemente de su inscripción en la Cámara de Comercio de la República de Cuba.

#### **Marco legal**

El establecimiento de compañías extranjeras en Cuba está condicionado al cumplimiento de los requisitos establecidos en el Decreto 206 de 1996, Reglamento del Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades

Mercantiles Extranjeras y en la Resolución No. 550 de 2001, del Ministro del Comercio Exterior.

### **Objetivos**

Las sucursales de compañías extranjeras en el territorio nacional, tienen como objetivo fundamental el control y seguimiento de los negocios que mantiene la casa matriz en el territorio nacional, teniendo en cuenta que bajo este status la empresa podrá disponer de la infraestructura necesaria (personal, oficinas, comunicaciones y vehículos) que garanticen lo anterior. Así mismo y a interés de la propia empresa, podrán disponer de almacenes in bond (depósito de aduanas) para la venta de mercancías a entidades cubanas importadoras.

### **Requisitos**

Los requisitos fundamentales son:

- Capital social mínimo de la empresa (50,000.00 USD)
- Cinco años de constituida la compañía en su país de origen
- Tres años de negocios con Cuba.
- Un volumen de negocios anual con las entidades cubanas que supere los 500,000.00 USD.

## **Trámites**

Los trámites para solicitar la inscripción en el Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras, y por ende la autorización para el establecimiento de una sucursal en el país, son los siguientes:

- Formulario de solicitud de inscripción en el Registro, suscrito por persona debidamente facultada, cuya firma deberá estar autenticada ante notario público o Cámara de Comercio, en su país de origen.
- Escritura de constitución y estatutos de la sociedad mercantil o empresario individual (en este caso el documento que lo autorice para actuar como tal en su país de origen), debidamente legalizados ante el cónsul cubano en el país de origen, Ministerio de Relaciones Exteriores y protocolizados ante notario público cubano.
- Poder notarial de la persona designada para actuar como representante de la compañía en Cuba, debidamente legalizado y protocolizado.
- Actividad que se interesa realizar, descrita a nivel de capítulos arancelarios, conforme a la descripción del sistema de designación y codificación de mercancías.
- La actividad solicitada deberá estar en conformidad con el giro comercial de la empresa o empresario individual.

## *Como Hacer Negocios Con la República de Cuba*

- Informe bancario de la sociedad mercantil o empresario individual, tramitado a través de un banco del Sistema Bancario Nacional. El mismo no deberá tener más de tres meses de expedido, contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud.
- Información sobre la actividad productiva técnica o de servicios de la sociedad mercantil o empresario individual en los últimos cinco años.
- Información sobre los volúmenes de negocios con Cuba en los últimos tres años.
- Avals de las máximas autoridades de los organismos o instituciones cubanas correspondientes con las que la empresa extranjera o empresario individual ha mantenido operaciones comerciales.
- Último balance contable de la sociedad mercantil o empresario individual, debidamente auditado por una entidad independiente.
- Extracto del Registro Mercantil, expedido con no más de seis meses a la fecha de presentación de la solicitud, en el que se acredite la vigencia de la empresa o el empresario individual.

La solicitud en cuestión se presenta por el interesado ante el Registro, de conformidad con los requisitos señalados, donde es evaluada la documentación y de resultar ajustada a derecho se traslada al Ministerio del Comercio Exterior.

En un plazo de 60 días hábiles, contados a partir del asiento de presentación de los documentos (aceptación de la solicitud por la Cámara de Comercio) la solicitud es resuelta mediante Resolución dictada por el Ministro del Comercio Exterior, autorizando o denegando la inscripción.

En el caso de que la mencionada resolución autorice la inscripción en el Registro, la misma deberá hacerse efectiva en un plazo de 90 días hábiles.

## **2.5 Agentes de compañías extranjeras**

La legislación vigente para el registro de sucursales extranjeras en Cuba también prevé que las entidades extranjeras interesadas en tener una presencia en dicho mercado, sin llegar a establecer una sucursal, pueden optar por hacerse representar en el país a través de un agente. Ello requiere de un Contrato de Agencia suscrito con una entidad cubana debidamente autorizada para actuar como tal y el visto bueno del Ministerio del Comercio Exterior, expidiéndose por la Cámara de Comercio de la República de Cuba la correspondiente licencia que acredita su inscripción en el Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras.

La relación actualizada de las empresas cubanas autorizadas a actuar como agentes puede ser obtenida en la Cámara de Comercio de la República de Cuba.

### **Reservas**

Las empresas mixtas, los inversionistas extranjeros y nacionales en los contratos de asociación económica internacional, y las empresas de capital totalmente extranjero, deben constituir con cargo a sus utilidades y con carácter obligatorio, una reserva de fondos para cubrir las contingencias que pudieran producirse en sus operaciones.

Estas empresas pueden además constituir otras reservas con carácter voluntario, con sujeción a las regulaciones del Ministerio de Finanzas y Precios.

### **Contratación de Seguros**

Las empresas mixtas, los inversionistas extranjeros y nacionales en los contratos de asociación económica internacional, y las empresas de capital totalmente extranjero, deben contratar con compañías autorizadas por el Ministerio de Finanzas y Precios a operar en el país, los seguros correspondientes sobre bienes, propiedades, operaciones, y cualesquiera otras actividades o riesgos que resulten necesarios, sobre la base de primas y demás condiciones contractuales competitivas a escala internacional.

Las instalaciones industriales, turísticas o de otra clase, o los terrenos, que sean dados en arrendamiento por empresas estatales u otras organizaciones nacionales, son aseguradas por el arrendatario a favor del arrendador.

## **2.6 Otras modalidades de inversión**

A partir de la promulgación de la Ley No. 77, hasta el 6 de diciembre de 2000 operaban en Cuba las asociaciones económicas internacionales. Sin embargo, existía otra forma de contratos de producciones cooperadas, administraciones productivas sin que existiera una base legal que los amparase. En virtud de ello, el 6 de diciembre del año 2000 se dicta el Acuerdo No. 5290 del CECM que establece el marco legal para el desarrollo de esta modalidad de inversión.

- **Producción cooperada**

Es cuando se concerta entre una empresa o entidad estatal con personalidad jurídica y una persona natural o jurídica extranjera, en virtud del cual, la parte extranjera suministra, financia o ambas, materias primas, recursos materiales, productos semielaborados, tecnología y asistencia técnica a cambio del pago del precio que se pacta por cada uno de estos conceptos, con el propósito de que la parte cubana produzca bienes o servicios a comercializar en el mercado interno y externo.

### **Características**

- Tener varios objetos contractuales, concertados entre las mismas partes del contrato principal.

- Su objetivo es la cooperación de las partes para la producción de bienes o la prestación de servicios.
- No se realizan aportaciones de las partes ni se crea un fondo común entre ellas.
- No se comparten riesgos ni utilidades.
- La parte extranjera debe proporcionar recursos materiales y/o financieros, tecnología y/o mercado.
- Los impuestos, tasas y contribuciones fiscales que se derivan de la ejecución de estos contratos son asumidos de forma independiente por cada parte.
- Las personas naturales y jurídicas extranjeras no podrán realizar de manera independiente, importaciones al país.

- **Contratos de administración productiva o de servicios**

Es cuando una empresa o entidad estatal cubana con personalidad jurídica contrata a una persona jurídica extranjera para que administre una o varias líneas de producción, una instalación productiva o de servicios, o una parte de las actividades que éstas realizan, por un período determinado, a cambio del pago del precio que se condiciona a los resultados de la gestión de administración realizada en correspondencia con los indicadores que se pacten.

### **Características**

- Lograr una mayor eficiencia y mejores rendimientos de la instalación o actividad cuya administración se contrata.
  - Los resultados a alcanzar son medibles según los indicadores que se pacten.
  - La empresa extranjera contratada actúa a nombre y representación de la parte cubana
  - Cabe la posibilidad de que se concerten, además del objeto principal, otros objetos secundarios tales como asistencia técnica, financiamientos, mercado, etc.
  - No se crean fondos comunes ni se realizan aportaciones, no se comparten utilidades.
  - Las personas jurídicas extranjeras no podrán realizar importaciones ni exportaciones a la parte cubana.
- 
- **Acuerdos de promoción y protección recíprocas de inversiones (APPRI)**

Además del marco legal cubano, las inversiones de empresas extranjeras de aquellos países que tienen suscrito con Cuba acuerdos de promoción y protección recíprocas de inversiones gozan de garantías adicionales.

Los APPRI garantizan que las empresas extranjeras en Cuba no tendrán condiciones menos favorables que las de otros países. También establece la expropiación por razones exclusivas de utilidad pública, debiéndose abonar una indemnización adecuada sin demora injustificada. Las controversias determinan un sistema de arbitraje vinculante para ambas partes, con unos plazos de resolución más breve que si no existieran los APPRI.

## **2.7 Legislación Mercantil**

Se hace referencia a la normativa que rige la elaboración, comercialización, importación y exportación de determinados productos, así como también cuales son las instituciones cubanas encargadas de ciertos registros que se deben realizar a estos productos.

### **Registro Sanitario de Alimentos y de Cosméticos y Artículos de Uso Personal y Doméstico**

El Instituto Nacional de Nutrición e Higiene de los Alimentos es el encargado del Registro Sanitario de alimentos, cosméticos y artículos de uso personal y doméstico que incluye todos los productos alimenticios naturales o elaborados,

sus materias primas y todos los materiales en contacto directo con ellos y además los aditivos alimentarios.

El Marco legal que rige la importación y exportación de estos productos es:

- Normas cubanas para la importación y exportación de alimentos NC 38-03-06'87
- Normas cubanas para la importación y exportación de perfumes y cosméticos NC95-37'87

### **Registro de Medicamentos de uso humano**

Deben registrarse en el Registro de Medicamentos de uso humano los medicamentos producidos por síntesis química o por aislamiento de fuentes naturales, medicamentos para uso estomatológico, medicamentos biológicos (vacunas y sueros inmunes, derivados de sangre, productos obtenidos por la vía del ADN recombinante, anticuerpos monoclonales, otros productos biológicos), medios de diagnóstico "in vivo", radiofármacos, medicamentos producidos en el país como especialidades farmacéuticas a escala industrial para distribución nacional o para la exportación a partir de plantas medicinales, productos apícolas y otros productos naturales.

Estos productos deberán ser registrados en el Centro para el Control Estatal de la Calidad de los Medicamentos (CECMED).

La Resolución ministerial N° 31, Reglamento para el Registro de medicamentos de uso humano en la República de Cuba, señala la obligatoriedad de la inscripción de los medicamentos en el Registro al efecto para poder circular en el país.

### **Registro de equipos médicos**

La evaluación estatal y el registro de equipos médicos fueron establecidas por el Ministerio de Salud Pública (MINSAP) en 1992 con el propósito de aprobar el uso de estos productos de conformidad con la práctica internacional antes de ser introducidos en el sistema de salud nacional.

El registro deberá hacerse en el Centro de Control Estatal de Equipos Médicos. Deben inscribirse en el registro los productores extranjeros de cualquier equipamiento, instrumento, material o artículo, incluyendo software que se utilicen en el diagnóstico, prevención, tratamiento o control de enfermedades, así como en la investigación, sustitución o modificación de la anatomía o de los procesos fisiológicos.

El Centro de Control Estatal de Equipos Médicos evalúa el producto dentro de un término de 60 días y aprueba o deniega la solicitud de registro.

El Marco legal que rige estos registros se encuentra establecido en las siguientes regulaciones:

- Regulaciones para la Evaluación Estatal y Registro de Equipos Médicos (Resolución Ministerial N° 110, del 18 de Junio de 1992, MINSAP)
- Regulación ER-3 “ Procedimiento para evaluar y registra equipos médicos importados”, Centro de Control Estatal de Equipos Médicos, Marzo 8 de 1993.
- Regulación ER-2A del 15 de Abril de 1993, Centro de Control Estatal de Equipos Médicos.

### **Registro importación y exportación de animales y sus productos**

Están sujetas a las regulaciones sanitario-veterinarias las especies animales, vivas o preservadas en cualquier forma; productos de origen animal con fines de consumo, industria, ornamentación, experimentación o investigación, agentes microbianos o parasitarios que afecten la salud animal, sueros, hormonas y fermentos de origen animal, vacunas, bacterias y otros productos similares de uso en medicina veterinaria, medios de cultivo y de diagnóstico con componentes de origen animal, y cualquier elemento, producto o envase de cualquier origen, que pueda servir de vehículo a enfermedades de los animales.

El Instituto de Medicina Veterinaria (IMV) es la entidad rectora de la medicina veterinaria, los requisitos de exportación e importación y su control.

El Marco legal en que se amparan estos tramites se encuentra en:

- Decreto-Ley No. 137 de abril de 1993: regula la actividad veterinaria y los requisitos para la exportación e importación de animales y sus productos.
- Decreto No. 18 de abril de 1993: establece las contravenciones a la ley y las medidas en caso de violaciones.

### **Regulaciones fitosanitarias**

Están sujetos a control fitosanitario todas las especies de plantas vivas y sus partes; semillas de plantas de cultivo o silvestres; todos los productos alimenticios de origen vegetal, natural o semielaborados; piensos y forraje; productos forestales; envases y embalajes de cualquier tipo que puedan ser portadores de plagas; tierra y suelos; abonos orgánicos; materia prima de origen vegetal; tabaco en rama; organismos o microorganismos que ofrezcan peligro a la agricultura; cualquier agente que pueda ser portador de enfermedades o plagas.

Este control esta a cargo del Centro Nacional de Sanidad Vegetal (National Center For Plant Health).

Este Centro es la entidad encargada del control fitosanitario y dicta las regulaciones para la importación y exportación de plantas y sus partes.

El marco legal para este control se encuentra establecido en:

- Resolución No. 366 de mayo de 1990 y modificada por la Resolución No. 45 de octubre de 1994.

### **Normalización, metrología y calidad**

La Oficina Nacional de Normalización (NC) es la máxima autoridad en materia de normalización. Todos los ministerios y organizaciones desarrollan su trabajo de normalización bajo la rectoría de la NC. Sus principales funciones son de elaboración de normas, certificación de productos, control de calidad, metrología, servicio de documentación, inspección estatal de calidad y capacitación.

El Marco legal por el cual se rige la MC es:

- Decreto-Ley No. 182 de febrero de 1998, de Normalización y Calidad.
- Decreto-Ley No. 182 de febrero de 1998, de Metrología

### **Onarc**

Órgano Nacional de Acreditación de la República de Cuba encargado de organizar, dirigir y ejecutar la acreditación de los laboratorios de ensayo y de calibración; órganos de certificación; y órganos de inspección.

### **Agencia Cubana de Supervisión Comercial**

Agencia autorizada e inscrita por las autoridades competentes para ejercer actividades de servicios de supervisión comercial de mercancías, servicios aduaneros, transitarios y de laboratorio.

### **2.8 Legislación Fiscal**

El Ministro de Finanzas y Precios es la máxima autoridad de la Administración Tributaria en la República de Cuba.

Corresponde al Ministro de Finanzas y Precios, a la Oficina Nacional de Administración Tributaria, a la Aduana General de la República y a las otras entidades que legalmente se autoricen a ejercer funciones de Administración Tributaria, la aplicación de las leyes tributarias.

Los tributos han de establecerse basados en los principios de generalidad y equidad de la carga tributaria, en correspondencia con la capacidad económica de las personas obligadas a satisfacerlos.

Son sujetos del sistema tributario y quedan obligados a tributar, según lo dispuesto por la Ley:

- Las personas naturales y jurídicas de nacionalidad cubana.
- Las personas naturales o jurídicas extranjeras, en cumplimiento de una obligación tributaria generada en el territorio de la República de Cuba.

Los tributos, cualesquiera que sean su naturaleza y carácter se registrarán por:

- La ley N° 73 del Sistema Tributario
- Otras leyes que establezcan tributos específicos
- Sus disposiciones complementarias y demás regulaciones tributarias que dicte el Ministerio de Finanzas y Precios, al amparo de las facultades otorgadas en ellas.

Se consideran de fuente cubana las rentas provenientes de actividades desarrolladas, bienes situados o derechos utilizados económicamente en la República de Cuba.

Los sujetos obligados al pago de los tributos deberán inscribirse en el Registro de Contribuyentes que corresponda a su domicilio fiscal.

El sistema tributario en su aplicación tendrá en cuenta los acuerdos y normas generales que se deriven de compromisos internacionales que suscriba el estado cubano, tanto bilaterales como multilaterales.

Para los fines de las leyes tributarias, salvo que expresamente se establezca lo contrario, se entenderá por Tributo, la prestación pecuniaria que el Estado exige, por imperio de la ley, con el objetivo de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines.

Los tributos pueden consistir en impuestos, tasas y contribuciones.

### **Impuesto sobre Utilidades**

Se establece un impuesto sobre utilidades a que están obligadas las personas jurídicas, cubanas o extranjeras, cualquiera que sea su forma de organización o régimen de propiedad, que se dediquen en el territorio nacional al ejercicio de actividades comerciales, industriales, constructivas, financieras, agropecuarias, pesqueras, de servicios, mineras o extractivas en general y cualesquiera otras de carácter lucrativo.

Las personas jurídicas cubanas están obligadas al pago de este impuesto por todas sus utilidades, cualquiera que sea el país de origen de las mismas y las personas jurídicas extranjeras por las utilidades obtenidas en el territorio nacional.

Se entenderá que una persona jurídica está gravada con el impuesto sobre utilidades siempre que tenga en la República de Cuba establecimiento permanente, local fijo de negocios o representación para contratar en nombre y por cuenta de su empresa.

El impuesto a las utilidades es de un 30% sobre su utilidad neta imponible.

Las Cooperativas de Producción Agropecuaria y las Unidades Básicas de Producción Cooperativa de menores ingresos estarán exentas del pago del impuesto sobre utilidades.

### **Impuesto sobre los Ingresos Personales**

Se establece un impuesto que grava los ingresos a las personas naturales.

Son sujetos de este impuesto las personas naturales cubanas por todos sus ingresos cualquiera sea el país de origen de los mismos y las extranjeras que permanezcan por más de ciento ochenta días en territorio nacional, dentro de un mismo año fiscal.

El pago de este impuesto se efectuará, según el caso, en moneda nacional o en divisas.

Se establece como principio general irrenunciable que todos los ingresos, incluido el salario, en proporciones asociadas a su cuantía, son susceptibles de impuesto.

A los efectos específicos de esta ley la base imponible se constituye con los siguientes ingresos:

#### **Rendimientos de actividades mercantiles**

Los ingresos que se obtengan con el trabajo personal y el de su familia o personal asalariado en los casos que procedan. Incluye las actividades del trabajo por cuenta propia y del desarrollo de actividades intelectuales, artísticas, y manuales o físicas en general, ya sean de creación, reproducción, interpretación, aplicación de conocimientos y habilidades.

### **Rendimientos del capital**

Los ingresos obtenidos por dividendos y participaciones de utilidades de empresas, así como, por arrendamiento de bienes muebles e inmuebles de su propiedad o posesión, cuando se tratare de ingresos en moneda libremente convertible incluyendo los provenientes de salarios y jubilaciones; y otras fuentes, no descritas anteriormente que generen ingresos, en efectivo o en especie, al obligado a tributar dicho impuesto.

No estarán gravados por el impuesto sobre los ingresos personales:

Las remesas de ayuda familiar que se reciban del exterior, las retribuciones de los funcionarios diplomáticos y consulares extranjeros acreditados en la República de Cuba, percibidos de sus gobiernos respectivos, cuando exista reciprocidad en el tratamiento a los funcionarios diplomáticos y consulares cubanos radicados en dichos países, las retribuciones percibidas por los funcionarios extranjeros representantes de organismos internacionales de los que la República de Cuba forma parte; y las donaciones realizadas al Estado cubano o a instituciones no lucrativas.

### **Impuesto sobre las Ventas**

Se establece un impuesto sobre los bienes destinados al uso y consumo que sean objeto de compraventa, importados o producidos, total o parcialmente en Cuba, gravándose por una sola vez.

Son sujetos del impuesto los importadores, productores o distribuidores de los bienes gravados por el mismo.

Se exceptúan de este impuesto los bienes de consumo que constituyan materia prima para la industria o cuando se destinen a la exportación.

### **Impuesto Especial a Productos**

Son bienes gravados por este impuesto las bebidas alcohólicas, cigarrillos, tabacos, combustible, vehículos automotores, efectos electrodomésticos y artículos suntuarios.

Son sujetos de este impuesto, los productores, importadores y distribuidores de bienes gravados por el mismo.

### **Impuesto sobre los Servicios Públicos**

Se establece un impuesto sobre los servicios públicos telefónicos, cablegráficos y radiotelegráficos, de electricidad, agua, transporte, gastronómicos, de

alojamiento y recreación, así como de otros servicios que se presten en el territorio cubano.

Son sujetos de este impuesto las personas naturales y jurídicas que presten estos servicios.

### **Impuesto sobre la Propiedad o Posesión de Determinados Bienes**

Se establece un impuesto sobre la propiedad de las viviendas, solares yermos, fincas rústicas y embarcaciones, a que estarán obligadas las personas naturales y jurídicas, cubanas o extranjeras, propietarias o poseedoras de dichos bienes, ubicados en el territorio nacional.

Se establece un impuesto sobre la propiedad o posesión de las tierras ociosas, que injustificadamente, no se explotan, a que están obligadas las personas naturales y jurídicas sin perjuicio de la aplicación de la legislación especial que regula las sanciones por el abandono negligente de la tierra o su deficiente aprovechamiento.

### **Impuesto sobre el Transporte Terrestre**

Se establece un impuesto que grava la propiedad o posesión de vehículos de motor y de tracción animal destinados al transporte terrestre.

Este impuesto se pagará anualmente, por el propietario o poseedor, en la fecha que establezca el Ministerio de Finanzas y Precios

### **Impuesto sobre Transmisión de Bienes y Herencias**

Se establece un impuesto que grava las transmisiones de bienes inmuebles y bienes muebles sujetos a registro público o escritura notarial, derechos, adjudicaciones, donaciones y herencias.

Son sujetos de este impuesto: Los adjudicatarios de bienes y derechos de cualquier clase, los donatarios, legatarios y herederos de cualquier clase de bienes, los permutantes , los cesionarios de derechos y cualquier otro sujeto que realice o intervenga en actos o contratos gravados.

Son actos y contratos gravados por este impuesto:

- Las transmisiones de dominio sobre bienes inmuebles, muebles o de cualquier otro derecho sobre éstos, que se realicen por documento notarial (4%)
- La adjudicación para el pago de las deudas (4%)
- Las adjudicaciones de participaciones, que se verifiquen al disolverse la comunidad matrimonial de bienes (1%)
- Las permutas de viviendas (2%)

- La transmisión de bienes y derechos de toda clase a título de herencia, legado o donación. (En base a una tabla)

### **Impuesto sobre Documentos**

Se establece un impuesto sobre documentos, que se pagará, mediante la fijación de sellos del timbre.

Son sujetos de este impuesto las personas naturales o jurídicas, que soliciten u obtengan documentos gravados con este.

Los sellos del timbre, mediante los cuales se pagará este impuesto, se fijarán en el documento gravado y se cancelarán en la oportunidad que se establezca legalmente.

### **Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo**

Se establece un impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo asalariada, que pagarán todas aquellas personas naturales y jurídicas, cubanas o extranjeras.

La base imponible de este impuesto lo constituye la totalidad de los salarios, sueldos, gratificaciones y demás remuneraciones que los sujetos del impuesto paguen a sus trabajadores.

El tipo impositivo de este impuesto es del veinticinco por ciento (25%) y se aplicará a la base imponible.

Las personas jurídicas que sean o actúen como empleadoras de fuerza de trabajo, serán consideradas retentores de este impuesto.

Las Cooperativas de Producción Agropecuaria, las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, los Agricultores Pequeños y las Unidades Estatales de Producción Agropecuaria, están excluidos de pagar el impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo, en los casos de sus miembros permanentes y contratados autorizados y estudiantes.

### **Impuesto sobre la Utilización o Explotación de los Recursos Naturales y para la Protección del Medio Ambiente**

Se establece un impuesto por la utilización o explotación de los recursos naturales y para la protección del medio ambiente.

Son sujetos de este impuesto las personas naturales o jurídicas, cubanas o extranjeras, que utilicen o se relacionen de cualquier manera con el uso y explotación de un recurso natural en el territorio nacional.

Se faculta al Ministro de Finanzas y Precios para establecer las bases imponibles, tipos impositivos y procedimientos para el pago de este impuesto, así como para conceder las exenciones y bonificaciones pertinentes.

### **Convenios sobre la doble imposición**

La firma de convenios bilaterales para evitar la doble imposición fiscal constituye un atractivo para los inversionistas extranjeros en Cuba, quien ya tiene suscrito tales acuerdos con España, Barbados, Italia, Líbano y China.

### **Contribuciones**

#### **Contribución a la Seguridad Social**

Se establece una contribución a la seguridad social a la cual estarán obligadas todas las entidades que empleen a los beneficiarios del régimen de la seguridad social.

Los tipos impositivos de esta contribución serán los que anualmente se determinen en la Ley del Presupuesto del Estado, y se calcularán sobre la base de los salarios, sueldos, jornales o cualquier otra forma de retribución al trabajo devengada por los trabajadores de las entidades que empleen o utilicen personal asalariado.

El pago de esta contribución se efectuará por los sujetos de ésta, según el procedimiento que establezca el Ministerio de Finanzas y Precios.

## **Tasas**

### **Tasa por Peaje**

Se establece una tasa por peaje, a cuyo pago, en moneda nacional o en divisas, están obligados todos aquellos conductores, cubanos o extranjeros, de vehículos de motor de transporte terrestre que circulen por los tramos de carretera gravados por este tributo.

El Ministro de Finanzas y Precios establecerá en coordinación con el Ministro de Transporte la cuantía de la tasa por peaje y los tramos de carreteras gravados, así como el procedimiento para el pago de esta tasa.

### **Tasa por Servicios de Aeropuertos a Pasajeros**

Se establece una tasa por la utilización de los servicios e instalaciones de los aeropuertos nacionales habilitados para el transporte aéreo internacional de pasajeros.

El pago de esta tasa se hará directamente por los pasajeros de vuelos internacionales al salir desde un aeropuerto nacional a otro extranjero, en moneda libremente convertible.

La cuantía de la tasa por cada pasajero y el procedimiento para su pago serán establecidos por el Ministerio de Finanzas y Precios.

### **Tasa por la Radicación de Anuncios y Propaganda Comercial**

Se establece una tasa por la utilización de bienes patrimonio del municipio y demás bienes situados dentro de la demarcación municipal, para anuncios o propaganda comercial en los espacios públicos o privados con proyección pública, pagadera en moneda nacional o en divisas.

El patrimonio municipal, a los efectos de la ley tributaria, se constituye por el conjunto de bienes bajo la jurisdicción del gobierno municipal y aquellos de uso común o expresamente destinados a satisfacer una demanda de carácter público.

Son sujetos de este impuesto todas las personas naturales o jurídicas, cubanas o extranjeras, que sitúen placas, afiches, carteles, rótulos, vallas publicitarias y demás anuncios o elementos similares, con fines de propaganda y publicidad comercial.

La radicación de los anuncios publicitarios dentro de la demarcación municipal requerirá de la aprobación por los organismos pertinentes y en caso de no ser un bien del patrimonio municipal, requerirá además la de él o los administradores, gerentes, representantes o propietarios del mismo.

## **2.9 Legislación Laboral**

En la actividad de las inversiones extranjeras se cumple la legislación laboral y de seguridad social vigente en Cuba, según el Código del Trabajo, con algunas adecuaciones.

Los trabajadores que presten sus servicios en las actividades correspondientes a las inversiones extranjeras deben ser, como norma general, cubanos o extranjeros residentes permanentes en Cuba.

No obstante, los órganos de dirección y administración de las empresas mixtas o de las empresas de capital totalmente extranjero o las partes en los contratos de asociación económica internacional, pueden decidir que determinados cargos de dirección superior o algunos puestos de trabajo de carácter técnico se desempeñen por personas no residentes permanentes en el país y, en esos casos, determinar el régimen laboral a aplicar y los derechos y obligaciones de esos trabajadores.

Las personas no residentes permanentes en el país que sean contratadas, están sujetas a las disposiciones de inmigración y extranjería vigentes en el país.

El personal cubano o extranjero residente permanente en Cuba que preste servicios en las empresas mixtas, con excepción de los integrantes de su

órgano de dirección y administración, es contratado por una entidad empleadora propuesta por el Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica y autorizada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Los miembros del órgano de dirección y administración de la empresa mixta son designados por la junta general de accionistas y se vincularán laboralmente a la empresa mixta.

Solo por excepción, al otorgarse la Autorización que apruebe la empresa mixta puede disponerse que todas las personas que presten sus servicios en la empresa mixta podrán ser contratadas directamente por ella, y siempre con arreglo a las disposiciones legales vigentes en materia de contratación laboral.

Las personas que presten sus servicios a las partes en los contratos de asociación económica internacional son contratadas por la parte cubana, con arreglo a las disposiciones legales vigentes en materia de contratación laboral.

En las empresas de capital totalmente extranjero, los servicios de los trabajadores cubanos o extranjeros residentes permanentes en Cuba, con excepción de los integrantes de su órgano superior de dirección y administración, se prestan mediante un contrato que otorga la empresa con una entidad empleadora propuesta por el Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica, y autorizada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad

Social La entidad empleadora mencionada anteriormente, debe contratar individualmente a los trabajadores cubanos y extranjeros residentes permanentes, los que mantendrán con ella su vínculo laboral. Dicha entidad empleadora paga a esos trabajadores sus salarios.

Cuando las empresas mixtas o las empresas de capital totalmente extranjero, consideren que un determinado trabajador no satisface sus exigencias en el trabajo, pueden solicitar a la entidad empleadora que lo sustituya por otro. Cualquier reclamación laboral se resuelve en la entidad empleadora, la que paga a su costa al trabajador las indemnizaciones a que tuviere derecho, fijadas por las autoridades competentes.

Los miembros de los órganos de dirección y administración de la empresa de capital totalmente extranjero son designados por la empresa y se vincularán laboralmente a ésta.

Los pagos al personal cubano y extranjero residente permanente en Cuba se hacen en moneda nacional de Cuba.

### **Vacaciones**

El período anual de vacaciones pagadas es de 30 días. Estas suelen ser disfrutadas por los trabajadores entre los meses de julio y agosto, por lo que se recomienda no planificar viajes de negocios en dicha época.

## **2.10 Legislación sobre propiedad intelectual**

Un aspecto de importancia en materia de seguridad jurídica para el comercio, es la protección de los derechos de propiedad industrial, que en Cuba están garantizados a través de un sistema de registro y un cuerpo legislativo, adaptado a los acuerdos TRIPS adoptados en la OMC.

Precisamente por imperativo de los compromisos internacionales adoptados por Cuba, en el año 1995 se promulgó el Decreto-Ley No. 160 que facilitó la presentación y modificación de solicitudes de patentes para productos farmacéuticos y químicos para la agricultura, y en fecha mas reciente, en el año 1999, se dictó el Decreto Ley No.203 sobre marcas y otros signos distintivos.

### **Afiliación de Cuba a tratados internacionales en materia de propiedad industrial**

- Convenio de París para la protección de la Propiedad Industrial. Acta de Estocolmo.
- Arreglo de Madrid relativo a la represión de las indicaciones de procedencia falsas o engañosas en los productos.
- Arreglo de Madrid para el registro internacional de marcas.

- Protocolo concerniente al Arreglo de Madrid para el registro internacional de marcas.
- Convención General Interamericana de Protección Marcaria y comercial (Convención de Washington).
- Arreglo de Niza relativo a la Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el registro de marcas.
- Acuerdo de Viena relativo a la Clasificación Internacional de elementos figurativos de las marcas.
- Convenio constitutivo de la OMPI.
- Arreglo de Lisboa relativo a la protección de las Denominaciones de Origen y su Registro Internacional.
- Tratado de Budapest sobre reconocimiento internacional del depósito de microorganismos a los fines del procedimiento en materia de patentes.
- Arreglo de Estrasburgo relativo a la Clasificación Internacional de Patentes (IPC).
- Tratado de Cooperación en Materia de Patentes.
- Tratado de Nairobi sobre la Protección del Símbolo Olímpico.
- Arreglo de Locarno que establece una Clasificación Internacional para los Dibujos y Modelos Industriales.

- Acuerdo sobre los Aspectos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio.

## **2.11 Arbitraje Comercial Internacional**

Mediante la Ley No. 1184 de 15 de septiembre de 1965, fue constituida la Corte de Arbitraje de Comercio Exterior como órgano adjunto a la Cámara de Comercio de la República de Cuba, actualmente regulada por la Ley No. 1302 de 1976.

### **Marco legal**

- Ley No. 1302 de 1976 (sobre reglas de procedimiento).
- Resolución No. 6 de 1993, dictada por el Presidente de la Cámara de Comercio de la República de Cuba (sobre Reglamento de la Corte y derechos de arbitraje).

### **Funciones**

Conocer y resolver los litigios que surjan entre entidades de diferentes países en sus relaciones contractuales de comercio internacional o exterior, o en sus vínculos económicos y científico-técnicos, así como los de carácter civil que emanen de esos vínculos.

### **Casos en que interviene la corte**

- Cuando se haya pactado una Cláusula Arbitral en los contratos que estipule que en caso de que surja una diferencia entre las partes, éstas deberán resolverlas mediante arbitraje administrado por la Corte de Arbitraje de la República de Cuba.
- Al no haberse pactado una Cláusula Arbitral en los contratos, se acuda a la Corte y se firma con la otra parte un compromiso arbitral, es decir un documento por medio del cual las partes se comprometen a solucionar sus conflictos mediante arbitraje administrado por la Corte de Arbitraje de la República de Cuba.

Esa conformidad podrá también expresarse por la parte demandante con el solo hecho de presentar la demanda y por la parte demandada mediante la realización de actos procesales que demuestren su decisión voluntaria de someterse a la jurisdicción de la Corte.

### **Legislación aplicable**

Se resolverán los litigios aplicando las normas del derecho sustantivo cubano, interpretando las cláusulas del contrato y teniendo en cuenta además las costumbres y usos comerciales, sin perjuicio de la facultad que gozarán los

contratantes de convenir las normas que deberán ser aplicables en la decisión de sus controversias

## **2.12 Otra Información de Carácter Práctico**

### **Horario local y días festivos**

La hora en todo el territorio de Cuba es cinco horas menos que la Hora del Meridiano del Greenwich (GMT), es equivalente al horario de U.S. Eastern Standard Time. El horario de verano rige de abril a octubre, cuando se adelanta una hora.

Los horarios laborales varían, por lo que se recomienda comprobar el horario según el caso.

### **Bancos**

De lunes a viernes de 8:00 a.m. a 3:00 p.m. El último viernes de cada mes cierran a las 12:00 p.m.

### **Comercios**

De 9:00 / 10:00 a.m. a 6:00 / 7:00 p.m., dependiendo del establecimiento.

### **Administración pública**

De lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y en algunos lugares los sábados alternos, con descanso para el almuerzo, que generalmente es de 12:00 m. a 1:00 p.m.

### **Días feriados**

1ro. de enero: Día de la Liberación - Aniversario del triunfo de la Revolución (1959).

1ro. de mayo: Día Internacional del Trabajo.

25, 26 y 27 de julio: Celebraciones por el Día de la Rebeldía Nacional.

10 de octubre: Inicio de la Guerra de Independencia (1868).

25 de diciembre: Navidad.

### **Conmemoraciones**

Estos diez días son de conmemoración nacional, pero no afectan la rutina laboral del país.

28 de enero: Nacimiento de José Martí (1853), Héroe Nacional de Cuba.

24 de febrero: Aniversario del reinicio de la Guerra de Independencia (1895).

8 de marzo: Día Internacional de la Mujer.

13 de marzo: Aniversario del ataque al Palacio Presidencial (1957).

19 de abril: Aniversario de la victoria de Playa Girón (1961).

30 de julio: Día de los Mártires de la Revolución.

8 de octubre: Aniversario de la muerte del comandante Ernesto (Che) Guevara (1967).

28 de octubre: Aniversario de la desaparición del comandante Camilo Cienfuegos (1959).

27 de noviembre: Fusilamiento de los ocho estudiantes de Medicina (1871).

7 de diciembre: Aniversario de la muerte en combate de Antonio Maceo (1896).

### **Transporte Marítimo**

Cuba cuenta con un número importante de entidades que brindan una amplia gama de servicios vinculados al transporte internacional tanto marítimo como aéreo.

Estas entidades proporcionan facilidades para que se pueda desarrollar ampliamente todo el comercio exterior cubano bilateral, así como operar aquellas mercancías que puedan ser transbordadas en el territorio nacional.

Las transportaciones pueden llevarse a cabo de forma directa y/o con trasbordo. Se emplean servicios de líneas regulares y servicios "tramp" que cubren el mundo entero, abarcando una diversidad de tipo de productos y

utilizando tecnologías variadas. Así, las mercancías pueden ser trasladadas en contenedores (normales, refrigerados y especializados, en paletas, sueltas en bultos o paquetes, a granel, refrigeradas, en forma líquida, en estado gaseoso o en cualquier embalaje en que se acostumbra transportar la mercancía determinada).

Principales puertos: La Habana, Santiago de Cuba, Matanzas, Mariel, Cienfuegos y Nuevitas

### **Navieras cubanas**

Naviera Mares de América(Maramérica), Naviera Petrocost, Empresa Navegación Caribe, Expedimar S.A, Melfi Marine Corporation S.A, Naviera Cubana Caribeña, Grupo Habana de Naviera Cubana Caribeña

### **Transporte aéreo**

Las comunicaciones aéreas internas operan con regularidad y es necesario hacer las reservas con anticipación.

Los principales aeropuertos internacionales son siete:

La Habana, Santiago de Cuba, Varadero, Camagüey, Cayo Largo, Cayo Coco y Holguín.

**Líneas aéreas**

Las principales líneas con vuelos regulares a/y desde Cuba son: Aerocaribe, Aerocatering S.A., Aeroflot, Aeropostal, Aerotaxi, Air France, Copa, Aerocaribbean S.A., Aerogaviota, Aom French Airlines, Alk-klm Matinair-Holland, Air Jamaica, Cubana de Aviación, Iberia, Mexicana de Aviación, Air Europa

## **CAPITULO 3: INVERTIR EN CUBA**

### **3.1 Análisis**

Actualmente la necesidad de disponer de fuentes estables de financiamiento externo ha llevado a promover y liberalizar el régimen de inversión extranjera en Cuba.

El proceso de apertura al capital extranjero ha estado orientado a la solución de problemas puntuales del proceso de crecimiento de la economía cubana, entre ellos: la diversificación de las exportaciones en calidad y cantidad, la adquisición de materias primas, la necesidad de capitales frescos, la inserción en nuevos mercados, la adquisición de tecnologías avanzadas, y la introducción de prácticas modernas de gestión económica.

Cuba a sido calificado por muchos países y organismos internacionales como un país de alto riesgo financiero, principalmente por su actual régimen político, que según algunos no ofrece garantías a los inversionistas extranjeros.

Independiente de los mitos, la isla posee un marco regulatorio claro para las empresas que quieren establecer operaciones allá.

Además ofrece ventajas financieras respecto de los retornos de la inversión, con respecto a otros países sudamericanos y centroamericanos. Entre estas ventajas se encuentran:

- Garantizar al inversionista extranjero la libre transferencia de las utilidades o dividendos que obtenga, sin pago de impuestos, así como también de la liquidación de la inversión y la venta o transmisión total o parcial de sus participantes; como también el derecho de los ciudadanos extranjeros no residentes permanentes, que prestan servicios en estas entidades, de transferir al exterior el dinero que perciban.
  
- Poder vender o transmitir al Estado o a un tercero (previa autorización gubernamental), la participación total o parcial de las empresas que tenga en la isla.
  
- Además las inversiones de empresas extranjeras de aquellos países con que Cuba a suscrito acuerdos de promoción y protección recíprocas de

inversiones gozan de garantías adicionales, garantizando que estas empresas no tendrán condiciones menos favorables que las de otros países.

Por otro lado en los últimos años Cuba ha tenido un crecimiento económico sostenido, las cifras indican que:

Su PIB el año 2005 creció en:	11.8%
Las exportaciones crecieron en:	14.1%
El crecimiento del comercio de productos:	4.7%
El Crecimiento del comercio de servicios:	4.0%

- **Otro factor que ha incentivado la inversión es la creación de zonas francas, que cuentan con una serie de ventajas tributarias y que están orientadas fundamentalmente a fomentar la exportación y a captar capitales y tecnología extranjera.**
- **Una ventaja particular de este Estado Socialista, que resulta de mucha importancia para los inversionistas que deseen realizar**

**inversión directa y que necesiten contratar mano de obra, es que el personal cubano o extranjero residente permanente en Cuba, que preste servicios en las empresas mixtas y en las empresas de capital extranjero, con excepción de los integrantes de sus órganos de dirección y administración, es contratado por una entidad empleadora estatal cubana. Los trabajadores mantendrán con esta su vinculo laboral y será esta la encargada de pagar sus salarios.**

Además si una de las empresas mixtas o de capital totalmente extranjero, consideran que un determinado trabajador no satisface sus exigencias en el trabajo, pueden solicitar a la entidad empleadora que lo sustituya por otro, debiendo resolverse las reclamaciones laborales en la entidad empleadora, la que pagará a su costa al trabajador las indemnizaciones a que tuviere derecho, fijadas por las autoridades competentes.

Este sistema resulta muy practico para los inversionistas extranjeros, pues se evitara perdidas de tiempo al no tener que mediar en conflictos laborales y no tener que cancelar directamente los sueldos.

A continuación se presentan algunas estadísticas elaboradas el año 2005 por la consultora española Euskadi Intergune en relación a la inversión extranjera en Cuba, a través de las diferentes formas de asociación existentes.

**ASOCIACIONES  
ECONÓMICAS POR  
SECTORES**

**Total: 258**

**PAÍSES:**

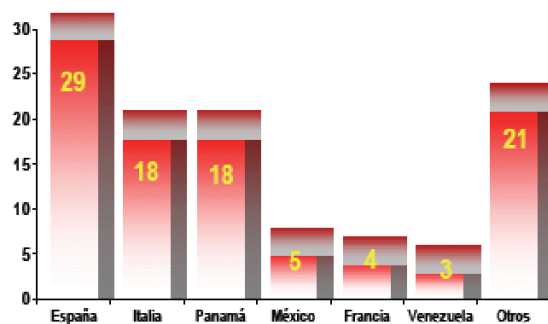
IND. BASICA	55
TURISMO	44
CONSTRUCCION	21
IND. LIGERA	19
AGRICULTURA	14
ALIMENTACION	14
SIDEROMECANICA	12
TRANSPORTE	11
MINFAR	7
AZUCARERA	6
OTROS	55

ESPAÑA	77
CANADÁ	41
ITALIA	40
FRANCIA	14
CHINA	10
INGLATERRA	9
MÉXICO	7
PANAMÁ	6
ALEMANIA	6
VENEZUELA	5
OTROS	43

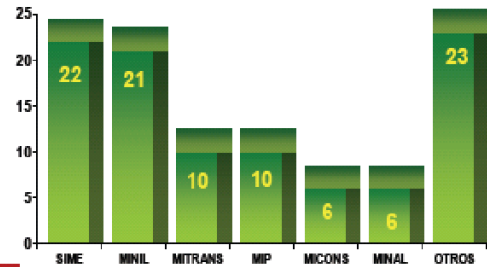
## PRODUCCIONES COOPERADAS VIGENTES

**TOTAL: 98**

### PRINCIPALES PAÍSES



### PRINCIPALES SECTORES



## CONTRATOS DE ADMINISTRACIÓN

**CONTRATOS  
DE ADMINISTRACIÓN**

**HOTELERA 49**

**OTROS CONTRATOS  
DE ADMINISTRACIÓN**

**9**

Están implicados **13**  
gerencias extranjeras y que  
abarcán **18 384** habitaciones.

Algunas de las cifras que reflejan el crecimiento que ha experimentado la inversión extranjera en Cuba se detallan a continuación:

**CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL DE  
LOS PRINCIPALES INDICADORES DE  
LA INVERSION EXTRANJERA**

**2001 - 2005**

<b>INDICADOR</b>	<b>% DE CRECIMIENTO ANUAL</b>
<i>Ventas</i>	8.7%
<i>Exportaciones</i>	19.5%
<i>Utilidad neta</i>	20.9%
<i>Dividendos</i>	34.6%

Los proyectos de inversión extranjera mas factibles de ser aprobados por las autoridades cubanas son aquellos que generen interés nacional y que sean de utilidad para un gran numero de habitantes.

Entre estos:

**Derivados de la Industria Azucarera:**

- Cogeneración de electricidad
- Producción de alcohol carburante

**Turismo:**

- Desarrollo de capacidades hoteleras y extrahoteleras

**Industria Básica**

- Revolución Energética
- Minería y Níquel
- Explotación a Riesgo de Petróleo

**Industria Sideromecanica**

- Construcción y Reparación Náutica
- Proyectos para la Producción de Envases Metálicos

**Biotecnología e Industria Medico Farmacéutica**

- Participación a Riesgo en Proyectos de Investigación
- Desarrollo de Proyectos Industriales

Estas razones son en parte la causa de que un grupo de empresarios chilenos haya optado por comerciar con Cuba.

Si bien hoy Cuba no es uno de los socios comerciales mas importantes de Chile, se debe tener presente que los empresarios chilenos interesados en hacer negocios con la Republica de Cuba ha ido en aumento. Además las empresas cubanas se están interesando cada día mas en nuestros productos.

Por otro lado, es muy importante el apoyo que ha brindado CORFO desde el año 2000 a empresarios chilenos que deseen realizar negocios con la isla, abriendo líneas de crédito por alrededor de 35 millones de dólares y que están destinados en su mayoría a financiar bienes de capital de la industria turística.

Según la consejera económica de la Embajada Cubana en Chile **“En Cuba se ve a Chile como un mercado seguro de alimentos, especialmente gracias a su régimen sanitario, ya que hay seguridad en las carnes, que no están contaminadas por ningún tipo de fiebre ni enfermedades”**

En la actualidad se está trabajando incluso con las viñas chilenas, para incentivarlas a que vayan a Cuba y se interesen por vender en el país, actualmente dominado por viñas españolas.

Según las cifras de exportaciones que maneja Prochile los productos chilenos que en la actualidad son mas susceptibles de entrar con éxito al mercado cubano son:

- jurel

- carne de bovino
- carne de cerdo.

Entre las diversas empresas que poseen relaciones comerciales con esa nación, aparecen dos grandes: Agrosuper, que exporta pollo, cerdo y cecinas y Carozzi, que exporta pastas.

- También hay empresas que han innovado en los envíos, exportando materiales de construcción, debido a los requerimientos de restauración de edificios en la isla y a la construcción hotelera que ha ido en aumento debido a la gran cantidad de turistas que llegan año a año a la isla. Entre estos materiales podemos mencionar:
  - Masillas
  - Fibras de cemento
  - Guantes
  - Otros elementos de albañilería

Entre las dificultades que se pueden presentar al momento de hacer negocios con la isla se encuentran:

- La inestabilidad de la demanda, debido a que es muy volátil y dependerá del flujo turístico y en parte también del clima (huracanes).

## *Como Hacer Negocios Con la República de Cuba*

- El escaso financiamiento que los bancos chilenos e internacionales otorgan a las empresas que deseen hacer negocios con Cuba, por considerarlo un país muy riesgoso.

Las inversiones extranjeras que no están autorizadas en Cuba son:

- Servicios de salud y educación a la población.

Se debe tener en cuenta que si se desea realizar inversiones relacionadas con el uso y explotación de recursos naturales en territorio cubano se debe cancelar un impuesto. Este se estableció como una forma de proteger el medio ambiente. Otra consideración muy importante es que las empresas que deseen comercializar productos con Cuba deben asegurarse de firmar contratos solo con las empresas cubanas autorizadas para realizar comercio exterior.

## **CAPITULO 4: MTG EXPORT – IMPORT UNA EMPRESA CHILENA CON ÉXITO EN CUBA**

En los últimos años varios empresarios chilenos han mantenido relaciones comerciales con Cuba. Tienen varios puntos en común: buenos contactos con un Estado que es comprador único, un bajo perfil, y en su gran mayoría, con especialización en actividades de comercio exterior.

Salvo dos excepciones de empresarios chilenos con instalaciones productivas en Cuba el resto de estos empresarios concentran sus actividades en el

comercio exterior, con facturaciones que no superan los US\$ 5 millones. Su función de trader consiste en proveer, desde Chile u otros países, los productos que demanden las firmas cubanas.

Participan en licitaciones, compiten por precios, pero su principal oferta es algo de lo cual Cuba carece: financiamiento para operaciones de compra.

Cuba ocupa la posición N° 62 como socio comercial de Chile, y N° 49 como destino de las exportaciones nacionales, que en 2005 alcanzaron los US\$ 42,5 millones, lo que implicó una caída de 9,98% respecto a los US\$ 47 millones de 2004.

Los tres primeros productos chilenos exportados durante el año pasado fueron jurel (31,7% del total), carne de bovino (11,2%), y carne de cerdo (7%).

Durante el presente año, unas 60 empresas locales registran envíos a la isla centroamericana.

### **Los traders**

El principal exportador el año pasado fue Comercial e Industrial Tres Lirios. La firma sumó envíos por US\$ 8 millones a ese mercado y se concentra en envíos de jurel destinados a la población local. Tres Lirios fue constituida a mediados de los 90 y es el principal usuario de un crédito que el Banco Estado otorgó a Cuba para exportaciones de productos del mar. El jurel concentró casi 25% de las exportaciones chilenas a la isla.

El segundo envío relevante es la leche, donde el mayor exportador era Parmalat, y el tercero las carnes bovinas.

Los chilenos han intermediado estos y otros productos. Mer Inter, ha llevado a Cuba boinas para la policía desde España, confituras desde Vietnam y galletas desde Turquía. Desde Chile, exportan de todo: cecinas, impermeabilizantes, carnes, galletas, confituras, cebollas y construcciones prefabricadas.

En el incremento de las exportaciones ha tenido un rol importante Corfo, que ha abierto tres líneas de crédito desde el 2000 por US\$ 35 millones. Otorgados a organismos cubanos, los fondos están destinados a financiar en su mayoría bienes de capital de la industria turística. Los cubanos licitan sus demandas y sólo los chilenos pueden participar. Según Corfo, unas 80 firmas chilenas han logrado exportar a través de esta vía. Las ventas han sido intermediadas por firmas con infraestructura en ese país y que son básicamente tres: Sur Continente, MTG y Ostalmar. La primera ha construido un centenar de cabañas en Trinidad, Pinar del Río y Cienfuegos y tiendas en Varadero y La Habana, y todavía tiene un saldo para otras inversiones, mientras que MTG está construyendo un frigorífico en la Habana.

Explicado de manera simple, la línea de crédito opera así: el exportador logra ubicar su producto en el exterior, su comprador debe acercarse al Banco Exterior de Cuba (BEC) y solicitar el financiamiento para adquirir ese bien. El

BEC a su vez solicita el monto a Corfo, quienes luego de aprobar el crédito, entregan el dinero al banco chileno, quién le paga a su cliente, en este caso, el exportador.

Este sistema ha tenido una buena respuesta de parte de los empresarios isleños, que ven en sus similares chilenos, una gran oportunidad de obtener un bien o un servicio de calidad.

Los productos y servicios de mayor solicitud entre los empresarios caribeños, tienen relación con el campo hotelero. En este sentido, la remodelación y equipamiento de cabañas de turismo, así como de infraestructura (camas, alfombras, muebles, cortinas, artículos de plástico, etc.), han sido los que han tenido una mayor demanda. La instalación de quioscos modulares de fabricación nacional (los mismos que funcionan en nuestro litoral) han sido uno de los productos estrella en este programa.

Los empresarios chilenos esperan que Chile curse pronto el Acuerdo de Complementación Económica (ACE) que Cuba propone desde hace una década para comerciar con preferencias arancelarias.

Como se mencionó anteriormente una de las empresas que ha tenido éxito y se ha logrado posicionar en Cuba con la comercialización de diversos productos es MTG Export Import.

Este informe a continuación da a conocer algo más de la empresa, así como, algunas de las razones para su éxito.

MTG es una PYME de carácter familiar, ubicada en la Quinta Región, específicamente en la ciudad de Quillota. Posee además otras empresas relacionadas.

En su estructura legal es una empresa de Responsabilidad Limitada, al igual que las empresas ligadas a ella. Sin embargo en su estructura de capital el 99% de este es aportado por un solo dueño.

#### **4.1 Historia**

MTG Export Import tiene sus orígenes en la década de los 80, dedicándose en un comienzo a la elaboración, producción y comercialización de confites, así como también al envasado de distintos productos.

Desde comienzos de la década de los 90 la empresa decidió dar un giro a su existencia, optando por la diversificación de los productos que ofrecía y principalmente por la internacionalización. Este proceso se ha producido en forma gradual, comenzando con pequeños envíos a Cuba de productos alimenticios adquiridos a empresas nacionales como Ambrosoli y otras.

Después de tres años, en el mes de julio del año 1993 MTG Chile decide establecerse definitivamente en Cuba, a través de la instalación de una sucursal en la ciudad de la Habana, con el objeto de poder recepcionar los diversos pedidos de distintas empresas de una forma mas oportuna y eficiente y además para atender los diversos requerimientos de sus clientes.

MTG gestiona transacciones de productos muy variados, los que van desde confites y otros productos alimenticios, como carnicos, entre los que se incluyen Vienesas y Hamburguesas, hasta materiales de construcción e implementación para cadenas hoteleras (cocinas, hornos, muebles), exportando también ropa e implementos de trabajo.

#### **4.2 Misión**

La misión de MTG Export-Import, es abastecer las necesidades de sus clientes internacionales y nacionales, a través de Exportaciones e Importaciones de productos y servicios de calidad para brindar un servicio óptimo y oportuno a sus clientes.

#### **4.3 Objetivos**

MTG Export-Import tiene los siguientes objetivos organizacionales:

- Brindar un servicio óptimo y oportuno a sus clientes a través de la entrega de productos y servicios de la mejor calidad, gracias a las redes de comercialización con empresas proveedoras.
- Aumentar el horizonte de clientes tanto en Cuba como en otros países, para abastecer mercados más competitivos.
- Obtener rentabilidad sobre los proyectos realizados, para así asegurar el funcionamiento de la empresa y lograr solvencia económica.
- Poder dar seguridad económica a las empresas relacionadas, ante cualquier eventualidad.

#### **4.4 Organización y estructuras formales e Informales de administración.**

La entidad presenta un esquema regular de organización, con casa matriz en Chile y una sucursal en Cuba.

##### **Plana Directiva**

Esta empresa consta de un único dueño, el cual tiene la responsabilidad total de la empresa, siendo su representante legal y ejecutivo principal, encargado de gestionar los contactos comerciales en Cuba.

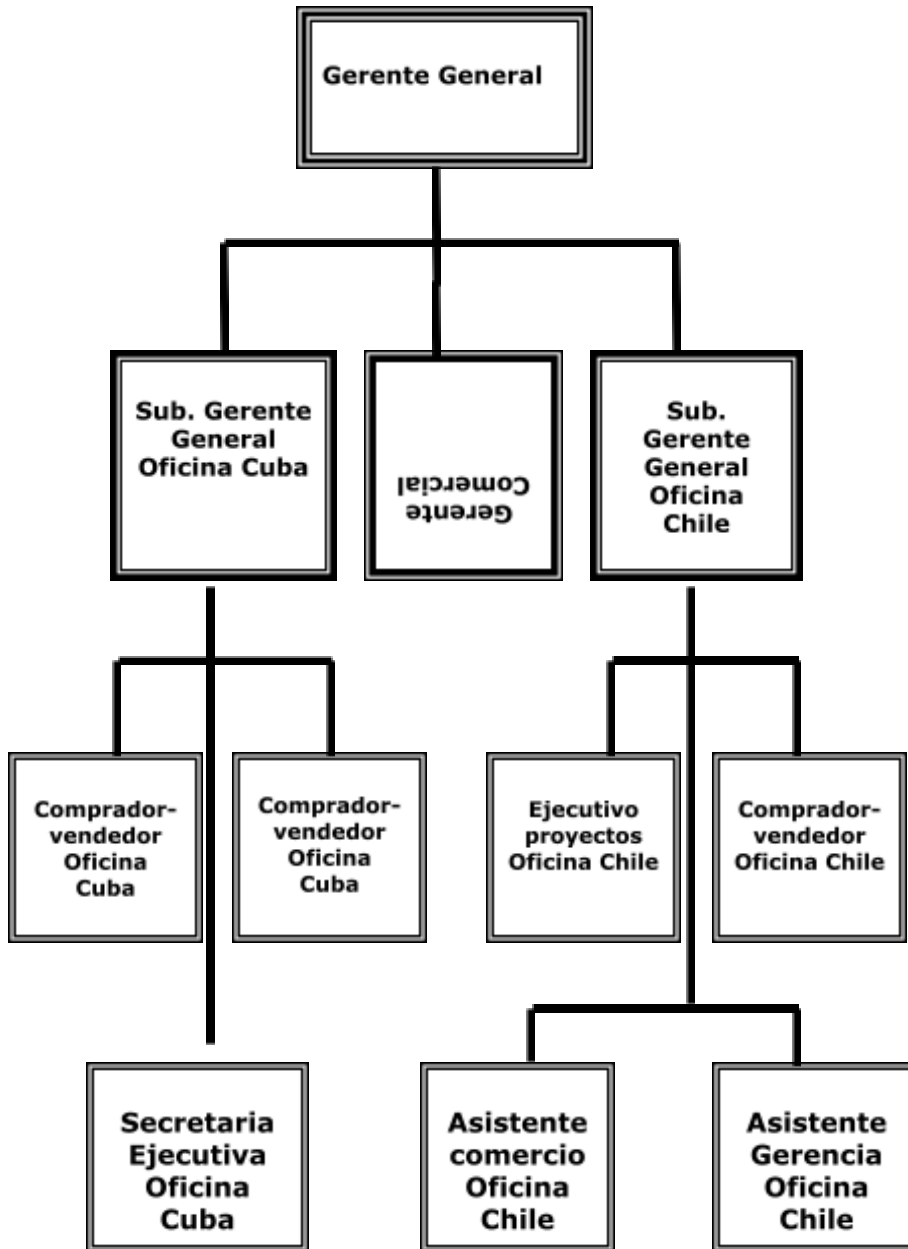
En la ausencia del Director o gerente general en las oficinas que posee, toman el mando en las decisiones los sub-gerentes respectivos de la oficinas de Chile y Cuba.

### **División Operacional**

Los empleados de la oficina de cuba, son los encargados de crear los contactos con los clientes que posee la firma, de participar en las licitaciones para la adjudicación de pedidos, de enviar las ordenes de compra a la oficina de Chile y de recepcionar luego los pedidos cuando son enviados desde la casa matriz, así también, posteriormente de la gestión de cobranza. Además en esta oficina se resuelven diversas dudas y requerimientos de los clientes.

La casa matriz en Chile, en tanto es la encargada de realizar las cotizaciones tanto a nivel nacional como internacional para los pedidos que son enviados desde la sucursal, y una vez adjudicada una licitación debe encargarse de hacer las compras y todos los tramites necesarios para su envío a Cuba. Además debe gestionar los pagos a los proveedores de mercaderías y servicios.

**Organigrama**



### **Organización Informal**

En la actualidad la estructura Informal es pieza fundamental para la el buen funcionamiento de la organización. En MTG Export-Import esta organización informal se refleja en: celebraciones como Navidad, en donde generalmente se reúnen con todos los empleados de las empresas relacionadas y también para los cumpleaños de los funcionarios donde se hace entrega de un presente a nombre de la institución. No esta demás decir, que cada vez que un empleado ha tenido problemas, la empresa ha buscado la forma de ayudarlos.

Este factor ha a influido positivamente, generando un fuerte compromiso de los empleados hacia la empresa en todo sentido, lo que ha significado que esta se haya vuelto mas productiva y eficiente.

#### **4.5 Principales productos exportados por la empresa**

Los productos que generan mayores utilidades a MTG y que se exportan en mayor volumen y en envíos constantes son productos carnicos, tales como vienasas, hamburguesas y carne molida de la marca San Jorge y La Preferida. también son exportados aunque en menor cantidad diversos tipos de confites, comprados a industrias de Argentina y Brasil, los que son exportados directamente a Cuba.

Además se hacen exportaciones, aunque no regulares de productos del mar como jurel y merluzas y maquinaria y muebles destinados a la industria hotelera.

Las vienasas se exportan al mercado cubano en dos tamaños:

- Vienesas de 14 centímetros en envases de 250 gramos cada paquete
- Vienesas de 17 centímetros denominadas Extra Dog en envases de 1 Kilo.

Las Hamburguesas son exportadas en envases individuales de 75 y 90 gramos respectivamente.

### **Ventas por línea de productos**

La empresa MTG Export Import Ltda. se encuentra en el cuarto lugar del total de empresas exportadoras chilenas a Cuba como lo muestra el siguiente cuadro informativo:

<b>Empresa</b>	<b>Monto Dólares FOB</b>
Comercial e Industrial Tres Lirios S.A.	2.428.369
Agrosuper Comercializadora de Alimentos S.A.	1.720.646
Sin información	1.336.611
<b>MTG Export Import Ltda.</b>	<b>1.260.077</b>
Pesquera San José S.A.	924.912
Empresas Carozzi S.A.	710.861
Transportes y Exportaciones Ostalmar S.A.	570.093
Vialat S..A.	510.000
Sociedad Comercial Cover S.A.	338.995

### **Principales productos exportados por la empresa año 2005**

<b>Código SACH</b>	<b>Nombre Producto</b>	<b>Monto Exportado (US\$)</b>
<b>160100000</b>	<b>Embutidos y productos similares de carne, despojos o sangre; preparaciones alimenticias a base de estos productos</b>	<b>1.611.917,60</b>
0304909900	Las demás carnes de pescado (incluso picada), congeladas	99.655,00
0202309000	Las demás carnes de animales de la especie bovina, deshuesadas, congeladas	84.747,50
9403509000	Los demás muebles de madera de los tipos utilizados en dormitorios	70.263,00
8418692000	Unidades de refrigeración	26.340,50
9403609000	Los demás muebles de madera	24.249,00

9403902000	Respaldos para camas	21.645,00
3925900000	Los demás artículos para la construcción, de plástico	20.326,10
9401699000	Los demás asientos, con armazón de madera	18.771,00
0703200000	Ajos frescos o refrigerados	15.400,00

Fuente: ProChile

#### **4.6 Impulsos estratégicos y planes de desarrollo**

Desde el inicio de sus operaciones comerciales en Cuba MTG ha mantenido estrechas relaciones de negocios con diversas empresas y organismos cubanos, como es el caso de: Alimport, Emsuna, Cubalse, Palmares, Comercializadora ITH S.A., TRD Caribe, Aerocatering, Energoimport, Produimport, entre otras.

MTG se ha manteniendo relaciones comerciales con diversas empresas latinoamericanas, entre las que se cuentan representaciones exclusivas de diversas empresas en Cuba, como lo son: Galletas Elvis (Brasil), Chocolates La Casa (Argentina), Chocolates Bel (Brasil), Equipos Gastronomicos Isselbaecher (Chile), Equipos de refrigeración industrial Mimet, Muebles T y G (Chile), Cecinas San Jorge (Chile), Ropa reciclada Wenspoint (Canadá).

Además la empresa ha participado en las mas importantes ferias comerciales de Cuba, entre ellas:

- Expocaribe, la que se realiza cada año en Santiago de Cuba.
- VXII Feria Internacional de La Habana, obteniendo importantes premios gracias a la representación de los productos Ambrosoli.

- Feria del Transporte
- Feria de la Construcción

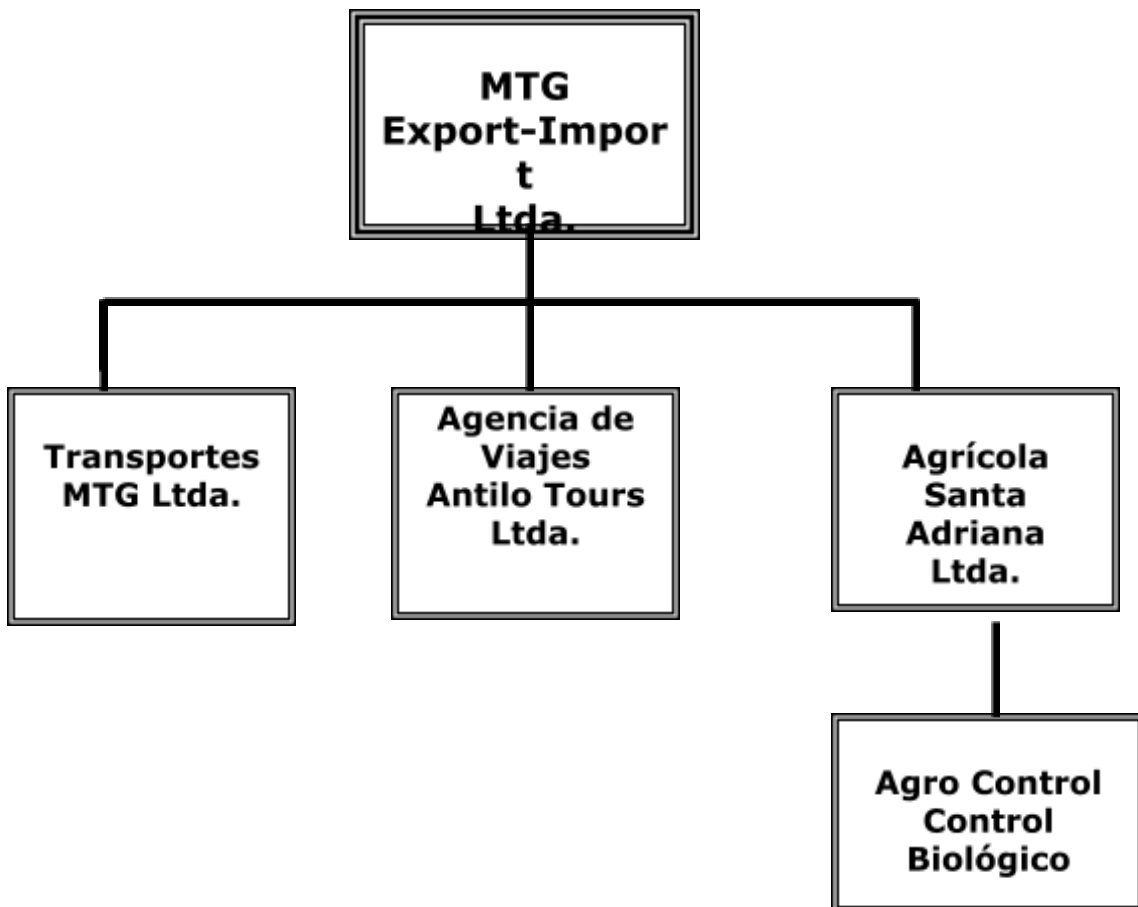
La empresa esta siempre abierta a la búsqueda de nuevos proveedores que puedan satisfacer sus requerimientos en cualquier parte del mundo, con el objetivo de conseguir los mejores productos y precios para así poder satisfacer de mejor forma y en mas ámbitos a los exigentes clientes cubanos.

Es por esta razón que desde principios del año 2006 se están realizando conversaciones con proveedores chinos para abastecer a la isla de productos tecnológicos como computadores, equipos de oficina y otros.

### **Empresas Relacionadas**

MTG cuenta con cuatro empresas que se relacionan financieramente y además

en su dirección cuentan con ejecutivos en común. Estas empresas son: Transportes MTG, Agencia de Viajes Antilo Tour, Empresa Agrícola Santa Adriana y Empresa de Control Biológico Agrocontrol.



#### **4.7 Análisis Interno y Externo de la Empresa (FODA)**

Para saber cuales son los factores que han ayudado a que MTG se haya posicionado como una de las empresas chilenas que han logrado consolidarse en Cuba, se ha realizado un análisis de sus fortalezas, así como también de las debilidades que debe superar, además se ha analizado el entorno en que se desenvuelven sus negocios, para conocer cuales son las oportunidades que la empresa debería aprovechar para alcanzar nuevos objetivos, así como también las amenazas que podrían afectar su participación en el mercado cubano.

##### **Fortalezas**

- La Empresa posee una sucursal en La Habana Cuba, por lo que conoce claramente como funciona ese mercado. Esto además le permite un mayor y mejor contacto con sus clientes.
- MTG Export Import es una comercializadora de productos diversificados, desde cecinas hasta maquinaria industrial, además de muebles y confites. Esta diversificación le permite acceder a una gran cantidad de las licitaciones que se realizan en Cuba para la adquisición de productos que necesita la isla.

- MTG Export Import cuenta con una red logística muy desarrollada, sus proveedores de servicios entre los que se encuentran la compañía de transporte terrestre, la agencia de aduanas y el operador de carga realizan un trabajo en equipo para que las mercaderías sean despachadas prontamente desde las fabricas que son proveedoras de MTG Export Import hasta el puerto para su posterior embarque. Esta coordinación y rapidez son fundamentales sobre todo en el caso de las mercaderías más vendidas por la empresa, que son las cecinas, pues por sus características necesitan mantener en todo momento la cadena de frío.
- MTG Export Import es una empresa muy preocupada por el bienestar de sus trabajadores, estando siempre atentos a ayudar en sus problemas y además realizar acciones que le permiten unir más a sus trabajadores. Estos incentivos se convierten en una fortaleza , pues permite que el recurso humano de la empresa se sienta motivado en su lugar de trabajo, con lo que se ha logrado mas eficiencia y evita que éstos migren a empresas de la competencia, junto con evitar además que puedan traspasar información confidencial.

- La empresa mantiene buenas relaciones comerciales con los Proveedores, lo cual le permite mantener sólidas alianzas estratégicas.

### **Debilidades**

- La empresa no tiene diversificado su mercado, sus ventas las realiza en forma constante a un solo mercado .
- Al ser una empresa familiar a veces se generan conflictos entre sus miembros, principalmente por razones financieras.
- La empresa carece de profesionales idóneos en el área de los Negocios Internacionales.
- La empresa no cuenta con un plan Estratégico a largo plazo, por lo que podría estar desaprovechando oportunidades de negocios.
- Debido a lo mencionado anteriormente carece de Estrategias de Crecimiento.

## **Ámbito Externo de la Organización**

### **Oportunidades:**

- La ampliación del Canal de Panamá en un futuro próximo hará que los viajes sean mas expeditos, por lo que las mercaderías tardaran menos en llegar, esto como consecuencia traerá una disminución del costo por flete marítimo.
  
- El Acuerdo Complementación Económica (ACE N° 42) Chile – Cuba, de entrar en vigencia, será una estupenda oportunidad para la rebaja arancelaria para una gran cantidad de productos.
  
- El Modelo de Negocios Cubano que es a través de licitaciones permite mantener ventas sostenidas de MTG Export Import.
  
- Hay pocos competidores en el mercado cubano para los diversos rubros que comercializa la empresa.

## **Amenazas**

- La actual situación política por la que atraviesa Cuba producto de la enfermedad de su mandatario puede provocar inestabilidad en su economía. Esto podría traducirse en un cambio en la forma de hacer sus adquisiciones, pudiendo permitirse la entrada a nuevos países que ofrezcan sus productos en mejores condiciones económicas, por lo que MTG podría disminuir bastante su participación de mercado, que actualmente es de alrededor de un 60% para los productos cárnicos, e incluso podrá llegar a perder el mercado.
- Cuba centralizó el año 2004 el manejo de divisas en su Banco Central. Para algunos inversores, esto podría burocratizar los negocios y hacer desaparecer a algunos traders.
- La intermediación comercial en Cuba depende de las demandas de cada momento de los cubanos. Por ello es difícil planificar y proyectar negocios, sobre todo para empresas de trader como MTG Export Import. Algunos creen que el trading produce ineficiencias, y que por eso, Cuba podría optar por ir directo a los proveedores y ahorrarse el margen del trader.



## **CONCLUSIÓN**

Se puede concluir tras la realización de este trabajo de investigación, que sí es posible la realización de negocios con la República de Cuba, ya que a pesar de poseer un régimen socialista, en que todas las funciones están centralizadas por el gobierno, es un país con una economía en crecimiento, que está abierto a la inversión extranjera, pues necesita de financiamiento externo para poder abastecerse de muchos productos y para poder realizar grandes proyectos comerciales, sobre todo en el sector turístico, que con un ingreso de 2 millones de personas al año aproximadamente, es el sector que en la actualidad le reporta mas ingresos económicos al país.

Además Cuba cuenta con un marco regulatorio claro en lo que se refiere a inversión extranjera, el Decreto Ley 77, establece claramente una serie de garantías y ventajas a los inversionistas que deseen hacer negocios en la isla.

Por otro lado, se puede señalar que al ser un país de régimen centralizado en que la mayoría de los productos que consume la población son adquiridos por el Estado lo transforma en un comprador de importancia en cuanto a volumen y a seguridad en el pago.

Sin embargo se debe mencionar también que hay aspectos negativos para la inversión, pues al ser un país catalogado de alto riesgo financiero resulta difícil en un comienzo conseguir financiamiento para realizar proyectos.

Además por ser un país de régimen socialista posee una gran cantidad de tributos a los que están afectos las empresas y personas residentes en la isla.

Estos aspectos se deben tomar en cuenta al momento de analizar si un proyecto de inversión en Cuba es deseable o no.

Para finalizar se puede concluir que Cuba es un mercado interesante, que como muchos países de Latinoamérica está lleno de contrastes , pero que sin embargo -así como lo han hecho varios empresarios chilenos que han logrado éxito en sus negocios con la isla- vale la pena investigar posibilidades de negocios con esa nación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Empresa MTG Export – Import
- Cámara de Comercio de la Republica de Cuba  
**[www.camaracuba.com](http://www.camaracuba.com)**
- Centro para la Promocion de las Exportaciones de Cuba  
**[www.cepec.cu](http://www.cepec.cu)**
- Ministerio de finanzas y precios de la Republica de Cuba  
**[www.mfp.cu](http://www.mfp.cu)**
- Ministerio de Relaciones Exteriores de la Republica de Cuba  
**[www.cubaminrex.cu](http://www.cubaminrex.cu)**
- Ministerio de Comercio Exterior de la Republica de Cuba  
**[www.mincex.cu](http://www.mincex.cu)**
- Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica de la Republica de Cuba  
**[www.minvec.cu](http://www.minvec.cu)**
- Ministerio de Economía y Planificación de la Republica de Cuba  
**[www.mep.gob.cu](http://www.mep.gob.cu)**
- Ministerio de Auditoria y Control de la Republica de Cuba  
**[www.minauditoria.cu](http://www.minauditoria.cu)**

**[www.cuba.cu](http://www.cuba.cu)**

**[www.estrategia.cu](http://www.estrategia.cu)**

**[www.habanasol.cu](http://www.habanasol.cu)**

**[www.elperiodista.cu](http://www.elperiodista.cu)**