



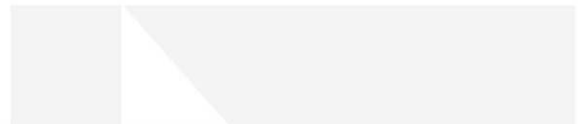
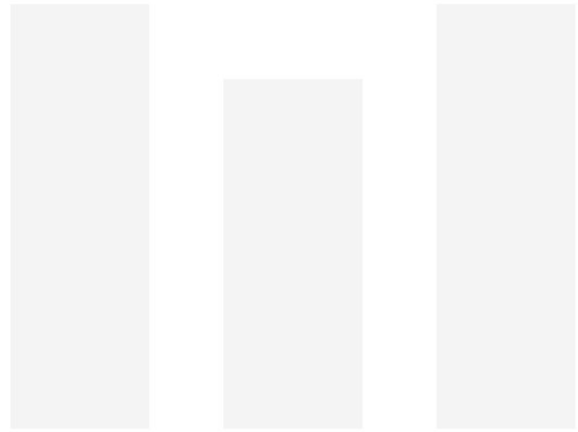
Estudios de Mercado

El mercado de la distribución de productos de consumo en Cuba Julio 2017

Este estudio ha sido realizado por
Gloria Gea Ortiz, bajo la supervisión de la
Oficina Económica y Comercial
de la Embajada de España en La Habana

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. DEFINICIÓN DEL SECTOR	6
3. OFERTA - CANALES DE DISTRIBUCIÓN	9
3.1 DISTRIBUCIÓN EN PESOS CUBANOS	9
3.2 DISTRIBUCIÓN EN TIENDAS DE DIVISAS	11
4. DEMANDA	12
5. PRECIOS	17
6. PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO ESPAÑOL	19
7. INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTE Y OTROS	21
7.1 PRINCIPALES INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTE	21
7.2 FORMAS DE ENTRAR EN EL MERCADO CUBANO	23
7.3 LONGITUD DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	24
7.4 MODALIDADES DE VENTA	25
8. BARRERAS DE ACCESO AL MERCADO	26
8.1 CARTERA DE PROVEEDORES	26
8.2 ARANCELES	26
8.3 IMPUESTOS	27
8.4 MEDIDAS FINANCIERAS	27
8.5 OTRAS BARRERAS	27
9. PERSPECTIVAS DEL SECTOR Y OPORTUNIDADES	29
10. INFORMACIÓN PRÁCTICA	31
10.1 FERIAS	31
10.2 INFORMACIÓN GENERAL	31
10.3 CONTACTOS BANCARIOS	32
10.4 APOYO A LA EXPORTACIÓN	32
10.5 APOYO A LA IMPLEMENTACIÓN	33



1 ■ RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene por objeto analizar y describir el mercado de la distribución comercial de productos de consumo en Cuba, así como ofrecer a los profesionales del sector la información necesaria para valorar las carencias y oportunidades existentes en el mercado cubano.

Dado que el campo de la distribución comercial es muy amplio, nos centraremos en la distribución que tiene como objetivo el cliente final, es decir, aquella que se encarga de hacer llegar los productos de consumo a la población de un país a través de pequeñas tiendas de conveniencia, supermercados o mercados agropecuarios.

Cuba es un mercado de corte socialista, en el que más del 90% de los medios de producción pertenecen al Estado. Sólo algunas empresas pueden actuar como interlocutores de comercio exterior y para ello cuentan con su respectiva licencia comercial, debiendo ajustar sus compras y ventas a un estricto nomenclador de productos. El resto de empresas y organismos, cuando tienen necesidades de productos provenientes del exterior, deben dirigirse a alguna de las importadoras autorizadas para que ellas les hagan la labor de compra.

El mercado de distribución en Cuba no escapa a esta centralización y también está controlado por empresas cubanas (en la mayor parte estatales). Recientemente se aprobó la creación de una empresa mixta autorizada para realizar labores de importación, comercialización y distribución mayorista en el sector de las cadenas hoteleras.

La distribución en Cuba de productos de consumo a la población se realiza a través de dos canales: el canal normado de suministro de productos básicos en **las tiendas en moneda nacional y mercados agropecuarios** –entre los que se encuentra el suministro de la libreta de racionamiento– y el canal **de las tiendas de venta en “divisas”**, que controlan la gran parte de la distribución de productos.

Cabe explicar aquí la dualidad monetaria existente en el país, ya que en él circulan dos monedas oficiales: el CUP –Peso cubano NO convertible– y el CUC –Peso cubano convertible–. El tipo de cambio oficial entre ambas es **1 CUC = 24 CUP**. Ninguna de las dos monedas es realmente convertible internacionalmente. Circulan únicamente dentro de territorio cubano. El tipo de cambio oficial establecido entre el CUC y el USD (insistimos, sólo válido dentro de Cuba) es de 1=1.

Los canales de distribución indicados anteriormente distribuyen productos muy diferenciados por precio y variedad, bien así, los productos que se comercializan a través de las tiendas en moneda nacional son productos básicos como arroz, legumbres, carne, aceite, huevos, frutas y verduras, productos básicos de higiene personal como pasta de dientes y desodorantes, y productos de limpieza, entre otros. En este canal, muy subvencionado, predomina el producto fabricado en Cuba y el pago en CUP –aunque también está permitido el pago en CUC, salvo en las tiendas en moneda nacional–. Por otro lado, a través del canal de tiendas de venta en “divisas” podemos encontrar una

mayor variedad de productos ya que gran parte de ellos son importados, estos productos van desde alimentos y bebidas, a productos para el hogar y el aseo personal, pequeños y grandes electrodomésticos, etc. El pago se realiza principalmente en CUC –aunque también está permitido el pago en CUC-

En este último canal de distribución (controlado por tiendas estatales) el Estado cubano aplica unos márgenes comerciales a los productos importados que van del 80% al 240% respecto a su precio de compra por lo que los precios finales para el consumidor se encarecen notablemente, dejándolos fuera del alcance de gran parte de la población que cuenta con un salario medio mensual inferior, al cambio, a los 30€.

El mayor desarrollo de un canal de distribución u otro está marcado por el número de habitantes y el desarrollo de la provincia de la que estemos hablando. Así por ejemplo, en La Habana que es el principal centro de consumo, ya que es la capital del país y es dónde existe una mayor concentración de población, turistas y negocios, tiene una mayor relevancia el canal de distribución formado por las tiendas de venta en “divisas” ya que es él que posee una mayor variedad de productos y es a él donde acuden los miles de cuentapropistas que deben abastecer sus negocios. Mientras que el canal de distribución normado en pesos cubanos sigue jugando un papel importante a la hora de hacer llegar los productos básicos a la población en otras provincias en las que la falta de turismo y de extranjeros residentes no ha hecho que se desarrolle tanto el canal de tiendas en “divisas”.

En Cuba, unas de las prioridades -además del precio- que da el consumidor a la hora de comprar un producto u otro son la proximidad y la disponibilidad del mismo ya que el país padece problemas logísticos y la mayor parte de la población no cuenta con transporte privado. Por ese motivo prevalecen las pequeñas tiendas de conveniencia.

Debido también al escaso desarrollo de las infraestructuras logísticas de las empresas estatales encargadas de la distribución minorista de productos de consumo es muy común la escasez de productos en las tiendas y la falta de constancia de los mismos en ellas, es decir, un determinado producto x que se encuentre en una tienda un día es probable que no vuelva a estar disponible hasta meses después.

El desarrollo que tengan estos canales a medio/largo plazo dependerá en gran parte del camino que escoja el Gobierno respecto a la entrada de competidores extranjeros en el mercado capaces de invertir y gestionar los mismos, así como de la inversión que realicen en infraestructuras logísticas y en tecnologías que hagan más eficientes sus sistemas de gestión y aprovisionamiento.

Por último es importante hacer mención a los problemas de pago vigentes en el país desde hace un par de años, ya que desde entonces se vienen produciendo importantes aplazamientos de pagos al vencimiento por parte de las importadoras estatales cubanas, siendo el método de pago estándar el Crédito Documentario irrevocable y sin confirmar a 360 días. Dichos problemas de impagos no son generalizados al 100% ya que el Gobierno suele priorizar los pagos a empresas que suministran productos relacionados con el turismo, cómo podría ser el pago a exportadoras de alimentos para el aprovisionamiento hotelero.

2. DEFINICIÓN DEL SECTOR

La distribución comercial es el conjunto de actividades encaminadas al reparto de un producto desde la fábrica al punto de venta. Cuba es un país que apenas cuenta con producción nacional en muchos de sus sectores, por lo que la red de abastecimiento empieza por la importación de los productos, sigue con los trámites aduaneros, la organización de la logística y los controles e inspecciones, especialmente en el sector alimentario y bebidas, para que llegue al final de la cadena de valor sin riesgos para el consumo humano.

En Cuba, hasta los años 90, el comercio exterior lo realizaban un pequeño grupo de empresas estatales pertenecientes al Ministerio del Comercio Exterior, especializadas sectorialmente y autorizadas expresamente para importar cada grupo de productos y servicios. Esto facilitaba la identificación de los posibles clientes y simplificaba la acción comercial de los empresarios. La mayoría de estas empresas fue perdiendo importancia a lo largo de los 90, aunque alguna de ellas mantiene un papel todavía relevante en la instrumentación de las importaciones, como intermediarias de uso obligatorio para quienes no tienen derecho a importar. La descentralización de los años 90 permitió a las empresas comercializadoras y productoras que disponían de ingresos en divisas actuar como importadores directas, multiplicándose por tanto el número de contactos a realizar para intentar vender, alcanzándose en 2003, una cifra de alrededor de 500 empresas cubanas y mixtas que tenían licencia para realizar operaciones de comercio exterior, licencias limitadas a un grupo de productos (nomenclador) autorizados y relacionados expresamente con el sector económico en el que la empresa operaba.

Desde el 2003 en adelante se revirtió esta tendencia. Se cancelaron licencias a bastantes empresas cubanas y se implantó un mayor control de la actividad de importación y exportación sobre aquellas que mantuvieron la capacidad de importar (creándose Comités de Compras para realizar importaciones consensuadas entre todos los importadores de un sector, etc.). Este proceso se tradujo en una mayor racionalización de los recursos para las compras del país.

Desde 2009, a raíz de la crisis económica que el país atravesó, se estableció un férreo control de las divisas por parte del Banco Central y del Ministerio de Economía y Planificación, quienes se reúnen periódicamente para asignar las divisas a los diferentes ministerios y organismos dependientes en función de las prioridades estatales. Estos, a su vez, reparten las divisas entre sus empresas dependientes en función de esas mismas prioridades controladas centralizadamente.

Hay que recordar que cualquier posible interlocutor comercial pertenece al Estado. Por tanto, el cliente final de toda operación comercial es el Estado cubano. Sin embargo, las diferencias, en muchos aspectos, pueden ser muy importantes según la empresa u organismo de que se trate, y los riesgos de cada operación pueden ser muy distintos en función de la formalización financiera de cada operación y de la prioridad del sector para el gobierno cubano.

La **importación y distribución mayorista y minorista de productos de consumo a la población** en Cuba ha estado estrictamente limitado a empresas estatales cubanas hasta hace algunos me-

ses. Ninguna empresa extranjera estaba autorizada a participar en la distribución, ni minorista ni mayorista.

Recientemente, en enero 2017, se aprobó la creación de la primera empresa mixta – formada por una cadena hotelera española junto a una empresa estatal cubana - autorizada a realizar actividades de importación, comercialización y distribución mayorista, aunque importante destacar que solo podrá realizar dichas actividades con destino al sector turístico únicamente, no para distribución en tiendas.

Por otra parte, en la actual Cartera de Oportunidades de Inversión Extranjera podemos encontrar algunos proyectos que también buscan la inversión extranjera para la creación de espacios mayoristas de diversos productos –ferretería, alimentos, productos frigoríficos, etc.-. En todos ellos es imprescindible la asociación con alguna empresa estatal cubana.

Destacar adicionalmente que las nuevas formas de organización empresarial: cooperativas y trabajadores por cuenta propia no pueden realizar, en principio, labores de distribución (las cooperativas agrícolas, aunque con limitaciones, sí están comenzando a distribuir sus producciones).

También se debe hacer mención a los diferentes medios de transporte que suponen la logística comercial para el traslado de dichos productos en el país:

El mundo de las **transitarias, agentes de navieras** y demás, las transitarias extranjeras deben firmar un contrato de corresponsalía con transitarias cubanas que son las únicas que pueden realizar labores ante las aduanas cubanas, sobre todo en el caso de la mercancía contenerizada. Existen excepciones en algunos productos que necesitan de barcos y logística especializada, como por ejemplo el transporte de alimentos a granel y otros.

En cuanto al **transporte terrestre interno**, sólo estaba autorizado históricamente a empresas estatales cubanas. Ninguna empresa extranjera pudo realizar hasta hace poco distribución dentro del territorio nacional aunque existe una primera empresa belga autorizada para hacer este tipo de labor que se han radicado en Mariel.

Respecto al **transporte aéreo**, la encargada es una única transitaria con la que se debe llegar a un acuerdo para manejar cargas con origen y/o destino Cuba.

En cuanto a las **empresas estatales encargadas de gestionar la distribución minorista** son un número reducido de empresas las que realizan esta labor. Trabajan los temas logísticos y de distribución y almacenaje con medios propios, poseen una infraestructura logística poco desarrollada y disponen de una escasa capacidad financiera para invertir en mejoras de sus instalaciones y herramientas de trabajo.

En lo referente a los canales de distribución existentes en el país se dividen en dos subsectores: el canal normado de suministro de productos básicos en las **tiendas en moneda nacional y mercados agropecuarios** –entre los que se encuentra el suministro de la libreta de racionamiento- y el canal de las **tiendas de venta en “divisas”**, que controlan la gran parte de la distribución de productos.

Es importante hacer mención aquí a la dualidad monetaria existente en el país, ya que en él circulan dos monedas oficiales: el CUP –Peso cubano NO convertible- y el CUC –Peso cubano convertible-.

Hoy en día, en prácticamente todos los lugares, aceptan el pago tanto en CUP como en CUC. Aunque existen ciertos servicios o lugares –sobre todo aquellos dirigidos por extranjeros- que sólo permiten el pago en CUC, por ejemplo: las aerolíneas aéreas extranjeras.

En lo relativo a este estudio, las tiendas en moneda nacional son las únicas que aceptan el pago en exclusivo en CUP. Mientras que los mercados agropecuarios y las tiendas de venta en “divisas” aceptan el pago en ambas monedas.

EL MERCADO DE LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO EN CUBA

El tipo de cambio oficial entre ambas es $1 \text{ CUC} = 24 \text{ CUP}$. El CUC es la única moneda que es convertible (solo dentro de Cuba, no internacionalmente) a otras divisas. Respecto al dólar tiene un tipo de cambio fijo de $1 \text{ CUC} = 1 \text{ USD}$ y, en base a esta tasa fija, en las CADECAS –Casas de Cambio– el tipo de cambio de las diferentes divisas fluctúa según los cambios que se den con el USD.

3. OFERTA - CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La República de Cuba cuenta con una población que ronda los 11,24 millones de habitantes que se distribuyen a lo largo de una extensión de 109.884 km², teniendo una densidad de población de 102 hab/km².

Sin embargo, la densidad de población no es la misma a lo largo del territorio y tampoco el desarrollo turístico lo que condiciona en gran medida el tipo de distribución, y consecuentemente la oferta de productos.

3.1 DISTRIBUCIÓN EN PESOS CUBANOS

Esta distribución se refiere a la forma de venta que se da en tiendas en moneda nacional y mercados agropecuarios, dentro de la cual está incluido el suministro de productos básicos a través de la libreta de racionamiento.

El Estado cubano mantiene, desde los años 60, la distribución de una serie de alimentos básicos a la población cubana mediante una cuota mensual denominada **canasta básica o libreta de racionamiento** cuyos precios son subsidiados por el Estado y, por lo tanto, prácticamente gratuitos para la población. Se pretende eliminar este sistema de subsidios que son muy onerosos para el Estado quien, en situación de crisis económica, no puede permitírselos. Por ello, desde hace ya varios años, se han ido reduciendo tanto el rango de productos como las cantidades de todos ellos.

La *distribución mensual* de productos a través de la libreta de abastecimiento, tiene un precio aproximado de 15 CUP por persona y contiene los siguientes productos:

-en cuanto a embutidos se limita a 230 gr de mortadela de producción nacional e igual cantidad de picadillo condimentado (producción nacional); las embarazadas y niños discapacitados reciben 450 gr de carne de res al mes. También se entregan 115 gr de mortadela de ave.

-El pescado está incluido en esta distribución mensual, entregando: Población general: 450 gr de pescado congelado (con cabeza y cola) o, en su defecto, 310 gr de pollo. Teniendo en cuenta que Cuba importa tanto el pescado como el pollo y que el precio en el mercado internacional del pescado es más alto que del pollo, con frecuencia se sustituye la cuota de pescado por pollo; los enfermos y niños con “dietas médicas y dietas especiales” reciben 2,7 kg adicionales mensuales de pescado (con cabeza y cola);

-Arroz: se entregan 2,27 kg por persona. El principal suministrador de este arroz es Argentina aunque, en ocasiones, también se toma de la producción nacional. Hay que señalar que este “arroz criollo” (como lo llaman los cubanos) no goza de mucha aceptación pues tiene muy poca calidad, muy diferente del que se destina al turismo.

-Frijoles negros: se entrega 115 gr por persona.

EL MERCADO DE LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO EN CUBA

- Spaghetis a granel: 500 gr por persona.
- aceite: 250 gr del aceite vegetal importado a granel y envasado en Cuba.
- Azúcar blanco y azúcar moreno, se entregan 1,8 kg y 450 gr de cada uno, respectivamente.
- Café, se entrega un paquete de 225 gr por persona. El café, que cuesta 4 CUP / 225 gr, debe pagarse aparte de la cuota mensual de 15 CUP.
- 30 huevos por persona.

Respecto a la venta de productos en los **mercados agropecuarios** cabe hacer una distinción entre los estatales y los que son abastecidos por las cooperativas agropecuarias (particulares) los cuales poseen unos niveles de precio más elevados pero tienen productos de calidad superior comparados con los mercados estatales, aunque sin llegar a tener una calidad óptima. En estos mercados se vende básicamente verduras y frutas frescas de temporada, especias, y carne de cordero y cerdo. En cuanto a embutidos, la oferta se concentra en chorizos, salami y productos ahumados derivados del cerdo.

Debe destacarse que todos son producidos en industrias estatales cubanas (en ningún caso importados) y se manipulan con muy pocas condiciones higiénicas, además de que no tienen las condiciones de conservación correctas, lo que se traduce en un producto de baja calidad pero que, de acuerdo al bajo nivel adquisitivo de la población, los elevados precios en las tiendas en divisas (teniendo en cuenta los salarios existentes) y la escasa oferta que reciben a través de la libreta de abastecimiento, son siempre muy solicitados.

Por último, en las **tiendas en moneda nacional** (muy poco abastecidas y sólo de algunos alimentos básicos) se encuentran productos como arroz, embutidos de producción nacional, huevos, una amplia variedad de conservas de vegetales de producción nacional, y algunos productos de limpieza, higiene personal e incluso ropa textil en algunas ocasiones. En ellas sólo se podrá realizar el pago en CUP.

Al igual que en los mercados agropecuarios, la calidad es ajustada pero pese a ello son productos con una gran aceptación por parte de la población dado los precios de los mismos.

A rasgos generales, la distribución normada en pesos cubanos sigue jugando un papel importante a la hora de hacer llegar los productos básicos a la población. Si bien en ciudades como La Habana su importancia se está viendo relegada con la existencia de algunas grandes superficies que han atraído a consumidores ante una variedad mayor de productos aunque el precio de estos se incrementa notablemente respecto a las tiendas en moneda nacional.

Cómo ya hemos comentado, los productos que principalmente se comercializan a través de este canal de distribución son arroz, legumbres, carne de cerdo y cordero, aceite, huevos, frutas y verduras, productos básicos de higiene personal como pasta de dientes y desodorantes, y productos de limpieza, entre otros.

3.2 DISTRIBUCIÓN EN TIENDAS DE DIVISAS

Controlada por empresas estatales cubanas relacionadas con la distribución minorista de productos de consumo para las tiendas conocidas popularmente con “área dólar” que controlan este tipo de distribución a través de sus cadenas de tiendas que tienen repartidas por toda la geografía nacional. Generalmente se trata de pequeñas tiendas de conveniencia, salvo en las ciudades más pobladas y con mayor impacto del turismo como La Habana en la que podemos encontrar algunas superficies de mayor tamaño que pueden llegar a agrupar un mayor conglomerado de productos que van desde alimentos y bebidas, a productos para el hogar y el aseo personal, pequeños y grandes electrodomésticos, etc.

Las tiendas de venta en “divisas” controlan toda la distribución de alimentos al margen del esquema indicado en el punto anterior, así como el resto de productos de consumo. Tienen sus propias empresas importadoras que son las que compran internacionalmente y luego distribuyen internamente lo comprado entre sus tiendas dependientes. En total no existen más de 4 / 5 cadenas de tiendas que controlan, como se ha indicado, el proceso completo.

La mayor parte de los productos alimenticios necesarios debe buscarse en estas tiendas que comercializan sus productos en pesos cubanos convertibles-CUC. Estas tiendas se abastecen tanto de productos importados como de producción nacional.

Aunque es cierto que tienen una mayor variedad de productos que las tiendas en moneda nacional, este tipo de tiendas también sufre en ocasiones de desabastecimiento debido a la falta de desarrollo de las infraestructuras logísticas de las empresas de distribución. Por ello es muy común que en algunas ocasiones no se encuentren productos básicos como pudiera ser papel higiénico o leche. También es habitual la falta de constancia en el punto de venta de un determinado producto. Los productos aparecen y desaparecen periódicamente pudiendo pasarse de una etapa de pasillos vacíos de un determinado producto a estantes llenos del mismo.

Es muy importante tener en cuenta que los precios de venta al público de los productos de consumo que se venden en estas tiendas están gravados por normativa estatal con unos márgenes de venta que van de un 80% al 240% sobre el precio de compra, lo que encarece enormemente el precio final al que se ofrecen al cliente final y, junto con la escasa capacidad adquisitiva del cubano medio, hace que queden prácticamente fuera de mercado aquellos productos que tienen un precio alto en origen.

También cabe destacar el aumento de restaurantes privados o “paladares”, algunos de ellos con un alto prestigio en el país, que se han convertido en consumidores del sector de alimentos y bebidas, así como de otros productos imprescindibles para llevar a cabo su actividad. Ello ha provocado un aumento de la demanda potencial de muchos productos relacionados con este servicio en las tiendas de divisas ya que los trabajadores por cuenta propia no tienen licencia de importación, por lo que tienen que abastecerse exclusivamente a través de los canales de distribución anteriormente mencionados.

4. DEMANDA

En los últimos años la población de Cuba ha sufrido un ligero aumento, con cifras de crecimiento del 0,1 %, 2,5% y 3,3% para los años 2015, 2014 y 2013 respectivamente. Actualmente, según el último censo de 2016 se estima que en Cuba viven 11,24 millones de personas, aunque la tendencia para los próximos años es que dicha cifra tienda a disminuir.

Lo que sí que es relevante destacar es el aumento del número de turistas que ha presentado el país, lo que ha hecho que aumente sus importaciones relacionadas con el aprovisionamiento de productos necesarios para los mismos. La llegada de turistas al país pasó de 3.002.745 en 2014 a más de 4 millones el pasado año 2016, cifra que se espera continúe aumentado estos años por lo que Cuba está haciendo una fuerte inversión en instalaciones hoteleras y todo lo relacionado con las mismas. Estos 4 millones de personas que visitaron el país fueron el principal consumidor final de productos que, por su rango de precio, escapan del poder adquisitivo del cubano de a pie –el cual tiene un salario medio mensual inferior a los 30€-.

Junto a este aumento de la población y del turismo, también se ha experimentado un pequeño crecimiento económico –exceptuando el pasado año 2016 en el que la tasa de variación del PIB fue del -0,9%- lo que ha impulsado levemente el consumo.

PIRÁMIDE POBLACIONAL DE CUBA EN 2016

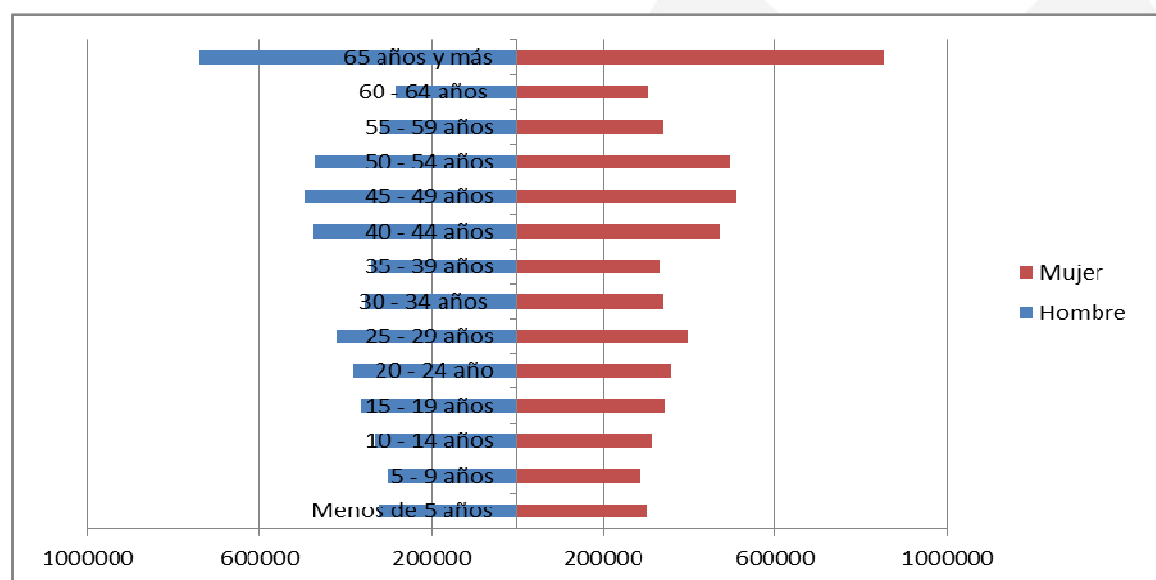


Gráfico 1. Distribución de la población por sexo y edad. Fuente: ONEI. Elaboración propia

La pirámide poblacional en 2016, muestra una evolución de la población progresiva en la que todos los grupos de edad muestran un cierto equilibrio. Cabe destacar el grueso de población que se encuentra en un rango de edad superior a los 65 años los cuales representan el 14% del total de la población. La población en edad de trabajar (población entre 15-64 años) es de 7.781,1 millones, que representa más del 69% de la población.

Según el censo de 2016 la población masculina es del 49,8% y la femenina del 50,2%.

La evolución del PIB en los últimos años se ha moderado tras unos años de un crecimiento próximo al 3% durante varios años consecutivos. A pesar de ello podemos apreciar un gran aumento del PIB pc desde el año 2010 en el que la cifra fue de 5.722 pesos cubanos hasta el último año del que se tienen cifras oficiales disponibles, 2015, en el que fue de 7.753 pesos cubanos, lo que ha supuesto un aumento de más del 30%.

Fruto de este crecimiento cabe destacar el aumento del consumo final efectivo de los hogares per cápita (abarca el gasto de los hogares residentes y aquella parte de los servicios gubernamentales que se prestan gratuitamente a la población, es decir, servicios comunales, educación, salud pública, cultura, deportes, entre otras), que ha aumentado más del 40% desde el 2010, situándose en 2015 en 6.190 pesos cubanos.

DATOS ECONÓMICOS	2014	2015	2016	2017*
Evolución del PIB (%)	1	4	-0,9	2 (previsión)
PIB por habitante (Pesos)	7.186	7.753	Nd	Nd
PIB absoluto (MPesos)	80.656	87.133	Nd	Nd

Tabla 2. Datos económicos. Fuente: ONEI. Elaboración propia

En la distribución geográfica poblacional se puede ver la importancia de La Habana, que concentra a buena parte de la población del país, también caben destacar las provincias de Santiago de Cuba y Holguín que aglutinan otra gran parte de la población, esto implica también, que los canales de distribución sean más modernos en estos núcleos urbanos frente a otras zonas mucho más deshabitadas donde continúan predominando las tiendas de conveniencia y mercados tradicionales.

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN NACIONAL POR PROVINCIAS, 2016

CUBA	11.239.224
La Habana	2.138.081
Santiago de Cuba	1.052.618
Holguín	1.029.170
Granma	831.324
Villa Clara	786.652
Camagüey	769.950
Matanzas	695.913
Pinar del Río	586.288
Las Tunas	526.826
Guantánamo	507.366
Artemisa	487.344
Sancti Spíritus	462.797
Ciego de Ávila	424.464
Cienfuegos	401.794

Mayabeque	371.125
Isla de la Juventud	84.424

Tabla 3. Distribución de la población nacional por provincias. Fuente: ONEI. Elaboración propia

En Cuba no existen datos oficiales sobre la distribución de la población en función de la renta, pero el salario medio mensual en 2016 fue de 740 pesos cubanos (aproximadamente unos 27€). Dicha cifra ofrecida por la ONEI sólo tiene en cuenta a las entidades estatales y mixtas, por lo que deja fuera al sector cuentapropista en el que se estima que el salario medio mensual es más elevado, y por tanto tienen un poder adquisitivo mucho mayor.

El sector cuentapropista ha ido ganando importancia desde que se aprobase su regulación en octubre del año 2010. Actualmente dicha regulación recoge más 200 las labores que pueden ejercer los cuentapropistas. A cierre del año 2016 el número de trabajadores privados superaba el medio millón de personas. Las actividades más representadas son la elaboración y venta de alimentos – entre los que se encuentran los famosos “paladares” (restaurantes privados)-, con unas 59.700 personas; el transporte de carga y pasajeros, con 54.350; la renta de viviendas, habitaciones y espacios, con 34.000, y la figura de telecomunicaciones, que agrupa a 24.440 empleados.

Los trabajadores por cuenta propia suponen a día de hoy casi el 10% de la población activa. Algunos de ellos, cerca del 15%, trabajan tanto en el sector estatal como en el particular.

Así, en la tabla abajo expuesta, vemos como el valor de la circulación mercantil de productos ha aumentado casi un 24% desde el año 2012, cifra explicada en gran parte por el aumento de negocios por cuenta propia y, como hemos comentado más arriba, por el gran aumento de visitantes extranjeros que está experimentando la isla, que registro en 2016 la cifra record de 4 millones de turistas lo que supuso un aumento de 13 puntos porcentuales frente al 2015.

VALOR DE LA CIRCULACIÓN MAYORISTA TOTAL Y LA RED MINORISTA POR GRUPO DE PRODUCTOS

CONCEPTO	Millones de pesos							
	2012		2013		2014		2015	
	Total	Red Min.	Total	Red Min.	Total	Red Min.	Total	Red Min.
Total	25.460,1	10.358,5	27.365,6	10.0399,0	28.86,8	10.649,3	31.475,0	12.470,8
Productos alimenticios	11.467,6	4.831,5	11.733,6	5.302,5	12.418,7	5.343,7	12.874,8	5.444,2
Productos lácteos	928,7	331,3	1.596,0	782,5	1.522,2	729,5	1.0202,7	575,8
Productos pesqueros	431,6	113,8	624,6	139,5	565,1	137,3	656,4	274,5
Productos cárnicos	3.429,4	1.174,59	3.873,4	1.253,9	3.752,0	1.267,5	4.264,2	1.404,8
Productos de la harina	974,3	599,2	1.057,4	720,5	980,2	710,6	1.038,3	728,6

EL MERCADO DE LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO EN CUBA

Productos de consumo	3.057,6	1.369,2	1.933,3	1.065,9	2.682,8	1.092,2	2.662,8	1.017,4
Conservas de frutas y vegetales	149,7	106,8	258,3	187,3	339,8	256,1	387,9	287,3
Huevos frescos	507,3	327,1	546,3	217,8	563,2	237,4	602,8	249,4
Productos agrícolas	1.439,9	446,7	1.119,1	353,4	1.187,3	384,5	1.274,5	400,3
Otros productos alimenticios	235,4	69,7	183,7	74,1	360,6	74,3	384,4	78,6
Café	313,7	292,8	541,5	507,6	465,5	454,4	448,7	427,5
Productos no alimenticios	6.030,4	2.488,0	6.254,2	2.281,5	6.467,7	2.419,4	7.844,4	3.832,1
Bebidas	2.242,5	1.255,5	2.344,4	949,2	2.383,1	1.051,3	3.328,8	2.218,1
Tabacos, cigarros y fósforos	3.787,9	1.232,5	3.909,8	1.332,3	4.084,6	1.368,1	4.515,6	1.614,0
Productos industriales	7.962,1	3.039,0	9.377,8	2.815,0	9.990,4	2.886,2	10.755,8	3.194,5
Artículos de higiene y limpieza	721,1	286,6	231,5	204,9	275,8	250,9	323,8	295,9
Textil	461,5	294,3	584,2	351,8	764,1	359,3	781,7	370,1
Bienes de uso duradero	735,6	404,9	659,2	288,7	826,6	307,2	906,5	398,4
Material de construcción	650,6	198,7	655,9	141,8	689,6	108,1	699,1	119,2
Juguetes	118,4	118,0	89,8	80,1	94,5	92,7	97,6	94,3
Calzado	119,2	95,0	61,3	31,5	116,7	32,7	80,7	35,2
Artículos varios de piel	16,5	8,9	16,3	4,8	20,0	5,1	22,7	6,0
Productos farmacéuticos	1.399,3	735,5	1.541,1	817,0	1.627,4	815,3	1.675,5	819,5
Combustibles y lubricantes	3.245,3	453,6	4.391,7	818,2	4.415,1	835,2	4.465,1	859,2
Revistas, libros y artículos de filatelia	16,8	7,2	952,5	75,5	954,6	76,6	998,7	192,6
Otros productos no especificados anteriormente	477,8	436,3	194,3	0,7	206,0	3,1	704,4	4,1

Tabla 4. Valor de la circulación mercantil mayorista total y la red minorista por grupos de productos. Fuente: ONEI.

Respecto a las características del consumidor cubano, podemos considerar a éste como un consumidor novel y sencillo, en términos europeos. El perfil del consumidor/comprador en Cuba puede ser muy variado según hablemos de personas trabajadoras del sector estatal, personas ocupadas en el sector cuentapropista, o los mismos negocios cuentapropistas que deben acudir al mercado para proveerse de los productos que necesiten para el ejercicio de sus actividades.

La frecuencia de la compra es diferente en función de qué tipo de consumidor estemos hablando. Así bien, los consumidores de mayor renta van al súper una vez cada 15 días o una vez por semana, mientras que las rentas más bajas acuden cada día a comprar productos básicos. Además existe cierta estacionalidad, durante la celebración de ciertas fechas señaladas como la navidad, cuando aumenta el gasto en alimentos y bebidas.

El consumidor cubano también da prioridad a la proximidad y a la disponibilidad de los productos. Esto se debe en gran parte a los problemas logísticos del país –no tienen vehículos privados, falta de transporte público, etc.-. Por tanto para que el exportador tenga éxito en el mercado es conveniente que consiga que su producto esté presente en el punto de venta de forma regular.

Los consumidores en Cuba sienten cierta propensión a valorar muy positivamente el producto español, principalmente por razones históricas, lo que provoca que nuestros productos sean líderes en casi todos los sectores del mercado, aunque cada vez se empieza a notar una cierta predisposición por parte de las empresas importadores estatales a decantarse por productos de otros países que ofrezcan un menor precio aun viéndose reducida en ciertas ocasiones la calidad del producto. En el sector alimenticio sigue habiendo una clara hegemonía de productos españoles.

En cualquier caso, el consumidor cubano NO es prescriptor de qué se compra o qué marca prefieren. Los productos que se importan se deciden por parte de las empresas importadoras en base a los presupuestos con los que cuentan estatalmente y, a partir de ahí, en base a qué proveedor les dé mejores condiciones económicas y financieras, sobre todo. El consumidor cubano consume, a fin de cuentas, lo que encuentra en el supermercado y puede pagar, teniendo en cuenta la limitada continuidad de los productos y los problemas de escaseces tan grandes que existen en muchas ocasiones, y compra el producto que encuentra cuando lo encuentra sin entrar a valorar si le gusta más o menos esa marca u otra.

La realidad es que existe una volatilidad de marcas muy grande en los supermercados en Cuba y, salvo algunas excepciones de algunas marcas que son vendidas en Cuba a través de alguna distribuidora radicada y que, por tanto, tiene una cierta continuidad en cuanto al suministro, es habitual encontrar marcas de productos que tres meses después no vuelven a aparecer.

Desde hace unos años atrás, con la lenta pero creciente penetración de las tecnologías y el acceso a internet en el país, están apareciendo en Cuba nuevos hábitos de gustos y preferencias de los consumidores, sobre todo por parte del consumidor joven con acceso a la tecnología. Estos consumidores tienen un mayor conocimiento de los productos y se aproximan cada vez más al consumidor de estilo europeo, americano, etc. En cualquier caso, como la tabla de abajo muestra, el número de usuarios de internet sigue presentando cifras muy lejanas a la de un país desarrollado.

USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, CUBA

	2012	2013	2014	2015
Total de usuarios de telefonía móvil	1.792,30	2.104,60	2.636,80	3.451,50
Ordenadores personales por cada 1.000 habitantes	70	74	90	95
Usuarios de internet por cada 1.000 habitantes	257	261	271	348

Tabla 5. Uso de las tecnologías de la información y comunicación. Fuente: ONEI. Elaboración propia

5. PRECIOS

Cuba, pese a poseer un salario medio no superior a los 30 € mensuales, cuenta con unos precios elevados en la mayoría de productos de consumo, lo que hace que sean de difícil acceso para gran parte de la población. Cabe mencionar la diferencia de precios que encontramos entre las tiendas en moneda nacional y agro mercados, y las tiendas de venta en divisas. Así bien, en éstas últimas el Estado cubano aplica unos márgenes comerciales a los productos importados que van del 180% al 240% respecto a su precio de compra en el país de origen por lo que los precios de compra para el consumidor final se encarecen notablemente.

En las tiendas en moneda nacional y agro mercados prácticamente sólo se pueden adquirir productos de producción local y respecto a los alimentos cabe decir que, mayoritariamente, son vendidos a granel. Los precios en los agro mercados también son altos para el poder adquisitivo medio de la población cubana.

A continuación, en la siguiente tabla, podemos observar la diferencia de precios que se da entre ambos mercados para una selección de productos. Es importante aclarar que la mayoría de productos que se venden en las tiendas de divisas son importados (aunque existe oferta de productos locales) mientras que los vendidos en las tiendas en moneda nacional son siempre de producción local.

PRECIOS DE PRODUCTOS EN LOS DIFERENTES CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Producto	Tienda en divisas	Tienda en moneda nacional
Arroz	2,25 CUC / kilo (54 CUP / kilo)	9 CUP / kilo
Spaghettis	3 CUC / kilo (70 CUP / kilo)	33 CUP / kilo
Pasta de tomate	3,70 CUC / kilo (88 CUP / kilo)	52 CUP / kilo
Azúcar refino	1,20 CUC / kilo (29 CUP / kilo)	18 CUP / kilo
Café	12 CUC / kilo (528 CUP / kilo)	60 CUP / kilo

Jabón de lavar	2,90 CUC / jabón (70 CUP / jabón)	6 CUP / jabón
Pasta de dientes	1,40 CUC (34 CUP)	6 CUP
Tomates	No se oferta	Varía según temporada, precio medio: 24 CUP / kilo
Plátano	No se oferta	3 CUP / unidad
Cebollas	No se oferta	Varía según temporada, precio medio: 32 CUP / kilo
Mantequilla	8,5 CUC / kilo (204 CUP / kilo)	No se oferta
Refresco	1 CUC / refresco (24 CUP / refresco)	No se oferta

Tabla 6. Elaboración propia. 1 CUC = 24 CUP.

En cuanto al método de pago a usar a la hora de hacer negocios en el país, cabe destacar que Cuba es un mercado donde es imprescindible utilizar medios de pago seguros y elegir muy bien el banco con el que se trabaja, especialmente en estos momentos cuando el país adolece de falta de divisas.

Actualmente el medio de pago utilizado por excelencia es el Crédito Documentario irrevocable y sin confirmar a 360 días, aunque hay empresas y sectores puntuales que pueden salirse, en según qué compras, de estas formas de pago. También se debe mencionar que en el último año se vienen produciendo importantes aplazamientos de pagos al vencimiento ya que los problemas económicos que el país está atravesando implican, en la práctica, un atraso en el pago a proveedores extranjeros.

6. PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO ESPAÑOL

Sobre las relaciones comerciales entre ambos países cabe decir que España fue, en 2015, el tercer proveedor de Cuba por detrás de Venezuela (suministro de petróleo) y China. En 2016, y sin datos aún definitivos, parece ser que sigue siendo tercera en el ranking. El número de empresas exportadoras a Cuba aumentó en 2016 un 18,6 % respecto al año anterior aunque el volumen de exportaciones en miles de euros se redujo un 0,7% hasta los 897.481,2 miles de euros. El 2015 ha sido, históricamente, el año de mayores exportaciones de España a Cuba.

El producto español en Cuba, en general, goza de buena aceptación. Es un producto que ha conquistado un espacio bien definido por su calidad y la seriedad con que el empresariado español ha sabido sostener las negociaciones, su relación con las empresas cubanas, además de las especificaciones técnicas y servicios post-venta en los casos en los que es posible.

Hay algunas empresas mejor posicionadas que otras, dependiendo de la calidad de los productos que comercializa cada una y la seriedad de cada empresa. Destacan algunas empresas con productos de alta calidad, en especial para el sector turístico, que hacen que dichas empresas hayan podido mantener sólidas relaciones comerciales durante muchos años con las empresas cubanas y que hayan hecho que las empresas españolas tengan abiertas sucursales y hasta puntos de venta en el país. En este último caso, es importante destacar que no son puntos de venta propiedad y controlados por las empresas españolas, ya que ninguna empresa extranjera puede abrir tiendas propias en el país (el sector de la venta minorista está controlado por el Estado cubano), sino de puntos de venta individuales (tienda única especializada) o dentro de puntos de venta multimarca, en los que la propiedad es de una empresa estatal cubana que controla los diferentes aspectos de la política de marketing mix. Ejemplos de esto serían tiendas estatales cubanas en las que puede haber algunos productos españoles en exclusividad-tipo franquicia (Mango, por ejemplo), o algunas bodegas (Torres) que suministran en exclusividad algún punto de venta, estatal insistimos, en la Habana Vieja...

El principal competidor de los productos españoles, son los originarios de China, quienes han conseguido una importante penetración en el mercado cubano gracias al bajo precio de los mismos y a la política crediticia que las empresas chinas ofrecen a las cubanas, aceptando las primeras las peticiones de financiación de las segundas, incluso aplazando el pago hasta 720 días.

Las empresas españolas ofrecen una mejor calidad y un financiamiento también de las operaciones de compra-venta internacional, pero no a tan largo plazo, y que depende en muchos casos de la disponibilidad de los diferentes productos financieros que las entidades bancarias españolas ofrecen para el mercado cubano.

En los últimos años, además, los productos chinos han ido ganando en calidad. Tradicionalmente, el producto chino, aunque más atractivo por el precio, no conseguía un mayor éxito ni penetrar a

ciertos nichos del mercado cubano que sí cubrían los productos españoles debido a su mala calidad, pero la mejora en la calidad de los mismos, sumado a un precio más atractivo y los créditos mencionados, están haciendo que los productos chinos hayan conseguido penetrar ciertos nichos antes no accesibles para ellos, por ejemplo en la industria auxiliar del turismo.

En resumen, el producto español se percibe por el consumidor como una opción de compra fiable y de calidad. El mercado cubano por su parte tiende a exigir precios más bajos y mayor margen de financiación.

La realidad es que en el sector alimenticio, los productos españoles son los principales que se encuentran en los supermercados. En otros productos de consumo (textiles, ferretería, etc) la presencia de productos chinos es mucho más habitual que la de cualquier otro origen.

7 ■ INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTE Y OTROS

7.1 PRINCIPALES INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTE

En Cuba las operaciones de comercio exterior se realizan principalmente por vía marítima o aérea. La distribución nacional se sirve de la red de carreteras y el ferrocarril, aunque este último está en proceso de ser renovado y no es muy usado para el transporte de carga.

La empresa Cubana de **Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos S.A. (ECASA)** es la empresa encargada de la gestión de los distintos aeropuertos desplegados por el país. La lista de aeropuertos internacionales en Cuba es la siguiente:

- Cayo Coco Internacional (CCC)
- Camaguey - Ignacio Agramonte Internacional (CMW)
- Cayo Largo - Vilo Acuña Internacional (CYO)
- La Habana - José Martí Internacional (HAV)
- Holguín - Frank País Internacional (HOG)
- Santiago de Cuba - Antonio Maceo Internacional (SCU)
- Varadero - Juan Gualberto Gómez Internacional (VRA)

El aeropuerto principal del país es el Aeropuerto Internacional José Martí, en La Habana, que además cuenta con conexiones con las principales ciudades del país: Santiago de Cuba, Holguín, Santa Clara, Guantánamo, Isla de la Juventud y los Cayos. Recientemente se concedió la ampliación y gestión del Aeropuerto Internacional José Martí a la compañía francesa Bouygues Batiment International ante el aumento del tráfico internacional de pasajeros.

Respecto al **transporte marítimo**, la actividad portuaria está regulada en el país por el Decreto Ley de Puertos No. 230, que tiene por objeto regular la organización, el desarrollo sostenible de los puertos; la determinación y clasificación de los mismos y la prestación de los servicios marítimo portuario.

Los puertos de primera categoría que encontramos en el país son los siguientes:

- Puerto de Mariel
- Puerto de Moa

- Puerto de Cienfuegos
- Puerto de La Habana
- Puerto Batabanó/Gerona/Cayo Largo
- Puerto de Matanzas
- Puerto de Nuevitás
- Puerto de Santiago de Cuba

Existen líneas regulares de mercancías que unen los principales puertos españoles con los principales puertos cubanos, los cuáles son el Puerto de Mariel –a 30 km de la Habana- y el Puerto de Santiago de Cuba, en la zona oriental del país.

En el último año del que se tienen datos oficiales, 2015, los puertos cubanos tuvieron un tráfico de mercancías estimado en 16.745,2 miles de toneladas, de las cuales 7.741,0 miles de toneladas corresponden a importaciones. La carga operada total se redujo aproximadamente un 15% respecto al volumen del año anterior.

En la actualidad la **red ferroviaria**, que se extiende desde Guane (provincia de Pinar del Río), en la parte más occidental de la isla, hasta la bahía de Guantánamo en la parte oriental, se encuentra poco desarrollada y envejecida. Cuenta con 8.367 km de vías, de ellos, corresponden al ferrocarril de uso público: 5.064 km. El resto es de uso agroindustrial (transporte de caña de azúcar para los centrales azucareros) y en otras industrias y minas.

La carga transportada por esta vía en 2015 fue de 15.566,2 miles de toneladas, y en su mayoría se utilizó para transportar materiales de construcción.

La **red de carreteras** tiene una extensión de 52.202 km, de los cuales sólo 17.212 km corresponden a carreteras pavimentadas. La mayoría de estas carreteras se encuentran en un deficiente estado debido a la falta de mantenimiento.

Las principales carreteras son:

-La Carretera Central (N-1) con una extensión total de 1.435 km, construida en 1931, abarca todas las provincias del país, atravesando sus capitales provinciales con la sola excepción de Cienfuegos. Es una vía de dos sendas y un ancho de 6.30 m en zonas rurales.

-La Autopista Nacional (A-1 de La Habana hacia el este, A-4 de la capital hacia occidente). Cuenta en total con 597 km transitables y une a La Habana con las ciudades de Santa Clara y Sancti Spiritus hacia el este y con Pinar del Río hacia el oeste. Atraviesa también el territorio de las provincias de Mayabeque, Matanzas y Cienfuegos (hacia el este) y de Artemisa (hacia el occidente). Otro tramo construido conecta a Palma Soriano con Santiago de Cuba y parcialmente a esta ciudad con Guantánamo. El proyecto inicial abarcaba toda la isla, pero fue detenido en los 90.

-La Vía Blanca, carretera expresa de 4 sendas, con 138 km une La Habana con la ciudad de Matanzas y el polo turístico de Varadero, serpenteando junto a la costa norte. Concluida en 1960. Se considera la primera autopista cubana y es una de las carreteras más transitadas del país.

En el año 2015 se transportó un total de 78.574,6 miles de toneladas por esta vía, principalmente alimentos y materiales de construcción.

En consecuencia se puede decir que en su conjunto las infraestructuras, principalmente la red de carreteras y la red ferroviaria, están poco desarrolladas y debido a la falta de mantenimiento, se encuentran en mal estado de conservación. Todo ello dificulta la logística en el país.

Como se explicó en el apartado 2, para poder realizar distribución de carga aérea y marítima por parte de una empresa extranjera se debe firmar un acuerdo de corresponsalía con unas de las transitorias cubanas, dado que son las únicas que pueden realizar labores ante las aduanas cubanas.

Respecto a la distribución por carretera en el país ha estado históricamente autorizada exclusivamente a empresas cubanas hasta la aprobación de dicha actividad a una empresa belga que está autorizada a trabajar transportando cargas desde Mariel.

7.2 FORMAS DE ENTRAR EN EL MERCADO CUBANO

Como ya se comentó al inicio de este estudio, suelen existir varios intermediarios entre el fabricante y los consumidores finales.

En Cuba, una empresa extranjera siempre ha de canalizar sus ventas a través de una serie de empresas estatales que tienen licencia de importación. Las licencias se otorgan respecto a ciertas partidas arancelarias, así que no todas las empresas con capacidad de compra en el mercado internacional pueden comprar todo tipo de productos. Posteriormente, estas importadoras distribuyen los productos a los grupos empresariales para los que importan, quienes a su vez distribuyen las importaciones entre las empresas dependientes del grupo en función de la asignación de recursos para el plan anual de compras y ventas. Las cooperativas no estatales y cuentapropistas comprarían, en su caso, a estas empresas públicas distribuidoras que a su vez importan únicamente aquello que el Estado cubano determina como necesario.

Las diferentes formas de abordar el mercado cubano son las siguientes: exportación directa; *traders* (representación comercial); agentes comerciales y la implantación.

- **Exportación directa:** venta directa a las importadoras mencionadas. Es necesario estar inscrito en la Cartera de Proveedores de la importadora en cuestión. Se explica con más detalle este trámite en el epígrafe 8 de barreras de entrada. Las importadoras cubanas suelen exigir como forma de pago créditos documentarios irrevocables y sin confirmar a 360 días o más, dependiendo del sector.
- **Traders (representación comercial):** empresas extranjeras que ya están radicadas en Cuba mediante sucursal, que pueden ser fabricantes o no de algunos productos pero que disponen de un nomenclador más amplio de productos afines que están vendiendo. Estas empresas realizan, aunque de forma no expresa, la función de representación de otras entidades del sector. No disponen de licencia de importación y sus clientes son las importadoras cubanas ya mencionadas.
- **Agentes comerciales:** empresa estatal cubana, a veces especializada por sectores económicos concretos, que está autorizada por el Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera para “representar” a empresas extranjeras. Estas empresas cubanas no tienen licencia de importación ni pueden pertenecer a sistemas empresariales que administren cadenas de tiendas en el mercado minorista en divisas. Al igual que la sucursal, no puede realizar importaciones. Las condiciones para la aprobación de un contrato de agencia con una empresa cubana son similares a las indicadas en el caso de **sucursales** y que se explican a continuación. No existe, ni está autorizada en la legislación cubana, la figura del agente comercial individual.
- **Implantación:** La implantación comercial (no productiva) se hace a través de una **sucursal**. Es la forma más habitual de implantación para empresas extranjeras que exportan o impor-

tan productos en el país. Una sucursal es una oficina de representación de una empresa extranjera que realiza gestiones de apoyo comercial de las exportaciones que su casa matriz realiza. La apertura de una sucursal en Cuba no da derecho a importar o exportar directamente, ni a distribuir o transportar mercancías dentro del territorio nacional. Las licencias de sucursales se aprueban para un nomenclador concreto de productos que son los únicos que estará autorizada a vender.

La concesión de licencias de Sucursales corresponde al Ministerio del Comercio Exterior e Inversión Extranjera y la tramitación a su organismo dependiente, la Cámara de Comercio de Cuba. Entre los requisitos exigidos por estos organismos, destacamos los siguientes:

- la empresa extranjera tiene que tener un mínimo de 5 años de antigüedad y un capital social mínimo de 50.000 USD.
- la empresa extranjera debe tener un mínimo de 3 años de relaciones comerciales previas con Cuba con montos de ventas superiores a los 500.000 USD/año.
- la empresa debe presentar una serie de “avales comerciales” de empresas y organismos cubanos, firmados al más alto nivel, que apoyen la solicitud de apertura de sucursal y acrediten la duración y monto de las relaciones comerciales existentes.

La apertura de una sucursal da derecho a alquilar oficinas, líneas de teléfono, contratar personal cubano (siempre a través de una empresa empleadora intermediaria estatal), comprar vehículos en plaza (con autorización puntual de la Cámara de Comercio de Cuba) y, en definitiva, mantener una radicación comercial que facilite la búsqueda de operaciones comerciales y dé sustento a las que ya se estén realizando.

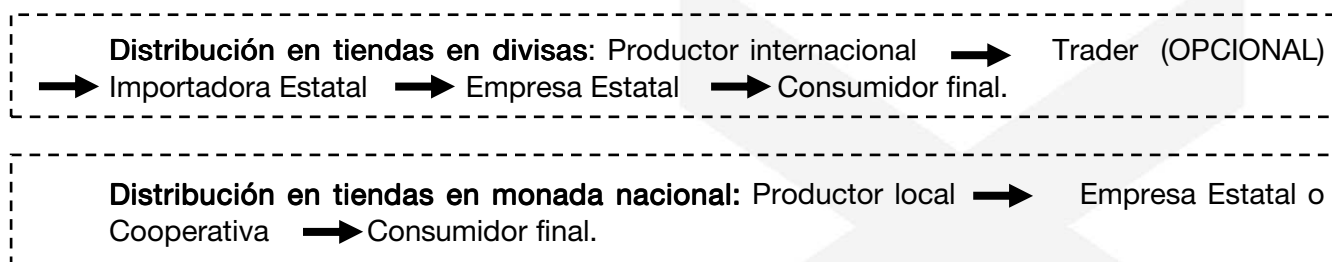
Además de lo comentado, existe la posibilidad de tener un **depósito aduanero** (*in bond*) y **contratos de consignación** de mercancías con empresas estatales cubanas. Para disponer de un depósito aduanero es necesaria alguna forma de implantación en el país (mediante sucursal o agente comercial), mientras que para disponer de un contrato de consignación no es requisito ninguna forma de implantación previa. El socio cubano debe ser siempre una empresa estatal y el contrato debe estar aprobado por el Ministerio del Comercio Exterior. Pueden ser útiles en el caso de mercancías que tienen una determinada rotación.

En concreto, en el mercado de la distribución de productos de consumo las figuras que nos encontraríamos sería la del exportador, que podría ser una empresa con radicación en el país –sucursal o una empresa que no tenga sede comercial en Cuba, la del importador –siempre una empresa Estatal cubana-, que puede ser o no el cliente final y que distribuye el producto a las tiendas de su estructura.

En el sector de productos de consumo las empresas estatales valoran muy positivamente la presencia de sucursales radicadas en el país y que cuentan con almacenes en el mismo. Este tipo de sucursal les ofrezca la posibilidad de adquirir las mercancías directamente en Cuba ahorrándose el tiempo de espera del envío y pudiendo así reponer el stock con más facilidad.

7.3 LONGITUD DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La longitud del canal es diferente según hablemos de distribución en tiendas de divisas –en las que la mayoría de veces el producto suele ser importado- o de la distribución que se da en las tiendas en moneda nacional y agromercados, en las que el producto suele ser nacional.



El pasado año se llevó a cabo un intento de creación de un mercado mayorista al que pudieran acudir las pequeñas empresas estatales y cuentapropistas pero finalmente el proyecto no funcionó, lo que dificulta la distribución y el acceso a determinados productos por parte de las empresas.

En la última actualización de la Cartera de Oportunidades de Inversión, noviembre 2016, vuelven a aparecer varios proyectos que buscan la inversión extranjera para la creación de mercados mayoristas de diversos productos –alimentos, electrodomésticos, ferretería, etc.-.

7.4 MODALIDADES DE VENTA

En Cuba predomina la venta personal –es decir, la venta tradicional que se da cuando el consumidor acude a un establecimiento y es atendido por un trabajador de dicho lugar-, ya que no tiene las infraestructuras y el desarrollo necesario para otro tipo de venta como podría ser la venta self-service –venta que se da en el establecimiento pero en la que no interviene el personal del mismo-, modalidad que ha ido ganando importancia en grandes cadenas de supermercados en otros países.

También existe la venta a domicilio en algunos restaurantes y en algunos productos de consumo provenientes del mercado negro, aunque tampoco es una práctica muy extendida ni común.

Otro tipo de ventas como el e-commerce apenas están implantadas en el país y no son significativas debido a la falta de acceso a internet por parte de la población cubana.

8. BARRERAS DE ACCESO AL MERCADO

Como premisa básica, hay que tener en cuenta que cualquier negocio debe realizarse contactando a empresas estatales. Todas las empresas con potestad de hacer negocios en el país son estatales y dependen de Ministerios sectoriales que establecen sus políticas de actuación en función de los intereses generales del país y de los presupuestos que les son asignados para ello. Estas empresas se especializan por sectores económicos concretos.

Algunas de las barreras de acceso al mercado que debemos destacar son las siguientes:

8.1 CARTERA DE PROVEEDORES

Una característica importante que cualquier empresa que quiera exportar sus productos al país debe conocer es la necesidad de inscribirse en la Cartera de Proveedores de las empresas cubanas de su sector. Para ello, se requiere a la empresa extranjera que presente determinada documentación de su empresa, que debe ser protocolizada ante notario y ante Consulado cubano en España. Posteriormente, hay que presentarla nuevamente ante el Ministerio de Relaciones Exteriores y ante notario en Cuba.

Este dossier, una vez pasados todos estos trámites, está listo para ser entregado a las empresas cubanas que lo soliciten y da paso, si el mismo resulta de interés para la empresa, a ser tenido en cuenta en las licitaciones internacionales que realice la empresa.

8.2 ARANCELES

Los **aranceles** existentes, ad valorem, cumplen funciones de recaudación o de protección comercial, pero lo hacen de forma muy moderada, por lo que no son un obstáculo grave para la exportación a Cuba, además de forma general son pagados por el importador. El arancel promedio para los países miembros de la OMC ronda el 10%, y solo cuando hay producción local de algunos productos sensibles, se aplican tipos más altos que pueden llegar al 30%. También hay que tener en cuenta los acuerdos preferenciales que Cuba tiene firmados con algunos países que implican, en muchos casos, tarifas 0 para sus productos.

El arancel se paga en pesos cubanos no convertibles (CUP) o en pesos cubanos convertibles (CUC), según el tipo de empresa que realiza la importación. En los casos de empresas mixtas (aquellas que tienen un socio extranjero), el pago se realiza siempre en divisas o CUC, lo que implica desventajas comparativas de estas empresas respecto a muchas empresas estatales cubanas que pueden pagar los aranceles en moneda nacional.

8.3 IMPUESTOS

Cuba contempla un gravamen con características similares al Impuesto sobre el Valor Añadido. Sin embargo, y como se indica al inicio de este informe, el cliente directo de las importaciones que se realicen será siempre el gobierno cubano, a través de una de sus importadoras estatales, por lo que serán las encargadas de pagarlo.

En cuanto a los productos que se destinan a la venta al público, como es el caso de los de este estudio, sí es importante destacar que están gravados por normativa estatal con unos márgenes comerciales que van del 180% al 240% respecto al precio de compra, como se explicó en el apartado 5 –precios- de este informe. Esto quiere decir que estos productos se encarecen de forma importante cuando son vendidos a la población, por ello las empresas estatales cubanas busca productos baja calidad y, por lo tanto, menor precio de compra.

8.4 MEDIDAS FINANCIERAS

Como se ha comentado en varias ocasiones a lo largo de este estudio, actualmente el medio de pago utilizado por excelencia es el Crédito Documentario irrevocable y sin confirmar a 360 días, aunque cabe destacar que el sector de productos de consumo en general se maneja a plazos menos largos.

8.5 OTRAS BARRERAS

1. **Escasez de divisas:** En 2009 se creó un mecanismo para la distribución de las divisas mediante el cual un Comité formado por el Banco Central de Cuba y el Ministerio de Economía y Planificación, a la vista de la disponibilidad en divisas y de las priorizaciones gubernamentales, atribuye a cada uno de los ministerios y organismos sectoriales un volumen de divisas (la Capacidad de Liquidez, CL) que constituye su disponibilidad para realizar importaciones. Estos organismos, a su vez, asignan estas disponibilidades de divisas a sus empresas dependientes, en función de la priorización de los proyectos concretos que estas atiendan.

Por ello, es necesario tener precaución y asegurar que la operación comercial que se pueda plantear cuente con CL por parte de la empresa importadora cubana para que la misma tenga, a priori, posibilidades de ser cobrada sin problemas, ya que desde que comenzará la grave crisis que está atravesando Venezuela, Cuba ha visto notablemente reducida su entrada de divisas al país lo que ha llevado a impagos generalizados en muchos sectores.

También cabe mencionar en este punto lo comentado en el apartado 5 sobre la necesidad de utilizar medios de pago seguros para tratar de garantizar nuestra operación.

2. **Problemas logísticos:** Como ya hemos comentado en otros puntos, las infraestructuras presentan un bajo desarrollo y gran parte de ellas en mal estado de conservación debido a la falta de mantenimiento. Además existe una deficiencia en las instalaciones para respetar la cadena de frío.

3. **Puertos ineficientes y opacidad de las aduanas:** Sobrecostes, sobreestadías, falta de suministro eléctrico en los contenedores refrigerados, etc.

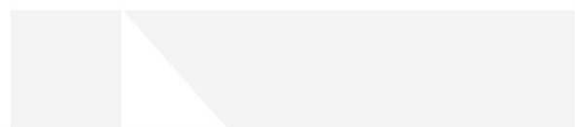
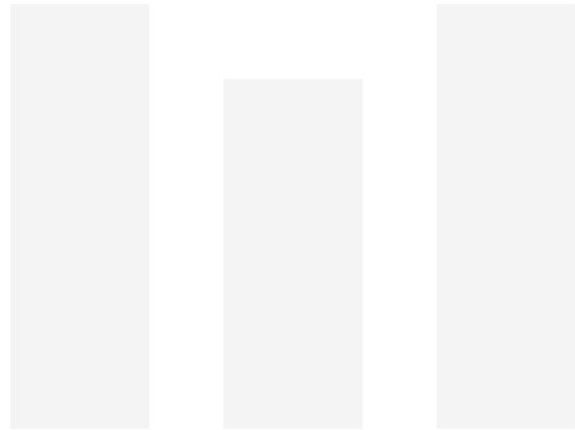
4. **Controles e inspecciones:** Hay controles de calidad y seguridad exigidos por las autoridades a la hora de entrar mercancía en el país y que recae sobre empresas estatales. Estos controles pueden llegar a resultar bastante tediosos por la burocracia que conllevan.

5. **Dificultad para seleccionar RRHH:** A la hora de establecerse en Cuba a través de una sucursal se tiene que acudir a una entidad empleadora estatal para seleccionar el personal. No existe contratación directa.

6. **Documentos específicos para exportar a Cuba:** Se exigen algunos documentos y certificados específicos para la importación de determinados productos. Dichos certificados han supuesto, en algunas ocasiones, retraso en las importaciones por el desconocimiento por parte del exportador de la necesidad del mismo.

Por ejemplo, como norma general, todos los productos alimenticios deben obtener un registro sanitario en Cuba para poder ser comercializados en el país. Este proceso pasa por enviar muestras y especificaciones técnicas al Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología-INHEM. Se realiza una vez que haya un contrato acordado y antes de que la mercancía llegue el país y se utiliza la intermediación de la empresa cubana importadora.

7. **Creación de empresas y altos costes de establecimiento:** En general, los costes de alquiler de almacenes, naves, oficinas, etc. son altos debido al monopolio de oferta estatal que existe.



9. PERSPECTIVAS DEL SECTOR Y OPORTUNIDADES

Los principales desafíos del sector están en la cadena de abastecimiento, las infraestructuras logísticas, en el desarrollo de la producción nacional y en la entrada de competidores extranjeros capaces de invertir y gestionar el mismo. Por su parte, la regulación requerida por el país a empresas extranjeras para poder comercializar sus productos en el país o formar parte de la Cartera de Proveedores de una importadora estatal cubana ralentiza la entrada de nuevos proveedores.

La logística necesita desarrollarse de manera eficiente para dar fiabilidad a las cadenas de abastecimiento:

- La calidad y desarrollo de infraestructuras, como carreteras, puertos, líneas de ferrocarril, infraestructuras de telecomunicación, etc. Existen planes gubernamentales con varias iniciativas de desarrollo de infraestructuras aunque todos avanzan muy lentamente y dependen de la inversión extranjera.
- La eficiencia de los procesos aduaneros, a través de herramientas de gestión.
- La aparición de nuevos operadores logísticos que no formen parte del sector estatal e inviertan en las mejoras necesarias y aumenten la productividad de los mismos.

También es necesario el desarrollo de la producción nacional para lograr una disminución de la dependencia de las importaciones. Es importante que la inversión extranjera incentive el desarrollo de la misma y ayude a mejorar las infraestructuras y la productividad de las empresas nacionales.

Además, respecto a la calidad de los productos alimenticios, se debería mejorar el respeto de la cadena de frío de los productos que lo requieren, así como la capacidad de abastecimiento y los estándares de higiene y seguridad alimentaria en los mercados del país.

Por todos estos motivos, Cuba todavía cuenta con muchas oportunidades ya que es un país en crecimiento el que gran parte del trabajo está por hacer.

El Gobierno presenta anualmente una Cartera de Oportunidades de Inversión Extranjera en la que se exponen proyectos en los que el país pretende captar inversión extranjera. Se pretende que estas inversiones aporten capital, mercados exteriores y know how por lo que se priman grandes proyectos

En la última versión de dicha Cartera, presentada el pasado mes de noviembre, podemos encontrar proyectos como la construcción y operación de una tienda de ventas mayoristas de productos alimenticios e industriales, la inversión en sistemas de refrigeración y de calderas destinadas princi-

palmente al Sistema Empresarial de la Industria Alimentaria, así como la mejora de las instalaciones portuarias, entre otros.

Se puede consultar el documento completo en la página web de la Cámara de Comercio de Cuba a través del siguiente enlace:

<http://www.camaracuba.cu/index.php/es/negocios/inversion-extranjera-en-cuba>

10. INFORMACIÓN PRÁCTICA

10.1 FERIAS

- Ferias del sector

No hay una Feria especializada en temas de distribución comercial y logística.

- Feria Internacional de La Habana - FIHAV

A nivel multisectorial destaca la Feria Internacional de La Habana FIHAV, feria que constituye un destacado punto de encuentro para el empresariado extranjero y cubano. Al tratarse de la feria más importante en Cuba, dispone de una amplia cobertura mediática y cuenta con la visita asegurada tanto de altas instituciones gubernamentales como de representantes de las importadoras más relevantes del país.

ICEX España Exportación e Inversiones y la Oficina Comercial de La Habana coordinan, desde hace varios años, la participación española en la FIHAV a través de un Pabellón Oficial y una serie de actividades institucionales y de promoción. Para FIHAV 2017 se repetirá dicha participación.

Fechas de la próxima edición: 30 de octubre a 3 de Noviembre de 2017.

Periodicidad: Anual

Lugar de celebración: EXPOCUBA Carretera del Rocío, Km. 3,5 Arroyo Naranjo, La Habana. Cuenta con 25 pabellones y una superficie de 18.500 m²

Es posible encontrar el último informe de feria de la FIHAV 2016 en la web: <http://cuba.oficinascomerciales.es>.

10.2 INFORMACIÓN GENERAL

Recomendamos consultar la web: <http://cuba.oficinascomerciales.es> de la Oficina Comercial en la que se facilita información relativa al mercado cubano y sus características.

Como resumen de algunos de los puntos importantes contenidos en la web destacamos los siguientes:

La economía cubana es de tipo socialista. La casi totalidad de los medios de producción, distribución y comercialización están en manos del Estado. El Estado, directamente o a través de sus em-

presas, es la única contraparte en cualquier operación de comercio exterior y el socio de cualquier inversión.

A la hora de realizar negocios en Cuba, las condiciones y garantías de pago constituyen uno de los temas más relevantes a tener en cuenta.

Cuba atravesó por un episodio de impagos en 2009 debido a la crisis internacional. Se creó entonces un Comité formado por el Banco Central y el Ministerio de Economía y Planificación quienes, a la vista de la disponibilidad prevista, asignan a cada Ministerio sectorial y Organismos un volumen de divisas a utilizar en el año (el llamado CL-Capacidad de Liquidez).

Sin embargo, desde 2015 se han venido presentando algunos retrasos en los pagos de los compromisos comerciales y financieros adquiridos, derivado de la reducción de los intercambios comerciales con Venezuela, fruto de la inestabilidad y dificultades económicas que atraviesa dicho país.

10.3 CONTACTOS BANCARIOS

Existen entidades bancarias españolas que conocen bien los riesgos de las empresas, sectores y bancos cubanos y que confirman cartas de crédito y descuentan operaciones, por lo que es conveniente contrastar con ellos las operaciones.

Los bancos españoles que tienen oficinas en Cuba son:

Bankia, ias@bankia.cu

Tel +53 7204 3611, 7204 3654, 7204 3705 / Fax +53 7204 3706

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), bbva-cuba@enet.cu

Tel +53 7204 0600, 7204 9278 / Fax +53 7204 9279

Banco Sabadell, sabadell@sabadell.mtc.co.cu

Tel + 53 7204 9394, 7204 9395 / Fax +53 7204 9396

Financiera Iberoamericana, negocios@iberoamerica.cu

Mixta entre el Banco Sabadell y el Grupo Nueva Banca

Tel +53 7204 0269 / Fax +53 7204 3198

Corporación Financiera Habana (CFH), ias@cfh.cu

Mixta entre Bankia y Banco Popular de Ahorro

Tel +53 7204 3611 / Fax +53 7204 3706

10.4 APOYO A LA EXPORTACIÓN

La línea de seguro de crédito a la exportación de CESCE estuvo cerrada por impagos desde 2001 hasta 2014, cuando se decidió abrir un techo global no rotatorio en CESCE de 25 millones a corto plazo para operaciones instrumentadas en créditos documentarios hasta a 360 emitidos por Banco Exterior, Banco Internacional de Comercio – BICSA y Banco Financiero Internacional – BFI. Este techo se renovó en 2015 elevándose hasta los 55 millones.

La línea se “congela” cuando hay impagos.

10.5 APOYO A LA IMPLEMENTACIÓN

COFIDES aprobó en 2015 dos líneas de financiación con Cuba para contribuir a la implantación productiva o comercial de empresas españolas en el país:

1. *Línea Cuba-General*

Comprende participación en capital, préstamos subordinados, mezzanine y préstamos de coinversión asociados a implantaciones productivas y comerciales.

Importe: De 75.000 a 30 millones de euros.

Plazo: 12 años para implantaciones productivas y hasta 3 para las comerciales.

Carencia: Hasta 4 años para implantaciones productivas. Sin carencia para las comerciales.

Criterios de evaluación: Contar con garantías suficientes e impacto positivo en el desarrollo del país.

Cofinanciación: Hasta el 80% para proyectos con cargo a FONPYME y FIEEX.

2. *Línea Cuba- Zona Especial Desarrollo Mariel*

Se trata de préstamos de coinversión.

Inversión asociada: 100% necesidades de circulante con carácter general.

Importe: De 75.000 a 2 millones de euros.

Plazo: Hasta 3 años.

Carencia: Hasta 6 meses.

Criterios de evaluación: Contar con garantías suficientes e impacto positivo en el desarrollo del país.

Cofinanciación: Hasta el 80% para proyectos con cargo a FONPYME y FIEEX.

10.6 OTRA INFORMACIÓN PRÁCTICA

1.1. Formalidades de entrada y salida

Es necesario visado para entrar en territorio cubano. El habitual es el turístico que se expide por 30 días renovables a otros 30. Para las visitas de negocios es necesario solicitar un visado exploratorio (si no se tienen relaciones comerciales previas con el país) o un visado comercial. Los visados turísticos se obtienen en las Agencias de Viajes o en algunos aeropuertos. Los visados comerciales se obtienen en los varios Consulados de Cuba en España y necesitan del apoyo de alguna empresa u organismo cubano que «avale» ante el Consulado la visita de la empresa.

También se exige un seguro de viaje que cubra contingencias en Cuba.

1.2. Lengua oficial y religión

La lengua oficial es el castellano y no hay ningún otro tipo de dialecto o lengua regional.

En cuanto a religión, tras el triunfo de la Revolución se censuró la práctica religiosa aunque desde hace años la situación se ha relajado sensiblemente.

1.3. Moneda y tipo de cambio

Existen dos monedas, el Peso Cubano Convertible (CUC) y el Peso Cubano no Convertible (CUP). Ninguna de las dos es convertible fuera de Cuba. El CUP es la moneda en la que se realizan determinadas transacciones internas y en la que los cubanos cobran los salarios y pensiones. EL CUC se creó durante la década de los 90 y es la moneda que, en la actualidad, usan los extranjeros y la mayor parte de cubanos (dentro de sus posibilidades) para la compra de productos de consumo, pagos en restaurantes y tiendas, etc.

El tipo de cambio interno, establecido gubernamentalmente es 1 CUC=24 CUP y, a su vez, 1 CUC=1 USD.

Se dan pasos para la unificación monetaria, momento en el que se unirían CUC y CUP en una sola moneda. No hay una fecha prevista y tampoco existen previsiones sobre cuál puede ser el tipo de cambio que se aplique en ese momento.

Se recomienda cambiar moneda únicamente en los establecimientos autorizados (bancos, casas de cambio y hoteles).

El uso del dólar americano (USD) está penalizado desde el 2005 ya que a la hora de cambiar el dólar por la moneda local, además del tipo de cambio y las comisiones correspondientes, se cobra un 10% de recargo. Por lo tanto, no es recomendable viajar a Cuba con dólares sino con euros. El euro se cambia por la moneda local sin penalización alguna. También en algunos puntos turísticos puede usarse directamente como moneda de pago.

Las tarjetas de crédito (siempre que no sean emitidas en EE. UU. ni por bancos norteamericanos, aunque puede que esta restricción cambie en breve) se aceptan en los principales hoteles y centros turísticos como medios de pago. Se aplica una comisión local por su utilización.

1.4. Seguridad

La seguridad ciudadana es elevada. Se debe tener precauciones con hurtos, asaltos en la calle (en zonas muy concretas) y estafas (venta ilegal de puros de dudosa calidad, cambio de moneda en la calle, etc.). Existe una amplia presencia policial.

1.5. Condiciones sanitarias

Cuba es un país con un buen nivel de higiene y un clima benigno. Conviene tomar precauciones con el consumo del agua y con las picaduras de mosquitos.

La sanidad es pública y gratuita para la población cubana, pero no para los extranjeros.

1.6. Comunicaciones y conexiones con España

Telecomunicaciones: Los teléfonos y fax funcionan correctamente y los accesos al exterior desde la red cubana también. Los precios de las llamadas al extranjero, aunque continúan altos, se redujeron considerablemente en los últimos años.

Los móviles españoles pueden funcionar en Cuba mediante el método *roaming*.

La telefonía móvil está cada vez más implantada. Las tarifas de conexión y de uso de celulares cubanos son elevadas para los estándares internacionales.

Las comunicaciones por correo electrónico funcionan razonablemente bien. Los principales hoteles tienen centros de negocios en los que pueden consultarse las cuentas de correo electrónico e internet. Desde 2013 se amplía cada vez más la utilización del wifi en sitios públicos de acceso a internet mediante pago en divisas. La conexión de internet es bastante lenta.

Comunicaciones por vía aérea: Las principales compañías que vuelan entre España y Cuba son Air Europa, Cubana de Aviación, Evelop e Iberia. En el último mes se ha incorporado una nueva ruta directa entre Barcelona y La Habana con la compañía Plus Ultra.

1.7. Hora local, vacaciones y días festivos

Existe una diferencia horaria de 6 horas con la España peninsular (GTM -5).

Las vacaciones son habituales entre los meses de julio y agosto, en los que la actividad laboral decrece.

Son festivos: 1 de enero; Viernes Santo; 1 de mayo; 26 de julio; 10 de octubre; y 25 de diciembre.

1.8. Horarios laborales (bancos, comercios, empresas y AA.PP.)

El horario laboral empieza temprano, por lo que es posible reunirse a partir de las 8.30 de la mañana. Por contra, las citas más allá de las 5 de la tarde son difíciles de concertar. Los comercios abren generalmente sus puertas a las 9.00 horas y las cierran a las 19.00 horas; los bancos abren de 8.30 a 15.30. El último día laboral de cada mes, los bancos permanecen abiertos al público solo hasta las 12.00 horas.

1.9. Transporte interior

En La Habana hay un buen servicio de taxis así como la posibilidad de alquilar vehículos (aunque el aumento del turismo implica ser previsoros y hacer las reservas con antelación).

La principal compañía de taxi es Taxicuba. Entre las compañías de coches de alquiler están Trans-tur www.transtur.cu, y Rex www.rex.cu.