

Cuba: crisis de gobernanza y futuro incierto

Emilio Morales | Presidente y CEO de Havana Consulting Group | @targetemilio 

Tema

Se analiza la crisis multisistémica cubana y sus posibles desenlaces.

Resumen

Cuba se ha transformado en un régimen fallido y colapsado, con un Estado frágil e instituciones anómicas. Sólo funcionan las instituciones con funciones represivas: el Ministerio del Interior (MININT) y el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR). El país es administrado por un gobierno controlado por una oligarquía mediante el súper *holding* Grupo de Administración Empresarial S.A (GAESA). Esto ha aumentado la pobreza y disparado la emigración masiva a Estados Unidos (EEUU), creando el escenario de mayor vulnerabilidad del régimen cubano desde hace más de 63 años.

Análisis

Muchos analistas, expertos y académicos especializados en la economía y la sociedad cubanas no logran desentrañar la génesis de la crisis multisistémica que afecta al régimen y su gobernanza, y tampoco su deriva futura. Durante más de seis décadas Cuba ha sido gobernada con mano de hierro. Varias generaciones de cubanos han convivido con la represión, sin libertades y violación de los derechos humanos. Simultáneamente, las élites tienen acceso a privilegios, productos y servicios negados al resto.

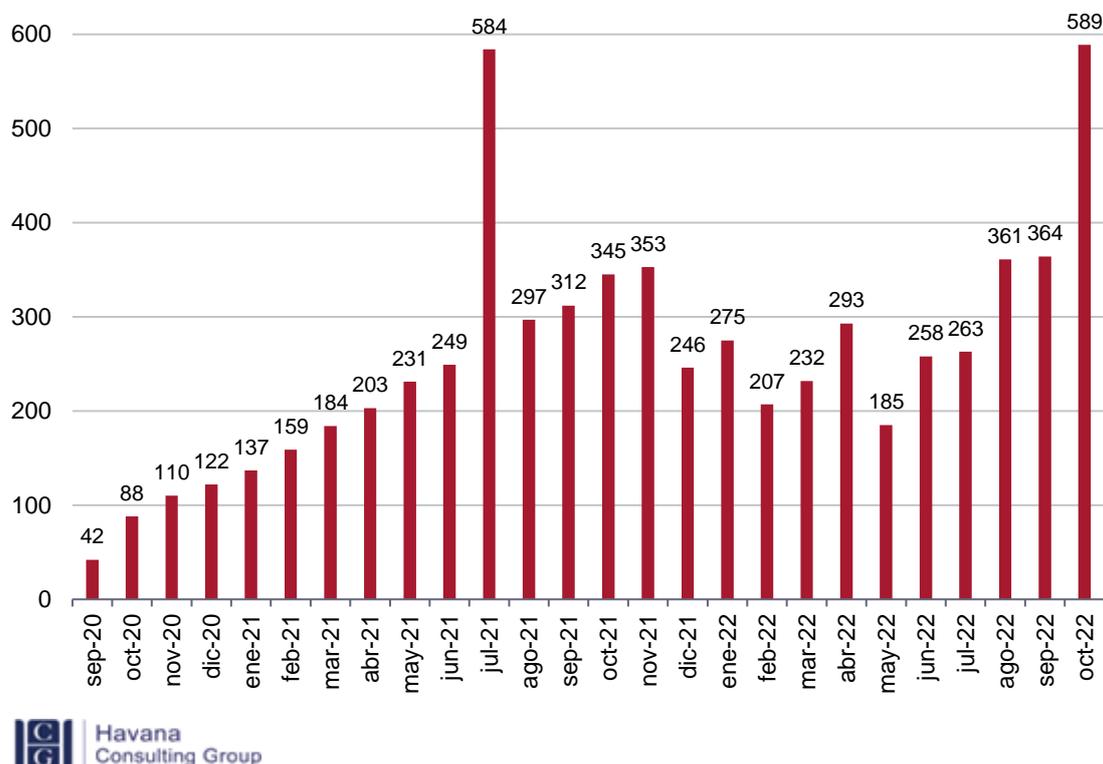
Dada la metamorfosis que sufrió la gobernanza del país en los últimos 15 años, el Estado ha sido incapaz de liberalizar ni la política ni el mercado, llevando al país a una crisis terminal. Por eso es necesario entender la realidad actual de Cuba y ver hacia dónde camina el país.

La protesta ciudadana

Cuba está sufriendo la crisis más severa desde comienzos de la década de 1990. Ésta no es solo económica, es multisistémica. Ha colapsado el sistema financiero, la matriz de generación de energía, el sistema de salud, el sistema de transporte, el abastecimiento de alimentos y productos de primera necesidad, etc. Esto ha generado una explosión inflacionaria sin precedentes, se ha exacerbado la escasez de alimentos y medicamentos, y ha aumentado la protesta ciudadana.

Entre septiembre de 2020 y octubre de 2022 se han conocido más de 6.689 protestas ciudadanas (Figura 1); algo inédito en los 63 años del régimen comunista. Es una señal que muestra la quiebra de su supremacía ideológica y el hartazgo de la población, y ha conducido a una difícil encrucijada [al régimen de Miguel Díaz-Canel](#).

Figura 1. Protestas ciudadanas en Cuba, septiembre 2020 - octubre 2022



Fuente: Observatorio Cubano de Conflictos (OCC).

El elevado número de protestas en los últimos dos años muestra el rechazo de la población a las medidas del gobierno: 1) implementación de una dolarización cosmética de la economía mediante las tiendas en moneda libre convertible (MLC), que venden productos de primera necesidad en dólares; 2) la Tarea de Ordenamiento Monetario, que disparó los precios en el mercado y disparó la inflación; y 3) el mercado cambiario, que pese a intentar controlar el canje de divisas ha fortalecido el mercado negro.

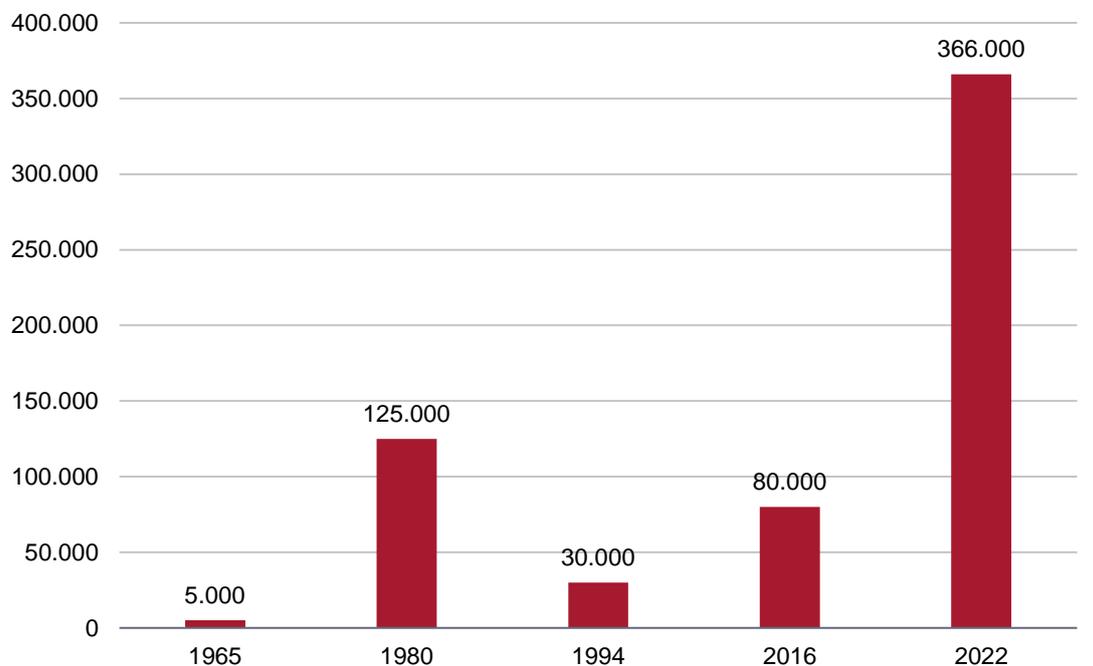
El clímax de las protestas fue el 11 de julio de 2021, cuando miles de personas salieron a la calle en más de 60 ciudades, pidiendo libertad, comida, medicinas, el cambio de régimen y el fin del comunismo. Las protestas fueron reprimidas duramente por Díaz-Canel. Actualmente hay más de 1.000 presos políticos en el país.

Migración

En los dos últimos años se ha producido la mayor crisis migratoria de la historia cubana (Figura 2). Más de 366.000 personas emigraron a EEUU ilegalmente, unos 40.000 legalmente y 14.000 por la vía del *parole humanitario*. A esto habría que sumar otros

30.000 cubanos varados en México, esperando una oportunidad para entrar en EEUU. En total, 450.000 cubanos, el 4% de la población.

Figura 2. Crisis migratorias entre 1960 y 2022



Fuente: elaborado por Havana Consulting Group.

Esta vez han salido decenas de miles de emprendedores y personas cualificadas, la mayoría jóvenes. Hay una descapitalización de los recursos humanos. Para poder emigrar se vende todo: casas, muebles, coches y cualquier pertenencia que pueda ayudar a financiar la salida. Pero, lo más grave es el lucro del régimen. Más allá del objetivo de aliviar la presión interna, el trasfondo de esta crisis esconde un negocio multimillonario de trata de personas. Éste ha sido manejado gracias a una eficiente triangulación entre los regímenes de Cuba y Nicaragua, que, con la complicidad de los carteles mexicanos, mantienen la política de no requerir visado a los viajeros cubanos.

Sólo en la ruta La Habana-Managua-México-EEUU, los cubanos gastan entre 12.000 y 15.000 dólares por persona. Entre 4.000 y 5.000 dólares cada uno para los billetes y entre 8.000 y 10.000 para los coyotes por el cruce de la frontera. Un sencillo cálculo del volumen de dinero que ha representado esta avalancha de migrantes hacia EEUU apunta a una cantidad de entre 4.400 y 5.500 millones de dólares.

Deuda externa

Por no cumplir con las obligaciones de pago de la deuda con los acreedores externos, Cuba se ha quedado sin líneas de crédito. Ni siquiera Rusia o China le están prestando dinero. El régimen reconoce una deuda de 20.000 millones de dólares, pero la deuda

externa es mayor, ya que se deben otros 26.000 millones. Además, en 2015 los acreedores extranjeros condonaron 42.000 millones (Figura 3).

Figura 3. Deuda externa condonada a Cuba en el 2015

Acreedores	Deuda Total (Millones de US\$)	Condonada (Millones de US\$)	%	A Pagar (Millones de US\$)	%
Rusia	32.200,0	29.000,0	90,1%	3.200,0	9,9%
México	487,0	340,9	70,0%	146,1	30,0%
Japón	1.750,0	1.400,0	80,0%	350,0	20,0%
China	6.000,0	2.830,0	47,2%	3.170,0	52,8%
Uruguay	35,0	35,0	0,1%	0,0	0,0%
Club de París	11.084,0	8.484,0	76,5%	2.600,0	23,5%
Total	51.556,0	42.089,9	81,6%	9.466,1	18,4%
Venezuela *	11.367,0	* Valor de la deuda con Venezuela en 2010			
Brasil **	1.050,0	** Valor de la deuda con Brasil en 2016			
Argentina ***	4.500,0	*** Valor de la deuda con Argentina en 2016			

Fuente. Elaborado por Havana Consulting Group.

El régimen afronta un juicio en Londres que podría derivar en un nuevo embargo. La jueza a cargo del caso reconoció a la entidad CFR I como acreedor responsable, no como un “fondo buitre” y ha permitido proceder con el juicio contra el Banco Nacional de Cuba (BNC). De perderlo, comenzaría una pugna por los activos cubanos en el exterior. Esta situación acabaría con cualquier opción de atraer capital extranjero. La falta de seriedad del régimen cubano con sus compromisos financieros y la mala fe con los acreedores externos muestra que invertir en Cuba es un ejercicio de alto riesgo. El juicio en Londres ya abrió la puerta a nuevas demandas que pronto estarán en curso. En breve, el ICBC Estándar Bank PLC litigará en Londres contra el BNC por un monto de 1.345 millones de dólares. Se esperan nuevas demandas las próximas semanas.

Si el régimen cubano perdiera estos pleitos, sus activos en el exterior se verían seriamente afectados. El Havin Bank LTD, asentado en Londres, podría verse afectado. El banco, de capital 100% cubano, fue creado en 1972, tiene oficinas de representación en La Habana desde 1995 y está amparado por la licencia N°88 de 1991, emitida por el Banco Central de Cuba (BCC). El banco, con relaciones de corresponsalía con más de 400 entidades crediticias en todo el mundo, está sancionado por el Departamento de Estado y el Departamento del Tesoro de EEUU. Es quien da cobertura a más 200 empresas *offshore* propiedad de cubanos, sumergidas en diversos paraísos fiscales y facilita las operaciones comerciales y las transferencias para GAESA.

Inversiones

El flujo actual de inversiones extranjeras es prácticamente nulo. China ha invertido cientos de miles de millones de dólares en América Latina, mientras que en Cuba no ha colocado un solo peso. Los inversores extranjeros asentados en la isla llevan cuatro años sometidos a un corralito financiero. En nueve años, la [Zona Especial de Desarrollo Mariel \(ZEDM\)](#) sólo ha logrado atraer el 13,3% de la inversión planificada.

Figura 4. Plan de inversión vs. inversión real en la ZEDM, 2013-2022

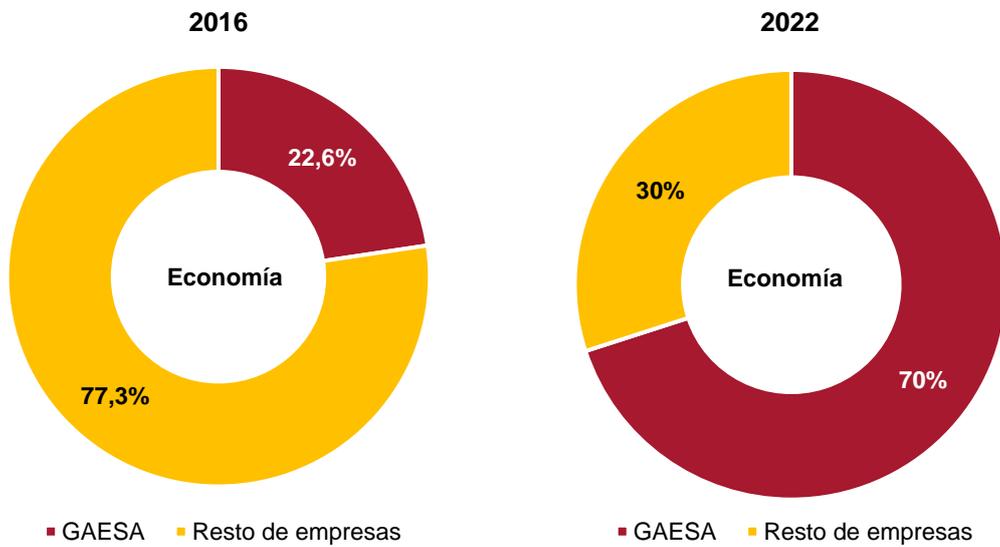


Fuente: elaborado por Havana Consulting Group, a partir de información publicada por la ZEDM y medios de prensa cubanos.

GAESA, la dueña de Cuba

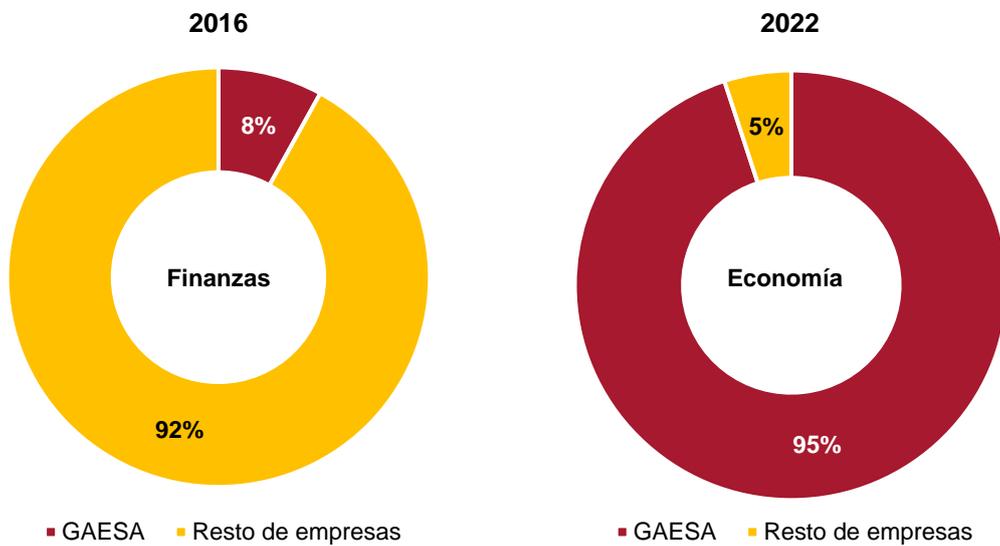
La gobernanza de la isla la controla el equipo dirigente de GAESA, el conglomerado empresarial que ostenta el poder económico del país y que estructuralmente pertenece al MINFAR. En realidad, se trata de un *holding* manejado por la familia Castro y un grupo próximo, libre de cualquier control o auditoría institucional, incluyendo las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR). Actualmente, GAESA controla el 70% de los sectores estratégicos de la economía cubana (Figura 5). Tras la adjudicación del Banco Financiero Internacional (BFI), en 2016, en seis años GAESA controló el 95% de las finanzas cubanas (Figura 6).

Figura 5. Cuba, balance de poder en la economía, 2016-2022



Fuente: elaborado por Havana Consulting Group.

Figura 6. Cuba, balance de poder en las finanzas del país, 2016-2022



Fuente: elaborado por Havana Consulting Group.

El inmenso poder de GAESA ha dejado al gobierno nacional, también bajo control oligárquico, sin recursos para garantizar las necesidades básicas de la población (alimentación, salud, transporte, electricidad, agua potable, etc.). Hoy, GAESA controla los sectores económicos más productivos, desde el comercio minorista y las remesas hasta las telecomunicaciones, el turismo, el ZEDM y las finanzas. Estas últimas mediante el BFI, que controla la mayoría de las operaciones de importación y exportación de bienes y servicios, tanto de empresas e instituciones cubanas, como de sociedades extranjeras (las asentadas en la isla y las que comercian desde el exterior) (Figura 7).

Figura 7. Estructura empresarial de GAESA, 2023



Fuente: elaborado por Havana Consulting Group.

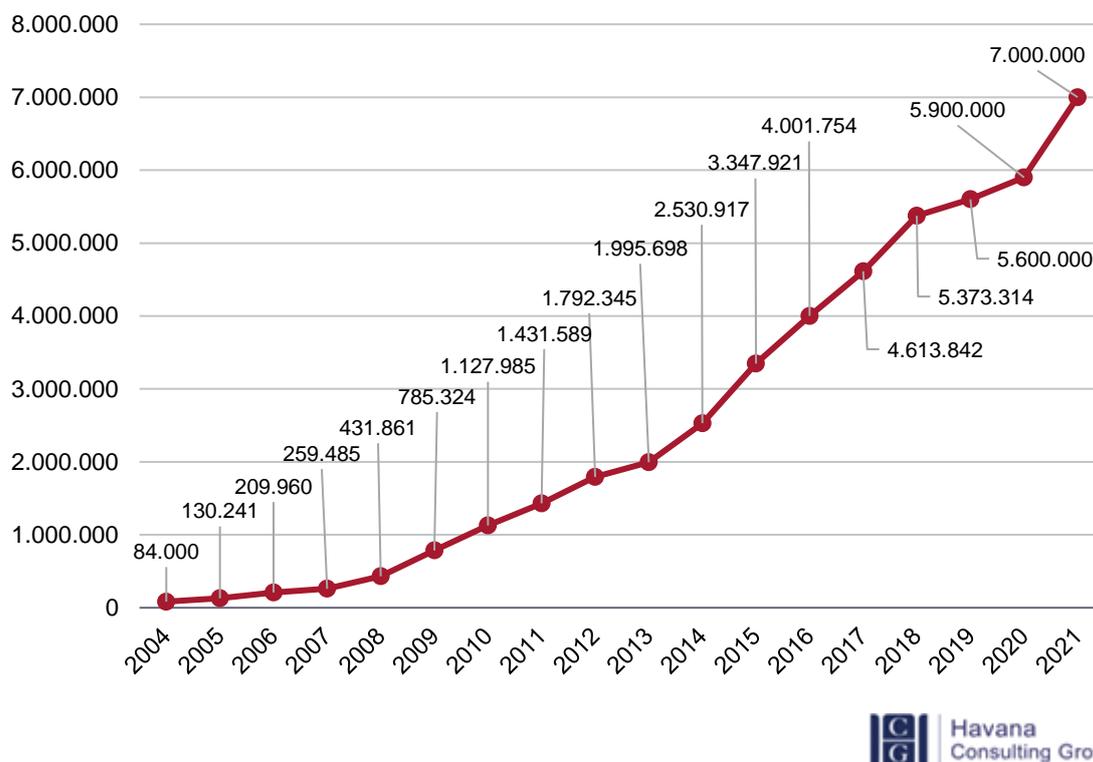
En el sector turismo, GAESA controla la empresa Gaviota SA, que posee la mayor participación en el mercado sectorial. En 1989 Gaviota comenzó a operar un pequeño negocio para trasladar turistas en un par de aviones militares. Años más tarde se convertiría en el mayor Grupo hotelero cubano y una de las más grandes empresas turísticas de América Latina. Esta es una de las joyas más preciadas de GAESA. A fines de 2014, Gaviota encabezaba la lista de los grupos hoteleros de América Latina con 21.655 habitaciones en 51 hoteles. En 2022 Gaviota tenía un portafolio de 117 hoteles con 37.781 habitaciones, y un valor de 8.232 millones de dólares (Figura 8).

Figura 8. Hoteles del Grupo Gaviota, 2022

Grupo Gaviota	Hoteles	Habitaciones	Valor capital (US\$)
Gaviota Hoteles	24	1.250	195.630.000
Hoteles Habaguanex	22	576	104.975.000
Hoteles Meliá	14	7.691	1.702.550.000
Blue Diamond	13	5.933	1.267.770.000
Iberostar	11	5.318	1.196.550.000
Hoteles Playa	9	5.180	1.133.135.000
MGM MUTHU	4	2.094	471.150.000
Valentin Hotels	4	2.172	488.700.000
Archipiélago	5	2.767	595.850.000
Kempinski	3	660	148.500.000
Bayan Tree	2	768	172.800.000
Sirenis	2	1.076	239.885.000
Pegas Touristik	2	1.433	322.425.000
Axel Hotels	1	63	12.600.000
Roc Hotels	1	800	180.000.000
Total	117	31.781	8.232.510.000

Fuente: elaborado por Havana Consulting Group a partir de los datos publicados por Gaviota SA y otras fuentes.

En 2011, GAESA se apoderó también de las telecomunicaciones, al ser el principal accionista de ETECSA, el monopolio del mercado sectorial. Ese año, no sólo controló la telefonía móvil, sino también una amplia gama de servicios, posteriormente incorporados, como Internet y el *roaming* de los visitantes extranjeros. ETECSA es hoy una de las principales fuentes de financiación de GAESA. Sus ingresos rondan los 900 millones de dólares anuales. En 2011 había poco más de 1,4 millones de teléfonos móviles, que 10 años después llegaron a los siete millones de líneas, con un crecimiento del 389% (Figura 9).

Figura 9. Número de usuarios de telefonía móvil en Cuba, 2004-2021

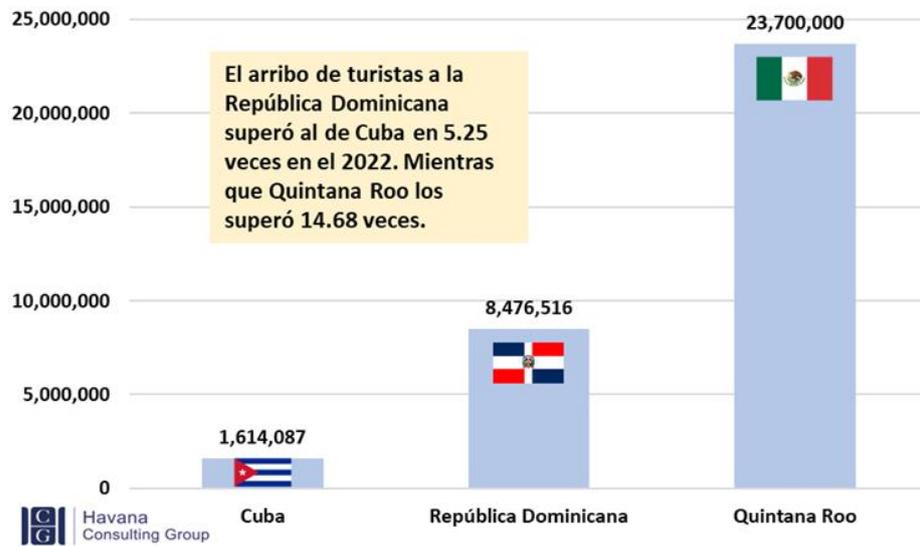
Fuente: elaborado por Havana Consulting Group a partir de la información publicada por la Oficina Nacional de Estadísticas (ONEI).

GAESA, aparte de controlar el capital generado por la telefonía móvil, colabora con el aparato represivo del régimen y el control político de los ciudadanos; es responsable de los apagones de Internet cuando hay protestas y de intervenir los teléfonos de opositores y periodistas independientes.

Declive del turismo

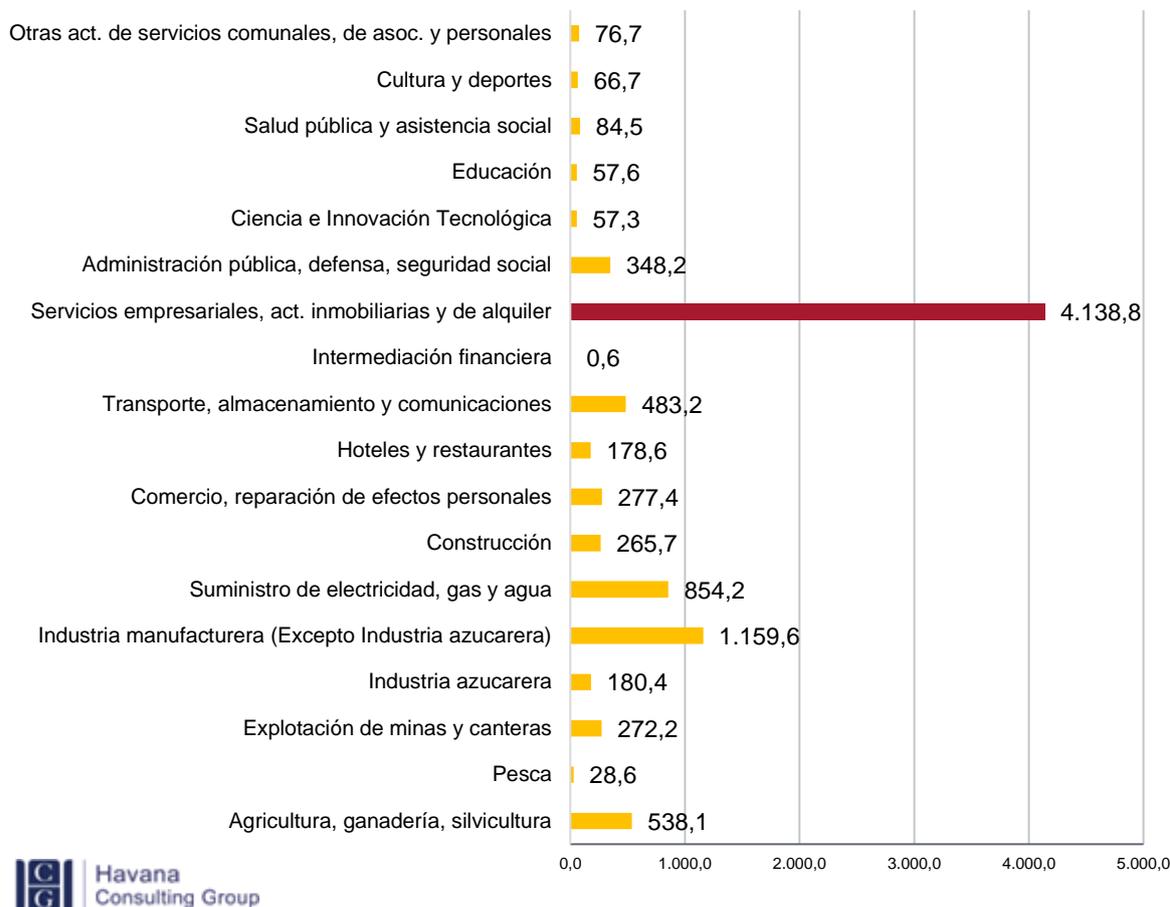
GAESA convirtió a la industria turística cubana en la cenicienta del Caribe. El número de turistas en 2022 fue menor que hace 16 años. El gasto per cápita por turista no llegó a los 500 dólares. La ocupación hotelera apenas alcanzó el 15,6%. Miles de trabajadores con experiencia que trabajaban en la industria turística se han marchado del país. Aunque [la pandemia afectó al sector en todos los países receptores](#), la recuperación de la industria cubana ha sido muy débil. Mientras en 2022 la República Dominicana superaba su récord de llegada de turistas, con casi 8,5 millones de visitas (7.165.387 en avión y 1.311.129 en cruceros), Cuba tuvo un pésimo desempeño post pandemia con tan solo 1.614.087 llegadas (la cifra es 5,25 veces inferior a la de República Dominicana en el mismo tiempo y 14,68 veces menor a la de Quintana Roo, con 23,7 millones de visitantes) (Figura 10).

Figura 10. Comparación de la llegada de turistas entre Cuba, República Dominicana y Quintana Roo, 2022



Fuente: elaborado por Havana Consulting Group a partir de la información publicada por la Oficina Nacional de Estadísticas (ONEI) y datos publicados por la prensa de la República Dominicana y mexicana.

Los pobres resultados de la industria turística cubana contrastan con la inversión millonaria en la construcción de nuevos hoteles realizada por GAESA antes y durante la pandemia, cuando miles de personas morían por la falta de medicamentos, equipos médicos y oxígeno. El gobierno tampoco invirtió en vacunas probadas para contener la pandemia. En cambio, el 45% de las inversiones del país se concentró en construir nuevos hoteles, según las estadísticas oficiales.

Figura 11. Inversiones en Cuba por actividad económica, 2020

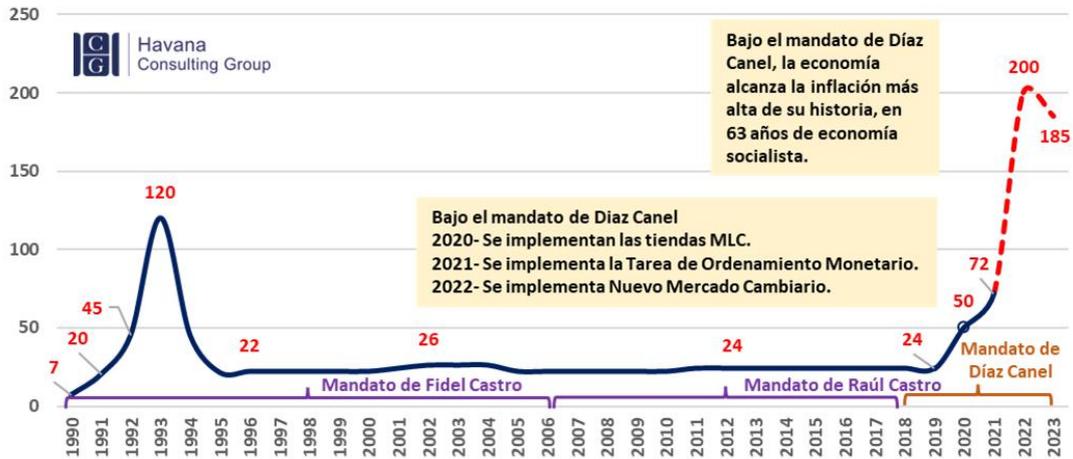
Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI).

Esta desproporcionada inversión en turismo no se justifica y da lugar a sospechas de que GAESA desarrolla una sofisticada labor de lavado de capital, utilizando los ingresos provenientes de las remesas y de los salarios de los médicos contratados en el exterior.

Crisis inflacionaria

La crisis inflacionaria ha empobrecido aún más a los cubanos. Las tiendas MLC, la Tarea de Ordenamiento Monetario y el Nuevo Mercado Cambiario han disminuido el valor salarial. Hoy, los salarios sólo alcanzan para comprar un par de almuerzos. El salario medio en 2021 era de 3.838 CUP y el valor de la cesta básica 3.250 CUP. Un cartón de huevos en 2021 costaba 400 CUP, en 2022 1.000 CUP y en 2023 2.000 CUP. En sólo dos años creció un 400%. Actualmente, una libra de cerdo cuesta 490 CUP y una libra de azúcar 200 CUP. Los alimentos son un 75% más caros que el año anterior y más del 70% de los cubanos vive por debajo del umbral de pobreza.

Figura 12. Tasa de cambio en el mercado informal, a 7 de abril de 2023

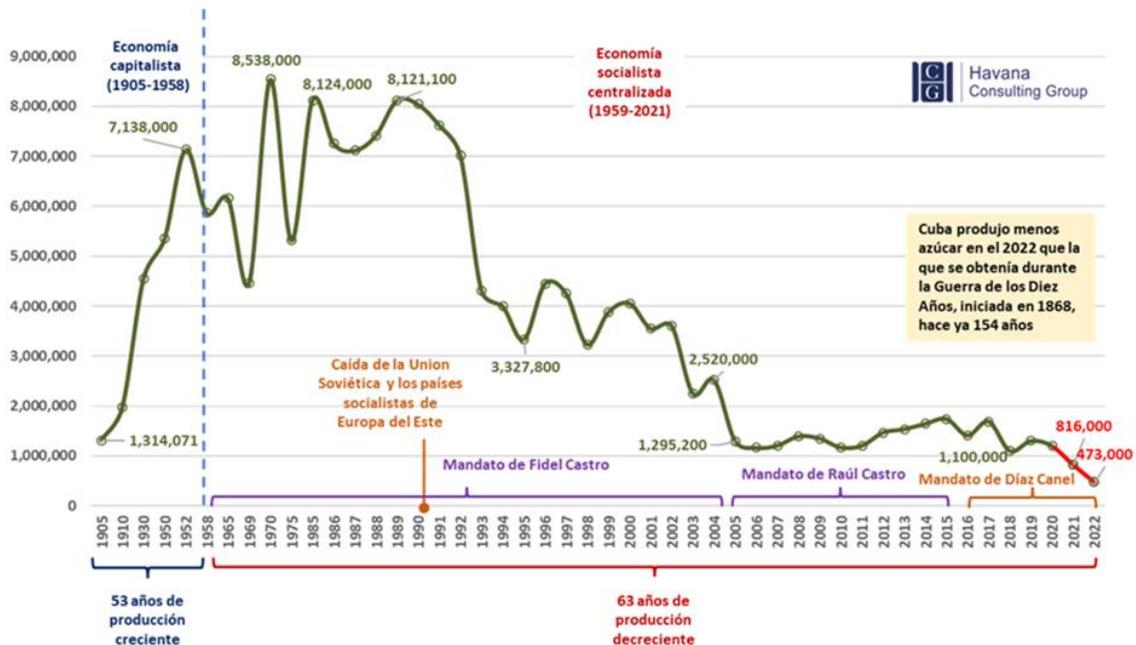


Fuente: elaborado por Havana Consulting Group a partir de información publicada por múltiples fuentes.

Muerte de la industria azucarera

La industria azucarera está literalmente muerta. El país ya no exporta azúcar; incluso lo importa para cubrir el consumo nacional. En 2022, la producción azucarera apenas alcanzó las 473.000 toneladas, una cifra menor que en 1861 (533.800 toneladas), cuando no existían las centrales azucareras, la caña se cortaba a mano, se trasladaba en carretas de bueyes y el azúcar se hacía en trapiches (Figura 13).

Figura 13. Serie histórica de la producción de azúcar (TM), 1905-2022



Fuente: Havana Consulting Group a partir de los datos publicados por la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI).

De impulsarse, la recuperación de la industria azucarera costaría unos 10.000 millones de dólares. Además de la reestructuración completa del sector, incluye su incorporación a la economía de mercado, con participación del sector privado, habría que impulsar una negociación seria con los propietarios y descendientes de todas las empresas del sector que fueron confiscadas y no pagadas tras el triunfo de la Revolución, para llegar a un acuerdo y destrabar cualquier posible inversión futura en el sector.

El colapso de la matriz energética

La acumulación de errores y la mala gestión del sistema energético ha sido un factor crítico, que le está pasando factura al régimen y fue uno de los detonantes de las protestas populares del 11 de julio del 2021. La industria eléctrica cubana necesita una reestructuración y renovación del capital de toda su matriz energética, dada la precariedad, el deterioro y la obsolescencia de las plantas generadoras. La crisis actual del sistema eléctrico recuperó los apagones de la década de 1990, durante el período especial.

El problema no es sólo la escasez de petróleo para mantener funcionando las plantas eléctricas. Estas han colapsado tras superar su tiempo de vida con escaso mantenimiento. El desafío no es sólo el precio del petróleo en el mercado internacional, sino también reemplazar las plantas obsoletas. Esta tarea demandaría de cinco a ocho años y una inversión de 10.000 millones de dólares. El sistema se sostiene con ocho plantas flotantes turcas, con una renta cuesta de 70 millones de dólares mensuales. Por otra parte, alrededor de 10.000 trabajadores del sector han dejado sus puestos de trabajo, profundizando la crisis del sector.

Desaceleración de los ingresos de los principales sectores económicos

El país está en bancarrota. Los ingresos de la economía cubana han disminuido un 70% en los últimos nueve años. Esto explica la crisis multisistémica. La economía tiene una situación similar a la de comienzos de la década de 1990, tras la desaparición de la URSS y del campo socialista, que provocó la pérdida del 85% de los ingresos.

Figura 14. Ingresos en los nueve rubros más importantes de la economía cubana (millones de dólares), 2013, 2019, 2020 y 2021

Sectores					Crecimiento (Millones US\$)			Crecimiento (%)		
	2013	2019	2020	2021	2019-2013	2020-2013	2021-2013	2019-2013	2020-2013	2021-2013
Remesas en efectivo	2.833,74	3.716,71	2.348,26	1.084,01	882,97	-485,48	-1.749,73	31,16	-17,13	-61,75
Turismo	1.960,10	2.223,10	1.031,50	230,20	263,00	-928,60	-1.729,90	13,42	-47,38	-88,26
Minería	711,00	617,00	623,00	605,00	-94,00	-88,00	-106,00	-13,22	-12,38	-14,91
Exportación de servicios médicos	10.420,00	5.382,20	3.997,90	2.800,20	-5.037,80	-6.422,10	-7.619,80	-48,35	-61,63	-73,13
Exportación de medicamentos	686,00	223,37	114,56	96,00	-462,63	-571,44	-590,00	-67,44	-83,30	-86,01
Exportación de tabaco	244,68	267,00	234,00	225,00	22,32	-10,68	-19,68	9,12	-4,37	-8,04
Exportación de azúcar y derivados	449,00	212,00	171,00	78,00	-237,00	-278,00	-371,00	-52,78	-61,92	-82,63
Exportación pescados y mariscos	71,00	73,00	58,00	48,00	2,00	-13,00	-23,00	2,82	-18,31	-32,39
Productos agropecuarios	26,00	20,00	23,00	18,00	-6,00	-3,00	-8,00	-23,08	-11,54	-30,77
Total de ingresos	17.401,52	12.734,38	8.601,22	5.184,41	-4.667,14	-8.800,30	-12.217,11	-26,82	-50,57	-70,21

Fuente: elaborado por Havana Consulting Group a partir de información publicada la Oficina Nacional de Estadísticas (ONEI) y otras fuentes.

Este declive de los ingresos en los últimos nueve años no ha sido abrupto, sino paulatino, lo cual demuestra que las políticas económicas de los últimos años, lejos de mejorar la economía la han agravado profundamente.

Conclusiones

La política de “continuidad” de Miguel Díaz-Canel ha resultado peor que en las etapas precedentes, bajo el gobierno de los hermanos Castro. Cuba tiene todos los rasgos de un Estado fallido, salvo que mantiene el control del territorio nacional. Pero, se ha desentendido de sus obligaciones estatales principales, como garantizar los servicios públicos esenciales, como alimentación, salud, transporte, suministro de energía eléctrica, etc. De este modo, más del 70% de la población vive en condiciones de pobreza. Al mismo tiempo, se ha producido una masiva migración de 450.000 cubanos hacia EEUU en los últimos dos años, el 4,06% de la población.

El sistema comunista de gobierno ha llevado a que una oligarquía se convierta en el centro del poder, controlando el 70% de los sectores estratégicos de la economía y el 95% de las finanzas, dando la espalda a las necesidades económicas y sociales de la población.

Cuba tiene una deuda externa de 46.000 millones de dólares. Un tribunal internacional en Londres ha dado luz verde para iniciar un juicio donde reconoce el derecho de los acreedores a reclamar el pago de sus préstamos, otorgados al BNC hace más de más de 30 años. Esto podría desatar una imparable lluvia de demandas, que de ser exitosas derivarán en un segundo embargo.

El manejo por parte de GAESA del turismo ha convertido a Cuba en la cenicienta del Caribe, mientras muestra fuertes indicios de lavado de capital. A todo esto, se suma un clima de protesta social y de creciente ingobernabilidad, convirtiendo Cuba en un mercado de alto riesgo para la inversión extranjera.

La muerte del general Luis Alberto Rodríguez López-Calleja, CEO de GAESA y verdadero hombre fuerte de la empresa, al que Raúl Castro entregó también el control del país, ha dejado un gran vacío en la nomenclatura cubana. Por ello, el país parece una nave sin rumbo. Esto ha generado una pugna interna por el poder entre el gobierno tecnocrático y burocrático presidido por Díaz-Canel, los oligarcas de GAESA, la vieja guardia del partido y sus históricos, la familia accionista y dueña de GAESA y algunos generales cercanos a ella. Otros esperan en la sombra a que se produzca un súbito acontecimiento para luchar por el control del poder. Esta disparidad no permite tomar decisiones consensuadas, y dificulta aún más encontrar una salida.

En la práctica estos hechos muestran que el régimen se está quebrando internamente y que el futuro es incierto. La incapacidad de quienes controlan el sistema ha conducido a esta crisis y no hay señales de rectificación. Sin embargo, las condiciones están dadas para un cambio abrupto, sea por un estallido social a gran escala, por una quiebra de las estructuras de poder incluidas las militares o por una combinación de ambas cosas simultáneamente. Todo indica que el próximo 11 de julio está cercano.