

## Ganar ganar: La fórmula de hacer negocios con el “Mariel”

Oscar Figueredo Reinaldo, Edilberto Carmona Tamayo, Lissett Izquierdo Ferrer

09 noviembre 2020

Economía, Especiales

<http://www.cubadebate.cu> -

Vista área de una de las áreas de la Zona Especial de Desarrollo Mariel.

En el [entorno empresarial](#) —dice la literatura especializada— saber convertir los cambios en oportunidades es regla de oro. Si lleváramos este análisis al contexto cubano, habría que decir que en los últimos tiempos existe, aunque no exento de obstáculos, un escenario dinámico y cambiante. **Solo en el sector A de la Zona Especial de Desarrollo Mariel, por ejemplo, hay 43 kilómetros cuadrados que significan, ahora mismo, miles de oportunidades.** Pero, ¿se aprovechan?

En 2019, mediante políticas aprobadas, se autorizó que parte de la liquidez que circulaba en la ZEDM pasara la frontera imaginaria hacia lo interno de la economía. Las empresas se quedarían entonces con el 50% de las divisas devengadas de la venta de bienes y servicios a usuarios y concesionarios de esa área estratégica.

Pese a que las relaciones comenzaron a fluir, aduce la directora de Divisas y Comercio Exterior del MEP, Yunet Medina Delgado, “muchas entidades plantearon que con ese porcentaje no les alcanzaba para reaprovisionarse, y **se decidió este año aumentar la retención hasta un 80%**”.

De acuerdo con la experta, desde el surgimiento de la Zona, en 2013, se trató de incentivar la conexión entre las empresas que están fuera de ese enclave y las que operan dentro, con el objetivo de generar encadenamientos y beneficiar a todos los actores. Pero esta idea no toma impulso hasta seis años después, con la implementación de aquella política.

¿Qué pasa en la ZEDM?

En la actualidad, la ZEDM sigue enfocada en el desarrollo del sector A que ocupa los primeros 43 kilómetros cuadrados, de los 465 kilómetros cuadrados que abarca esta área clave para el progreso económico del país. **De los 55 usuarios aprobados, 30 ya iniciaron sus operaciones,** puntualiza a Cubadebate Wendy Miranda Borroto, directora del sistema de Ventanilla Única.



*Los proyectos situados en el interior del sector A —la parte más cercana al puerto— están relacionados con tres industrias pilares: logística, biotecnológica y manufacturera. Y “lo primero que hace una empresa cuando se establece, sostiene Miranda Borroto, es buscar en el territorio nacional lo que necesita para sus producciones”. Ahí surgen las oportunidades.*

Válido aclarar que este tipo de operaciones no se consideran una exportación, teniendo en cuenta, como explica la especialista del MEP, que se realizan entre dos actores residentes del país (recuerde que los usuarios de la Zona son figuras jurídicas cubanas). Incluso, en el caso de los bienes nunca sería comercio exterior, porque para esto las mercancías deben cruzar fronteras.

Lo cierto es que **la compraventa de servicios y productos, en las dos direcciones, crea una sinergia beneficiosa para todos**. Se sustituyen importaciones, mientras los costos y los tiempos disminuyen, al no tener que negociar fletes, seguros y los costos de la extracción. “Todo eso pesa en la cadena logística que requiere una importación”, ilustra la directora del sistema de Ventanilla Única.

Otro impacto llega hasta el consumidor, porque si los costos de producción se abaratan, el producto final saldría al mercado con mejores precios.

Luego, **¿cómo ocurren los llamados encadenamientos?** El vínculo entre las empresas (incluidas las formas de gestión no estatal) y los usuarios de la ZEDM “es directo, sin intermediarios”. Se trata de “relaciones contractuales”, advierte Miranda Borroto, e insiste en el papel facilitador de la Oficina de la ZEDM.

*“Cuando los usuarios nos preguntan por algún producto, solo le proporcionamos los contactos de las empresas que lo comercializan, para que ellos mismos creen los vínculos, sin intermediaciones. Igual sucede cuando las empresas de la economía tienen la intención de comercializar sus ofertas”.*

Por otro lado, continúa, “como trabajamos con muchos organismos, ministerios y Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial alertamos cuando un proyecto puede requerir de ciertos bienes o servicios, para que visualicen que existe ese nicho de mercado”.

Oportunidades ¿aprovechadas?



Una de las empresas cuyos productos ya son visibles en los mercados nacionales.

**Los montos resultantes de las ventas a usuarios radicados en la ZEDM “no son elevados”.** “No es la cifra óptima, ni la que esperamos, aunque ya se percibe una dispersión de los servicios que se ofrecen”, reconoce la directora de Divisas y Comercio Exterior del MEP.

Para acompañar las flexibilidades aprobadas en 2019, el Banco Central de Cuba habilitó cuentas donde las empresas recibirían la liquidez. Ya se han abierto, especifica Medina Delgado, más de 200 cuentas, tanto para cooperativas como para entidades estatales.

Según cuenta Miranda Borroto, con esa medida “hubo una explosión de empresas interesadas en hacer negocios con la Zona”. La ZEDM comenzó a hacerse más visible para el resto de la economía, “pues hasta ese momento no había incentivos para que este tipo de relaciones fluyera”, o lo que es lo mismo, para que las empresas cargaran con sus productos hasta el Mariel, cuando los ingresos serían similares a los que tendrían en caso de vender fuera de esa área.

A tal inconveniente se añade que, debido a la [dualidad monetaria y cambiaria](#), hay empresas que para fijar sus precios sumaron los contabilizados en CUC y en CUP, lo cual no resultaba competitivo para los compradores, comenta la directora del sistema de Ventanilla Única.

Sin embargo, la posibilidad abierta en 2019 cambió el escenario. Desde entonces — argumenta— **las entidades pertenecientes a la agricultura y la industria alimentaria han aumentado sus ventas a usuarios ubicados en la Zona, mientras las del sector constructivo mantienen una presencia significativa en la prestación de servicios.**

*Y esas operaciones no solo las realizan aquellas que están más cerca geográficamente (en Pinar del Río o Artemisa). Los intereses llegan desde todo el país.*

Al cierre de septiembre último, de acuerdo con un informe del Ministerio de la Agricultura, 29 empresas de ese sector (pertenecientes, por ejemplo, al Grupo Empresarial Agrícola, Ganadero Forestal, Flora y Fauna, Labiofam , Gelma y Acopio Mayabeque) mantenían contratos con usuarios de la Zona, con ventas calculadas en 2 millones 212 582 USD.

En el caso de las cooperativas y los trabajadores por cuenta propia, Miranda Borroto subraya que su vínculo se concentra en la prestación de servicios. **Los negocios de mayor presencia son los dedicados a la jardinería**, por la amplia demanda de elementos como el paisajismo que las empresas desarrollan en la concepción de su proyecto.

Igualmente, las formas de gestión no estatal han brindado servicios de construcción, pero para objetos muy específicos, “porque se trata de naves industriales que necesitan de grandes ejecuciones físicas y equipamiento, y las cooperativas se desempeñan en albañilería ligera, que muchas veces no es atractiva para una empresa constructora grande”, asevera.

En la Zona se hace énfasis en no ver a los encadenamientos únicamente en la producción de bienes, sino que hay un abanico de oportunidades más amplio, que incluye de manera especial a los servicios. Línea de trabajo que han aprovechado empresas de la industria y la construcción.

Pese al despertar que ya se visualiza en las empresas cubanas, la entrevistada considera que **todavía hay pasividad y se requiere de mayores incentivos.** “No es sólo retener la liquidez y con ello ampliar las producciones y aumentar la calidad, sino que hay que tocar las puertas del cliente final para saber cómo necesita la mercancía”, valora la directora del sistema de Ventanilla Única.

También **resulta indispensable ser celosos con los plazos de entrega**. “Muchas veces las empresas cubanas son morosas en el cumplimiento de la entrega de los productos y esto entorpece los esquemas productivos de otras entidades”.

*“En ocasiones, alega Miranda Borroto, esto ocurre porque la empresa tiene otra logística que no es capaz de concretar, cumplir y organizar los esquemas para que ese producto llegue en el término acordado. No hacemos nada promoviendo a la empresa nacional y que luego no se cumpla lo pactado”.*

Tampoco se trata de vender por vender. “Se precisa tener en cuenta la calidad y las características de lo que se pide, y para ello las entidades deben acercarse a los usuarios establecidos en el Mariel y conocer cuáles son sus necesidades”.

Exportación de factura nacional, la urgencia



Esta ha sido una de las industrias que ha logrado encadenamientos con empresas nacionales.

La [nueva estrategia económica](#) de la Isla pone su mira de manera particular en aumentar las ventas de productos hechos en Cuba, urgencia que encuentra posiblemente en la ZEDM el camino más corto.

“Las empresas cuando se establecen en un país, siempre visualizan el mercado interno como su nicho natural, y aunque el nuestro no es grande, sí es el más grande del Caribe. Mientras que el mercado cubano consume con menores costos es muy bueno, aunque también hay que exportar”, razona Wendy Miranda Borroto.

**De los negocios en marcha en el Mariel, la empresa que tiene exportaciones desde sus inicios es BDC-Tec.** Esta firma, interrelacionada con la Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI), desarrolla productos de valor agregado, como pizarras y sensores de temperatura automatizados, que pone a disposición del mercado externo mediante la prestación de servicio.

**Otro proyecto promisorio lo construye la compañía mixta Brascuba Cigarrillos S.A. (Souza Cruz y TabaCuba).** Una vez finalizada la edificación de la fábrica, prevén crecer las exportaciones que hoy realizan desde su sede en La Habana.

En materia de negocio y encadenamiento, queda mucho por delante, como resume la directiva de la ZEDM. “Tenemos que incentivar más la presencia de empresas cubanas en la Zona, que la vean como una oportunidad, siempre cumpliendo con estándares de calidad y precio”.



Artículo impreso de: Cubadebate: <http://www.cubadebate.cu>

URL del artículo: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2020/11/09/ganar-ganar-la-formula-de-hacer-negocios-con-el-mariel/>