INFORME ESPECIAL

Cuba – EE. UU. Un deshielo irreversible, que todavía debe encontrar su ritmo

Madrid, marzo 2016

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUCCIÓN
2. CONTEXTO
3. CARACTERÍSTICAS QUE DAN FORMA Y EXPLICAN EL PROCESO
4. INCENTIVOS EN ESTADOS UNIDOS Y CUBA PARA LLEVAR A CABO UNA NUEVA FASE DE APROXIMACIÓN
5. CÓMO ENTENDER LAS REFORMAS INTRODUCIDAS EN CUBA
6. ¿EL FINAL DEL EMBARGO RESUELVE TODOS LOS PROBLEMAS ESTRUCTURALES DE CUBA?
7. LAS INCERTIDUMBRES DE UN PROCESO IRREVERSIBLE
8. CONCLUSIONES
AUTORES

1. INTRODUCCIÓN

El anuncio realizado el pasado diciembre de 2014, por parte del Presidente Obama y el Presidente Raúl Castro, de una normalización de las relaciones entre Estados Unidos y Cuba supuso un hito histórico. Tras más de 50 años de distanciamiento, en junio de 2015 comenzaron a reestablecerse las relaciones diplomáticas entre los dos países.

Sin embargo, no es posible determinar aun cuándo podría culminar este proceso de aproximación, cuyos primeros pasos se dieron hace ya algún tiempo. Desde 2007, el gobierno cubano empezó a implementar algunas reformas que han propiciado una actitud más abierta por parte del gobierno de EE. UU., coincidiendo con el desarrollo de la administración Obama. A lo largo de todo este periodo, se han registrado avances, aunque el cumplimiento de las principales exigencias de ambas partes está lejos de alcanzarse.

El estrechamiento de los lazos diplomáticos ha venido acompañado de cambios que suponen una mejora cualitativa de la vida de los ciudadanos de Cuba, como la mayor accesibilidad a la telefonía móvil o la aceptación de las tarjetas de débito por parte cubana, o las mayores facilidades de desplazamiento o de envío de remesas por parte de EE. UU., pero no hay duda de que el proceso no ha hecho más que comenzar. El avance de la democracia en Cuba y el fin del embargo estadounidense son las metas que marcarán el éxito final de la evolución emprendida y cuya culminación, con toda probabilidad, encontrará importantes dificultades.

Respecto de este proceso, existe una dinámica política interna en ambos países y otra en la relación mutua, que interactúan pero que presentan sensibles diferencias en formas y tiempos. Por ello, son relevantes los pequeños gestos, medidas, palabras y silencios, sobre todo en un régimen como el cubano, inmerso en el debate interno sobre una posible transición –tanto en lo referido a las reformas económicas como a la inevitable sucesión al frente del gobierno–, que se entrecruza con el proceso de deshielo de las relaciones con EE. UU.

La aproximación entre EE. UU. y Cuba genera, asimismo, un fuerte debate en el país norteamericano, ya que algunos sectores de su opinión pública mantienen que el régimen cubano debe dar todavía muchos pasos antes de que sea posible consolidar una relación estable y duradera con EE. UU.

2. CONTEXTO

La normalización de las relaciones con Estados Unidos ejerce una influencia trascendental en el proceso de cambio que está teniendo lugar en Cuba, así como en el rumbo hacia el cual se orienta. Sin embargo, a la complejidad del proceso cubano se suma la incertidumbre sobre el alcance y el futuro que pueda tener la nueva relación bilateral, debido a dos factores clave: el primero, la renuncia al poder de Raúl Castro que, como él mismo ha anunciado, se producirá en 2018; y el segundo, la celebración de las elecciones presidenciales en Estados Unidos en noviembre del presente año 2016.

Con respecto al primero, si consideramos las características del régimen cubano, podemos intuir que la orientación del proceso de cambio no dependerá tanto de la aplicación de un proyecto integral previamente diseñado, sino en buena parte de decisiones que deberá tomar el nuevo ejecutivo. Por tanto, desde el lado cubano, es clave poder anticipar las posibilidades de que los cambios se aceleren o se ralenticen, y hacia dónde se pueden orientar.
Por lo que respecta a Estados Unidos, una posible victoria del Partido Republicano podría limitar el proceso de aproximación y cooperación abierto desde diciembre de 2014 entre ambos países, lo que tendría influencia en el proceso abierto de cambios en Cuba.

La apertura cubana es una cuestión sometida a un fuerte debate entre visiones contrapuestas. Tomando como referencia los extremos, existen sectores entre los cubanos exiliados en Estados Unidos que consideran que la aproximación a Cuba únicamente proporciona un balón de oxígeno a las actuales autoridades cubanas. Estos sectores mantienen un persistente empeño en negar que el acercamiento vaya a favorecer los cambios que consideran necesarios en la isla. Los acuerdos alcanzados hasta ahora no dejarían de ser, para ellos, más que mera retórica. Por este motivo, son extraordinariamente críticos con las relaciones establecidas y, por supuesto, niegan tajantemente la posibilidad de levantar el embargo. Ese también sería el planteamiento de muchos miembros del Partido Republicano.

"Las autoridades cubanas están introduciendo cambios importantes en el funcionamiento del país, muy particularmente desde que Raúl Castro sucedió a su hermano Fidel"

En este sentido, fue muy significativa la reacción de prominentes políticos republicanos al anuncio de la apertura de la embajada estadounidense en Cuba. Los congresistas por Florida Ileana Ros-Lehtinen, Mario Díaz-Balart y Carlos Curbelo calificaron el hecho como una "recompensa sin beneficios". La reanudación de las relaciones diplomáticas entre ambos países "nunca debió haber sucedido hasta que veamos reformas sustantivas en Cuba como las elecciones independientes, justas y multipartidistas, la libertad de prensa y la liberación de todos los presos políticos", expresó Ros-Lehtinen.

Una posición muy diferente es la que mantiene buena parte del pueblo cubano, que considera que el fin del embargo es la solución a las carencias y dificultades que afectan a la vida cotidiana de los cubanos. Bajo este planteamiento, se otorgan dotes casi mágicas a esta decisión, considerando que todos los problemas de los cubanos se solucionarían, ipso facto, con la normalización de los vínculos comerciales. Hay que tener en cuenta que las autoridades cubanas, desde hace mucho tiempo, vienen responsabilizando de todos los problemas de funcionamiento del país a dicho bloqueo. En un discurso pronunciado ante la Cumbre de Desarrollo Sostenible, Raúl Castro dedicó las palabras finales de su intervención a mencionar el restablecimiento de relaciones diplomáticas con Estados Unidos y dijo que "constituyen un importante avance" pero a la vez recordó que "persiste el bloqueo económico, comercial y financiero contra Cuba por más de medio siglo", el cual es "el principal obstáculo para el desarrollo económico" de su país.

Ante ambas interpretaciones, en este informe se pretende presentar una posición intermedia, donde se maticen buena parte de las simplificaciones de ambos planteamientos para proponer una visión multidimensional que contribuya a esclarecer la multitud de factores que intervienen en este proceso.

3. CARACTERÍSTICAS QUE DAN FORMA Y EXPLICAN EL PROCESO

LOS CAMBIOS EN CUBA ANTECEDEN AL DESHIELO CON EE. UU.

Las autoridades cubanas están introduciendo cambios importantes en el funcionamiento del país, muy particularmente desde que Raúl Castro sucedió a su hermano Fidel. Dichos cambios se han dado sobre todo en la esfera económica y son anteriores a la normalización de las relaciones con Estados Unidos. Según señala el economista Carmelo Mesa Lago (Catedrático Emérito de Economía y Estudios Latinoamericanos, Universidad de Pittsburgh), "las reformas de Raúl son importantes y van en la dirección correcta. Pero su ritmo es muy lento, no son todo lo profundas que se requiere y enfrentan fuertes desincentivos –altos impuestos al sector privado, restricciones al empleo

"La transición política en Cuba se va a poner en marcha en este próximo bienio"

de asalariados, en la propiedad, etc.–, por lo cual no han generado resultados macroeconómicos. La unificación monetaria es esencial por las enormes distorsiones que provoca y las dificultades que impone a la inversión extranjera; esto ya se admitió en 2011, y en 2014 se aprobó una resolución sobre dicha reforma, pero han pasado cuatro años y todavía no se ha ejecutado. Económicamente, lo más importante que ha ocurrido hasta ahora es que el turismo estadounidense aumentó un 50 % en el primer semestre de 2015, y se espera un crecimiento mayor en el año. Como este turismo genera mayores ingresos, habrá records en el número de turistas y en el ingreso bruto correspondiente".

LA NATURALEZA DE LOS CAMBIOS ESTÁ SIENDO DE CARÁCTER FUNDAMENTALMENTE ECONÓMICO

De hecho, quienes están en contra de la normalización de las relaciones de Cuba con Estados Unidos aluden fundamentalmente al inmovilismo político. El paradigmático ejemplo de China ha puesto de manifiesto que puede haber transición al capitalismo sin avances democráticos.

La transición política en Cuba se va a poner en marcha en este próximo bienio (2016-2018), y culminará con la salida del poder de Raúl Castro. Peter Hakim (presidente emérito de Inter-American Dialogue) apunta que "el principal candidato para el puesto es Miguel Díaz Canel, quien fue nombrado primer vicepresidente del país hace tres años. Sin embargo, ya que Cuba no tiene establecida una tradición o proceso definido para la selección de la dirección del país, nadie puede estar seguro de que la transferencia de poder, de hecho, se produzca en 2018, de quién será el sucesor, o cómo él o ella será seleccionado".

En todo caso, nadie duda del importante papel que continuará ejerciendo el ejército: "el ejército cubano podría emerger como el actor dominante en el próximo período. Liderados por Raúl Castro desde hace muchos años, los militares ya jugaron un papel enorme en la economía del país, incluido el sector turístico, de vital importancia, y es considerado mayoritariamente como la institución más poderosa del país". Según algunas estimaciones, el Grupo de Administración Empresarial S.A. (GAESA), la rama de negocios del ejército cubano, controlaría el 80 % de la economía del país, incluyendo hoteles, industrias, restaurantes y aerolíneas.

Dos figuras emergen desde este ámbito y pueden tener una gran relevancia para el futuro político de Cuba. Son, por una parte, Alejandro Castro Espín, hijo de Raúl Castro, coronel del Ministerio del Interior y principal asesor de inteligencia del presidente cubano. Alejandro Castro ha intervenido decisivamente en el proceso de restablecimiento de las relaciones entre Cuba y EE. UU. Por otra parte, está Luis Alberto Rodríguez López-

"Es evidente el interés y la voluntad de las administraciones estadounidense y cubana"

Callejas, yerno de Raúl Castro, brigadier general de las fuerzas armadas de Cuba y persona que dirige GAESA. Es el encargado del desarrollo del puerto de Mariel, así como de las relaciones del régimen cubano con los inversores extranjeros.

Con todos estos factores en juego, se advierte que ha habido ya cambios reales en la sociedad cubana que están favoreciendo el proceso de transición, aunque todavía no se puede afirmar ni en qué dirección exacta evolucionará este proceso ni qué ritmo tendrá. Pero no parece que pueda haber una marcha atrás, por lo que se puede hablar de un proceso irreversible. En ese contexto, Estados Unidos juega un papel trascendental, que desde diciembre de 2014, cuando se hizo pública la normalización de las relaciones entre los dos países, está teniendo una influencia decisiva en la transición puesta en marcha en el país caribeño.

4. INCENTIVOS EN ESTADOS UNIDOS Y CUBA PARA LLEVAR A CABO UNA NUEVA FASE DE APROXIMACIÓN

A estas alturas, es evidente el interés y la voluntad de las administraciones estadounidense y cubana para completar las negociaciones y consolidar unos acuerdos que han demostrado no ser solo retórica.

Sin embargo, es preciso tener presente que, pese a los avances concretos y a las positivas expectativas de avances, por el momento, ninguno de los dos países ha dado el paso decisivo con respecto a las exigencias irrenunciables formuladas por el otro.

En el caso de Estados Unidos, no parece posible, por el momento, el final del embargo, exigencia y objetivo último de Cuba. Por su parte, las autoridades cubanas no se han comprometido a introducir cambios políticos orientados hacia una mayor democratización del sistema político, condición sine qua non para los Estados Unidos. Si ninguna de estas posiciones se modifica, existe el riesgo de llegar a una situación de desgaste donde tanto el Presidente Obama como las autoridades cubanas estarían sometidas a una creciente pérdida de credibilidad. Con ello, todos los logros y avances realizados podrían quedar privados de contenido esencial. Quizás parte de esta incertidumbre pueda aclararse en el decisivo bienio 2016-2018, cuando se despejen las incógnitas relacionadas con la personalidad de quienes ostentarán el poder ejecutivo tanto en Cuba como en Estados Unidos en el futuro próximo. Sin embargo, sean quienes sean estos dirigentes, en cualquier caso no podrán descartar este proceso y no parece fácil deshacer unos pasos tan importantes.

Vistas las incertidumbres, conviene conocer los intereses que respaldan la voluntad de Cuba y Estados Unidos, ya que de acuerdo a su importancia podremos saber qué ganan o

qué pierden, y por tanto el nivel de compromiso que pueden llegar a asumir para impulsar el proceso.

Por lo que respecta a Cuba, el proceso de cambios iniciado previamente y las necesidades económico-financieras que genera han favorecido una predisposición a la aproximación a la potencia norteamericana, impensable no hace mucho tiempo. Además, Cuba quiere crecer y prosperar y para ello necesita inversión extranjera, entre otras cosas.

En el caso de Estados Unidos, la aspiración de Barack Obama de consolidar un liderazgo basado en la apuesta por la multilateralidad y la cooperación parece trascendental, ya que la excepcionalidad cubana cuestionaba permanentemente dicha forma de liderazgo. Así, los motivos de Estados Unidos parten de la convicción de su presidente de una necesaria aproximación a Cuba, planteamiento en absoluto improvisado. Obama ha mostrado este interés desde su primer mandato, cuando se alineó con un planteamiento basado en la cooperación y no en la confrontación como el mejor método para lograr la transformación del régimen cubano. Esta era la intención que motivaba el cambio de política. El giro fue importante ya que, desde la ruptura de relaciones, más allá de algunos puntuales gestos conciliadores, la política exterior norteamericana respecto de Cuba siempre se basó en endurecer el aislamiento.

Por ello, ya en 2009 el presidente de EE. UU., Barack Obama, lanzaba un llamamiento para abrir "una nueva era de cooperación" ante los desafíos internacionales: "defenderé los intereses de mi país y de mi pueblo y no voy a pedir disculpas por ello, pero es mi firme creencia que, en los tiempos que vivimos, más que nunca los intereses de nuestros países y nuestros pueblos son comunes. Ha llegado el momento de adoptar una nueva era de acercamiento basado en los intereses mutuos y el respeto mutuo, y esta tarea debe comenzar ya".

Además, el proceso iniciado por EE. UU. se ve reforzado y legitimado desde el momento en que la Unión Europea emprende un camino similar. La UE y el gobierno de Cuba han firmado en marzo un nuevo acuerdo de diálogo político y de coopera-

"Los pasos dados y los proyectados generan nuevas necesidades de carácter económico-financiero"

ción, que pone punto y final a dos años de negociaciones para normalizar la relación bilateral. La jefa de la diplomacia europea, Federica Mogherini, y el canciller de Cuba, Bruno Rodríguez, presidieron el acto formal de la ratificación del documento. La alta representante de la UE para Política Exterior señaló que el acuerdo con Cuba "sienta las bases que permiten poner fin a la Posición Común".

Como señala el investigador principal del Real Instituto Elcano, Carlos Malamud, "la segunda visita de Mogherini a La Habana desde que es Alta Representante para Asuntos Exteriores y Política de Seguridad de la Unión Europea sirvió para cerrar un acuerdo de diálogo político y cooperación negociado entre las partes desde 2015. También será el preámbulo para eliminar definitivamente la Política Común que regía la relación europea con Cuba desde 1996. Durante la rueda de prensa ofrecida conjuntamente por Mogherini y Bruno Rodríguez, el cuidado lenguaje diplomático empleado por ambos funcionarios sirvió para expresar lo mucho que había avanzado la relación en los últimos tiempos. Como no podía ser de otro modo, se dejaron traslucir igualmente algunos puntos de desacuerdo aún pendientes en la agenda".

En este sentido, el interés de EE. UU. por Cuba no depende tanto de la isla en sí misma, ni necesariamente de un interés prioritario por la región, o no solamente, sino del intento de mantener la coherencia, bajo el punto de vista estadounidense, de los principios que deben regir su liderazgo, máxime con un país vecino. Sin olvidar que la comunidad internacional ha hecho explícita su oposición al embargo sobre Cuba en la ONU, y que América Latina ha presentado un posición cerrada y firme en el mismo sentido.

No obstante, si Cuba no estuviera en un proceso abierto de cambios, este acuerdo no habría podido llevarse a cabo. El primer elemento a señalar es el proceso de transición iniciado en la isla desde que Raúl Castro accedió al poder en calidad de Presidente del Consejo de Estado y de Ministros, en 2008. Desde ese mismo momento, los cambios introducidos en la isla han estado orientados a liberalizar la economía de manera progresiva. Si bien, bajo la perspectiva gubernamental, tales cambios significan una marcha hacia el "perfeccionamiento del sistema socialista" y no su transformación hacia una economía de mercado.

Ahora bien, los pasos dados y los proyectados generan nuevas necesidades de carácter económico-financiero que hacen cada vez más insoportable el embargo. En el momento en que contempló necesario el acuerdo con Estados Unidos, el gobierno cubano comenzó a perder uno de los principales pilares que ha justificado el régimen político de Cuba. El sistema socialista cubano se cons-

"Los cambios económicos están generando a su vez diferentes transformaciones en el seno de la sociedad cubana"

truyó por negación del sistema capitalista norteamericano, mediante una fuerte retórica antiimperialista, y el acuerdo buscado desmonta buena parte de esta justificación. También han sido relevantes los efectos políticos del embargo, ya que, más que asfixiar al régimen, le ha proporcionado oxígeno, pues durante 50 años ha permitido al gobierno cubano responsabilizar a Estados Unidos de todos los problemas de la isla.

5. CÓMO ENTENDER LAS REFORMAS INTRODUCIDAS EN CUBA

Aunque algunos analistas consideran las reformas introducidas como meramente cosméticas, parece evidente que los cambios introducidos por Raúl Castro desde 2008, orientados a liberalizar la economía de manera progresiva, han llegado a modificar, en algún caso, los principios fundamentales de la ortodoxia comunista.

Asistimos a un proceso transformador, más allá de la lentitud del mismo. Así por ejemplo, Carmelo Mesa Lago, en un análisis para el Real Instituto Elcano, señalaba que "el mayor problema que afronta Cuba es su ineficiente sistema económico e incapacidad para generar exportaciones a fin de pagar las importaciones; recuérdese que el déficit del comercio de mercancías fue de 8.570 millones de euros en 2013, y además las exportaciones cayeron por dos años consecutivos y su valor en 2013 era un 12 % menor a su nivel en 1985, sin tener en cuenta la inflación. La lista de importaciones en el Anuario Estadístico de 2013 ocupa 27 páginas mientras que la lista de exportaciones tiene solo seis (ONEI, 2014). Las reformas estructurales de Raúl Castro son positivas y las más importantes bajo la revolución pero lentas, acogotadas por las excesivas regulaciones, controles, impuestos y desincentivos por lo que hasta el momento no han generado efectos económicos".

Sin duda, el ritmo de implementación de las reformas va más despacio que lo que demandan las urgentes necesidades de la isla (el Comité Central del Partido Comunista concluyó que, en el último quinquenio, se han implementado un 21 % de los 310 lineamientos previstos), pero resulta indiscutible que los cambios económicos están generando a su vez diferentes transformaciones en el seno de la sociedad cubana. Algunos de estos cambios se han visto reflejados en:

- Medidas administrativas, destinadas a mejorar la eficiencia en la gestión, como el perfeccionamiento empresarial, la lucha contra la corrupción y la indisciplina laboral y mayor apertura a la crítica.

- Cambios no estructurales que, aunque no modifican la "médula del sistema", sí corrigen exclusiones y prohibiciones, como el acceso a hoteles y sitios turísticos

"Los cambios económicos están generando cambios sociales y estos pueden provocar a su vez cambios políticos"

para los ciudadanos cubanos, permisos a transportistas privados, aumento de salarios, reforma de las pensiones y eliminación de gratuidades y subsidios.

- Reformas estructurales, destinadas a modificar "las bases materiales y organizativas del funcionamiento de la economía", que requieren del largo plazo, como podría ser la entrega de tierras en usufructo[1].

Además de estas reformas, en el VI Congreso del Partido Comunista se fueron anunciando medidas que modificaron significativamente la vida cotidiana en Cuba. Se permitió la adquisición de teléfonos celulares y la entrada de los ciudadanos nacionales en los hoteles en 2008, el acceso limitado a Internet en 2009 y la liberalización de la venta de materiales de construcción en 2010. A partir del Congreso, se liberalizó la compraventa de casas y autos en 2011, de los viajes al extranjero en 2013 y se crearon nuevas normas aduaneras para la importación de bienes del extranjero en 2014.

El conjunto de estos cambios ha modificado, de manera impensable hasta no hace tanto tiempo, la vida de los cubanos, como se puede constatar en la propia capital. En La Habana, es evidente la ebullición de la iniciativa privada, que se ha extendido con especial rapidez, desde 2010, cuando entraron en vigor las primeras reformas de Raúl Castro –la autorización de los negocios por cuenta propia y los empleos en empresas no estatales–.

En este contexto, cobra especial importancia la aprobación de la Ley de la Inversión Extranjera de 2014, una de las reformas que se encontraban pendientes. Con ella, se actualizó la normativa anterior de 1995 para diversificar la estructura de producción, el desarrollo tecnológico y la integración de la economía cubana en las cadenas globales de valor. La nueva ley permite la inversión extranjera directa (IED) en todos los sectores, salvo en educación, salud y defensa, e introduce varios incentivos fiscales. Establece, además, salvaguardas legales para los inversores y les permite controlar participaciones mayoritarias en las empresas.

Sin duda, la lentitud de las reformas es un inconveniente, pero la afirmación de que "nada está cambiando" y que la realidad cubana se encuentra "congelada" por el régimen no se sostiene en el ámbito económico. Los cambios económicos están generando cambios sociales y estos pueden provocar a su vez cambios políticos. El modelo de transición chino, basado en transformaciones únicamente económicas y no políticas, es

[1] Mesa Lago, Carmelo, *Cuba en la era de Raúl Castro. Reformas económico-sociales y sus efectos*, Madrid, Colibrí, 2012.

"La política de reformas cubanas se inicia con anterioridad y es un proceso que supera las coyunturas puntuales, estando orientado a generar un cambio estructural"

una posibilidad, pero la realidad cubana no es igual que la de China. Ciertamente, aunque hay sectores del Partido Comunista que aspiran a esta forma de transición, está por ver la forma en que la población cubana asume estos cambios y cuáles son sus aspiraciones globales.

6. ¿EL FINAL DEL EMBARGO RESUELVE TODOS LOS PROBLEMAS ESTRUCTURALES DE CUBA?

Es en este contexto donde ha de entenderse el interés de Cuba respecto de la normalización de las relaciones con Estados Unidos. Un interés que sin duda va más allá de la actual coyuntura regional e internacional.

Cuando en diciembre de 2014 se anuncia la aproximación de los dos países, muchos analistas consideraron que la idea del gobierno cubano era sustituir a Venezuela por Estados Unidos como principal socio. El motivo venía dado por el descenso de los precios del petróleo y las dificultades económicas que ya padecían los venezolanos. Esto hacía difícil suponer que el gobierno de Venezuela pudiera seguir apoyando al gobierno cubano, que importa el doble de lo que exporta y encontró en Venezuela, desde 1999, su sostén más importante. Como recuerda Carmelo Mesa Lago:

- En 2012, Venezuela concentró el 44 % del volumen total de comercio externo cubano, aunque este disminuyó al 35 % en 2013.
- Venezuela compra servicios profesionales cubanos (de médicos, enfermeras o maestros) por valor de 4.700 millones de euros, lo que compensa el déficit en el comercio de bienes (8.900 millones).
- Caracas suministra 105.000 barriles diarios de petróleo a precios preferenciales, lo que cubre un 60 % de las necesidades de la isla. Además, refina crudo venezolano en Cienfuegos, que deja un excedente que La Habana exporta al mercado mundial.
- La inversión directa venezolana promedió hasta 2012 unos 1.500 millones de euros anuales y ha sido crucial para Cuba.

Sin embargo, como se ha podido comprobar, la política de reformas cubanas se inicia con anterioridad y es un proceso que supera las coyunturas puntuales, estando orientado a generar un cambio estructural. Este es el auténtico motivo de la aproximación a Estados Unidos, y no sustituir a Venezuela por otra potencia que "subsidie" al régimen. Una probabilidad, por otra parte, de todo punto imposible tratándose de Estados Unidos, al margen de quién ocupe la presidencia de esta nación.

Cuba depende, para conseguir divisas, del turismo y las remesas, lo que convierte a EE. UU. en una alternativa económica ante la desaceleración de China y la profunda crisis venezolana. Como apunta también Hakim:

"en el medio a largo plazo, los cubanos tienen la esperanza de que la normalización de la relación con Estados Unidos generará mayor inversión extranjera y traerá nuevos flujos de comercio y turismo. Tomará tiempo, sin embargo, y dependerá de cuándo y si por un lado los EE. UU. finalmente deciden levantar su embargo comercial, y por otro de que Cuba lleve a cabo un programa serio de reforma económica. Casi todos los cubanos con los que hablé, incluidos funcionarios gubernamentales, están de acuerdo en que se necesitarían importantes flujos de inversión extranjera y de crédito para que la economía de la isla comience a crecer y prosperar".

En el proceso de normalización de relaciones Cuba-EE. UU., se han ido concretando compromisos y acuerdos adquiridos que contribuyen al proceso de apertura económica, a partir de:

- Una serie de sesiones de negociaciones formales muy publicitadas (dos en Washington y dos en La Habana), para trabajar en los detalles logísticos y políticos de los cambios diplomáticos.
- Un fuerte aumento, por más del cuádruple, del monto de las remesas que individuos y familias pueden enviar a Cuba.
- El levantamiento de muchas restricciones sobre los viajes a la isla. El transporte aéreo a Cuba se ha ampliado, se han abierto nuevas oportunidades comerciales, y EE. UU. ha autorizado el servicio de ferry entre Florida y Cuba (que ahora requiere la aprobación de La Habana).
- Asimismo, la retirada de Cuba de la lista de naciones patrocinadoras del terrorismo, por parte de Estados Unidos, ha significado la

"Hay reformas aún pendientes de gran importancia"

eliminación de un obstáculo crucial para el restablecimiento de las relaciones diplomáticas.

- El acto más simbólico que ha expresado esta aproximación ha sido la apertura de embajadas. Un hecho que, no obstante, para algunos observadores no tiene trascendencia alguna, ya que durante años ha existido una oficina de intereses de Estados Unidos abierta en La Habana.

La reivindicación principal y objetivo último reclamado por Cuba es la anulación del embargo, junto con la recuperación de la soberanía sobre Guantánamo, hasta el punto de que, en caso de no alcanzarse, podría poner en riesgo todo lo logrado durante la negociación. Sin embargo, es difícil que esta exigencia sea atendida a corto plazo, dada la posición del Partido Republicano de Estados Unidos, que cuenta en este momento con mayoría en el Congreso y que podría ganar la Presidencia en las próximas elecciones.

Ahora bien, cabe la pregunta de si la anulación del embargo resolvería todos los problemas de la economía cubana, como cree buena parte de la población cubana. No hay duda de que sería un elemento trascendental para mejorar la difícil situación económica de la isla, pero no parece probable que resolviera los problemas estructurales que arrastra el modelo económico cubano. Para ello, entre otras cuestiones, sería conveniente:

- Una transformación de la base productiva, que hasta el momento se ha basado en la exportación de azúcar y níquel y la importación de productos elaborados. Esta transformación del modelo productivo debería garantizar crecimientos de la productividad, superiores a los salarios reales, que genere ganancias de competitividad, para permitir la sustitución de importaciones y una unificación monetaria con costes amortiguados.

- La eliminación de la dualidad monetaria.

- El aumento del salario real.

- El fortalecimiento de la propiedad cooperativa y su autonomía.

- Descentralización de la empresa estatal y desarrollar otras formas de gestión no estatales.

En efecto, no puede negarse la realidad de los cambios introducidos, pese a su ritmo pausado, lo cual no significa reconocer que sean suficientes. Hay reformas aún pendientes de gran importancia, pero incluso las ya realizadas, sirva como ejemplo la Ley de Inversión Extranjera, contiene restricciones importantes, como la necesidad de aprobación de los proyectos por parte de la administración

"El fin del embargo es trascendental para iniciar un proceso de transformación profunda en Cuba"

cubana, que además los que considera convenientes, además de favorecer las empresas conjuntas o la contratación a través de los organismos de empleo estatales.

En resumen, el fin del embargo es trascendental para iniciar un proceso de transformación profunda en Cuba, ante la necesidad de inversión extranjera y de búsqueda de mercados, pero no es suficiente si no se realizan reformas estructurales ineludibles e imprescindibles para garantizar el cambio de modelo económico.

7. LAS INCERTIDUMBRES DE UN PROCESO IRREVERSIBLE

Todo lo ocurrido entre EE. UU. y Cuba desde el 17 de diciembre de 2014 a la actualidad es no solo muy significativo a nivel simbólico sino que, además, tiene profundas repercusiones para el presente y el futuro a medio y largo plazo de la isla. Barack Obama ha dado pasos importantes en este año y medio: sacar a Cuba de la lista de países patrocinadores del terrorismo, flexibilizar los viajes de estadounidenses a la isla, reabrir las embajadas y facilitar que bancos extranjeros hagan transacciones con Cuba, así como pedir al Congreso el fin del embargo.

Raúl Castro, por su lado, puso en libertad a 53 presos políticos, y en la Cumbre de Panamá reconoció el cambio de actitud de EE. UU. hacia Cuba gracias a la gestión de Obama: "según mi opinión, el presidente Obama es honesto. Admiro su origen humilde y pienso que su forma de ser obedece a ese origen humilde". Además, ha habido cambios menos simbólicos y más claramente tangibles en la relación bilateral. Entre ellos, sobresalen los acuerdos recientemente pactados por ambos gobiernos para establecer un "puente aéreo" de vuelos comerciales. Desde el anuncio de la normalización de las relaciones, Estados Unidos ha otorgado casi 500 autorizaciones para hacer negocios en Cuba, con un valor que supera los 4.000 millones de dólares.

Asimismo, el gobierno de Obama está suavizando indirectamente el embargo ofreciendo licencias que abren espacio al comercio y a los viajes entre los dos países. Sin embargo, en materia de libertades, el gobierno cubano no ha respondido a las iniciativas de Obama con ningún tipo de concesión, y los desencuentros entre ambos gobiernos son muy importantes en temas como la devolución de la Base de Guantánamo y la exigencia, por parte de Cuba, de compensaciones por los daños causados por el embargo.

Es en ese contexto en el que hay que poner el viaje de Obama a Cuba. Un viaje que en sí mismo ha generado muchas expectativas cuando, en realidad, aun siendo muy importante, tiene más de impulso a una situación ya dada que de generador en sí mismo de una transformación profunda del *status quo*. Como apunta Arturo López Levy (profesor de las universidades

"En 2017 habrá un nuevo inquilino en la Casa Blanca"

de Denver y Colorado), "el viaje del presidente Obama a Cuba es entonces más acicate para el cambio de política que su culminación. En contra de los que recomendaron al presidente Obama ir al final de su mandato, tras culminar el ciclo electoral, la Casa Blanca ha decidido usar la relevancia en política exterior que todavía la primera magistratura tiene en el último año de su mandato. El presidente Obama sabe que el desmontaje del embargo es una tarea a medio terminar, y que si no le da impulso al curso de política adoptado, no lo podrá hacer irreversible frente a las posiciones de varios candidatos republicanos con sustanciales posibilidades de alzarse con la nominación".

Y es que, en realidad, no es ni mucho menos un camino fácil el que le espera al progreso de las relaciones entre Cuba y EE. UU. Todo indica que el proceso es, efectivamente, irreversible –aunque pueda haber alguna marcha hacia atrás puntual– pero que va a ser más lento de lo que las enormes expectativas suscitadas sugieren –a no ser que un colapso del régimen en Cuba precipite los acontecimientos, algo a día de hoy poco probable aunque no imposible–. Esto se debe a dos razones que se exponen a continuación.

LA INCERTIDUMBRE POLÍTICA EN EE. UU. Y CUBA

Las elecciones en EE. UU. y la próxima retirada de Raúl Castro de la presidencia en 2018 crean un ambiente donde las grandes expectativas coinciden también con grandes interrogantes.

Las elecciones presidenciales en EE. UU. crean un impasse en el deshielo Cuba-EE. UU. sobre todo porque ese realineamiento ha sido producto de una política exterior muy vinculada al presidente Obama, quien ya no va a estar en la Casa Blanca a partir de principios de 2017. La diplomacia presidencial, a diferencia de la que de forma institucional lleva una Secretaría de Estado o un Ministerio de Asuntos Exteriores, es muy dependiente de las apuestas personales, estratégicas e ideológicas de cada presidente.

En 2017 habrá un nuevo inquilino en la Casa Blanca y la continuidad del proceso abierto con Cuba no corre peligro, pero sí la velocidad del mismo. Así, en caso de un triunfo demócrata, se reforzaría la apuesta de Obama; no ocurriría lo mismo en caso de una victoria republicana.

La candidata demócrata Hillary Clinton está en la línea abierta por Obama. Ha defendido que es necesario "aprovechar la oportunidad" que se presenta con la normalización de relaciones con Cuba y poner fin, "de una vez por todas", al embargo sobre la isla: "tenemos que decidir entre interactuar y el embargo, entre apostar por una manera fresca de pensar o volver al punto muerto de la Guerra Fría. Hemos llegado a un momento decisivo. El pueblo cubano ha esperado lo suficiente para un cambio. El embargo tiene que acabar de

una vez por todas y deberíamos reemplazarlo por una estrategia más inteligente". Hillary Clinton incluso habría pedido apoyo a Brasil para contactar al Gobierno de Raúl Castro en Cuba, según informaciones del diario brasileño Folha de Sao Paulo.

De los precandidatos más destacados en el Partido Republicano, Trump, feroz detractor del régimen cubano desde hace una década, ha mostrado posturas menos marcadas en la actual campaña. En una entrevista, respondió sobre el deshielo en las relaciones EE. UU.-Cuba diciendo que "está bien –el acercamiento a Cuba–, pero deberíamos haber hecho un acuerdo mejor. El concepto de tener una apertura con respecto a Cuba –50 años es suficiente–, está bien. Creo que deberíamos haber hecho un acuerdo más enérgico".

El senador Ted Cruz, por su parte, se colocó claramente en contra de las medidas de acercamiento a Cuba y atacó al presidente Barack Obama por la visita a Cuba, llamando incluso "borregos" a los defensores del régimen cubano.

En el caso de Cuba, todo indica que la transición será controlada por el régimen, y que el sucesor de Raúl Castro, será un hombre más o menos cercano a él, apostará también por el acercamiento a EE. UU. La transición se pondrá en marcha en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, cita clave de la elite comunista, donde se decidirá la trayectoria de la reforma para los próximos cinco años. En ese tiempo va a tener lugar la primera transición intergeneracional en la cúspide post-revolucionaria. Una cúpula que es consciente de que la supervivencia del régimen depende de la diversificación de las fuentes de financiación de la isla y del comercio, donde claramente entra la intensificación de relaciones con EE. UU. En este sentido, el viaje de Obama significará un claro espaldarazo a los sectores más reformistas, a las nuevas generaciones y a las aspiraciones de la sociedad cubana actual.

"No se trata de una visita como la de Nixon a China, pues el presidente no tiene el pedigrí de furibundo anticomunista de su antecesor, pero, como en aquella ocasión, se proyectará una imagen distinta sobre Cuba a la prevaleciente en las coberturas de hostilidad", concluye Arturo López Levy.

De todas formas, no cabe descartar que el resultado de las elecciones estadounidenses, así

"Aunque la mayoría de los cubanos están anticipando cambios importantes, pocos esperan alteraciones radicales en un corto período de tiempo"

como fuertes tensiones dentro de la lucha por el poder en la isla, puedan retrasar e incluso obstaculizar el proceso. En especial, la actual dirigencia cubana tiene ante sí un reto muy complejo: dirigir y encauzar un cambio ordenado de gobierno y de transferencia de poder al próximo presidente. Como apunta Peter Hakim, "dos fuerzas han dado forma a la política y la sociedad cubana en el último medio siglo, el liderazgo de Fidel y Raúl Castro y la amarga hostilidad de los Estados Unidos hacia la isla. En los próximos años, ambos habrán pasado a la historia. Será un período de incertidumbre. El futuro de Cuba es impredecible. Aunque la mayoría de los cubanos están anticipando cambios importantes, pocos esperan alteraciones radicales en un corto período de tiempo. Nadie espera que la democracia o la prosperidad surjan rápidamente. Pero la mayoría de los cubanos tienen la esperanza de que ambas están en alguna parte de su futuro".

EL EXCESO DE EXPECTATIVAS NUBLA EL CAMINO

El cambio de la relación entre EE. UU. y Cuba es ya un hecho irreversible que ha tenido como efecto no deseado el de generar grandes expectativas que, en muchas ocasiones, dificultan más que contribuyen a que ese deshielo progrese adecuadamente y culmine. Para Ben Rhodes, viceasesor de Seguridad Nacional de la Casa Blanca, el viaje del Presidente Barack y Michelle Obama a Cuba apunta a que la normalización de las relaciones con la isla es una "política irreversible". El gobierno de Estados Unidos busca la manera de convertir en inalterable el proceso, y la visita de Obama ayudará en esa dirección, según Rhodes.

En ello coinciden muchos analistas como Peter Hakim (presidente emérito de Inter-American Dialogue): "con todo esto en mente, es difícil imaginar un retroceso importante en las relaciones. Sin duda, una vuelta atrás en la política de Estados Unidos haría quedar bastante mal a Washington y levantaría preocupaciones acerca de su fiabilidad como socio internacional. Sorprendentemente, ha habido poca oposición en EE. UU. a cualquiera de las medidas de la Casa Blanca. A pesar de que los republicanos tienen amplia mayoría en ambas cámaras, no han tratado de impedir, ni siquiera retrasar, los cambios. Hasta la fecha, las únicas propuestas presentadas en el Congreso están dirigidas a debilitar, no a bloquear el fin del embargo. Tampoco ha surgido ninguna resistencia seria en Miami, bastión del sentimiento anticastrista, ni una sola protesta o manifestación significativa. De hecho la mayoría de los ciudadanos de EE. UU. aprueba los cambios, entre ellos la mayoría de los votantes republicanos y de los cubanoamericanos".

Por parte de Cuba, cada cambio social, económico y político que se impulsa en la isla requiere por parte del régimen un delicado análisis para valorar si pone en riesgo su supervivencia. Como recuerda Carmelo Mesa Lago,

"Obama ha recurrido a medidas ejecutivas que tratan de flexibilizar las restricciones al intercambio económico"

"las reformas de Raúl son importantes y van en la dirección correcta. [...] Varios economistas cubanos, cuya opinión comparto, llevan planteando hace tiempo la necesidad de acelerar las reformas debido al riesgo que supone la dependencia con Venezuela. Pero hasta ahora el lema de Raúl ha sido que las reformas van lentas pero sin pausa".

Por su parte, los cambios que impulsa la administración Obama deben pasar por el filtro de la Cámara de Representantes, donde los equilibrios partidistas son altamente complejos, y más en el año electoral de 2016. Barack Obama trabaja, hasta ahora sin éxito, para que el Congreso acabe levantando el embargo económico y comercial que pesa sobre la isla caribeña. "Estoy seguro de que el Congreso levantará inevitablemente un embargo que ya no debería estar ahí", han sido las palabras del presidente estadounidense en este sentido. Obama ha puesto la nueva política de Estados Unidos hacia Cuba como ejemplo de que el diálogo es efectivo, ya que ofrece resultados concretos frente a la tradicional política de aislamiento de la isla. Para eludir la resistencia del Congreso, Obama ha recurrido a medidas ejecutivas que tratan de flexibilizar las restricciones al intercambio económico entre EE. UU. y Cuba en sectores como los servicios empresariales, los viajes, las telecomunicaciones, la banca y las remesas. Pero el levantamiento definitivo del embargo solo puede ser decidido por el Congreso, donde el Partido Republicano controla ambas cámaras.

Todo indica que existen muy pocas probabilidades de que el Congreso de EE. UU. levante el embargo por el momento, en especial mientras Raúl Castro se mantenga en el poder. El presidente de la Comisión de Relaciones Exteriores del Senado estadounidense, Bob Corker, sostiene que "[El levantamiento del embargo] no sucederá este año, pero creo que es algo que podría pasar cuando se inicie [el gobierno de] un nuevo presidente", y añade: "si Cuba evolucionara en su comportamiento y las personas pudieran ver los resultados de lo que está sucediendo a partir de los cambios que establecieron los decretos, entonces creo que es posible".

Además, no se trata solo de un tema de personalidades o nominalismo, ya que existen problemas de calado por resolver. En primer lugar, en cuanto a Derechos Humanos –aspecto que resaltan los republicanos en el Congreso– Peter Hakim señala que "Cuba, no menos que los EE. UU., tiene la responsabilidad de alinear sus políticas y prácticas a las normas internacionales. Cuba es el único país del hemisferio occidental que rechaza elecciones libres para elegir a sus dirigentes. Aunque la práctica democrática y el Estado de Derecho se violan con regularidad en muchos países de América Latina, y a menudo también en los EE. UU., el historial de Cuba en materia de derechos humanos, libertad de expresión e independencia judicial sigue siendo especialmente deplorable, y debe ser mejorado".

"Más allá de la retórica, el proceso de negociación entre EE. UU. y Cuba ha dado resultados concretos de carácter histórico"

Por otra parte, existe la cuestión de la base de Guantánamo, ya que el Presidente Castro ha convertido la devolución del territorio en una condición sine qua non de la normalización de relaciones con EE. UU. "Para alcanzar la normalización, será indispensable también que se devuelva el territorio ilegalmente ocupado por la Base Naval en Guantánamo", declaró el presidente cubano en 2015.

Finalmente, están las reparaciones que el gobierno cubano ha exigido "por los daños humanos y económicos provocados por las políticas de los Estados Unidos", así como las compensaciones que EE. UU. reclama al régimen cubano por los bienes estadounidenses expropiados después del triunfo de la Revolución en 1959. El Departamento de Justicia de EE. UU. acumula 8.821 reclamaciones de empresas y particulares de nacionalidad estadounidenses, por haber perdido sus propiedades, y que en conjunto suman unos 2.000 millones de dólares desde 1960.

En definitiva, aunque se ha avanzado mucho desde 2014, los obstáculos que quedan en el camino pueden enlentecer el trayecto e incluso bloquearlo. Carl Meacham, director del Programa América del Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales (CSIS), advierte que "es muy improbable ir hacia atrás, pero el gran desafío es no perder fuerza yendo hacia delante".

8. CONCLUSIONES

LAS CUESTIONES DE FONDO QUE PUEDEN PONER LA NEGOCIACIÓN EN PELIGRO

Más allá de la retórica, el proceso de negociación entre EE. UU. y Cuba ha dado resultados concretos de carácter histórico, que contribuyen a inaugurar un nuevo ciclo en las relaciones cubano-estadounidenses y en la historia de Cuba. La culminación de este proceso sería el final del embargo y los avances democráticos en Cuba. Y estos son los principales escollos y las cuestiones que hacen temer un bloqueo de esta nueva relación.

Ciertamente, el discurso de Obama se caracteriza más por el cambio que por la permanencia. Una orientación que no coincide con la del discurso de Raúl Castro, siempre más centrado en lo que permanecería inalterado en Cuba que en lo que va a cambiar. El gobierno cubano se sigue resistiendo a introducir cambios políticos y los cambios económicos, impulsados por el fin del embargo, no tendrían por qué garantizarlos. Sin embargo, no puede olvidarse que cabe esa posibilidad. Hay una oposición interna, aunque poco articulada y dividida, una población con expectativas de cambio, alimentadas por el propio gobierno tanto en el ámbito económico como internacional, que sin duda abren nuevos espacios y oportunidades para que, si no es el gobierno, sea la ciudadanía la que comience a tomar cada vez mayores iniciati-

"La sociedad cubana ha cambiado y la estadounidense también"

vas y a impulsar un cambio más integral orientado hacia la conformación de una sociedad con más libertad no sólo económica, sino también política.

Cabe insistir en que ningún presidente norteamericano ni cubano podrá cerrar, en cualquier caso, el camino iniciado, después de los avances logrados. No caben negaciones tajantes, pues sería un suicidio político. La mayoría de la población norteamericana y buena parte de los cubanoamericanos, e incluso sectores republicanos, apoyan la normalización de estas relaciones y el fin del embargo. Por su parte, la población cubana tiene todas sus expectativas volcadas en el fin del bloqueo, y la mayoría de la comunidad internacional apoya también el cese del embargo. No parece fácil, por tanto, que esta etapa pueda terminar sin más avances, a causa de que alguno de los protagonistas pretenda mantener posiciones inalterables.

No es posible prever del todo, en este momento, los obstáculos y dificultades del camino, la actuación de los protagonistas del proceso, ni el ritmo o la manera como se darán los cambios pendientes, pero sí podemos afirmar que no hay marcha atrás, que ya no es posible. La sociedad cubana ha cambiado y la estadounidense también.

Autores

Joan Navarro es socio y vicepresidente de Asuntos Públicos en LLORENTE & CUENCA. Dirige el área de Asuntos Públicos desde abril de 2010 y es socio de la compañía desde 2012. Durante estos años ha conseguido crear el principal departamento de asuntos públicos del mercado español. Ha sido Director y Portavoz de La Coalición de Creadores e Industrias de Contenidos Audiovisuales y ha ocupado diversos cargos en la Administración Pública española, entre ellos, Director de Relaciones Institucionales de la Sociedad Estatal Aguas de las Cuencas Mediterráneas (2006-2008) y Director del Gabinete del Ministro de Administraciones Públicas (2004-2006).

jnavarro@llorenteycuenca.com

Pau Solanilla es director general para Cuba en LLORENTE & CUENCA. Es Máster en Dirección, Gestión y Organización de Empresas, postgrado en Comercio Exterior y Gestión Internacional de la Empresa, y cuenta con amplia experiencia en la internacionalización de empresas, asuntos públicos y negociaciones en entornos internacionales y multiculturales. Pau domina el inglés, francés e italiano y trabajó entre los años 1999 y 2005 en Bruselas en la delegación del Parlamento Europeo para América Central y Cuba.

psolanilla@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer es director general en LLORENTE & CUENCA Brasil. Especialista en gestión de reputación y estrategias de comunicación, ha colaborado en el diseño de planes de comunicación estratégica para varios clientes, como Sonae Sierra Brasil, Organização Cisneros, Light Energía, Embratur, entre otros. Ha trabajado como profesor de Especialización en Estrategias Digitales en la Universidad del Pacífico y en el Programa de Especialización Gerencial de la Universidad San Martin de Porres. También colaboró con la Fundación Friedrich Ebert (FES). Juan Carlos es licenciado en Ciencias Políticas. Además, tiene una especialización en Información Internacional en la Universidad Complutense de Madrid y una maestría en Relaciones Internacionales en la Universidad de Bolonia.

jcgozzer@llorenteycuenca.com

Iban Campo es director general en LLORENTE & CUENCA República Dominicana. Iban es Licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad de Navarra. Cuenta con una excelente trayectoria profesional en el República Dominicana donde ha trabajado para la American Chamber of Commerce como Gerente de Comunicación Corporativa. También fue Director de Comunicación de la Fundación Global Democracia y Desarrollo (FUNGLODE), así como Corresponsal del diario El País de España, Editor del Listín Diario y Editor General de El Caribe donde también fue Director Multimedia. Iban combina lo mejor del conocimiento del mundo de los medios de comunicación con lo mejor del mundo de la comunicación corporativa.

icampo@llorenteycuenca.com

Santiago Rossi es director de Asuntos Públicos en LLORENTE & CUENCA Argentina. Es licenciado en Periodismo (Salvador) y ha realizado un Máster en Gestión de la Comunicación de las Organizaciones (Austral). Fue Director de Comunicaciones en la ANSES y en el Ministerio de Turismo de la Nación. Antes, trabajó como Director de Opinión Pública en IPSOS y en la agencia Dell'Oro Trigo. También, se desempeñó como asesor en el Congreso de la Nación y en la Legislatura de la Ciudad. Es miembro fundante de la Organización de Consultores Políticos Latinoamericanos (OCPLA) y fue Director de Imagen Pública de Rotary Internacional. Asimismo, ha escrito y colaborado en numerosos libros sobre comunicación y política.

srossi@llorenteycuenca.com

José Carlos Antón es director senior en LLORENTE & CUENCA Perú. Licenciado en Ciencias de la Información - Periodismo, y Especialista en Periodismo Económico por la Universidad Complutense de Madrid. Más de 17 años en consultoría de comunicación, de los cuales 15 años con presencia en Perú y América Latina. Ha liderado equipos de gestión y preparación de crisis para el sector minero energético (SAVIA Perú, Gran Tierra Energy, Pluspetrol, Cormin, Volcan, Milpo, Votorantim Metais, Cerro Verde, Newmont, Barrick), hidrocarburos (Pluspetrol, Mobil, PDVSA, Repsol), telecomunicaciones (Telefónica, BellSouth, AT&T), consumo masivo (Procter & Gamble, Unilever, Colgate), IT (Microsoft, HP), alimentación (SAB Miller), banca (BBVA Banco Continental, BCP), legal, farmacéutico.

jcanton@llorenteycuenca.com

Mariana Campero es directora senior de Promoción y Nuevos Negocios en LLORENTE & CUENCA México desde 2015 donde también coordina la red global AMO de la que la Firma es miembro. En sus 10 años de experiencia profesional, Mariana ha asesorado a empresas mexicanas e internacionales en sus comunicaciones hacia el mercado de EE.UU. Previamente fundó una empresa dedicada a la promoción del diseño mexicano en Suiza. Mariana comenzó su carrera profesional en Zemi Communications, empresa basada en Nueva York fundada por el Sr. Alan Stoga. Aquí, fungió como Vicepresidenta encargada de la relación con algunos clientes clave y con los medios de comunicación. Es Licenciada en Administración del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y tiene un Master in Arts de Columbia University en Nueva York.

mcampero@llorenteycuenca.com

LLORENTE & CUENCA

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director General
Corporativo de Talento,
Organización e Innovación
acorujo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y director general
gpanadero@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN RR. HH.

Daniel Moreno
Gerente de RR. HH.
para España y Portugal
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Gerente de RR. HH.
para la Región Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Karina Valencia
Gerente de RR. HH.
para Norteamérica,
Centroamérica y Caribe
kvalencia@llorenteycuenca.com

Karina Sanches
Gerente de RR.HH.
para el Cono Sur
ksanches@llorenteycuenca.com

Cink.

Sergio Cortés
Socio. Fundador y presidente
scortes@cink.es

Calle Girona, 52 Bajos
08009 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

ESPAÑA Y PORTUGAL

Barcelona

María Cura
Socia y directora general
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y director senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Ana Folgueira
Directora general de
Impossible Tellers
ana@impossibletellers.com

Impossible Tellers
Diego de León, 22, 3º izq
28006 Madrid
Tel. +34 91 438 42 95

Lisboa

Madalena Martins
Socia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Director general
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz
Director
cruiz@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Miami

Erich de la Fuente
Socio y director general
edelafuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Ave.
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

Ciudad de México

Juan Rivera
Socio y director general
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

La Habana

Pau Solanilla
Director general para Cuba
psolanilla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Panamá

Javier Rosado
Socio y director general
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis
Edificio Omega - piso 6
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director general
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA

Bogotá

María Esteve
Directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501
Tel. +57 1 7438000

Lima

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Alejandra Rivas
Directora general
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero – Edificio World Trade
Center – Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Socio y gerente general
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Pablo Abiad
Socio y director general
pabiad@llorenteycuenca.com

Daniel Valli
Director senior de Desarrollo
de Negocio en el Cono Sur
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Director
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
RJ - 20011-000
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Marco Antonio Sabino
Socio y presidente Brasil
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Director general
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas.**

www.desarrollando-ideas.com
www.revista-uno.com