

CUBA STUDY GROUP

Unleashing Microeconomic Reforms: Investing in Cubans

Desatando Reformas Microeconómicas: Invirtiendo en los Cubanos

September 12, 2006

Our Mission

The Cuba Study Group is a non-profit, non-partisan organization, comprised of Cuban business and community leaders who share a common interest and vision of a free and democratic Cuba.

The Group's goal is to formulate effective, multilateral policy recommendations through thoughtful discussion and critical analysis of ideas that promote and facilitate a peaceful regime change in Cuba and lead to democracy, an open society, a market-based system, respect for human rights and the reunification of the Cuban nation.

Nuestra Misión

El Cuba Study Group es una organización sin fines de lucro, apolítica, formada por empresarios y líderes comunitarios de origen cubano que comparten un interés y visión común de una Cuba libre y democrática.

El principal objetivo del Grupo es formular recomendaciones sobre políticas multilaterales efectivas a través del análisis profundo y crítico de ideas que promuevan y faciliten un cambio pacífico en Cuba que conduzca a la democracia, a una sociedad libre y abierta, a un sistema económico de mercado, al respeto por los derechos humanos y al restablecimiento del imperio de la ley y a la reunificación de la nación cubana.

Unleashing Microeconomic Reforms: Investing in Cubans

A white paper by the Cuba Study Group

I. Preamble

Transitions from totalitarian systems are more complex and difficult than transitions from simply authoritarian systems. Such transitions require, among other efforts, the building of social institutions, an entrepreneurial class, legal structures, and independent judicial systems to address issues of private property and commercial transactions, which simply do not exist in totalitarian systems.

Such transitions require changes along three basic tracks—political, social, and economic—ultimately resulting in full political, social, and economic transformations. In the most successful transitions, certain economic openings have preceded political reforms, but generally the speed of change along these three tracks is unpredictable and difficult to control. With few exceptions, most transitions that have taken place at low levels of gross domestic product (GDP) per capita (generally estimated at below US\$3,000) have failed, as a functional economy is a precedent for the creation of a civil society and for the development of viable political processes. By definition, these changes require time and must be inherently gradual if they are to have an opportunity to succeed, as true economic prosperity can only be achieved under a social order that ensures political and social stability and an impartial legal system. Nonviolence has been the most significant variable among successful transitions.

It is safe to say that notwithstanding the temporary Venezuelan bonanza, Cuba is running out of time. Cuban leaders must face a fundamental reality: Cuba's future is unsustainable without domestic production and wealth creation. Continuing to ignore this reality will increase the inevitable transformational costs, make the transformation more difficult, and increase the probability of a breakdown of the social order, possibly leading to violence and rampant corruption.

The stakes are high, as Cuba is already in a suboptimal pre-transformation state. Failed economic policies litter the landscape of transitioning economies, and many countries end up facing worse economic conditions than existed during the predecessor regimes.

While Cuba has started down the path of economic reform, albeit very slowly since the time it dollarized its economy, the pace of reform has not been nearly fast enough to avert mounting economic difficulties and hardships. The Castro regime has, since receiving generous Venezuelan subsidies and aid, retracted most of its economic reforms. If the regime fails to provide economic relief to the population soon, the probability of violence will be exacerbated in the inevitable transitional processes and will make economic recovery much more difficult and painful. Faster, more effective reforms are a fundamental necessity.

Undoubtedly, the most fundamental problem in addressing these transitions is to get them started. This proposal is intended to outline a plan to jump-start the Cuban economy that addresses the main socioeconomic problems present in contemporary Cuba, capitalizes on its assets, and avoids, as much as possible, the enormous dislocation and impoverishment of large sectors of society that typically occur in such transitions. Among other objectives, we seek to lessen the pain and costs inherent in such a transition, which usually cause the poorest and most vulnerable sectors of society to suffer the most. At the same time, we strive to preserve Cuba's sovereignty by preventing it from becoming exclusively beholden to foreign capital.

A key element of this plan seeks to unleash the enormous human capital available in Cuba today and to turn the value of the residential real property assets of Cubans on the island into financial assets that can be used to generate a base of domestic capital investment. Given that there are likely to be multiple claims on many of these assets, this paper proposes an approach to dealing with such claims, although it is not intended to constitute a treatise on the resolution of claims relating to other expropriated or abandoned assets.

Neither is this proposal intended to serve as a complete and thorough plan to reform the Cuban economy. Such a task is difficult and daunting. Processes dealing with issues of privatizing state enterprises, macroeconomic and agricultural reforms, and so on are not within the scope of this proposal. Additionally, because this proposal lacks the input and participation of knowledgeable individuals residing within Cuba, it is inherently flawed and lacking a most fundamental perspective. Accordingly, we offer it in the knowledge of that fundamental bias and offer it merely as a suggested starting point for further consideration and debate.

II. Background

The Cuban economy reached its historical low in the aftermath of the collapse of the Soviet Union, when Cuba's GDP plummeted by more than 30 percent. Although economic measures taken by the government since then have restored some economic growth, by 2000, per capita GDP was still 18 percent below the 1985 level. GDP growth per capita since 2000 has been low, although estimates for 2005 and 2006 appear to indicate a higher growth rate. These levels of growth are not adequate enough to feed the population properly, create new employment, slow the fast pace of decay in the nation's economic and social infrastructures, provide for capital formation, and provide a successful foundation for the establishment of a thriving, free society.

Most important, and of considerable concern to the current government, the lack of resources is severely curtailing the regime's ability to meet the social expectations it promised the Cuban people. This is especially true in healthcare, education, and retirement security—the areas of social spending the Cuban Revolution used to justify its very existence.

Among the measures taken by the government after the economic collapse of 1995 were the dollarization of the economy; allowing some limited forms of self-employment; attracting foreign investment, particularly in tourism and mining; and increasing reliance on remittances by Cuban-Americans. Some of the reforms in the areas of micro enterprises, farmers' market, self-employment, and foreign investment have since been partially retracted, in the never-ending "go, no-go" pattern of Cuban economic reforms.

Some observers believe that there has been a gradual transfer of economic activity to the armed forces, resulting in certain state enterprises being managed in accordance with more modern management techniques and incentives and expanding their range of economic activities internationally. Notwithstanding this marginal modernization and globalization, the very process itself whereby retired military officers appear poised to engage in “do-it-yourself” privatizations is troublesome because it bypasses the free market alternative of competitive bids, with the consequent lack of transparency, possibly undervaluing these assets to the detriment of Cuba’s necessary economic restructuring.

Recently, Cuba has been receiving large amounts of economic assistance from Venezuela. While these resources may help the Cuban economy temporarily, the fundamental problem remains unresolved, namely, the lack of domestic economic productivity. Until this core issue is addressed and resolved, the Cuban economy and its people will remain mired in poverty and stagnation. One can only hope that Cuban leaders may view Venezuelan aid as an opportunity that creates a more auspicious environment for launching urgently needed reforms.

III. The Four Most Significant Social and Economic Problems Affecting Cuba’s Economic Future

Shortage of Capital

A severe shortage of capital is undoubtedly Cuba’s most serious economic problem. Capital spending is seriously lagging and woefully short of even the barest of needs. Capital formation since 1977 has averaged in the single digits (as a percentage of GDP), more than 50 percent below the rates achieved before the collapse of the Soviet Union and far short of the 25 percent rate estimated to be needed to fuel a strong economic recovery.

This low rate of capital formation resulted in the Cuban economy becoming almost totally dependent on foreign investment and subsidies for its capital spending needs. Foreign investment has shrunk significantly in recent years, as investors have become increasingly disenchanted with the lack of clear rules, the lack of an independent judiciary to resolve grievances, lack of profits, an obtuse bureaucracy that meddles in all phases of business operation, and an increasingly inhospitable environment. With relatively few notable exceptions, the Cuban government has recently become hostile to foreign investors, as politically low-cost funds from Venezuela provide a larger share of minimally needed resources. A highly negative characteristic afflicting Cuba’s foreign investment is the high volatility of its flows and its low rates of return, adding to unpredictability, which increases the cost of capital and attendant hurdle rates.

The recent political rift between the Cuban regime and European nations and Canada, which constituted Cuba’s principal foreign investors, will likely result in further investment declines and bodes poorly for the near term.

Underemployment

The lack of capital investment leads to another problem—the lack of real job creation. Since its beginning, one of the Revolution's major social expectations was a guaranteed job for every Cuban. During the era of Soviet subsidies, that promise was fulfilled through the creation of unproductive bureaucratic posts.

Furthermore, given Cuba's high educational attainment and the choice by the government to emphasize the tourist industry, the shortage of productive jobs is causing Cuba to rank among the lowest Latin American countries in terms of return on educational investment, leading to major social problems and to an enormous waste of valuable human resources.

Although official statistics indicate a jobless rate of 3.5 percent in 2002, official employment is most unproductive. Today, the lack of new real productive jobs, the closure of unproductive industries, and economic reforms in state-run enterprises are forcing the Cuban government to reassign thousands of workers into unproductive, low-wage jobs and simply to leave many unemployed.

Wages in the official sector have not kept pace with inflation and are wholly inadequate in real purchasing power. This exceedingly large number of underemployed individuals is a very serious problem, contributing to seriously increasing poverty rates and creating enormous economic and social challenges for future governments.

Shortage of Housing

The majority of Cuba's housing stock predates the Revolution. A large number of homes and rental housing owned by those who have fled Cuba provided a temporary supply of housing to meet the demands of what was then a growing population. Today, much of that housing stock has severely deteriorated, and because there is little capital formation, new homes are not being built, nor are existing homes adequately maintained at anywhere near the needed rates.

In 2002, the housing deficit in Cuba was equal to half of the existing stock. Through the Revolution's urban reform legislation, enacted during its first few years, the Cuban population was allowed to "buy" the homes they lived in, even if they belonged to Cubans who emigrated. While people were allowed to own their homes, even today, there are severe restrictions in sales and transferability. It is estimated that by 2002, most Cubans owned their homes, although over half of the homes remain in very poor condition.

Because many Cubans are occupying homes previously owned by exiles, the occupants' fear of exiles coming back and reclaiming their homes is real. Many experts believe that this pervasive fear contributes to the overall resistance to change that afflicts much of Cuban society at all levels.

Demographics

For a variety of reasons, Cuba's birth rate has been declining severely and has reached an all-time low. At the same time, the growing aging population will place increasing demands for social services and retirement security on the Cuban economy, thus raising pressure for large gains in productivity.

IV. Political Consequences

The nearly exclusive reliance on foreign investment as the only source of Cuba's scant capital formation coupled with the lack of domestic productivity has seriously damaged Cuba's independence and sovereignty, an ironic result, as sovereignty was one of the key elements of the Revolution's social contract with the people.

The Cuban economic system has been accurately described as one "that excels in the management of poverty but fails in the creation of wealth." However much Cuba has sought economic equality for its citizens and has developed vast social programs to achieve it, it cannot do so without the creation of wealth and economic productivity, lest equality is achieved by the generalization of poverty, as has been the case.

Since the government is increasingly unable to fulfill the social expectations it has created, the younger generation is almost totally disillusioned with the regime and its failed systems and is increasingly alienated. Obviously, this disillusionment results in enormous emigration pressures.

Throughout the history of the Cuban Revolution, it has become evident that its social programs have been financed through foreign economic subsidies, transfers, and debt—not through domestic economic productivity. This was clearly evident during the Soviet era and is again the case as a result of the large, growing Venezuelan subsidies. Ironically, dependency on foreign subsidies has forced Cuba to subsist as a client state of some other nation, further undermining its sovereignty. True sovereignty can only be achieved through economic independence and self-sufficiency.

V. Cuba in the Latin American Context

While the Latin American region has achieved economic growth, tamed inflation, stabilized local currencies, and created large amounts of wealth during the last few decades, largely due to effective and consistent macroeconomic policies and reforms, the vast majority of the region's population remains mired in poverty and illiteracy, without much hope for improvement. The economic and political consensus that prevailed during this period focused fundamentally on macroeconomics while ignoring the microeconomic reforms necessary to spread wealth and economic opportunities, to open internal markets to competitive forces, and to carry out the fiscal reforms necessary to provide resources for required social spending. As a result, income disparity has reached unprecedented levels internally within the region and relative to the economies of the United States, Europe, and many Asian countries.

We aspire to a future Cuba whose economy and social order could become a model for regional development, by showing that economic growth and human development are not incompatible and can indeed go hand-in-hand. Such goals can only be achieved through effective microeconomic reforms to facilitate enterprise

formation, growth, and development, underpinned by an adequate and effective system of taxation, as well as aggressive state spending in education and health care.

VI. Recommendations

The aforementioned economic problems will make it very difficult to restructure the Cuban economy without causing major dislocations and destroying the social safety net. If these problems are not addressed soon, they will continue to worsen, and the solutions will become more difficult. Time is of the essence; therefore, Cuban leaders have an obligatory responsibility to act.

Most analysts and economists stress the need to rely on the expectation of large levels of foreign investment to fuel Cuba's reconstruction. No doubt, massive levels of foreign investment will be needed and, hopefully, will be available, but they will depend, at least partially, on the country's internal conditions. Yet, it is unrealistic to assume that Cuba could absorb or receive foreign investment fast enough to meet its capital spending needs and absorb the underemployed. Furthermore, if the microeconomic reforms necessary to spread wealth and economic opportunity are not implemented, future Cuban leaders will be left to decide which country or countries will be willing to subsidize Cuba's ever-declining capacity to generate sufficient resources to maintain its population.

Cuba needs to find a way to develop capital formation rapidly, especially a domestic capital base, and to leverage its substantial human capital to jump-start its stagnant economy, while investing Cubans in a new economic order by making them economic risk takers and stakeholders. A plan, such as the one we propose, could do just that while preserving important elements of social spending.

The Plan

For the many reasons stated above, we believe that microeconomic reforms should form the bedrock of Cuba's economic transformation. The Cuba Study Group puts forth this plan as a recommendation for discussion and debate. We aim to suggest, not impose. The plan relies, in part, on the economic theories of the noted Peruvian economist, Hernando de Soto, and on the many lessons learned from the socialist transitions that have taken place over the last twenty years. This plan is based on the following key elements:

- **Enterprise Formation**
 - All limitations on the formation of micro enterprises and self-employment should be lifted.
 - Registration of such enterprises should be for the purpose of tax collection and credit availability and should be quick, effective, expedient, and unobtrusive.
 - These enterprises should be allowed to employ people.
- **Small Farms and Agricultural Cooperatives**
 - Agrarian reform laws should be amended to permit small farmers to sell their products freely on the open market and to facilitate the sale, merger, or consolidation of these small farms into larger cooperatives.

- Existing agricultural cooperatives should be allowed to operate freely without centralized state control and to make rational economic decisions for the benefit of their members.
- **Permit Micro Credits**
 - Allow NGOs and other organizations to lend directly to small farmers, cooperatives, self-employed individuals, and micro enterprises.
 - Permit family remittances to be used as credits or equities in micro enterprises and small farms.
- **Loosen the Enormous Capital Base of Residential Properties**
 - Provide clean, immediate, and unequivocal title to all residential housing to the individuals currently living in them.
 - Create a government institution that will guarantee all titles issued.
 - Allow an immediate free market for homes. Facilitate the process of buying and selling, while retaining the necessary record keeping ensuring adequate title.
 - Establish a quasi-governmental, independent mortgage bank to lend money to homeowners collateralized by their title, limited initially to no more than 20 or 30 percent of the value of the real estate. Such a bank could be patterned after successful models elsewhere and even in pre-revolutionary Cuba. The bank could be funded with credits from various international monetary institutions. The most common loans provided by this institution would be small to micro loans.
- **Implement the Development of Effective Tax Systems, Possibly Starting with a Value-Added Tax (VAT).**
 - Cuba will need an effective tax system to finance aggressive social spending in education and healthcare. Eventually, it will need to develop tax systems that are progressive.

Benefits

It is expected that such a plan would allow Cuba to accomplish the following:

- Leverage its human capital base;
- Unleash a large base of domestic capital;
- Assuage fears of change in its population by assuring residents of the ownership of their homes and small farms;
- Increase the probability of nonviolence in future processes of change;
- Protect its sovereignty by promoting the creation of wealth and economic productivity
- Allow for a continuation of social spending in healthcare and education (highly important in a globalized economy);
- Lessen migration pressures by giving the Cuban people the ability to improve their lives without resorting to emigration.

It is reasonable to assume that such a plan could eventually “unleash” between \$20 billion to \$30 billion dollars of capital into the Cuban economy—the estimated value of the residential properties in Cuba, increased remittances and micro loans, plus respective multipliers—over a period of time as the financial systems further develops. This plan would generate much more capital than could reasonably be expected from foreign aid or foreign direct investment (cumulative foreign investment aggregated to about \$4.3 billion by the end of 2000, but that figure is based on committed, not invested amounts). By following this plan, the Cuban nation would retain financial sovereignty because it would have its own significant domestic capital base.

Important Considerations

- ***Macroeconomic Reforms Are Essential.***

Although we believe that microeconomic reforms should be the initial thrust of reforms to the Cuban economy, we do not want to diminish the importance of macroeconomic reforms as being essential and absolutely necessary.

- ***Microenterprise Formation Will Not Help Everyone.***

Not all Cuban citizens will have the initiative, ability, appetite for risk, or desire to become micro-entrepreneurs. Yet, if these small enterprises are permitted to employ other individuals, they could quickly generate the capacity to employ, directly or indirectly, large numbers of people. Nonetheless, we recognize the importance of preserving social programs for those sectors of society that will not benefit from these proposed reforms.

- ***Rapid Progression of Cuban Microenterprises Is Expected.***

While in most parts of the world where microlending has taken place a rapid progression of microenterprises to small and mid-size enterprises has not been demonstrated, we believe that in Cuba, due primarily to its human capital with high levels of education, the progression (as evidenced in part by the successes of the Cuban-American community) will be significant and fast. Such fast progression will allow for greater employment-creation capacity and for faster economic growth and capital formation.

- ***Residential Properties Involve Delicate Ethical Issues.***

We are aware that many of the residential properties encompassed by this proposal were previously owned by individuals or their descendants who currently live outside of Cuba. These individuals are probably entitled to assert valid claims in respect to those properties. It is not the intent of this proposal to belittle the importance of such claims or to ignore what is tantamount to a fundamental inequity. Further, it is essential to recognize that residential properties are sometimes valued more for emotional and sentimental reasons than for their intrinsic asset values.

We must recognize, however, that those Cubans who are currently living in these homes also have rights granted to them by current law and have the expectation that they will continue to use the homes to satisfy their need for housing. In the end, all solutions are unjust. Thus, a challenge arises to assess the “least injustice” in light of the “greater good.”

Allowing all previous claimants to lay claim on their properties would result in several negative consequences. First, insurmountable political and social obstacles to the necessary transformational processes would be raised. Second, an asset base estimated to be worth between \$20 and \$30 billion dollars would be tied in litigation for years to come, including sorting out who may be the rightful heirs to properties that, in most cases, were owned by people who have died.

As restitution does not appear possible or desirable, compensation becomes the preferable option to address the legitimate claims of previous owners. While it is doubtful that a recovering Cuban economy could absorb the costs of compensating the financial claims of all previous owners, once a claim is identified, adjudicated, and fixed in amount, it should be handled by the government in any one of a variety of ways. It is not within the scope of this proposal to examine possible compensation alternatives thoroughly or in detail, but some of the possible alternatives include the following:

- Compensating with hard currency-denominated bonds tradable on a major exchange, backed by property tax revenues.
- Issuing vouchers redeemable at face value in the privatization of government assets.
- Compensating the amount of the claim in the form of an investment tax credit, at some multiple of its face amount, to encourage further investment in the Cuban economy.
- Issuing vouchers that can be exchanged at some multiple of face value for government funds to be used exclusively for philanthropic purposes in Cuba.

- **Other Asset Classes**

While this proposed plan deals with the issue of residential properties, it does so more in the context of an overall plan for economic development and national reconstruction. It is not intended to provide a model for dealing with other asset classes, such as commercial, mining, intellectual, or other properties.

VII. The Cuba Study Group

As it releases this proposal, the Cuba Study Group is also committing to a program of actions to complement this proposal. The program includes the following elements:

1. In collaboration with Banco Compartamos, S.A. (Mexico), we will establish a micro-lending capability for Cuba to be immediately available as soon as permitted by Cuban law. The intention is to syndicate and fund an initial capitalization tranche of approximately \$10 million, with a plan to obtain significant additional commitments. We intend to make these micro-loans available throughout all provinces.
2. The Cuba Study Group has formed the Cuba Executive Corps, into which we intend to recruit talented Cuban-American executives and entrepreneurs (including our own members) who are willing to lend their time to provide training and development to our Cuban brethren on micro and small enterprise formation and development.
3. In collaboration with the University of Miami's Institute for Cuban and Cuban-American Studies, we intend to provide the seed funding and assistance to launch a web-based facility to provide Cubans on the Island with education, training, and information on small enterprise formation and operation.

VIII. Conclusion

The Cuba Study Group has presented this plan as a proposal for further debate and consideration. Cuba faces enormous challenges in jump-starting an equitable and productive economy. The Cuban people deserve to be made participants in the processes that will determine their future. To do that, they need to be allowed to express their will freely through democratic processes. This proposal is not intended to be a comprehensive plan of needed political or macroeconomic reforms. It is simply a plan for certain microeconomic measures that we believe should form the foundation of a comprehensive plan of needed reforms. In the end, we believe that Cuba's future hinges on unleashing the human capital of the individual without disregarding the social concerns of a just society. This plan is about investing in Cubans who will contribute to a more equitable, restored, and prosperous Cuba. We at the Cuba Study Group affirm our belief and trust in the Cuban people.

CUBA STUDY GROUP

611 Pennsylvania Ave., SE #208
Washington, DC 20003
Tel. 202-544-5088
info@CubaStudyGroup.org

www.CubaStudyGroup.org

© 2006 All Rights Reserved Cuba Study Group, Inc.

Desatando Reformas Microeconómicas: Invirtiendo en los Cubanos

Un documento de trabajo elaborado por el Cuba Study Group

I. Introducción

Las transiciones de los sistemas totalitarios son más complejas y dificultosas que las transiciones de regímenes simplemente autoritarios. Estas transiciones requieren la creación de instituciones sociales, de una clase empresarial y de un sistema judicial independiente para tratar problemas tales como la propiedad privada y las transacciones comerciales, que simplemente no existen en los regímenes totalitarios.

Estas transiciones requieren cambios en tres áreas básicas: políticas, sociales y económicas, que finalmente darán como resultado transformaciones sociales, políticas y económicas totales. En las transiciones más exitosas ciertas reformas económicas han precedido a las reformas políticas, pero generalmente la velocidad del cambio en estas áreas es impredecible y difícil de controlar. Con limitadas excepciones, la mayoría de las transiciones que han tenido lugar en sociedades con bajos niveles de PIB per cápita (generalmente estimados en menos de \$3,000 USD) han fallado, dado que una economía funcional es un requisito previo para la creación de una sociedad civil y para permitir el desarrollo de procesos políticos vitales. Por su propia definición, para que estos cambios puedan tener éxito, requieren tiempo y deben ser inherentemente graduales, dado que la verdadera prosperidad económica sólo puede ser lograda dentro de un orden social que garantice la estabilidad política y social y un sistema jurídico imparcial. En aquellas transiciones que han sido exitosas, se ha demostrado que la ausencia de violencia representa la variable más determinante.

Se puede decir sin temor a equivocarse, que a pesar de la bonanza provisional que representa Venezuela, Cuba está agotando sus opciones. Los líderes cubanos deben enfrentar una realidad fundamental para el futuro de Cuba: la economía cubana no es sostenible sin producción doméstica y creación de riqueza. Al continuar ignorando esta realidad se aumentarán los costos inevitables de transformación, se dificultarán los cambios y se incrementará la posibilidad de colapso en el orden social, con la posibilidad de desencadenar la violencia y la corrupción.

Los riesgos son altos, ya que Cuba se encuentra en un estado subóptimo de pre-transformación. Múltiples políticas económicas fallidas cubren el panorama de las economías en transición, y muchas han terminado en peores condiciones económicas que las que existieran bajo regímenes anteriores.

Cuba inició el sendero hacia la reforma económica, aunque de manera sumamente lenta, en el momento en que se dolarizara la economía, pero el ritmo de la reforma no ha sido suficiente para evitar las dificultades y penurias económicas. Sin embargo, desde que Cuba ha comenzado a recibir generosos subsidios y ayuda

venezolana se han revocado la mayoría de estas reformas. La falta de alivio económico para la población podría acrecentar las posibilidades de violencia en el proceso inevitable de transición y hacer el proceso de recuperación económica mucho más difícil y doloroso. Es imprescindible que se impongan reformas más rápidas y efectivas.

Sin lugar a dudas, el problema fundamental en la solución de estos procesos de transición es el de lograr su comienzo. Esta propuesta está destinada a definir un plan para dar arranque a la economía cubana, tomando en consideración los principales problemas socioeconómicos presentes en la Cuba actual, aprovechando sus activos, y evitando, siempre que sea posible, el tremendo desajuste y empobrecimiento de grandes sectores de la sociedad que típicamente ocurren en estas transiciones. Entre otros objetivos, buscamos reducir los sacrificios y costos inherentes a estas transiciones, que generalmente afectan a los sectores más pobres y vulnerables de la sociedad, mientras se protege la soberanía de Cuba, al impedir que se vuelva totalmente dependiente en el capital extranjero.

Un elemento clave de este plan busca el desarrollo del enorme capital humano existente en Cuba en la actualidad y la transformación del valor de la propiedad residencial de los cubanos en activos financieros que puedan ser utilizados como base para inversiones domésticas de capital. Dado que existen numerosos reclamos sobre estas propiedades residenciales, este documento propone un enfoque para manejar estos reclamos, sin que la intención sea la creación de un tratado sobre la resolución de reclamos relacionados con otros activos expropiados o abandonados.

Esta propuesta tampoco está destinada a servir como un plan completo y extenso para reformar la economía cubana. Ese es un trabajo difícil e intimidante. Los procesos relacionados con temas de privatización de las empresas estatales, reformas macroeconómicas y agrícolas, etc. no están dentro del alcance de esta propuesta. Adicionalmente, dado que esta propuesta carece de contribución por parte de personas bien informadas dentro Cuba, tiene fallas inherentes y carece de una importante perspectiva fundamental. En consecuencia, presentamos este trabajo concientes de esta falla fundamental, y la ofrecemos como un punto de arranque para consideraciones y debates adicionales.

II. Antecedentes

La economía cubana llegó a su nivel histórico más bajo después del colapso de la Unión Soviética, cuando el producto bruto doméstico cayó más de un 30 por ciento. A pesar que las medidas económicas implementadas desde entonces por el gobierno han reestablecido cierto crecimiento económico, para el año 2000, el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita todavía estaba 18 por ciento debajo del PIB de 1985. El crecimiento de PIB per cápita desde el año 2000 ha sido bajo, a pesar que los estimados para 2005 y 2006 sugieren un porcentaje más alto. Estos niveles de crecimiento no son de ninguna manera apropiados para alimentar adecuadamente a la población, crear nuevos puestos de empleo, reducir el ritmo acelerado de deterioro de la infraestructura económica y social del país, permitir la creación de capital y ofrecer unas bases firmes para el establecimiento de una sociedad libre, justa y próspera.

Lo que es aún más importante y más preocupante para el gobierno actual, es la falta de recursos lo cual reduce significativamente la capacidad de satisfacer las expectativas sociales que les prometiera al pueblo

cubano. Esto especialmente es evidente en las áreas de la salud, educación y jubilaciones, las principales áreas de gasto social sobre las cuales la Revolución Cubana ha justificado su existencia.

Entre las medidas tomadas por el gobierno después del colapso económico de 1995 se encuentran la dolarización de la economía, permitiendo ciertas formas limitadas de trabajo independiente, atracción de las inversiones extranjeras, particularmente en el área de turismo y de minería, y mayor dependencia de los envíos de remesas por parte de la diáspora.

Algunas de las reformas en las área de la microempresa, mercados agrícolas, autoempleos, e inversiones extranjeras se han revocado desde entonces, siguiendo el patrón típico de “va-no-va” de las reformas económicas cubanas.

Algunos observadores creen que ha habido una transferencia gradual de la actividad económica a las fuerzas armadas, resultando en que ciertas empresas estatales sean administradas de acuerdo con técnicas de gerencia más modernas, utilizando incentivos, y expandiendo internacionalmente su rango de actividades económicas. A pesar de esto, es confuso el proceso a través del cual oficiales militares retirados parecen decididos a participar directamente en privatizaciones “hechas en casa”, que se apartan de la alternativa de ofertas competitivas de libre mercado, con la consecuente falta de transparencia, y de esta manera posiblemente subvalorando estos activos en detrimento de la reestructuración económica de Cuba.

Recientemente, Cuba ha estado recibiendo una asistencia económica significativa de Venezuela. Mientras estos recursos pueden ayudar a la economía de Cuba de manera provisional, el problema fundamental se mantiene sin solución: la falta de productividad de la economía nacional. Hasta que este problema fundamental sea atacado y resuelto, la economía cubana y consecuentemente, su pueblo, continuarán sumidos en la pobreza y la paralización. Uno sólo puede esperar que los líderes cubanos utilicen la ayuda de Venezuela como una oportunidad para facilitar un ambiente en el cual se puedan implementar las mejoras urgentemente necesarias.

III. Los cuatro problemas sociales y económicos de mayor importancia que afectan el panorama económico de Cuba.

Insuficiencia de capital

La insuficiencia de capital es sin duda uno de los problemas más serios de Cuba. Las inversiones de capital son escasas y no alcanzan a cubrir las necesidades más básicas. La creación de capital desde 1977 se ha mantenido en un promedio de dígitos únicos (como porcentaje de PIB), más de 50 por ciento por debajo de las tasas logradas antes del colapso de la Unión Soviética, y significativamente más bajo que el 25 por ciento que se estima necesario para promover una fuerte recuperación económica.

Estas bajas tasas de formación de capital han dado como resultado que la economía cubana dependa totalmente de las inversiones extranjeras y de los subsidios para sus necesidades de gastos de capital. En los últimos años la inversión extranjera se ha reducido significativamente a medida que los inversores se han visto desilusionados por la ausencia de normas claras, la falta de un sistema judicial independiente para solucionar

reclamos, ausencia de ganancias, una burocracia obtusa que interfiere en todas las fases de las operaciones comerciales, y un ambiente cada vez más inhóspito. Recientemente, y con relativamente pocas excepciones, el gobierno cubano se ha vuelto hostil hacia los inversores extranjeros, a medida que el dinero proveniente de Venezuela con bajo costo político ofrece una porción cada vez mayor de los recursos mínimos necesarios. Una característica negativa que afecta la inversión extranjera en Cuba es la alta volatilidad de su flujo y de las tasas de retorno, añadiendo a la falta de predicción, la cual aumenta el costo de capital y las tasas de réditos requeridas.

La reciente desavenencia entre el régimen cubano, las naciones europeas y Canadá (quienes representaban los principales inversores en Cuba) dará como resultado reducciones adicionales en las inversiones, con resultados negativos a largo plazo.

Desempleo

La ausencia de inversiones de capital conduce a otro problema: la falta de creación de empleos. Desde su comienzo, una de las principales expectativas sociales de la Revolución ha sido la de garantizar empleo a todos los cubanos. Durante la era de subsidios soviéticos esta promesa se cumplía a través de la creación de cargos burocráticos improductivos.

Adicionalmente, dado los altos logros educacionales de Cuba y la decisión del gobierno de colocar énfasis en la industria del turismo, el déficit de empleos productivos ha llevado a Cuba a estar entre los países latinoamericanos con el nivel más bajo en términos de retorno en inversiones educacionales, conduciendo a un significativo problema social y a un enorme desperdicio de un recurso estratégico valioso.

A pesar que las estadísticas oficiales indican una tasa de desempleo del 3.5 por ciento en 2002, el empleo oficial es sumamente improductivo. Actualmente, la ausencia de nuevos empleos realmente productivos y el cierre de industrias improductivas y las reformas económicas en empresas del estado, están forzando al gobierno cubano a reasignar miles de trabajadores a empleos improductivos, de bajos salarios y a dejar a muchos otros desempleados.

Los salarios en el sector oficial no han mantenido paridad con la inflación y son completamente inadecuados en términos de poder adquisitivo real. Este alto número de individuos en situación de subempleo representa un problema serio que contribuye a las tasas de pobreza y crea enormes desafíos económicos y sociales para futuros gobiernos.

Déficit de viviendas

La mayoría de las viviendas de Cuba son de construcción anterior a la Revolución. Un gran número de viviendas de propiedad de los emigrantes, ofrecieron en su momento una solución provisional para cumplir con las demandas de lo que era entonces una población creciente. Hoy en día la mayoría de estas viviendas se encuentran seriamente deterioradas, y dado que existe mínima creación de capital, no se están construyendo nuevas casas, ni se están manteniendo las casas existentes al nivel que es necesario en la actualidad.

En 2002, el déficit habitacional en Cuba era igual a la mitad de las viviendas en existencia. Por medio de la legislación urbana de la Revolución, puesta en vigencia durante los primeros años, se autorizaba al pueblo cubano a “comprar” las casas en las que vivían, aunque fuesen de propiedad de los cubanos que habían emigrado. Aunque se permitía a los ciudadanos ser propietarios de sus casas, aún en la actualidad, existen múltiples restricciones a la venta y transferencia de propiedades. Se estima que para el año 2002 la mayoría de los cubanos eran propietarios de sus casas, y que actualmente la mitad de estas casas se encuentran en condiciones muy deterioradas.

Dado que muchos cubanos están ocupando casas que en el pasado eran de propiedad de los exilados, la preocupación del retorno de los exilados que podrían reclamar estas propiedades es real, y muchos expertos consideran, que esto contribuye al temor generalizado al cambio que afecta a la mayoría de la sociedad cubana a todos los niveles, y que constituye uno de los mayores obstáculos al cambio.

Demografía

Debido a varias causas, la tasa de nacimientos en Cuba ha continuado en descenso y ha alcanzado las cifras más bajas de todos los tiempos. Consecuentemente, Cuba cuenta actualmente con una población envejecida que continuará ejerciendo demandas de servicios sociales y jubilaciones sobre la economía cubana, aumentando de esta forma la presión para logros mayores en la productividad.

IV. Consecuencias políticas

La casi exclusiva dependencia en la inversión extranjera como única fuente de la limitada formación de capital en Cuba, unida a la falta de productividad doméstica, ha dañado seriamente la independencia y la soberanía cubana, con irónicas consecuencias, ya que la soberanía era uno de los elementos clave del contrato social de la Revolución con el pueblo cubano.

El sistema económico cubano ha sido descrito adecuadamente como un sistema “que se distingue en el manejo de la pobreza, pero falla en la creación de riqueza”. No obstante, tanto como Cuba ha buscado la igualdad económica para sus ciudadanos y ha desarrollado vastos programas sociales para lograrlo, no podrá hacerlo sin crear riqueza y productividad económica, salvo logrando la igualdad a través de la generalización de la pobreza, como ha sido el caso hasta ahora.

Dado que el gobierno es cada vez más incompetente en el cumplimiento de las expectativas sociales que ha creado, las generaciones más jóvenes se encuentran totalmente desilusionadas con el régimen y su sistema y cada vez más alienadas. Obviamente, este desencanto produce gran presión emigratoria.

A través de la historia de la Revolución Cubana se ha hecho evidente que sus programas sociales han sido financiados a través de subsidios económicos extranjeros, transferencias y deudas, y no a través de la productividad económica doméstica. Esto se hizo claramente evidente durante la era soviética, y es ahora el resultado de los significativos y crecientes subsidios venezolanos. Irónicamente, esta dependencia en subsidios extranjeros ha forzado a Cuba a subsistir como un estado-cliente de otro país, socavando aún mas

su soberanía. La verdadera soberanía sólo puede ser lograda a través de la independencia económica y la autosuficiencia.

V. Cuba en el contexto latinoamericano

Aunque la región latinoamericana ha logrado cierto crecimiento económico, reducido la inflación, estabilizado las monedas locales y creado riquezas en las últimas décadas, generalmente como resultado de políticas macroeconómicas y reformas efectivas y consistentes, la gran mayoría de la población de la región continúa sumida en la pobreza y el analfabetismo, sin grandes esperanzas de mejoras. El consenso político y económico que ha prevalecido durante este periodo se ha enfocado principalmente hacia la macroeconomía, ignorando las reformas microeconómicas necesarias para distribuir la riqueza, crear oportunidades económicas, abrir mercados internos a fuerzas competitivas, y llevar adelante las reformas fiscales necesarias para disponer de los recursos necesarios para el gasto social. Como resultado, la disparidad de ingresos en la región ha alcanzado niveles internos sin precedentes, y en comparación con las economías de los Estados Unidos, Europa y muchos de los países asiáticos.

Aspiramos a una Cuba en el futuro cuya economía y orden social puedan ser un modelo de desarrollo para la región, demostrando que el crecimiento económico y el desarrollo humano no son incompatibles y que en realidad pueden avanzar juntos. Estas metas sólo pueden ser logradas a través de reformas microeconómicas efectivas para la formación, crecimiento y desarrollo empresarial, con el apoyo de un sistema fiscal adecuado y efectivo y con una inversión agresiva por parte del estado en las áreas de educación y de salud pública.

VI. Recomendaciones

Los problemas analizados anteriormente que afectan la economía cubana dificultarán sobremanera la reestructuración de su economía y causarán dislocaciones adicionales y destruirán la red de seguridad social. Si estos problemas no son solucionados inmediatamente, los problemas continuarán empeorando y las posibles soluciones serán cada vez más difíciles. El tiempo se está acabando y los líderes cubanos tienen una imperiosa obligación de actuar.

La mayoría de los analistas y economistas hacen énfasis en la necesidad del apoyo de futuras grandes inversiones extranjeras para activar la economía de Cuba. Sin duda, serán necesarios altos niveles de inversión extranjera y confiamos que estarán disponibles, pero dependerá también de las condiciones internas. No es realista asumir que Cuba podría absorber, o recibir, inversión extranjera lo suficientemente rápido para satisfacer sus necesidades de gasto de capital y para incorporar a todos sus desempleados. Adicionalmente, si no son implementadas las reformas microeconómicas necesarias, los futuros líderes cubanos solo les quedará la alternativa de decidir cual será el próximo país que subsidiará la decreciente capacidad económica de generar suficientes recursos para sostener a la población.

Cuba necesita encontrar una forma para desarrollar rápidamente la creación de capital, especialmente una base de capital doméstico, y para promover a su capital humano a participar en el arranque de su economía estancada, y lograr que los cubanos inviertan en un nuevo orden económico, transformándoles en activos y motivados partícipes del progreso económico de la nación. Un plan, como el que proponemos, podría lograr esto mientras se preservan los elementos importantes del gasto social.

El Plan

Basándonos en las razones que se analizaron arriba, consideramos que las reformas microeconómicas deberán formar los fundamentos sólidos de la transformación económica de Cuba. El Cuba Study Group ofrece este plan como una recomendación para discusión y debate. Nuestra intención es la de sugerir y no la de imponer. El plan se apoya, en parte, en las teorías económicas del reconocido economista peruano Hernando de Soto, y en muchas de las lecciones aprendidas de varias transiciones socialistas que han tenido lugar en los últimos veinte años, y está basado en los siguientes elementos clave:

- **Creación de empresas**

- Deberán ser eliminadas todas las limitaciones a la creación de microempresas y al autoempleo.
- El registro de estas empresas para fines fiscales y disponibilidad crediticia deberá ser rápido, efectivo, expedito y sin obstáculos.
- Se deberá permitir a estas empresas la contratación de empleados.

- **Pequeñas fincas y cooperativas agrícolas**

- Se deberán enmendar las leyes de la reforma agraria para permitir que los pequeños agricultores puedan vender sus productos libremente en el mercado abierto y para facilitar la venta, fusión o consolidación de estas fincas en cooperativas más grandes.
- Las cooperativas existentes deberán ser autorizadas para operar libremente sin control centralizado y para tomar decisiones racionales económicas para beneficio de sus miembros.

- **Permitir microcréditos**

- Autorizar a organizaciones no gubernamentales y a otras organizaciones que ofrezcan préstamos directamente a pequeños agricultores, cooperativas, individuos autoempleados y microempresas.
- Autorizar que los envíos familiares puedan ser utilizados como créditos o como capital en microempresas y pequeñas fincas.

- **Desatar la enorme base de capital de las propiedades residenciales**

- Entregar título inequívoco, inmediato y sin condiciones de todas las viviendas a los individuos que están actualmente viviendo en ellas.
- Crear una institución gubernamental que garantice todos los títulos emitidos.
- Autorizar inmediatamente un mercado abierto para la compra y venta de viviendas. Facilitar el proceso de comprar y vender propiedades, manteniendo un registro adecuado y garantizando el título respectivo.

- Establecer un banco hipotecario mixto, quasi-gubernamental, independiente, que ofrezca créditos a los propietarios de viviendas que puedan ofrecer su título de propiedad como aval, limitado inicialmente a no más del 20 o 30 por ciento del valor de la propiedad. La creación de este banco deberá seguir los modelos utilizados en el exterior y en la Cuba pre-revolucionaria y podrá ser financiado con créditos de diversas instituciones financieras. Los préstamos más comunes ofrecidos por esta institución incluirán desde créditos pequeños, hasta micropréstamos.
- **Implementar el desarrollo de sistemas fiscales efectivos, probablemente comenzando con un impuesto al valor agregado (IVA).**
 - Cuba necesita un sistema fiscal efectivo para financiar el amplio gasto social en educación y en servicios de salud. Eventualmente, se deberán desarrollar sistemas fiscales progresivos.

Beneficios

Se espera que este tipo de plan pueda permitir a Cuba:

- Palanquear su base de capital humano;
- Liberar una gran base de capital doméstico;
- Paliar los temores al cambio entre la población garantizando a los residentes la propiedad de sus viviendas y pequeñas fincas;
- Evitar la incidencia de violencia en futuros procesos de cambio;
- Proteger su soberanía promoviendo la creación de riqueza y de productividad económica;
- Permitir la continuación de gastos sociales en salud y educación (sumamente importante en una economía globalizada);
- Reducir la presión migratoria ofreciendo al pueblo cubano la posibilidad de mejorar sus vidas sin necesidad de recurrir a la emigración.

Es razonable asumir que este plan eventualmente podría desatar entre 20 a 30 mil millones de dólares de capital en la económica cubana (el valor estimado de las propiedades residenciales en Cuba, aumento de las remesas familiares y de los micropréstamos, además de sus respectivos multiplicadores) sobre un período de tiempo (mientras se continúa desarrollando los sistemas financieros), un monto mayor que el que podría haberse esperado de la inversión directa extranjera (total acumulado de las inversiones extranjeras para el final del año 2000 fue de a \$4.3 mil millones, pero este monto está basado en montos comprometidos y no actualmente invertidos), o de ayuda extranjera, mientras se permite a Cuba mantener soberanía financiera con su propia base de capital doméstico.

Consideraciones Importantes

- **Las reformas macroeconómicas son esenciales**

Aunque consideramos que las reformas microeconómicas deberán ser el primer empuje de reformas a la economía cubana, no es nuestra intención menospreciar la importancia de las reformas macroeconómicas que son esenciales y absolutamente necesarias.

- **La formación de microempresas no ayudará a todos**

No todos los ciudadanos cubanos tendrán la iniciativa, habilidad, intención de tomar riesgos o deseo de transformarse en pequeños empresarios. Sin embargo, si se le permite a estas pequeñas empresas contratar a otros individuos, podrían generar rápidamente la capacidad de emplear, directa o indirectamente, grandes números de personas. Sin embargo, reconocemos la importancia de preservar los programas sociales para aquellos sectores de la población que no se benefician de las reformas propuestas.

- **Rápida progresión esperada de las microempresas cubanas**

Mientras que en muchas partes del mundo donde se han proporcionados los micropréstamos no se ha demostrado una rápida progresión de microempresas a empresas pequeñas y medianas, creemos que en Cuba, basado en su capital humano y niveles de educación, la progresión, (como se evidencia en parte en los éxitos de la comunidad cubanoamericana) será significativa y rápida. Esta rápida progresión permitirá mayor capacidad de creación de empleo y más alto crecimiento económico y creación de capital.

- **Delicados temas éticos relacionados con las propiedades residenciales.**

Sabemos que muchas de las propiedades que se tratan en este documento fueron en el pasado de propiedad de otras personas (o sus descendientes) que actualmente viven fuera de Cuba. Estas personas probablemente tienen derecho a presentar reclamos válidos con respecto a estas propiedades. No es la intención de esta propuesta la de desestimar esos derechos, ni ignorar lo que representaría una falta elemental de equidad. Además, es esencial reconocer que las propiedades residenciales son a veces más valoradas por razones sentimentales que por sus valores intrínsecos.

Sin embargo es importante reconocer que los cubanos que viven actualmente en estas propiedades tienen también derechos que les otorgan las leyes vigentes o anteriores, y tienen la expectativa de continuar usando estas viviendas que les sirven para satisfacer sus necesidades de vivienda propia. Finalmente, ambos extremos son injustos. Por consiguiente el gran desafío será el de optar por la “menor injusticia” o el “bien público”.

Permitirle a los anteriores propietarios presentar sus reclamos sobre estas propiedades podría producir consecuencias negativas. En primer lugar, presentarían innumerables dificultades y obstáculos para los procesos de transformaciones políticas y sociales. En segundo lugar, activos valorados entre \$20 y \$30 mil millones de dólares estarían inmovilizados en litigios por años, en parte por tener que determinar quiénes serían los herederos legales de las propiedades, cuando en la mayoría de los casos se trataría de personas que desde entonces han fallecido.

Dado que la restitución no parece ser posible o deseable, la compensación sería la opción preferida para satisfacer los reclamos legítimos de los propietarios originales. Aunque es dudoso que la economía cubana en recuperación pudiera absorber los costos de compensar los reclamos económicos de los propietarios originales, una vez que se haya identificado, adjudicado y establecido el monto del reclamo, éste podrá ser manejado por el estado de diferentes formas. No está dentro del alcance de esta propuesta el análisis exhaustivo de las posibles formas de compensación en detalle, pero alguna de estas alternativas de debieran considerar:

- Compensar con bonos denominados en divisas que puedan ser comercializados en bolsas de valores y que estén respaldados por ingresos estatales de impuestos catastrales.
 - Emitir vouchers que puedan ser redimidos a valor nominal en la privatización de activos gubernamentales.
 - Compensar el monto del reclamo en forma de un crédito fiscal de inversión, a determinado múltiple de su valor nominal, para promover mayores inversiones en la economía cubana.
 - Emitir vouchers que puedan ser redimidos a un múltiple de su valor nominal por fondos gubernamentales a ser utilizados exclusivamente para fines filantrópicos en Cuba.
- **Otro tipo de activos**

Mientras este plan considera el tema de las propiedades residenciales, lo hace dentro del contexto más general de un plan amplio para el desarrollo económico y para la reconstrucción nacional. Sin embargo no está destinado a ofrecer un modelo para el tratamiento de otro tipo de activos, como activos comerciales, de minería, derechos intelectuales y otras propiedades

VII. El Cuba Study Group

Al mismo tiempo que presentamos esta propuesta, el Cuba Study Group se compromete a un programa de acciones destinadas a complementar esta propuesta. El programa incluye los siguientes elementos:

1. En combinación con Banco Compartamos, S.A. (México), estableceremos un programa de micropréstamos para Cuba que estará inmediatamente disponible tan pronto como lo autorice la legislación cubana. Se ha decidido syndicar y financiar un monto inicial de capitalización de aproximadamente \$10 millones, con un plan para recaudar importantes fondos adicionales. Nuestra intención es que estos micropréstamos estén disponibles en todas las provincias.

2. El Cuba Study Group ha establecido el Cuerpo de Empresarios Cubanos, con el fin de reclutar ejecutivos, empresarios y otros profesionales cubanoamericanos (incluyendo nuestros propios miembros) con el fin de ofrecer su tiempo, y prestar asesoría y entrenamiento a nuestros hermanos cubanos sobre la creación y desarrollo de micro y pequeñas empresas.
3. En una estrecha colaboración con el Instituto Para los Estudios Cubanos y Cubanoamericanos de la Universidad de Miami, nos comprometemos a proveer el financiamiento básico y asistencia para lanzar un sitio web que ofrecerá a los cubanos en la isla educación, entrenamiento e información sobre la creación de empresas pequeñas y su operación.

VIII. Conclusión

El Cuba Study Group presenta este plan como propuesta para su consiguiente debate y consideración. Cuba enfrenta numerosos desafíos en el establecimiento de una economía productiva y creciente. El pueblo cubano se merece ser partícipe del proceso que determinará su futuro y con este fin deberá tener la libertad de expresar su voluntad a través de procesos democráticos. Esta propuesta no está destinada a ser un plan completo sobre la necesidad de reformas políticas o macroeconómicas. Es simplemente un plan para ciertas medidas microeconómicas que consideramos deberán formar las bases para un plan general sobre la necesidad de reformas. Finalmente, consideramos que el futuro de Cuba pende sobre la liberación del capital humano individual, sin excluir las consideraciones sociales de una sociedad justa. Se trata de invertir en los cubanos que contribuirán a la construcción de una Cuba futura que será próspera y equitativa. Nosotros en el Cuba Study Group afirmamos nuestro convencimiento y confianza en el pueblo cubano.

CUBA STUDY GROUP 

611 Pennsylvania Ave., SE #208
Washington, DC 20003
Tele. 202-544-5088
info@CubaStudyGroup.org

www.CubaStudyGroup.org
© 2006 All Rights Reserved Cuba Study Group, Inc.