

**La industria del cine en Cuba. Propuestas de acciones para su fomento en  
La Habana**

*The Film Industry in Cuba. Proposals of Actions for its Promotion in Havana*

Ernesto Victorero Molina<sup>1</sup>\* <https://orcid.org/0000-0002-3769-8233>

<sup>1</sup> Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.

\* Autor para la correspondencia: [evictorero07@gmail.com](mailto:evictorero07@gmail.com)

**RESUMEN**

Una de las industrias de mayor dinamismo y peso económico dentro de la economía creativa es la cinematográfica. Cuba posee tradición en este campo y ha sido apoyado por el gobierno desde los inicios del proceso revolucionario. En el momento de crisis que vive hoy el país, esta industria pudiera ocupar un lugar relevante en la estrategia de desarrollo nacional. El presente artículo ofrece una breve panorámica de la situación actual del cine en Cuba, particularmente en La Habana, ciudad con mayores potencialidades en este sector, con el objetivo de identificar oportunidades y limitantes para fomentar su desarrollo y, en consecuencia, esbozar posibles líneas estratégicas dirigidas a ese fin.

**Palabras clave:** economía, industria cinematográfica, producción cinematográfica.

**ABSTRACT**

*One of the most dynamic and economically important industries within the Creative Economy is the film industry. Cuba has a tradition in this field and has been supported by the government since the beginning of the revolutionary process. At the moment of crisis that the country is going through today, this industry could occupy a relevant place in the national development strategy. This article offers a brief overview of the current situation of cinema in Cuba, particularly in Havana, the city with the greatest potential in this sector, with the aim of identifying opportunities and limitations to promote its development and, consequently, outline possible strategic lines aimed at that end.*

**Keywords:** *economy, film industry, film production.*

Códigos JEL: Z10, Z19

Recibido: 5/1/2021

Aceptado: 16/4/2021

## **INTRODUCCIÓN**

Son varias las actividades relacionadas con la cultura cuya gestión de producción y comercialización ha llevado a que sean consideradas como industrias. Una de las más dinámicas y de mayor peso económico en la actualidad es la audiovisual, en particular, la cinematográfica.

El impacto económico del cine se evidencia en su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y a la creación de empleos, no solo por los ingresos y nuevos trabajos generados en las propias empresas del sector, sino también por su efecto multiplicador sobre otros ámbitos. Más allá de su relevancia económica, la industria cinematográfica tiene otras incidencias no menos importantes, como las sociales y políticas.

Por sus características, solo algunos países, fundamentalmente desarrollados, han logrado construir una industria del cine realmente sustentable. No obstante, existen ejemplos exitosos en países subdesarrollados, sobre todo en determinadas actividades y nichos. En los últimos años resalta el crecimiento de este sector en grandes naciones como China e India. También en América Latina este ha experimentado un crecimiento importante. En efecto, México, Brasil y Argentina tienen una tradición en este arte y en Centroamérica y el Caribe se ha producido un despertar del cine y el audiovisual. Lo común en todas esas experiencias, de manera general, es el interés y la intención de los gobiernos en apoyar al sector.

Si consideramos que en Cuba existe una tradición y potencialidades en la industria cinematográfica, así como voluntad política de las autoridades para su desarrollo, y tenemos en cuenta, además, la situación económica por la que atraviesa hoy el país y el actual contexto favorable para introducir cambios a favor de su impulso, parece oportuno realizar estudios dirigidos a potenciar el papel del cine como industria cultural y creativa, de modo que contribuya al desarrollo local y a la economía nacional. Ese, justamente, es el propósito de la siguiente investigación. Se ofrece un diagnóstico de la situación del cine en Cuba, particularmente en La Habana, ciudad con mayores potencialidades para desarrollarla como

industria creativa, con el objetivo de conformar líneas estratégicas que conlleven a su fomento.

## **LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA EN CUBA**

El cine fue introducido en Cuba a principios del siglo XX, sin embargo, en todo el período prerevolucionario se produjeron solo alrededor de 80 películas (Guevara, 1963). Después del triunfo de la Revolución, la isla entró al período conocido como *la época de oro del cine cubano* que, si bien para algunos especialistas culmina en 1969, en la práctica se extendió hasta a fines de los ochenta, cuando el Período Especial afectó todas las esferas de la vida del país.

Los logros obtenidos después de la victoria revolucionaria fueron posibles gracias al esfuerzo del gobierno cubano que, desde los inicios, se dio a la tarea de crear una sólida base para el desarrollo de la industria del cine. Con el objetivo de regir este sector, en 1959 se fundó el Instituto Cubano del Arte e Industria Cinematográficos (ICAIC), como resultado de la primera Ley de Cultura del país (Ley 169) (Cines de América Latina, 2009).

En los últimos años la producción cinematográfica cubana se ha reducido o se ha comportado de manera inestable, debido a diversos factores tanto de índole interna como externa. Entre ellos destaca que el cine cubano no está ajeno a las vicisitudes que afectan a esta industria en todo el mundo, como el desarrollo de las nuevas tecnologías digitales con sus efectos contradictorios. Por un lado, estas han constituido una alternativa favorable para el incremento de la producción, la distribución y exhibición. Pero, por otro, han contribuido a la decadencia del cine, en particular, a la asistencia de público a las salas.

La escasez de financiamiento es un elemento que está detrás de la mayor parte de las limitaciones de la industria. Tradicionalmente una porción del presupuesto del Estado y del gobierno local se dedica al financiamiento de la actividad, pero esos recursos resultan insuficientes. La situación económica del país imposibilita asignar un volumen de divisas mayor y agrava las dificultades para acceder a recursos financieros del exterior. A esto se le suma el recrudecimiento del bloqueo económico impuesto por Estados Unidos. Por tanto, se afecta a la producción no solo en lo referido a la cantidad de dinero para hacer una película, sino también por la obsolescencia de los equipos, falta de insumos, limitaciones en los servicios necesarios para su apoyo (parque automotor, partes y piezas, combustibles) y las malas condiciones en que se encuentran las instalaciones. A su vez, existen cuestiones legales

que entorpecen la actividad, pues el cine se mantiene funcionando bajo la Ley 169, que fue promulgada en 1959 y no se ajusta a la situación actual.

## **CARÁCTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA DEL CINE EN CUBA**

### **Instituciones y actores**

El cine en Cuba está regido por el ICAIC, al cual se subordinan una serie de instituciones:

- Cinemateca de Cuba.
- Casa del Festival.
- Archivo Fílmico.
- Centro de Información Cinematográfica ICAIC.
- Audiovisuales ICAIC, Producción-Distribución.
- Estudios Fílmicos de Animación ICAIC.
- Distribuidora Nacional ICAIC.
- Estudios Fílmicos Cubanacán.
- Estudios de Infografía.
- Unidad de Atención a Establecimientos de Cine.

El ICAIC posee prácticamente el monopolio de la industria no solo por sus atribuciones como entidad rectora (regulación y control), sino también como actor en cuanto a la producción (es la principal productora de largometrajes, documentales y animados del país), la distribución y la comercialización de los bienes y servicios generados.

Las productoras estatales tienen un alto grado de especialización en el tipo de producción que realizan (cine, televisión, publicidad). Dentro del ICAIC, la Productora de Audiovisuales (Audiovisuales ICAIC, Producción-Distribución) tiene a su cargo la realización de largometrajes, cortometrajes y documentales y los Estudios de Animación se enfocan en los animados y videojuegos. Las productoras no estatales tienen una producción más diversificada.

No existen empresas especializadas en servicios que apoyen las actividades relativas a la producción, sino que la propia Productora es quien asume esas funciones. Tampoco hay

entidades que se dediquen a la gestión de permisos de filmación, asistencia a la producción, etc.

Cuba cuenta, además, con un capital humano, social y cultural importante. Los reconocidos creadores y artistas, así como la conservación tradiciones y patrimonio, han permitido el desarrollo de un cine diferente al existente en la mayoría de los países de América Latina y otras naciones.

Para la formación de los profesionales del sector se creó la Escuela Internacional de Cine, Televisión y Video de San Antonio de los Baños, donde se han formado nuevas generaciones de cineastas de Cuba y otros países latinoamericanos. Posteriormente se fundó la Facultad de los Medios de Comunicación Audiovisuales (FAMCA), del Instituto Superior de Arte (ISA), destinada, fundamentalmente, a la formación de creadores y artistas nacionales.

Entre los actores privados surgidos en los últimos años se encuentran las productoras independientes. Estos son colectivos de pequeño formato, sin personalidad jurídica corporativa. Aun sin la legislación actual, el ICAIC conocía de su existencia e hizo coproducciones con algunas de ellas, donde reconoció la calidad de sus obras, exhibidas en festivales y muestras de cine. Alrededor de 20 productoras independientes presentan resultados relevantes. Entre ellas se destacan:

- Producciones de la 5ta Avenida.
- Fila 20.
- Wajiros Films.
- Producciones Almendares.
- FAC Films.
- Proyecto Paloma.
- El Central Producciones.
- Champola. Soluciones Audiovisuales.
- Galaxia 311.
- Alzara Producciones.
- Auge Productora Audiovisual.
- Fusion Media Films.

## **Espacios**

En cuanto a los espacios de exhibición, de los años noventa a la actualidad se ha producido una importante reducción en las instalaciones. En ello ha incidido el deterioro acumulado en el país tanto de las salas como de los equipos, lo cual ha llevado a la desaparición de los llamados cines de barrio y de varias salas de video.<sup>1</sup> La Habana, particularmente, contaba en el año 2006 con 43 salas de cine de 35 mm en servicio, el mayor número del país, cifra que se redujo a 13 salas en funcionamiento a finales de 2019 (ONEI, 2019).

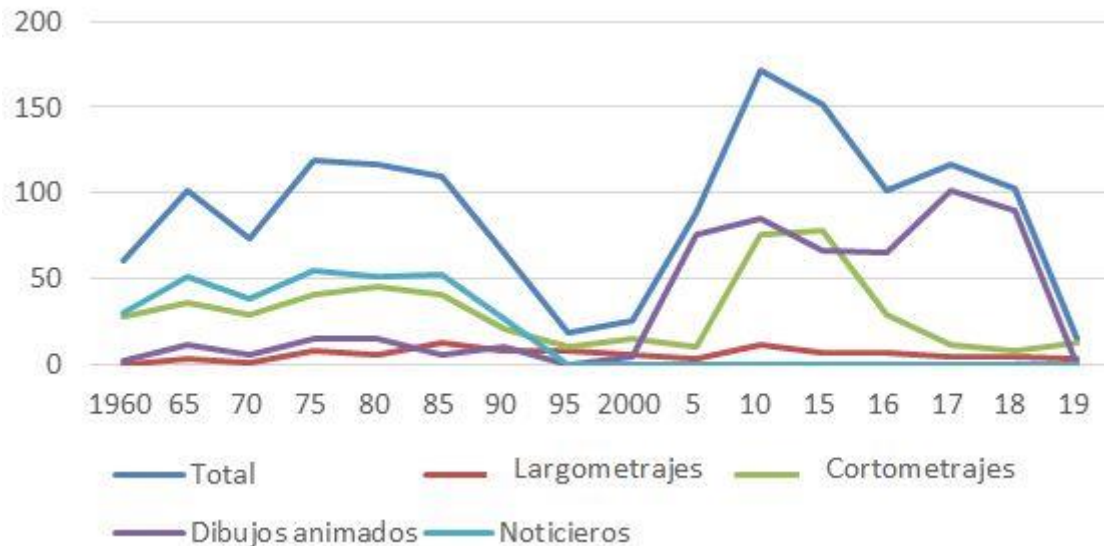
Al comparar estas cifras con las de otras provincias, el número de instalaciones existentes en la capital podría considerarse elevado si se tiene en cuenta la extensión de sus territorios. Sin embargo, según la cantidad de salas, es superado por otras regiones de la Isla. Dentro de la propia ciudad, la gran mayoría de las salas en funcionamiento se concentran en el Vedado.<sup>2</sup>

Por otra parte, los festivales de cine constituyen un evento importante para la exhibición de películas. En La Habana se celebran varios, como el Festival Internacional del Nuevo Cine Latinoamericano (el más importante en cuanto a participación de actores, público e ingresos), el Festival de Cine Francés y el Festival de Verano. Vale destacar la importancia de estos eventos no solo como espacios de exhibición y de generación de ingresos, sino también como redes donde se establecen diferentes relaciones entre los integrantes del sector cinematográfico.

## **ANÁLISIS DE INDICADORES ECONÓMICOS**

### **Producción cinematográfica**

Cuando se hace mención a la producción cinematográfica cubana, se piensa, en primer lugar, en la realización de largometrajes, la cual se ha mantenido más o menos estable a lo largo del tiempo. En el incremento de la producción de los años sesenta a la actualidad ha incidido más el aumento experimentado por otras modalidades, como los cortometrajes (básicamente documentales) y los animados (Figura 1).



Fuente: Elaborado a partir de ONEI, 2020,  
Tabla 20.3, p.9)

**Figura 1.** Producción cinematográfica terminada por el ICAIC de 1960 a 2019.

En la figura se aprecia la aguda caída en la producción cinematográfica desde finales de los años ochenta hasta mediados de los noventa, debido fundamentalmente a la crisis por la que atravesó el país luego de la caída del campo socialista. Ese momento no solo marcó una ruptura en cuanto al volumen de producción, sino también en cuanto a la forma de hacer audiovisuales. Se puede decir que existen notables diferencias entre el cine cubano realizado antes de 1990, principalmente con presupuesto del ICAIC, y el producido posteriormente.

Una de las nuevas características fue que se abrieron vías de financiamiento alternativas, nacionales e internacionales, para la producción cinematográfica. En particular, tomaron auge las coproducciones, algunas financiadas bajo el programa Ibermedia.<sup>3</sup>

Al quedar el ICAIC prácticamente sin recursos, las coproducciones con productoras y entidades internacionales constituyeron una tabla de salvación del cine cubano. Pero ello significó también que los socios extranjeros tuvieran un peso determinante en los argumentos, guiones y procesos de realización. Así, en muchos casos, la imagen que se mostraba del cubano no era la más edificante y los resultados estéticos fueron mediocres en sentido general.<sup>4</sup>

Aunque a partir de la década de 1990 hubo un incremento en el acceso al financiamiento alternativo, han existido obstáculos de diversa índole para un aprovechamiento óptimo y equitativo de esos recursos. El hecho de que el ICAIC, además de instituto de cine, sea casa

productora, en ocasiones ha generado conflictos. Por ejemplo, para los productores independientes se convierte en un competidor.

En los últimos años se han desarrollado iniciativas para apoyar la actividad de los jóvenes realizadores. En este sentido, la Asociación Hermanos Saíz de Camagüey celebra un evento internacional denominado El Almacén de la Imagen, que otorga varios premios, entre ellos, La imagen del Almacén. Este consiste en el financiamiento por parte del ICAIC de proyectos de ficción y de animación (Hernández Porto, 2019).

Recientemente algunos realizadores independientes han hecho esfuerzos por conseguir financiamiento a través de la microfinanciación (*crowdfunding*). Sin embargo, las limitaciones en términos de conectividad del país hacen que esto sea extremadamente difícil de materializar, además de que son pocas las plataformas a las que se puede acceder desde Cuba.

Otra de las transformaciones importantes, pasados los años noventa, fue que se produjo una diversificación de las formas de producción de cine y video. Por una parte, creció el uso de tecnologías digitales, por otra, apareció un cine alternativo o independiente, realizado mayormente por jóvenes. Sus obras, por lo general, se distancian del cine oficial que se había hecho hasta entonces en cuanto a temas y conceptos estéticos. Sin embargo, muchas no se apartan de las líneas principales trazadas por sus predecesores.

El incremento de la actividad de los jóvenes realizadores se puede apreciar en la Muestra Nacional de Nuevos Realizadores del ICAIC, celebrada cada año y compuesta, principalmente, por documentales y cortometrajes en formato digital. Si bien la mayor parte de estas obras se han financiado con fuentes alternativas, el ICAIC también las apoya, siempre que cumplan determinados parámetros conceptuales y estéticos. Desde los 2000 casi la mitad de los audiovisuales cubanos inscritos en el Festival Internacional del Nuevo Cine Latinoamericano son producidos por estos jóvenes de forma autónoma, sin la participación de entidades estatales (Fernández, 2016).

Desde la segunda mitad de los noventa se comenzó a recuperar la producción cinematográfica, que creció de manera considerable a partir de los 2000 y hasta aproximadamente el 2010. En ello tuvo una fuerte incidencia el incremento de la producción de animados. La producción de cortometrajes también se reanimó entre 2005 y 2015. Sin embargo, debido fundamentalmente a problemas financieros, en los últimos años ha experimentado una aguda caída que ha incidido fuertemente en la desaceleración de la producción total.



En cuanto a la producción de largometrajes, puede decirse que se ha mantenido estable, pero baja. Después de solo cuatro películas en 2017 y 2018 (ONEI, 2019), en el 2019 se produjeron siete (ONEI, 2020), la misma cantidad de 2013, 2015 y 2016 (ONEI, 2019).

Resulta significativa, además, la contracción de la actividad del subsector a lo largo de los 2000 no solo en cuanto a producción cinematográfica, sino también en las funciones de cine y en menor medida en las de video (ONEI, 2020). En ello ha incidido el deterioro de las instalaciones y equipos, y en los últimos años la necesidad de ahorrar combustible.

En consecuencia, ha disminuido considerablemente la asistencia del público a las instalaciones, a pesar de que, desde 2009, en los cines de 35 mm se incluyeran proyecciones con videoprojector, equipos de video y televisión, y desde 2012 se utilizaran también estas salas en funciones de música, danza, teatro y otros espectáculos (ONEI, 2020).

### **Contribución a la economía**

Existe muy poca información disponible en cuanto a la contribución del sector cinematográfico en la economía. La mayor parte de los datos que se muestra a continuación se obtuvieron a partir de fuentes primarias, mediante entrevistas realizadas a especialistas del sector.<sup>5</sup>

### **Ingresos**

El grueso de los ingresos generados por la cadena de la industria del cine se concentra en el eslabón de la producción, no tanto por la producción de películas en sí, sino por la comercialización de servicios de preproducción, producción y posproducción.

Según información proporcionada por directivos del ICAIC entrevistados, la capacidad de producción nacional de la principal productora Audiovisuales ICAIC, Producción-Distribución<sup>6</sup> es de tres largometrajes y entre seis y ocho documentales por año. En cuanto a servicios a otras productoras, puede asumir dos largometrajes y de diez a quince cortos (publicidad, comerciales, documentales).

Los ingresos por exportación que genera esta empresa no provienen de la venta de las obras, sino de la cesión de derechos de exhibición. Gracias a esto, ha obtenido ingresos por exportación de aproximadamente 50 000 USD como promedio anual, lo que representa entre el 60 y 70 % de lo planificado. Las mayores entradas de divisas, sin embargo, provienen de servicios de producción a productoras extranjeras en Cuba. Tienen un promedio anual entre 700 000 y 800 000 USD, lo que se comporta según el plan e incluso se sobre cumple.

Estas producciones extranjeras generan, además, un efecto multiplicador para la economía (encadenamientos) de aproximadamente el mismo monto. A fines de 2019, los principales mercados eran Canadá, Alemania, Francia, Rusia, México y Estados Unidos.

En Cuba, los ingresos por taquilla son bajos, algo común en la mayoría de los países. Esto se debe no solo a la reducida producción nacional, sino también al bajo precio de los boletos. Para compensar lo anterior, además de la exhibición de audiovisuales, los cines también se arriendan a empresas de la música, a compañías de teatro, y ofrecen el servicio de videoteca (alquiler de películas). Ello genera ingresos, pero también gastos, por ejemplo, los pagos de contratos a las agencias artísticas correspondientes, además del deterioro por el uso.

Otro asunto es que, en ocasiones, los estrenos se filtran y eso atenta contra la recaudación. Sin contar con que a veces la televisión estrena primero que los cines, o al mismo tiempo que estos.

Una fuente de ingresos notable son los festivales de cine. Sin embargo, la recaudación de dinero más significativa que genera el Festival Internacional no proviene de taquillas, sino de los indirectos. Aunque tampoco se dispone de cifras, se estima que este evento aporta beneficios económicos significativos por concepto de viajes, hospedaje y gastronomía, entre otros, que tributan a la economía estatal y privada.

### **Empleo**

Con relación al empleo, como sucede en muchos países, la industria funciona con más trabajadores estatales que fijos, aunque todavía la cifra de estos últimos es relativamente alta. Algunos datos que se ofrecen a continuación permiten argumentar esa idea. Por ejemplo, si consideramos solo a los trabajadores de la Oficina Central y su productora, el ICAIC emplea a casi 1300 personas. La cifra sería mucho mayor si se contaran el resto de las entidades pertenecientes a esa institución y los actores privados. La productora en particular contrata, como promedio anual, 300 trabajadores fijos y 500 contratados (más de 800 en total por rodaje).

En resumen, la industria audiovisual aún no representa una importante contribución al empleo y los ingresos a nivel nacional o provincial, ni tampoco un efecto multiplicador significativo para el resto de los sectores. De todos modos, aunque es preciso remarcar nuevamente la carencia de datos o información de acceso público, puede asumirse que ambos indicadores son más significativos en la ciudad capital que en el resto del país.

## **PRINCIPALES TRANSFORMACIONES EN EL SECTOR**

A partir del proceso de Actualización del Modelo Económico Cubano,<sup>7</sup> se han producido importantes transformaciones en el sector de la cultura, muchas con incidencia directa en la industria cinematográfica, aunque aún son insuficientes. Los principales cambios están relacionados con la emergencia de nuevos actores y formas de promoción y gestión de los bienes y servicios culturales. Sin embargo, las acciones más importantes relacionadas con el cine no ocurren hasta 2019.

Después que comenzó este proceso, surgieron algunas productoras de audiovisuales, sin embargo, su número es escaso, así como el de trabajadores independientes o por cuenta propia (TCP). Aunque se aprobó y legalizó el TCP, aún subsisten limitaciones que impiden que tenga una relevancia mayor en el sector de la cultura, sobre todo en el caso de la industria cinematográfica.

El nuevo marco legal aprobado desde finales de marzo de 2019 por el Consejo de Estado para impulsar la actividad cinematográfica y audiovisual del país está conformado por el Decreto Ley 373/2019 del Creador Audiovisual y Cinematográfico Independiente (Ministerio de Justicia, 2019). Las principales disposiciones adoptadas fueron:

- Creación de la figura jurídica del creador audiovisual y cinematográfico independiente y de los colectivos de creación audiovisual y cinematográfica, que garantizan la legalidad para el ejercicio de la actividad.
- Inauguración del Fondo de Fomento al Cine Cubano, que busca apoyar la producción de cine independiente en el país. Contará con el aporte del presupuesto estatal y, además, permitirá la contribución de personas jurídicas y entidades nacionales o extranjeras.
- Establecimiento de ciertas garantías para jóvenes cineastas (contempla cláusulas para apoyar y proteger a estudiantes y graduados de las escuelas de cine).
- Surgimiento de tres nuevas figuras para el trabajo por cuenta propia relacionados con esta actividad: operador o arrendador de equipos tecnológicos para la producción artística (cámaras, equipos de sonido y luces, etc.), seleccionador de elenco o agente de *casting* y auxiliar de producción.

En síntesis, este ha sido el paso más importante dado en la industria del cine en décadas. No obstante, aún los esfuerzos y resultados son insuficientes.

Durante febrero de 2021, en el contexto de ordenamiento del trabajo por cuenta propia, el gobierno se propuso ampliar el espectro de actividades permitidas al sector no estatal. En lugar de una lista de actividades legales, se publicó una con las que no lo eran. De 2 110 actividades solo se prohíben 124, pero en el ámbito cinematográfico no hubo cambios respecto a lo que ya estaba establecido («Perfeccionamiento del trabajo por cuenta propia en Cuba», 2021)

En lo referido a los creadores independientes, según datos obtenidos en entrevista a la Directora de Creación Artística del ICAIC, al cierre de diciembre de 2019 se habían realizado 1 517 solicitudes de licencias ante el Registro del Creador Audiovisual y Cinematográfico Independiente.<sup>8</sup> De ellas, se habían aprobado 1 458; 56 estaban pendientes y se habían denegado 3. A inicios del 2020 se abrió la convocatoria para los colectivos de creación, sin embargo, hasta el 27 enero solo se habían presentado 2 solicitudes.

Otro tema pendiente es la formulación de una Ley de Cine y el reconocimiento de personalidad jurídica corporativa a los productores individuales y colectivos de creación. Puesto que esta no existe, no pueden disfrutar de las ventajas de ser considerados como empresas.

La acción más importante realizada hasta el momento para impulsar la industria ha sido la creación del Fondo de Fomento del Cine,<sup>9</sup> a principios del año 2020. El 27 de mayo de ese año, el Fondo abrió su primera convocatoria para la producción de largometrajes de ficción, documentales y animados, dirigida a los siguientes fines: escritura de proyectos, desarrollo de proyectos y posproducción («Lanzan convocatoria del Fondo de Fomento del Cine Cubano», 2020). El 29 de junio dio inicio a su segunda convocatoria, esta vez para dos categorías: cortos de ficción, documentales y animados, en la modalidad de producción de proyectos y largometrajes de ficción y documentales y animados, en las modalidades de producción de proyectos y ópera prima («ICAIC lanza segunda convocatoria del Fondo de Fomento del Cine Cubano», 2020).

Un momento muy importante para el avance de las transformaciones fue el IX Congreso de la Unión de Artistas y Escritores de Cuba (UNEAC), celebrado en junio de 2019. Durante el evento se manifestó la toma de conciencia de las autoridades sobre la necesidad de cambios en el sector de la cultura, en general, y, en particular, en el sector audiovisual. Además, los creadores y otros trabajadores del sector expresaron sus criterios sobre los aspectos que les preocupaban y que han sido planteados por años. Desde entonces, se ha mantenido abierto

este espacio de debate y se le ha dado seguimiento por parte de comisiones creadas a ese efecto.

Aún en medio de la pandemia de la COVID-19, se han mantenido los encuentros (en ese caso virtuales) entre esas comisiones, los creadores, los directivos de la UNEAC, los representantes del Ministerio de Cultura, el Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT), el ICAIC y los medios masivos de comunicación. El objetivo es discutir y formular propuestas que reanimen la producción nacional de audiovisuales y la programación de cine y televisión, así como la formación de realizadores.

## **ALGUNAS PROPUESTAS DE ACCIONES**

A partir de lo expuesto, se pueden identificar un conjunto de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de esta industria que sirven de base para la formulación de determinadas líneas de acción estratégicas, dirigidas a tratar de resolver las limitantes y potenciar las ventajas. Estas son:

- Fortalezas:
  - Potencial creativo: existen creadores y artistas de reconocido talento.
  - Economías regionales: en la Habana se concentran las instituciones gubernamentales, así como la mayor parte de las empresas y negocios potenciales prestadores de servicios a la industria.
  - Variedad de locaciones para filmaciones actuales y en potencia.
  - Voluntad política del gobierno para fomentar proyectos con el fin de desarrollar la industria. Ello se traduce en posibilidades de lograr cooperación y apoyo de los gobiernos locales.
- Debilidades:
  - Falta de financiamiento y de fuentes de recursos para la industria.
  - Infraestructura escasa y deteriorada (número y estado de las instalaciones y equipos; tecnología atrasada).
  - Deficiencias de política: escasa diversificación de la producción, pocas productoras independientes, especialización en la producción, no diversificación de los servicios y no especialización en servicios, falta de incentivos locales como exenciones fiscales específicas).

- Deficiencias legales: no existe una ley de cine, ni reconocimiento jurídico corporativo a productores independientes.
- Amenazas:
  - Situación económica de Cuba: dificulta el desempeño del sector (acceso a financiamiento, producción, comercialización y exhibición).
  - Bloqueo económico de Estados Unidos: complejiza la difícil situación de Cuba, en particular, por las medidas extraterritoriales y las restricciones a las transacciones financieras.
  - Situación económica y financiera internacional: los lentos o moderados crecimientos y los desequilibrios monetarios y financieros afectan a la industria cinematográfica en todo el mundo, sobre todo en términos de financiamiento. Esto se agrava en el caso de Cuba por su situación particular y por la pandemia de Covid-19, cuyos efectos sobre todos los sectores no son solo a corto plazo, y sus implicaciones finales aún no se conocen.
- Oportunidades:
  - Apertura a la iniciativa privada: se aprobó el Decreto Ley del Creador Audiovisual y Cinematográfico Independiente, así como nuevas regulaciones para el trabajo por cuenta propia que flexibilizan esta actividad.
  - Estímulo a proyectos de desarrollo local con recursos propios: en la nueva estrategia económica del país se permite la creación de negocios conjuntos entre empresas estatales y privados.
  - Existencia del Fondo de Fomento del Cine y del Programa de Fomento de la Cultura Audiovisual: constituye una fuente de financiamiento adicional que promueve su diversificación y establece mecanismos de canalización hacia los creadores.
  - Avances tecnológicos en informática y telecomunicaciones: en los últimos años se ha acelerado notablemente la introducción adelantos tecnológicos que permiten a los creadores estar al tanto de las nuevas tendencias usadas en el mundo, intercambiar con otros realizadores y dar paso a nuevas posibilidades para la producción, comercialización y búsqueda de financiamiento.

Es de destacar que el proceso de actualización del modelo económico cubano permite la existencia de las oportunidades que se identifican, ya que en ese marco se están produciendo

un conjunto de transformaciones para impulsar la economía del país que favorecen el desarrollo de la industria del cine.

A partir del análisis de los elementos anteriores a través de una matriz de impactos cruzados, se concluye que las debilidades reflejadas tienen una alta influencia en la poca capacidad de la industria para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. Entre ellas, la de mayor peso es la relacionada con la falta de financiamiento. También se puede concluir que, de no existir esas deficiencias, la industria podría aprovechar mejor sus fortalezas. Por esta razón, las acciones que se proponen están orientadas a eliminar o reducir las debilidades y esbozar determinadas líneas estratégicas para el aprovechamiento de los puntos fuertes. Las principales transformaciones necesarias para llevar adelante dichas acciones serían:

- Implementar políticas que respalden iniciativas novedosas (incentivos como beneficios tributarios para quienes inviertan en la industria y utilizar parte de los ingresos provenientes de esta en el desarrollo local).
- Fomentar el acercamiento entre los organismos, instituciones y actores del sector para la conformación de la política cultural.
- Otorgar personalidad jurídica corporativa a productores individuales y colectivos de creación micro, pequeña y mediana empresa.
- Ampliar el número de productoras y tipos de producción (desarrollar videoclips, tráileres, promoción, etc., para financiar largometrajes, cortos y documentales).
- Crear empresas públicas o privadas para brindar servicios especializados (técnicos, logísticos, de posproducción, etc.) a empresas nacionales y extranjeras. En particular, fundar una institución dedicada a otorgar permisos de rodaje, constituir sociedades legales para realizar filmaciones, entre otras.
- Articular estrategias de exportación, comercialización, difusión y distribución diferenciadas por productos.
- Garantizar la capacitación y la formación de carácter permanente, para facilitar el intercambio de experiencias, el conocimiento del arte y la cultura en el contexto local e internacional y el diálogo con el público.

Estas acciones deben formar parte de una estrategia integral que considere la sostenibilidad en el tiempo, así como el análisis de sus efectos positivos y negativos para potenciar los

primeros y enfrentar los últimos. Una vez implementadas, podrían analizarse el siguiente conjunto de líneas estratégicas dirigidas a fomentar la industria del cine:

- Incrementar la producción audiovisual, en particular la cinematográfica y la exportación de servicios asociados.
- Contribuir a la difusión internacional de la imagen de La Habana como ciudad de cine, para hacerla más atractiva a inversores y turistas.
- Fomentar el desarrollo local de manera que genere un efecto multiplicador hacia otros sectores y toda la ciudad, y, por supuesto, que contribuya a la economía del país.

Las propuestas de acciones que conforman las líneas estratégicas se llevarían a cabo en dos tiempos. Las primeras contribuirían a poner en práctica las segundas. A corto plazo, estarían dirigidas a fomentar la producción de audiovisuales y la exportación de servicios. Entre ellas destacan:

- Fomentar otras producciones que contribuyan a financiar los cortos y largometrajes; Por ejemplo, publicidad, videoclip, videos corporativos, animaciones, reportajes, etc.
- Implementar mecanismos novedosos de financiamiento. Estudiar la viabilidad de estos como incentivos fiscales, *crowdfunding*, creación de incubadoras y aceleradoras de proyectos.
- Promover la exportación e identificar posibles nichos de mercado, por ejemplo, la exportación de servicios, como los de pre y posproducción.

En el mediano y largo plazo, las acciones estarían encaminadas a aprovechar las potencialidades existentes en La Habana, para que esta se convierta en una *ciudad cine*. Para ello, se debería:

- Promocionar la ciudad (a través de cortos, documentales y otros medios) y hacerla más atractiva (anuncios y vallas publicitarias). Utilizar contenidos relacionados con películas en proceso puede contribuir a su publicidad y ayudar a encontrar financiamiento. Para ello, se puede explotar más el Proyecto 23 y centros culturales, como Fresa y Chocolate, el Pabellón Cuba.



- Crear espacios para promocionar viejas y nuevas películas que puedan servir para realizar itinerarios turísticos. Con este propósito se fomentará la venta de experiencias relacionadas con cine similares a esquemas Airbnb (comercializables a través de la web del ICAIC).
- Aprovechar el éxito de películas internacionales que se hayan filmado en la ciudad y atraer la filmación de otras. Existe el precedente de *Rápido y Furioso 8*.
- Promover locaciones para filmar (edificaciones relevantes por su arquitectura e historia como el malecón habanero y espacios naturales como el Parque Metropolitano) e incluirlas en los destinos turísticos especializados en cine.

La implementación de estas acciones requiere un análisis más profundo que puede ser objeto de investigaciones posteriores. En aras de validar las líneas estratégicas propuestas, se pueden usar diferentes técnicas y ponerlas en consideración de funcionarios y especialistas del organismo. Estos deben valorar cuáles tendrían mayor impacto y posibilidades de ser llevadas a la práctica, con el objetivo de centrar en ellas las propuestas concretas. Estas últimas incluirían un estudio de factibilidad.

## **CONCLUSIONES**

Dentro de la economía creativa, el cine es una de las industrias que mayor impacto económico, social y político tiene sobre localidades y países. Sin embargo, en Cuba esta genera un efecto de arrastre limitado sobre el resto de la economía dada su reducida producción.

En su escaso desarrollo influyen obstáculos internos y externos, tales como las limitaciones financieras y otros derivados de las particularidades de la gestión de la industria. Entre estos impedimentos destacan la poca flexibilidad y diversificación de la producción y los servicios, así como cuestiones legales.

No obstante, existen fortalezas que deben aprovecharse para potenciar el desarrollo de este sector en la capital, lo que podría tener un impacto significativo en el desarrollo local y en la economía nacional. Entre ellas se encuentran la tradición cinematográfica y la voluntad del gobierno de fomentar esta industria, particularmente en La Habana, ciudad donde más se producen y consumen productos audiovisuales.

El actual contexto (necesidad y oportunidad) es apropiado para impulsar la industria cinematográfica en Cuba. Para ello deben tomarse acciones que minimicen los obstáculos internos y externos que la frenan, así como potenciar sus fortalezas y oportunidades. En aras de lograrlo, se precisan cambios en la política cultural y cinematográfica que se imbriquen en la política económica del país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cines de América Latina (2009). *Cuba, la Ley no.169*. Recuperado el 10 de septiembre de 2020 de <https://journals.openedition.org/cinelatino/1735>
2. ICAIC lanza segunda convocatoria del Fondo de Fomento del Cine Cubano. (2020, 29 de junio). *Cubadebate*. Recuperado el 10 de septiembre de 2020 de <http://www.cubadebate.cu/noticias/2020/06/29/icaic-lanza-segunda-convocatoria-del-fondo-de-fomento-del-cine-cubano-2020/>
3. Fernández, D. (2016). Nuevos modelos de gestión cultural en Cuba. *Temas*, (85-86), 30-34. Recuperado el 10 de diciembre de 2019 de [https://www.academia.edu/download/55881240/Nuevos\\_Modelos\\_de\\_gestion\\_cultura\\_l\\_en\\_Cuba\\_D.\\_Fernandez.pdf](https://www.academia.edu/download/55881240/Nuevos_Modelos_de_gestion_cultura_l_en_Cuba_D._Fernandez.pdf)
4. Guevara, A. (1963). *El cine cubano*. Recuperado el 10 de diciembre de 2019 de <http://cinelatinoamericano.org/biblioteca/assets/docs/documento/432.pdf>
5. Hernández Porto, Y. (2019, 26 de octubre). Un «almacén» de imágenes creadoras. *Juventud Rebelde*. Recuperado el 18 de diciembre de 2020 de <https://www.juventudrebelde.cu/cultura/2019-10-26/un-almacen-de-imagenes-creadoras>
6. Ministerio de Justicia (2019). Decreto Ley 373/2019 del Consejo de Estado, del Creador Audiovisual y Cinematográfico Independiente. *Gaceta Oficial*, ordinaria, (43) Recuperado el 10 de septiembre de 2020 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-373-de-2019-de-consejo-de-estado>
7. Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI). (2019). *Anuario estadístico de Cuba, 2018*. Recuperado el 10 de junio de 2020 de <http://www.onei.gob.cu/node/14808>

8. Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI). (2020). *Anuario estadístico de Cuba 2019*. Recuperado el 12 de febrero de 2021 de [http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/20\\_cultura\\_2019\\_1.pdf](http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/20_cultura_2019_1.pdf)
9. Nuevo fondo propiciará creación fílmica independiente en Cuba. (2019, 11 de diciembre). *Prensa Latina*. Recuperado el 3 de marzo de 2020 de <https://www.prensa-latina.cu/index.php/component/content/?o=rn&id=327616&SEO=nuevo-fondo-propiciará-creación-fílmica-independiente-en-cuba&Itemid=10>
10. Lanzan convocatoria del Fondo de Fomento del Cine Cubano. (2020, 27 de mayo). *Cubadebate*. Recuperado el 10 de septiembre de 2020 de <http://www.cubadebate.cu/noticias/2020/05/27/lanzan-convocatoria-del-fondo-de-fomento-del-cine-cubano/>
11. Perfeccionamiento del trabajo por cuenta propia en Cuba. (2021, 19 de febrero). *Cubadebate*. Recuperado el 5 de mayo de 2020 de <http://www.cubadebate.cu/noticias/2021/02/19/perfeccionamiento-del-trabajo-por-cuenta-propia-en-cuba-video/amp/>

### **Notas aclaratorias**

<sup>1</sup> Solo entre el año 2000 y el 2018 las salas de cine de 35 mm se redujeron en un 45 % y las de video en un 18 % (Oficina Nacional de Estadísticas e Información [ONEI], 2020).

<sup>2</sup> Cines del Proyecto 23: Yara, Charles Chaplin, Rampa, Riviera, 23 y 12, Multicine Infanta (cuatro salas); cines de municipio: Acapulco; salas de video: Charlotte, Tulipán y Bellavista, 31 y 2. El Proyecto 23 se creó con la intención de darle vitalidad a la programación cinematográfica y explotar a fondo las salas que se incluyen en él con otras actividades no cinematográficas, como peñas literarias, lanzamiento de revistas y libros, espectáculos de danza, humorísticos y de circo, entre otras. En relación al cine, el proyecto ofrece durante todo el año muestras y jornadas de cine cubano e internacional, espacios de cine-debate y otras actividades, de muy buena acogida por el público.

<sup>3</sup> Fondo Iberoamericano de Ayuda creado en 1997, destinado a la creación de un espacio audiovisual iberoamericano con el fin de la integración y la cooperación cultural por medio del fomento de las coproducciones. A estas se destina el 60 % del Fondo, el 30 % se usa para impulsar la distribución y la promoción, y el 10 % para mejorar la formación y el desarrollo de guiones (5 % para cada uno). El Fondo está dotado por las aportaciones de los países miembros: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, Guatemala, México, Panamá, Paraguay, Portugal, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Estos aportan cantidades diferentes en función de su poder económico. España contribuye con aproximadamente \$2 millones de euros anuales, lo que lo convierte en el mayor contribuyente y el que ostenta la mayor parte del control.

<sup>4</sup> No todas las coproducciones tuvieron este carácter. En este período se filmaron las memorables películas de Tomás Gutiérrez Alea y Juan Carlos Tabío, *Fresa y Chocolate* (coproducción cubano-española-alemana, de 1994) y *Guantanamera* (cubano-española-mexicana, de 1995).

<sup>5</sup> Las personas entrevistadas fueron Guillermo Blaya Chiu, director económico de la Productora de Audiovisuales del ICAIC (23/1/2020); Claudia Cecilia González Roges, directora de creación artística del ICAIC (20/12/2019); Juan Miguel Lugo Mendoza, director económico del ICAIC (20/12/2019); Olga Tejedor D'Beche, especialista del Proyecto 23 (16/12/2019).

<sup>6</sup> Esta se dedica a la producción y distribución de películas, no a su exhibición.

<sup>7</sup> Proceso que abarca a todos los ámbitos de la vida económica, social y política del país, iniciado en 2007 y que se continúa consolidando a partir del VI Congreso del PCC (2011), del VII Congreso (2016), y se extiende hasta la actualidad.

<sup>8</sup> Registro único, con sede en el ICAIC, que abarca a todo el país e incluye a todos los profesionales del sector audiovisual.

<sup>9</sup> Pueden solicitar financiamiento al Fondo los realizadores o colectivos cinematográficos independientes que consten en el registro (no productoras estatales) y cumplan con los requisitos de aplicación para obtenerlo. También está disponible para las coproducciones minoritarias que prioricen el uso de los recursos monetarios en el territorio nacional. Financiará cinco modalidades de creación audiovisual: producción, desarrollo de proyectos, óperas primas, posproducción y apoyo a la distribución, sin distinción de metraje. El Fondo apoyará hasta el 60 % del financiamiento y, en el caso de las óperas primas, podrá solventar el 100 % del monto solicitado para la concepción del material audiovisual. Se prevé el lanzamiento de varias convocatorias en las diferentes categorías anualmente («Nuevo fondo propiciará creación fílmica independiente en Cuba», 2019).

### **Conflictos de intereses**

El autor declara que no existen conflictos de intereses.