

SECTOR PRIVADO EN CUBA:

¿válvula de escape o motor de desarrollo?

Por Ricardo Torres Pérez,
septiembre 2025

CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo	03
1. Introducción	06
2. Panorama del estado de la economía cubana	07
3. Caracterización del sector privado	09
4. El papel del sector privado en una economía controlada por el Estado	13
5. Rol e impacto del sector privado	16
6. Desafíos para el continuo desarrollo del sector privado	20
En fin, ¿válvula de escape o motor de desarrollo?	24

RESUMEN EJECUTIVO

El sector privado cubano ha emergido en la última década como un protagonista inesperado en medio de una de las crisis económicas más profundas de la historia reciente del país. Su crecimiento y dinamismo contrastan de manera aguda con el estancamiento del sector estatal, y han abierto un debate crucial: ¿es el sector privado simplemente una válvula de escape ante la crisis, o puede convertirse en el motor de una transformación económica más profunda? Este informe analiza ese dilema a través de siete secciones y resaltando los contrastes entre el potencial demostrado por el sector y las restricciones impuestas por el Estado, receloso de su ascenso y de las implicaciones políticas y sociales que podría acarrear.

El sector privado, entendido aquí principalmente como los trabajadores por cuenta propia (TCP) y las mipymes, ha mostrado una capacidad notable para generar empleo, dinamizar la economía y ofrecer alternativas de consumo en un entorno adverso. Su vitalidad lo distingue del sector estatal, afectado por la centralización y el inmovilismo, pero su desarrollo ocurre bajo la sombra de un marco regulatorio restrictivo y la vigilancia constante de un Estado que no termina de aceptar su papel protagónico.

Panorama del estado de la economía cubana

Cuba enfrenta una severa contracción del PIB, alta inflación y una crisis energética persistente. Mientras la economía estatal se resiente, el sector privado ha logrado crecer y diversificarse, generando empleo y mitigando parcialmente la caída productiva. Sin embargo, este avance ocurre en un entorno de incertidumbre, donde la recuperación macroeconómica es frágil y la política fiscal parece más orientada a la recaudación que al estímulo del crecimiento. El sector privado, lejos de ser un simple beneficiario, ha sido fundamental para evitar un colapso mayor, aunque su expansión se ve constantemente amenazada por decisiones administrativas y cambios regulatorios abruptos.

Caracterización del sector privado

El recorrido del sector privado en Cuba ha estado marcado por avances y retrocesos: desde la nacionalización total en los años 60, pasando por tímidas aperturas en los 90, hasta la explosión de las mipymes a partir de 2021. En apenas tres años, más de 11 000 mipymes han sido aprobadas, aunque la virtual paralización de nuevas licencias desde mediados de 2024 evidencia la

renuencia estatal a permitir un crecimiento sin controles. El 60% de estas empresas son de nueva creación, un dato que habla del potencial emprendedor de la sociedad cubana, pero también de la fragilidad de un sector que depende de decisiones políticas más que de la lógica de mercado.

El papel del sector privado en una economía controlada por el Estado

El sector privado opera en una economía donde la propiedad estatal sigue siendo el pilar ideológico y práctico. Aunque las mipymes han sido promovidas como solución pragmática ante la crisis, su autonomía es vista con recelo. El Estado limita su acceso a sectores estratégicos y mantiene un arsenal de regulaciones, controles de precios y barreras administrativas que restringen su desarrollo.

La paradoja es evidente: mientras el sector privado demuestra mayor eficiencia, innovación y capacidad de adaptación que el estatal, su crecimiento se ve frenado por el temor a perder el control político y social.

El Estado, lejos de facilitar su expansión, parece decidido a mantenerlo como un actor secundario, útil para aliviar tensiones sociales, pero no para liderar el desarrollo.

Rol e impacto en la economía y sociedad cubanas

El sector privado ha sido clave para sostener el empleo, diversificar la oferta de bienes y servicios y estimular la competencia. Su aporte fiscal ha crecido de manera sostenida, llegando a representar el 23% de los ingresos tributarios en 2024. Ha introducido prácticas empresariales más ágiles y alineadas con estándares internacionales, y ha demostrado una resiliencia notable frente a la crisis. Sin embargo, su impacto está condicionado por la falta de acceso a financiamiento formal, la ausencia de un marco legal para la inversión extranjera y la constante amenaza de nuevas restricciones estatales.

Desafíos que enfrentan los negocios privados

Las principales trabas para el sector privado provienen del propio Estado: regulaciones cambiantes, alta carga tributaria, controles discrecionales y una política de "puertas giratorias" en la aprobación de nuevas empresas. A esto

se suma la inseguridad jurídica y la falta de incentivos claros para la inversión y la innovación. El resultado es un sector vibrante pero asediado, que debe navegar entre la oportunidad y el riesgo permanente de retroceso.

Perspectivas del emprendimiento en Cuba

El futuro del sector privado cubano está en juego. Su potencial para convertirse en motor de desarrollo es innegable, pero solo podrá materializarse si el Estado abandona su lógica de contención y permite una expansión real, con reglas claras y acceso a recursos. De lo contrario, el sector privado seguirá siendo una válvula de escape, eficaz para aliviar la presión social, pero incapaz de transformar estructuralmente la economía cubana. El dilema está planteado, y su desenlace definirá el rumbo de la isla en los próximos años.

I. INTRODUCCIÓN

El sector privado cubano ha experimentado un crecimiento sin precedentes en la última década, consolidándose como un actor clave en la economía de la isla. Su importancia se constata en su potencial para dinamizar la economía, reducir el desempleo y generar ingresos en un contexto caracterizado por un entorno regulatorio adverso, un conjunto de sanciones que inciden sobre el sector estatal, y una crisis económica prolongada. Estas posibilidades, confirmadas en la práctica, lo distinguen de la mayor parte del sector empresarial del Estado, dominado por los efectos perversos de la centralización y el inmovilismo.

Considerando las singularidades del modelo cubano, el sector privado en sentido amplio incluiría a los trabajadores por cuenta propia (TCP), las micro-, pequeñas, y medianas empresas (mipymes), las cooperativas (agropecuarias y no), los campesinos y usufructuarios, así como artistas y creadores. Aunque la mayoría de las dinámicas que se describen serían aplicables a todos esos actores, este reporte se enfoca en un grupo específico, los cuentapropistas y las mipymes, que en el 2025 dan cuenta de la mayor parte del sector privado.

El siguiente reporte tiene como objetivo analizar el estado actual del sector privado en Cuba y valorar su papel en la transformación del país. Está compuesto por siete secciones. Luego de esta introducción se analiza el comportamiento reciente de la economía cubana, en tanto el entorno condiciona de forma directa el desarrollo de los negocios. En la tercera sección se describen las características fundamentales del sector y los hitos más relevantes. A continuación, se valora la posición que ocupa el sector privado en una economía como la cubana. En el quinto epígrafe se comenta su rol e impacto en la economía y sociedad cubanas. Seguidamente, se identifican algunos de los desafíos que enfrentan los negocios privados. Por último, se comparten valoraciones generales sobre las perspectivas del emprendimiento en Cuba.

2. PANORAMA DEL ESTADO DE LA ECONOMÍA CUBANA

Cuba enfrenta una de las crisis económicas más severas de su historia reciente, caracterizada por la contracción del Producto Interno Bruto (PIB), la alta inflación, y una creciente deuda externa. Paradójicamente, el sector privado ha experimentado un crecimiento significativo, generando empleo y ampliando su participación en la economía.

La producción de bienes y servicios ha caído en casi todos los sectores, reflejándose en el comportamiento del PIB real. En 2024, la economía sufrió su cuarta contracción en los últimos cinco años¹. El déficit fiscal, persistente y elevado, alcanzó un máximo del 17.7 % del PIB en 2020 y desde entonces ha permanecido en niveles elevados, incompatibles con la estabilidad macroeconómica. Como resultado, la inflación se disparó por encima del 70 % en 2021 y ha seguido registrando tasas elevadas hasta 2024².

Tabla 1 Cuba: indicadores económicos (tasas anuales de variación, %) *

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024**
Producto Interno Bruto (real)	2.2	-0.2	-10.9	1.3	1.8	-1.9	-1.1
Inflación (%)	2.4	-1.3	18.5	77.3	39.1	31.3	22.8
Déficit fiscal (% del PIB)	-8.1	-6.2	-17.7	-11.7	-11.1	-10.9	-6.5
Tasa de cambio (CUP/USD) ***	24.5	27.4	33.8	59.3	132	216	325
Producción industrial (índice, 1989=100)	66.4	61.6	53.8	54.8	46.0	38.6	35.2
Exportaciones	3.1	-4.6	-20.5	-9.1	-2.4	-8.9	9.2
Importaciones	11.2	-2.9	-7.6	-4.6	-9.2	-4.5	-0.9
Visitantes internacionales (miles)	4,684	4,263	1,085	356	1,614	2,437	2,244
Producción de azúcar	-43.7	31.2	-10.8	-32.7	-39.7	-27.1	-54.3
Consumo energía eléctrica	1.4	1.5	-3.2	-5.5	-5.3	8.0	-7.8

Fuente: Elaboración propia sobre la base del Anuario Estadístico de Cuba (varios años), Isladata, El Toque. Cifras de comercio exterior tomadas de The Economist Intelligence Unit. * a menos que se indique lo contrario. ** en el mercado informal.

¹ La CEPAL anticipa otra caída de 1.5% para 2025.

² Se han hecho estimaciones que indican que la inflación efectiva ha sido de tres dígitos. Ver Vidal y Luis, 2023.

<https://www.cambridge.org/core/journals/latin-american-research-review/article/cubas-monetary-reform-and-tripledigit-inflation/1086A26D58D4B72FF84F21A57A2F2794>

En el comercio exterior, las exportaciones cayeron un 20.5 % en 2020 y han mostrado una recuperación intermitente desde entonces. Por su parte, las importaciones han registrado una alta volatilidad, exacerbando las restricciones de oferta. El turismo, un sector estratégico para la economía cubana, experimentó una contracción drástica: el número de visitantes internacionales pasó de 4.7 millones en 2018 a apenas 356 000 en 2021. Aunque el sector mostró una recuperación parcial hasta 2023, en 2024 el número de visitantes volvió a reducirse, configurando un panorama desafiante. Esta tendencia se ha mantenido en el primer semestre de 2025, donde se registra una contracción del 25 % en los arribos internacionales.

La producción industrial también ha seguido una trayectoria descendente. El índice de producción cayó de 66.4 en 2018 a tan solo 35.2 en 2024. Otros sectores, como la producción de azúcar y el consumo de energía eléctrica, presentan indicadores igualmente preocupantes. En 2024, el país enfrentó una emergencia energética permanente, marcada por un aumento significativo en la frecuencia y duración de los cortes eléctricos³. Por su parte, el desplome de la producción azucarera ha convertido a la isla en un importador neto de este producto.

El reverso del colapso productivo son los desequilibrios macroeconómicos. Los elevados déficits fiscales y la caída de ingresos en divisas han presionado al alza los precios a lo largo y ancho de la economía, y han disparado el valor del dólar. En 2024 se hizo un esfuerzo fiscal notable que redujo el agujero en las cuentas públicas casi a la mitad de lo previsto. Sin embargo, esto se alcanzó sobre la base de aumentar tarifas e impuestos para apuntalar la recaudación, lo que plantea dudas sobre su sostenibilidad. Sin un programa de medidas para apuntalar el crecimiento, la estabilización macroeconómica no puede llegar muy lejos.

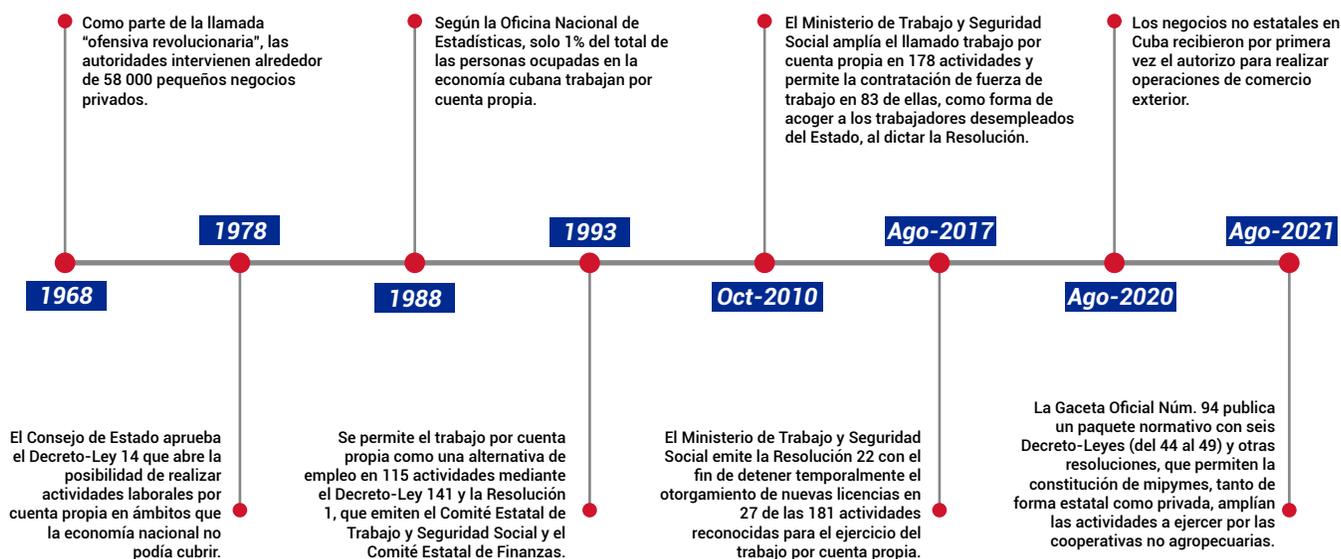
A pesar de este panorama nada halagüeño, las crisis también pueden abrir oportunidades de transformación. En este contexto, resaltan dos cambios fundamentales: el surgimiento de empresas privadas de capital nacional y el acceso del sector no estatal al comercio exterior. Estas transformaciones han tenido un impacto significativo, reflejándose en el dinamismo de un grupo específico —los negocios privados— que ha mitigado (aunque no revertido) el colapso de la economía.

³ Además, desde el último trimestre de 2024 han tenido lugar cuatro colapsos totales del Sistema Electroenergético Nacional (SEN): el 18 de octubre, el 6 de noviembre, el 4 de diciembre y el 14 de marzo de 2025.

3. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR PRIVADO

El sector privado en Cuba ha pasado por varios períodos importantes. Inicialmente, las empresas privadas grandes existieron hasta 1962, y los pequeños negocios y empresas familiares hasta 1968, cuando fueron nacionalizados (Figura 1). En 1978, el gobierno legalizó algunas actividades autónomas para mejorar la oferta de bienes y servicios, reducir el desempleo y combatir el mercado negro. En los años 90, la crisis económica permitió nuevas oportunidades para el sector privado, con cambios legales en 1993 que autorizaron el cuentapropismo. Para 1996, había más de 208 000 trabajadores por cuenta propia, aunque enfrentaban muchas restricciones y estigmatización social. Sin embargo, luego las reformas se estancaron y se impusieron más controles, limitando la expansión del sector. Con la presidencia de Raúl Castro en 2008 llegó otra oleada de cambios que amplió la lista de actividades permitidas y facilitó la contratación de trabajadores.

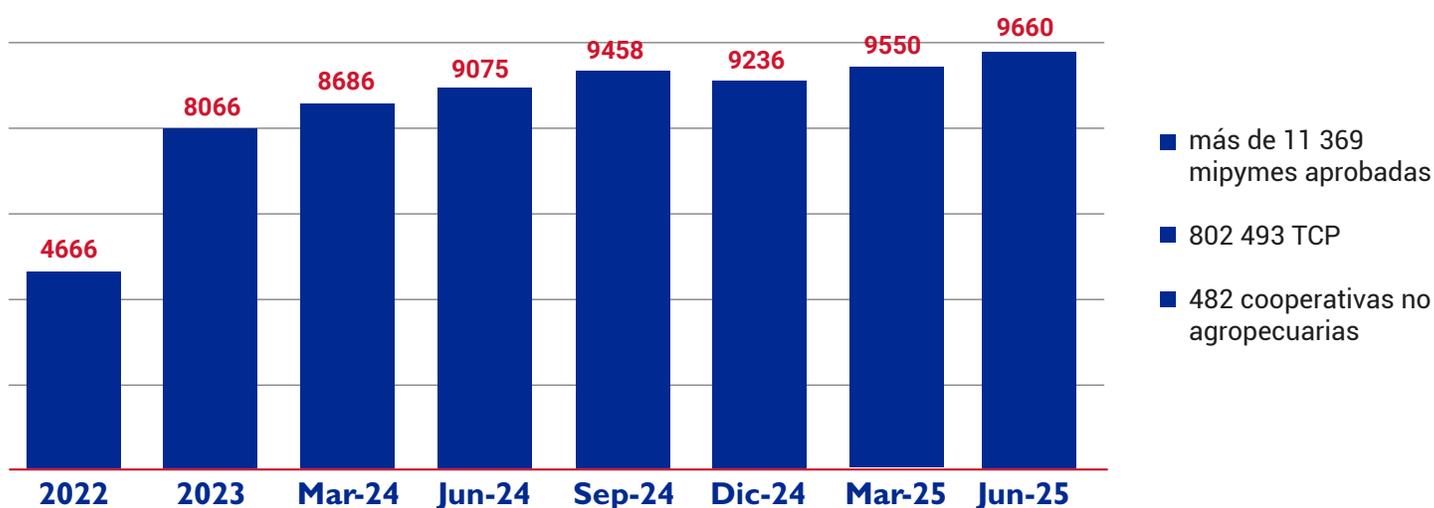
Figura 1 Algunos hitos del sector privado en la economía cubana después de 1959



Fuente: Elaboración propia sobre la base del sitio "Nuevos Actores Económicos" de IPS en Cuba: <https://www.ipscuba.net/especial/nuevos-actores-economicos/timeline.html>

En agosto de 2021, en medio de la crisis económica y social exacerbada por la COVID-19⁴, Cuba aprobó un marco regulatorio que actualizó las normas para el trabajo por cuenta propia, otorgó mayor flexibilidad en la creación de cooperativas no agropecuarias (CNA) y estableció los requisitos para la creación de las mipymes. Estas normas eliminaron la lista positiva de actividades permitidas y la sustituyeron por una lista de categorías prohibidas, lo que amplió el espectro de actividades económicas que los privados pueden realizar. También se eliminaron las restricciones a los bienes y servicios que se podían ofrecer bajo una licencia específica, permitiendo mayor diversidad y alcance en los proyectos.

Figura 2 Las micro-, pequeñas y medianas empresas en Cuba



Fuente: Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI). Organización Institucional. Junio de 2025; e Informe de Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación, 2024. La Habana.

⁴ El trasfondo de esta decisión también tiene que ver con el escenario de insatisfacción generalizada que fue el caldo de cultivo de las masivas protestas populares acaecidas el 11 de julio de 2021.

Desde su adopción en agosto de 2021, se han aprobado⁵ más de 11 000 mipymes que ofrecen empleo a casi 58 000 trabajadores⁶, de las que se han constituido poco más de 9600 hasta fines del primer semestre de 2025, mientras que alrededor de 152 se han extinguido⁷. Las diferencias entre el número de entidades aprobadas y en operación revela diversas situaciones que incluyen el completamiento del proceso de inscripción, cambios en la concepción original del proyecto, posposición de la arrancada debido a un endurecimiento de las condiciones del entorno, emigración de uno o más de sus socios fundadores, entre otras. Según los datos oficiales, un 60 % de las mipymes son de nueva creación, lo que revela una vitalidad asombrosa del emprendimiento en medio de la crisis que azota a la isla.

Al mismo tiempo, como resultado de la virtual paralización del proceso de aprobación de nuevos negocios a partir de mayo de 2024, el proceso natural de extinción de empresas debido a la quiebra y la crisis económica, el 2024 concluyó con una disminución del número de entidades en operaciones respecto a los valores de mediados de año (ver Figura 2). La evidencia anecdótica sugiere que el primer factor ha sido determinante, por lo que se puede hablar de un crecimiento detenido en gran medida por decisiones administrativas de las autoridades. La de mayor peso, sin dudas, es el virtual cese de las aprobaciones de nuevas entidades durante el traspaso de esa competencia a los municipios. Las implicaciones de esta nueva fase se abordarán más adelante.

La información disponible sugiere⁸ que la distribución de actividades económicas en las mipymes es diferente al cuentapropismo tradicional. Desde que este se autorizó en 1993, las tres actividades más importantes han sido la gastronomía, el alojamiento, y el transporte. Sin embargo, los datos oficiales revelan que los sectores dominantes para las mipymes son la manufactura ligera (30 %), los servicios de alojamiento y alimentación (23 %), y la construcción (19 %) (Figura 3).

Hay que tener en cuenta que esta nueva cohorte de empresas privadas puede ser más representativa de la estructura de la demanda y de las oportunidades del mercado porque pueden operar en más industrias que en el pasado.

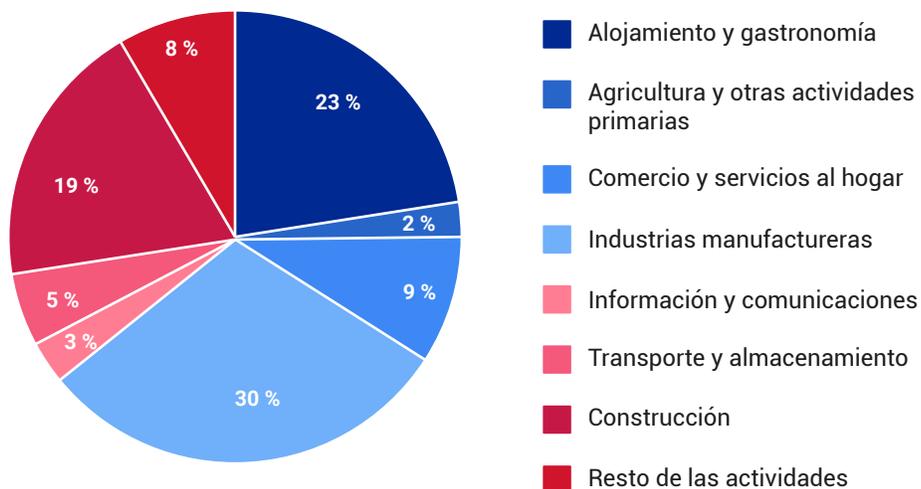
⁵ Las MiPYMES se registran en la Oficina Nacional de Estadística e Información una vez concluya la inscripción en el Registro Mercantil y en la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT), procesos posteriores a la aprobación de estos actores por el Ministerio de Economía y Planificación, de ahí la diferencia con lo publicado por ese Ministerio.

⁶ Informe de Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación, 2024

⁷ Joaquín Alonso Vázquez. INFORMACIÓN SOBRE LA ECONOMÍA EN EL AÑO 2023 Y PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2024. Julio de 2024. La Habana.

⁸ La clasificación por sector económico se realiza sobre la base de la actividad principal que declaran las entidades durante su constitución. Sin embargo, en la práctica pueden realizar múltiples actividades denominadas secundarias, e incluso en no pocas ocasiones estas llegan a convertirse en la fuente principal de ventas.

Figura 3 Distribución de las MiPYMES por actividad económica, Cuba (junio 2025)



Fuente: Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI). Organización Institucional. Junio de 2025. La Habana

No se puede olvidar que este proceso tuvo lugar en medio de una reestructuración forzosa impuesta por los efectos de la pandemia del COVID-19. Para los emprendedores esto se tradujo en identificar y explotar nichos más allá del turismo internacional. Hasta 2020, el sector giraba alrededor de actividades fuertemente dependientes de este, como la gastronomía, transporte, o el alojamiento.

4. EL PAPEL DEL SECTOR PRIVADO EN UNA ECONOMÍA CONTROLADA POR EL ESTADO

La entronización del sector privado como actor económico responde a la necesidad de dinamizar una economía en crisis, pero genera tensiones ideológicas y estructurales dentro de un sistema que se define como socialista.

El sistema socialista cubano se basa en la propiedad estatal como pilar fundamental. Sin embargo, las mipymes privadas representan un modelo de gestión basado en intereses individuales y acumulación de capital, lo que contradice esos principios.

Aunque el gobierno ha limitado su alcance al excluirlas de sectores estratégicos como salud, telecomunicaciones, energía y servicios complejos, su presencia es visible. Las mipymes han sido promovidas como una solución pragmática para estimular el desarrollo local y crear empleos. Sin embargo, esta coexistencia entre propiedad privada y planificación estatal genera tensiones difíciles de resolver.

Tanto las mipymes como los trabajadores por cuenta propia cuentan con amplio margen de maniobra para tomar decisiones clave sobre sus negocios. Pueden fijar precios, contratar personal y decidir qué bienes y servicios ofrecer al mercado, sin necesidad de aprobación estatal previa. Esta libertad operativa ha permitido el florecimiento de negocios en sectores donde el Estado no tiene una presencia dominante, como la gastronomía, el transporte local o los servicios al hogar, generando condiciones para una competencia real entre actores privados. En ocasiones, las autoridades han intervenido para acotar algunos de estos derechos de propiedad, a través de controles de precios a productos específicos, o determinado grado de discrecionalidad que se ha otorgado a los gobiernos locales para imponer “topes” a las cotizaciones, lo que se ha hecho más común desde inicios de 2024.

Otra arista de su independencia es el origen de sus recursos financieros. Muchos de estos negocios dependen de financiamiento personal, ya sea mediante ahorros reunidos durante periodos de migración, remesas de familiares en el exterior o préstamos informales dentro de redes sociales cercanas. Los datos disponibles, a partir de investigaciones realizadas dentro de la isla con cifras oficiales, indican que el financiamiento otorgado por los

⁹ Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2024 (informe sobre Cuba): <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cfe74133-4b1f-4878-964e-e7e2630ec59c/content>

bancos cubanos —todos estatales— ha sido prácticamente nulo⁹. Asimismo, estos negocios no dependen del presupuesto estatal ni reciben subsidios gubernamentales directos. Por el contrario, desde 2010 los pagos de impuestos del sector privado han crecido de forma sostenida, reflejando su peso creciente en la economía nacional. Por ejemplo, entre 2009 y 2016, los pagos por concepto del impuesto sobre ingresos personales crecieron 4.9 veces, frente a un incremento de la recaudación tributaria general de solo 1.5 veces¹⁰. En 2019, el sector no estatal generó el 15 % de los ingresos tributarios¹¹, mientras que en 2024 esa cifra ascendió al 23 % (ver Figura 4).

La autonomía también se evidencia en el tipo de gestión que caracteriza a estas empresas. Por lo general, han mostrado mayor eficiencia, capacidad de innovación y calidad de servicios en comparación con la mayoría de las entidades estatales. Mientras que la crisis económica del país ha golpeado con mayor fuerza al ámbito estatal, el sector privado ha logrado expandirse, resistiendo tanto el deterioro económico como los frecuentes vaivenes en la política gubernamental. Numerosos emprendedores coinciden en que una de sus principales motivaciones para iniciar su negocio ha sido precisamente evitar la rigidez y lentitud de la burocracia estatal, lo que los ha llevado a incorporar prácticas empresariales más dinámicas, alineadas con estándares internacionales en aspectos como atención al cliente, comunicación o adopción de tecnología para la mejora de procesos. Estas diferencias tan marcadas no pueden sino ser el resultado de una estructura de incentivos divergente.

La existencia de una competencia genuina dentro del propio sector privado —algo ausente en las empresas estatales— indica que estos negocios no operan como monopolios disfrazados. Han surgido mercados paralelos y alternativas de consumo que escapan al control directo del Estado, reforzando su carácter independiente. A esto se suma el hecho de que muchos emprendimientos han establecido relaciones con inversionistas y proveedores extranjeros sin intermediación gubernamental, favoreciendo el flujo de conocimientos, recursos y modelos de gestión que fortalecen su resiliencia. Ello a pesar de que, como regla, no hay un marco legal que establezca los requisitos para la participación de capital foráneo en esos negocios, lo que termina por estimular la informalidad.

¹⁰ Ricardo Torres. We've been here before. Progreso Semanal. <https://progresoweekly.us/weve-been-here-before/>

¹¹ Discurso de Meisi Bolaños, ministra de Finanzas y Precios, frente al parlamento cubano, en diciembre de 2019. <http://www.cubadebate.cu/opinion/2019/12/20/presupuesto-del-estado-para-2020-enfatiza-su-historico-caracter-social/>

El propio Estado, anticipando un crecimiento explosivo, ha tratado de situar límites claros al desarrollo del sector privado, a través de regulaciones estrictas, una alta carga tributaria y múltiples barreras administrativas, que se analizan en próximas secciones. Esta actitud sugiere que el sector privado no funciona como una extensión del aparato estatal, sino como un actor económico autónomo que, no pocas veces, entra en tensión con las estructuras oficiales.

Al mismo tiempo, en un modelo dominado por empresas estatales, es inevitable que con frecuencia aquellas sean los principales clientes o proveedores de los negocios privados. Pero esta es una relación de tipo comercial que existe también en el contexto de las economías de mercado.

Otra diferencia clave entre empresas estatales y privadas radica en su exposición al riesgo. Mientras las estatales gozan de protección y apoyo asegurado, incluso cuando son ineficientes —lo que en economía se conoce como “restricciones financieras blandas”¹²—, las privadas y cooperativas operan bajo la constante amenaza de la quiebra, dependiendo de su capacidad real para generar ingresos y sostenerse en el mercado.

Diversos estudios de la academia cubana concuerdan con la evidencia internacional: el emprendimiento prospera e impacta de forma favorable al desarrollo de un país cuando existe un entorno institucional y de políticas públicas que lo favorecen. Especialmente críticos son aquellos componentes del “ecosistema emprendedor” que dependen directamente de la acción pública, como la existencia de entidades especializadas en el desarrollo empresarial, el acceso a asesoría fiscal y financiera, o la promoción de una cultura emprendedora desde el sistema educativo y los medios de comunicación. En Cuba gran parte de estos elementos están ausentes¹³. Lo común es que, en lugar de facilitar el desarrollo del sector privado, estos factores suelen actuar como obstáculos. En este contexto, es imposible identificar una política de Estado orientada a impulsar este segmento como un aliado estratégico. Más bien se intenta gestionar un equilibrio difícil entre su necesaria contribución a la economía, y los retos que supone para el modelo de la empresa estatal tradicional.

¹²Removiendo Restricciones Presupuestarias Blandas en Cuba: Hacia una Reforma Productiva Real. Ricardo González y Ricardo Torres. Center for Latin American and Latino Studies (American University), 2024. <https://www.american.edu/centers/latin-american-latino-studies/upload/removiendo-restriccionesfinal.pdf>

¹³Torres, R., López, D. and Orta, A. Cuentapropismo y su marco regulatorio: una mirada desde el ecosistema emprendedor en Cuba. Cofin Habana 15 (número especial), 2021.

5. ROL E IMPACTO DEL SECTOR PRIVADO

Desde su singular posición en el entramado productivo de la isla, el sector privado dejó de ser un actor marginal para pasar a ser un componente imprescindible para el desenvolvimiento socioeconómico.

En el plano económico, ha contribuido a la generación de empleo, al aumento de la competencia y a la diversificación del mercado doméstico. Por ejemplo, ha sido clave en la creación de nuevas oportunidades laborales en un contexto donde el empleo estatal ha disminuido significativamente. Entre 2012 y 2024, el sector público en su conjunto eliminó casi un millón de empleos, mientras que el cuentapropismo y las MiPYMES generaron casi 570 000 puestos de trabajo¹⁴. A diferencia de lo que es común en América Latina¹⁵, en el caso cubano estos empleos generalmente se asocian a mayores salarios e ingresos, lo que causa fricciones con algunas instancias, que acusan a los emprendimientos de “vaciar” el sector público.

La entrada y salida de empresas son procesos fundamentales para el funcionamiento eficiente de una economía, ya que permiten la reasignación de recursos hacia sus usos más productivos. La entrada de nuevas empresas promueve la competencia, lo que puede llevar a una reducción de precios, una mejora en la calidad de los bienes y servicios y una mayor innovación. A través de este mecanismo, los mercados se mantienen dinámicos y responden a las necesidades cambiantes de los consumidores y a las oportunidades tecnológicas.

Por otro lado, la salida de empresas menos eficientes es igualmente importante, ya que libera recursos —como capital y mano de obra— que pueden ser utilizados en sectores más productivos o por empresas más innovadoras. Aunque no se dispone de datos estructurados para analizar adecuadamente estos procesos o su intensidad en el mercado cubano, es sensato asumir que tanto la entrada como la salida han estado mucho más presentes en el sector privado que en el resto de la economía. El número de empresas estatales apenas ha variado en dos décadas, mientras que de los poco más de 200 000 cuentapropistas en 2010 se llegó a más de 800 000, y de las mipymes, que surgieron a fines de 2021 (con una estructura más compleja), se han constituido más de 9600.

¹⁴De acuerdo a los datos del Censo de Población y Viviendas de 2012, y la Encuesta Nacional de Ocupación de 2024.

¹⁵Héctor Pastori. *La pequeña y mediana empresa: su importancia. El emprendimiento privado en Cuba: recomendaciones de políticas*. Ruth Casa Editorial. La Habana.

Asimismo, el sector privado ha venido a atender uno de los problemas más serios del tejido productivo: el predominio de empresas de gran tamaño y la casi total ausencia de entidades pequeñas, que son generalmente más ágiles y resilientes a los cambios del entorno. Según estadísticas oficiales, el 65 % de las empresas estatales tienen más de 100 trabajadores, mientras que poco más de la mitad de las mipymes tienen una plantilla que fluctúa entre 11-35 empleados¹⁶.

La proliferación de emprendimientos ha mejorado el acceso a bienes y servicios que antes eran escasos o inexistentes: compras online con entregas a domicilio, restaurantes con estándares internacionales, alimentos deshidratados, o diseño de software a la medida. Según expertos consultados para este trabajo, los negocios privados comienzan a establecer pautas en áreas de gran relevancia que habían sido relegadas por las empresas estatales tales como la atención al cliente, la comunicación (empresarial en general y de cara al cliente), y la aplicación de nuevas tecnologías (incluyendo IT) a procesos de la empresa. Esto ha favorecido el surgimiento de nuevas formas de negocio y una modernización de los servicios.

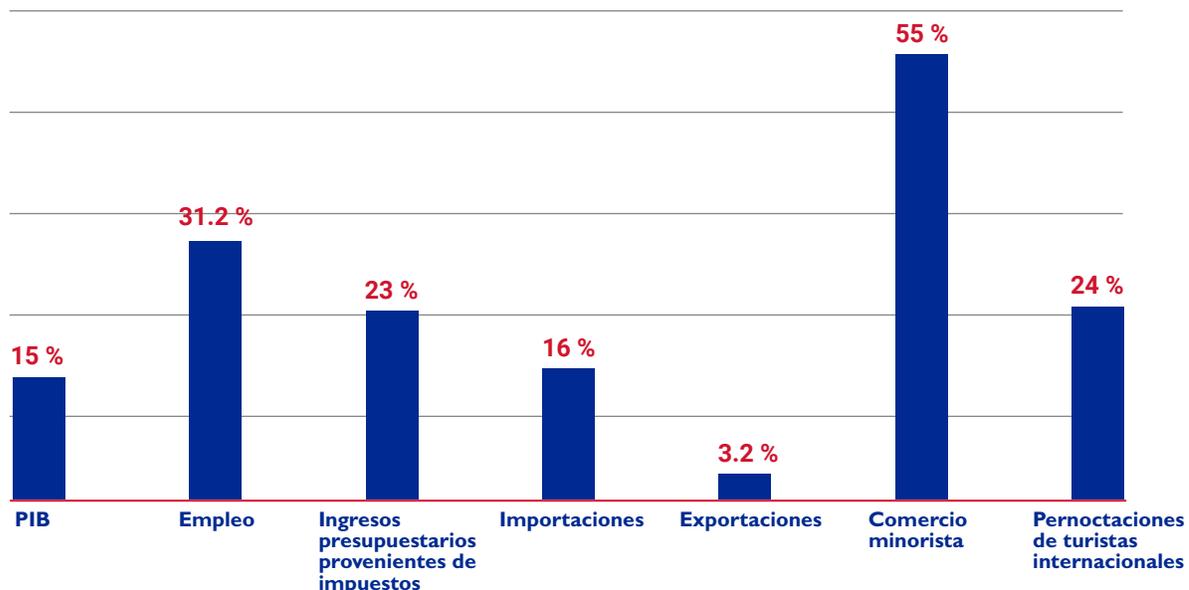
La diáspora cubana juega un papel fundamental en este proceso, transfiriendo modelos de negocio, capital y estableciendo redes comerciales transnacionales. La inversión de cubanos residentes en el extranjero ha permitido la expansión del sector privado en la isla y ha facilitado su integración con mercados internacionales, no solo Estados Unidos, sino España y otros países de Europa y América Latina donde la comunidad cubana es numerosa.

En el caso de Estados Unidos, esto ha sido posible, en gran medida, por un marco regulatorio más laxo con el sector privado.

La maduración y creciente importancia del sector privado en general, y de las mipymes y cuentapropistas en particular se puede constatar en su participación en una serie de categorías económicas relevantes. Al cierre de 2024, este sector es decisivo en la creación de empleos, el comercio minorista, las importaciones de bienes de consumo o la recaudación de impuestos (Figura 4). Este alcance es más destacable aún si se tienen en cuenta las restricciones y los desafíos que enfrentan los emprendedores.

¹⁶ La clasificación de mipymes en la legislación cubana es la siguiente: Microempresa: 1 a 10 personas ocupadas, Pequeña empresa: 11 a 35, y Mediana empresa: 36 a 100. Las normas vigentes prohíben negocios privados con más de 100 empleados. Sin embargo, la información anecdótica apunta a que varias empresas sobrepasan esa cifra, y acuden a "remedios" como dividir la matriz en varias unidades, con amigos cercanos y familiares como socios.

Figura 4 Participación del sector privado en la economía cubana en 2024 (indicadores seleccionados, porcentajes)

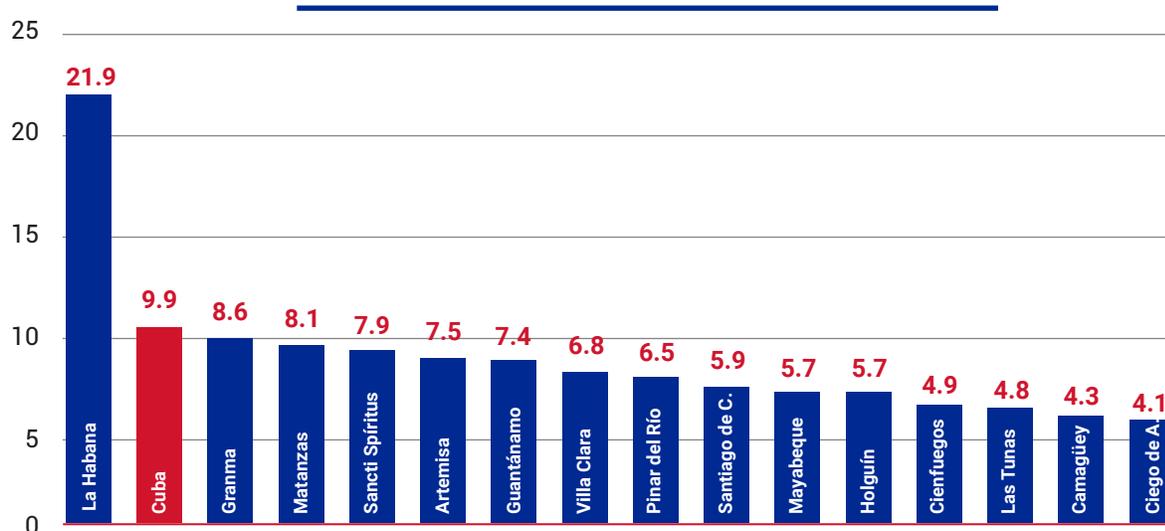


Nota: La estimación de la participación en el PIB es para 2023. Fuente: cálculos propios sobre la base de: José Luis Rodríguez, *La economía cubana en 2023 y perspectivas para 2024 (II)*; Johana Odriozola, *Miradas a la empresa estatal: Lo que tenemos y lo que queremos*. Junio de 2023. *Cubadebate*. Obtenido de <http://www.cubadebate.cu/noticias/2023/06/21/miradas-a-la-empresa-estatal-lo-que-tenemos-y-lo-que-queremos-video/>; Economist Intelligence Unit Cuba Report; Anuario Estadístico de Cuba 2023; Intervención del Ministro de Economía y Planificación frente a la Asamblea Nacional en julio de 2025; Ministerio de Finanzas y Precios, *Libro de Liquidación del Presupuesto del Estado 2024* en <https://www.mfp.gob.cu/noticia/917>

Más allá del ámbito económico, el sector privado contribuye al empoderamiento de los ciudadanos al otorgarles mayor autonomía y fomentar una cultura empresarial independiente del Estado. Esto ha llevado a una mayor participación ciudadana en la toma de decisiones económicas y ha fortalecido a la sociedad civil.

Aunque la expansión de la actividad privada tiene alcance nacional, existe una distribución heterogénea de las mipymes a lo largo del territorio, con una fuerte concentración de estas en la capital. La Habana se beneficia de ser la puerta de entrada al país, donde se concentran los nodos de las redes de contacto con actores internacionales, además de una parte desproporcionada de la actividad económica y el poder adquisitivo en la Isla, lo que favorece economías de aglomeración.

Figura 5 Índice de empresariedad (N.º de mipymes / 10 mil hab)



Fuente: cálculos propios basados en Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI). Organización Institucional. Diciembre de 2024. La Habana.

Ello es coherente con el patrón que se observaba en el cuentapropismo, pero no ocurre lo mismo en las provincias orientales. Llama la atención el caso de Granma, que se ubica por delante de las provincias occidentales. Se dice que el gobierno local participó de manera activa en el proceso de reconversión de cuentapropistas a mipymes, lo que sugiere que, en medio de un entorno adverso, las políticas locales pueden marcar una diferencia, y que existe mucho potencial que no se ha explotado. Este comportamiento puede ser útil para informar a iniciativas que apoyan la formación de emprendedores, como CubaEmprende, al ofrecer pistas sobre las brechas existentes y fundamentar de forma estratégica la apertura de nuevas sedes.

6. DESAFÍOS PARA EL CONTINUO DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO

En una economía como la cubana, el ritmo de la actividad productiva está marcado por el acceso a divisas. Con estas se pagan las importaciones que tienen presencia en todos los procesos de producción, y el servicio de la deuda que permite mantener cierto flujo de créditos frescos. La combinación de un modelo económico disfuncional y los múltiples choques negativos han resultado en el hundimiento de los ingresos en moneda dura (tanto exportaciones como remesas e inversión extranjera) lo que ha deprimido a la economía. En este escenario la capacidad de compra de los hogares se deprime, lo que reduce la demanda potencial. A su vez, ante la incapacidad de tantos individuos para cubrir las necesidades básicas, se reducen las oportunidades para diversificar los surtidos y explotar nuevos mercados. Esto, a su vez, hace a muchos negocios extremadamente dependientes de un número reducido de clientes, y en cierta medida de las remesas como fuente de ingreso para no pocas familias, lo que limita las posibilidades de crecimiento. La crisis también se traduce en déficits crecientes en la oferta de servicios claves como electricidad o transporte, lo que impone costos adicionales a los emprendimientos.

Al mismo tiempo, no se vislumbra una estrategia clara para lidiar con la recesión por parte del gobierno cubano. Como ha sido la norma durante décadas, se observa un ciclo de medidas que no logran madurar porque son revertidas o ven reducido su alcance en poco tiempo. En esa trayectoria se ha consolidado un patrón que se identifica a partir del enfoque de “apagar fuegos” caso a caso, y hacer lo mínimo indispensable para mantener el modelo actual, dejando de lado cambios estructurales. Esto genera gran incertidumbre para los negocios, que hacen malabarismos para anticipar los verdaderos objetivos de las autoridades.

Desde al menos 2021, la existencia de un mercado cambiario paralelo en Cuba representa una distorsión que, como demuestra ampliamente la experiencia internacional, es incompatible con el crecimiento económico sostenido y el control de la inflación. La postura oficial de criminalizar dicho mercado refleja un retroceso hacia etapas pasadas —que se creían superadas— en las que poseer y cambiar divisas era considerado un delito. La propia experiencia cubana de los años noventa ofrece enseñanzas valiosas. Durante más de dos décadas, la ausencia de un mercado paralelo de divisas en el ámbito doméstico fue señal de una política monetaria y cambiaria relativamente exitosa. Que hoy este mercado resurja y se le considere ilegal pone en evidencia las deficiencias persistentes en la conducción económica. Cuando

lo que prima es la incertidumbre frente a las constantes amenazas de las autoridades, se incrementa el riesgo, ya elevado, con el que tienen que lidiar los negocios privados. Más recientemente el propio gobierno ha impulsado la dolarización de la economía sin resolver el problema del acceso a un mercado cambiario formal y regulado. El propósito de este “dolarización institucional” parece apuntar hacia la captación inmediata de divisas, y la recuperación de la cuota de mercado que tuvo el Estado anteriormente en el comercio minorista (ver Figura 4).

Los empresarios privados en Cuba también enfrentan múltiples obstáculos para acceder al financiamiento, lo que limita sus posibilidades de crecimiento y sostenibilidad. Uno de los principales problemas es la escasa diversidad de productos financieros disponibles. La oferta es limitada y no está diferenciada ni adaptada a las necesidades específicas de las mipymes. A esto se suma la rigidez de la banca estatal tradicional, cuyas estructuras y procedimientos aplican criterios y evaluaciones de riesgo pensados para grandes empresas estatales, sin considerar las particularidades del sector privado emergente. Además, los requisitos de garantías son difíciles de cumplir para la mayoría de los emprendedores, lo que restringe aún más el acceso al crédito formal. Como consecuencia, se ha determinado que solo el 10.2 % del financiamiento oficial llega al sector no estatal, pero la cifra es de solo el 1.2 % para las mipymes¹⁷. Ello contrasta con el hecho de que este sector en su conjunto ha sido el mayor creador de empleo neto desde 2010.

A su vez, esta situación favorece el desarrollo de mercados informales de financiamiento (remesas, inversión extranjera por debajo de la mesa, etc.), donde las condiciones suelen ser mucho más duras e incluso usureras¹⁸.

En paralelo, muchos emprendedores dependen de recursos familiares, lo que genera y amplía desigualdades en el acceso a capital según el origen socioeconómico, y por ende en la posibilidad efectiva de transitar al sector privado, limitándolo como opción económica para amplios sectores populares.

Finalmente, la ausencia de programas públicos de apoyo financiero, como créditos blandos, fondos no reembolsables o esquemas de garantías, limita las oportunidades de participación equitativa en el desarrollo del sector privado.

¹⁷Francisco Borrás. *La banca comercial: avances y caminos por recorrer en la bancarización y el financiamiento*. Seminario Anual del Centro de Estudios de la Economía Cubana. 2024.

¹⁸Estas elevadas tasas son comunes en finanzas informales, pero estarían reflejando en última instancia el riesgo asociado a estas inversiones. Ello condiciona un modelo de negocio que trata de minimizar el período de recuperación de la inversión, a través de precios elevados para los bienes y servicios comercializados.

Desde 2022, apenas unos meses después de su autorización formal, el gobierno cubano comenzó a imponer medidas que, lejos de facilitar, entorpecen el desarrollo del sector privado, generando un entorno marcado por la inseguridad jurídica y la inestabilidad normativa. Ello remite a un problema trascendental que determina las decisiones de las autoridades: la falta de definición conceptual sobre el papel del sector privado en la economía.

Por ejemplo, se obligó a cuentapropistas con más de tres empleados a transformarse en mipymes o cooperativas bajo amenaza de cierre, se aprobó una ley de expropiación que permite recuperar propiedades por "interés social" incluyendo la declaración de "zonas de interés turístico", y se implementó una bancarización forzosa que restringe el uso de efectivo. A esto se sumaron obligaciones como la apertura de cuentas fiscales y la adopción de medios de pago electrónicos, además de toques de precios y límites a la rentabilidad en las ventas al Estado. En agosto de 2024, nuevas disposiciones redefinieron reglas para actividades específicas, impusieron exigencias ambientales y condicionaron el comercio exterior a nuevos requerimientos. Todo ello ocurre en el contexto de una prometida descentralización para marzo de 2025, cuya implementación sigue siendo incierta, dejando a los emprendedores en constante adaptación ante cambios impredecibles.

A lo largo de 2024, también se eliminaron beneficios fiscales iniciales para nuevos negocios, y se incrementaron los controles e inspecciones. La matriz tributaria ilustra, como casi ninguna otra dimensión, el visible sesgo de la política pública en contra del desarrollo de la empresa privada de capital nacional.

Cuando se compara la carga tributaria general de las mipymes frente a inversionistas extranjeros¹⁹ (en sus diversas modalidades), se aprecia de forma clara que estas están en completa desventaja: no solo están sujetas a mayor número de tributos, sino que las tasas que reciben son similares o más altas. Por ejemplo, el impuesto sobre utilidades es del 35 % para las mipymes, mientras que las empresas mixtas y los inversionistas en la Zona de Desarrollo Especial del Mariel (ZDEM) están exentos de este tributo por 8 y 10 años²⁰, respectivamente (luego asciende a 15 % en el primer caso, y a 12 % en el segundo).

¹⁹ <https://www.ipscuba.net/especial/nuevos-actores-economicos/resources.html>

²⁰ Las empresas de capital totalmente extranjero ubicadas fuera de la ZDEM pagan 35% al igual que las MiPYMES.

En agosto de 2024, nuevas disposiciones redefinieron reglas para actividades específicas, impusieron exigencias ambientales y condicionaron el comercio exterior a nuevos requerimientos. Todo ello ocurre en el contexto de una prometida descentralización para marzo de 2025, cuya implementación sigue siendo incierta, dejando a los emprendedores en constante adaptación ante cambios impredecibles

Además, se creó un nuevo instituto para centralizar la supervisión del sector privado, acentuando el enfoque de control. Se introdujeron restricciones sobre quién puede ser socio (exigiendo residencia efectiva en Cuba) y sobre actividades permitidas, excluyendo sectores como la silvicultura, la venta mayorista de ron y tabaco, y la organización de eventos culturales o internacionales. Las nuevas normas excluyen a los TCP del comercio mayorista, permitiéndoles solo gestionar mercancías de su propia producción. Las mipymes que realizan comercio mayorista debían obligatoriamente tener un vínculo con las empresas estatales. En la práctica, los funcionarios no lograron definir la naturaleza de estos vínculos.

En mayo de 2025, las autoridades pospusieron indefinidamente la implementación de esta última provisión²¹. La medida amenazaba con dislocar todavía más las cadenas de suministro y las ventas al detalle, ya golpeadas por la escasez y la pésima infraestructura, incluyendo los cortes frecuentes de energía eléctrica.

A pesar de que el gobierno insiste en que persiguen lo contrario, la configuración actual de incentivos determina que los emprendedores aprecian que las actividades comerciales son más rentables que la producción o prestación de servicios más complejos. La venta de productos importados tiene un ciclo de recuperación de la inversión muy inferior a cualquier negocio comparable de manufactura o servicios. Estas políticas, que aumentan costos y reducen márgenes de maniobra, afectan especialmente a quienes buscan iniciar nuevos negocios, profundizando la incertidumbre en lugar de generar condiciones propicias para el emprendimiento.

²¹ Aunque la ley fue aprobada por la Asamblea Nacional, no está vigente porque no se ha publicado en la Gaceta Oficial. (Se refiere a la ley que establece la categoría de "residencia efectiva", que es nueva en el ordenamiento jurídico de Cuba).

²² Esta medida afectaba a alrededor de 400 mipymes y miles de TCP. Aunque no se aplicará ahora, no se anunció su levantamiento definitivo.

EN FIN,

¿VÁLVULA DE ESCAPE

O MOTOR DE DESARROLLO?

La respuesta a la pregunta contenida en el título depende en gran medida de las preferencias del analista.

Cuando se observan los acontecimientos desde el punto de vista de los resultados y la perspectiva de la empresa privada, la balanza tiende a inclinarse hacia el motor de desarrollo. El desarrollo presupone mayor escala de la actividad productiva, creación de empleos bien pagados, incursión en actividades de mayor complejidad, conquista de mercados externos, innovación, y resiliencia frente a choques externos. Estos atributos han estado presentes en la trayectoria del sector desde 2010, y mucho más desde 2021.

El tamaño relativamente pequeño del sector tiene más que ver con el marco regulatorio y de incentivos a que se enfrentan los emprendimientos que con su potencial, ampliamente demostrado en un contexto desafiante. Lo mismo se puede decir de la incursión en ramas de mayor complejidad. En este sentido las políticas públicas han actuado como retardadoras del desarrollo, dando prioridad a otros intereses.

Si se analiza la interrogante desde la posición de las autoridades, parece claro que estas quieren mantener al sector como una válvula de escape a las presiones que genera el sistema económico imperante. Como norma, enfatizan la creación de empleo (volumen, no calidad) y la producción de bienes y servicios simples para el consumo de los hogares, un segmento en el que la empresa estatal ha fracasado estrepitosamente. Sin embargo, se muestran reticentes a eliminar restricciones y controles que supongan un avance del sector más allá de límites "seguros". Estos límites parecen estar muy alejados de lo requerido para permitir el despegue de la economía.

Los propios aliados de la Isla han insistido en la necesidad de asumir la liberalización económica. En 2023, una delegación rusa insistió en que "la participación real de las pymes en la economía cubana podía ser mucho mayor, pero que para eso era necesario modificar factores clave, como crear un régimen fiscal más suave y flexible"²³. En 2024, el diario Financial Times reportaba la frustración de las autoridades chinas ante la "falta de voluntad de los líderes cubanos para implementar con decisión un programa de reformas orientado al mercado, pese a la evidente disfunción de la actual situación"²⁴.

²³ <https://eltoque.com/es/inversiones-rusas-en-cuba-negocios-y-acuerdos-desde-2020>

²⁴ <https://www.ft.com/content/9ca0a495-d5d9-4cc5-acf5-43f42a9128b4>

Anteriormente en 2018, durante una conferencia en el Aula Magna de la Universidad de La Habana, el mismo secretario general del Partido Comunista de Vietnam “exhortó a Cuba a seguir el camino de las reformas para desarrollar su economía...”²⁵.

Hasta el momento, resulta evidente que el enfoque de “válvula de escape” no está dando buenos resultados, mientras que se desperdicia el enorme potencial del sector privado, que se puede constatar en varias ramas de la producción.

El gobierno cubano, si muestra genuino interés por el desarrollo de la isla y por consolidar la recuperación económica, puede dar pasos concretos para derribar los obstáculos que impiden un mayor despliegue del sector privado. Sin perjuicio de otras, podrían considerar las siguientes: eliminar los trámites burocrático-administrativos para la aprobación de las empresas privadas; reducir al mínimo las actividades “prohibidas”, con especial atención a servicios profesionales y financieros; implementar un marco legal transparente y racional para permitir la inversión extranjera en empresas privadas; descartar el requerimiento de intermediación por parte de empresas estatales para las operaciones de comercio exterior; y reestructurar el código tributario para, como mínimo, equiparar al sector privado nacional con el tratamiento que recibe la inversión extranjera.

Por su parte, los Estados Unidos podrían hacer más para estimular el crecimiento del sector privado cubano. Se deberían adoptar medidas para autorizar el financiamiento y la inversión directa en mipymes privadas, ya sea a base de licencias generales o enmiendas al marco legislativo que gobierna la política estadounidense hacia Cuba.

La imposición de restricciones adicionales a los vínculos con Cuba no solo dañará a los sectores más humildes del pueblo cubano, sino que afectará negativamente la actividad privada. El efecto paradójico de esto sería un fortalecimiento de las empresas estatales, en un momento en el que el gobierno cubano ya ha dado pasos concretos buscando recuperar parte del terreno perdido.

²⁵ https://www.14ymedio.com/cuba/mandatario-vietnamita-desarrollar-economia-cuba_1_1054702.html

SECTOR PRIVADO EN CUBA:

¿válvula de escape o motor de desarrollo?

SOBRE EL AUTOR

RICARDO TORRES PÉREZ es investigador y profesor adjunto en el Centro de Estudios Latinoamericanos y Latinos de American University en Washington DC. Tiene un doctorado en Economía de la Universidad de La Habana y fue profesor del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC). Ha recibido becas de la Universidad de Harvard, la Universidad de Columbia, la Universidad Americana, la Sorbonne Nouvelle de Paris 3 y el Banco Central de Finlandia. Ha publicado varios libros y artículos en revistas internacionales. Fue editor jefe de la serie Miradas a la Economía Cubana. También forma parte del consejo editorial del International Journal of Cuban Studies. Ha testificado ante la Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos y es citado con frecuencia en medios impresos y de radiodifusión. Desarrolla su investigación en torno al desarrollo económico y la reforma de sistemas económicos en Cuba y América Latina.

SOBRE EL CUBA STUDY GROUP

El CUBA STUDY GROUP es una organización sin fines de lucro y no partidista, integrada por líderes empresariales y jóvenes profesionales cubanoamericanos que comparten una visión de una Cuba libre, soberana, inclusiva y próspera, que brinde oportunidades a todos sus ciudadanos para que puedan alcanzar sus aspiraciones. Nuestro objetivo es poner al servicio del pueblo cubano nuestra experiencia colectiva en aptitudes de liderazgo, solución de problemas y generación de riqueza. Al ayudar a eliminar obstáculos, tanto externos como internos, procuramos facilitar el cambio, empoderar a los individuos, y promover el desarrollo de la sociedad civil en Cuba. No recibimos, ni aceptamos, financiamiento por parte de ninguna fuente gubernamental estadounidense ni subcontratista financiado por el gobierno de Estados Unidos.