

**República de Cuba
Ministerio de Economía y Planificación
Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatale**

**Servicios de Asesoría para el Fomento de
las Micro, Pequeñas y Medianas
Empresas (MIPYMES)
en la República de Cuba**

Informe de conclusión del proyecto

Abril de 2026

Agencia de Cooperación Internacional de Japón

Oriental Consultants Global Co., Ltd.

5R
JR
26-008

**República de Cuba
Ministerio de Economía y Planificación
Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatale**

**Servicios de Asesoría para el Fomento de
las Micro, Pequeñas y Medianas
Empresas (MIPYMES)
en la República de Cuba**

Informe de conclusión del proyecto

Abril de 2026

Agencia de Cooperación Internacional de Japón

Oriental Consultants Global Co., Ltd.

Índice de materias

	página
Capítulo 1 Antecedentes y descripción general del proyecto.....	1-1
1.1 Antecedentes del proyecto.....	1-1
1.2 Descripción general del proyecto	1-1
1.2.1 Objetivo general	1-1
1.2.2 Propósito del proyecto.....	1-1
1.2.3 Resultados	1-1
1.3 Resumen de actividades	1-2
1.4 Período del proyecto.....	1-4
1.5 Área objetivo	1-4
1.6 Organismos e instituciones gubernamentales (públicas) relacionadas	1-4
1.7 Composición del equipo de asesoría	1-4
1.8 Objetivo del proyecto	1-4
1.9 Flujograma del proyecto.....	1-4
1.10 Misiones in situ (sobre el terreno).....	1-6
1.11 Logros del proyecto.....	1-7
Capítulo 2 Resultado 1: actividades ejecutadas	2-1
2.1 Entorno empresarial en que se insertan las MIPYMES.....	2-1
2.1.1 Situación actual de las MIPYMES	2-1
2.1.2 Problemas que enfrentan las MIPYMES en el entorno de negocios o empresarial	2-5
2.1.3 Sistema tributario	2-7
2.1.4 Acceso a financiamiento	2-9
2.1.5 Política de importación y exportación.....	2-9
2.1.6 Medidas para mejorar el entorno empresarial o de negocios	2-11
2.1.7 Anuncio de nuevas normativas o regulaciones para el sector no estatal	2-11
2.2 Estudio básico (según encuesta de referencia)	2-15
2.2.1 Selección de las empresas que fueron objeto de la encuesta.....	2-15
2.2.2 Cuestionario del Estudio básico (encuesta de referencia)	2-17
2.2.3 Cronograma de realización del Estudio básico (encuesta de referencia)	2-18
2.2.4 Resultados del Estudio básico	2-19
2.3 Situación actual de la estructura industrial y de las cadenas de suministro compuestas por diversos actores económicos	2-23
2.3.1 Estudio de caso de la alianza público-privada en el municipio Guanabacoa	2-23
2.3.2 Ecosistemas en el municipio Campo Florido, provincia Habana, y en la provincia Pinar del Río.....	2-26
2.3.3 Análisis de la cadena de suministro durante las visitas concretas a los actores económicos no estatales	2-29
2.4 Implicación de otros donantes	2-31

2.4.1	UE.....	2-31
2.4.2	Suecia, PNUD	2-33
2.4.3	Embajada británica	2-34
2.4.4	FAO	2-34
2.4.5	Colaboración potencial.....	2-35
2.5	Identificación de las áreas y sectores empresariales prioritarios	2-35
Capítulo 3	Resultado 2: Actividades ejecutadas	3-1
3.1	Agricultura.....	3-1
3.1.1	Cadena de suministro agrícola y sus principales problemas	3-1
3.1.2	Cadenas de suministro agrícolas de productos seleccionados.....	3-3
3.1.3	Mango.....	3-3
3.1.4	MIPYMES en el sector de la agricultura.....	3-6
3.1.5	Campo de acción para la entrada de las MIPYMES	3-7
3.2	Sector de la construcción.....	3-8
3.2.1	Estructura del sector	3-8
3.2.2	La cadena de suministro y el papel del sector no estatal	3-8
3.2.3	Conclusiones y recomendaciones.....	3-10
3.3	Energías renovables.....	3-10
3.3.1	Política gubernamental	3-10
3.3.2	Estructura del sector	3-10
3.3.3	Cadena de suministro	3-11
3.3.4	Conclusiones y recomendaciones.....	3-12
3.4	Sector manufacturero.....	3-13
3.4.1	Indicadores de desempeño o rendimiento en el sector manufacturero	3-13
3.4.2	Estructura del sector	3-13
3.4.3	Conclusiones y recomendaciones.....	3-14
3.5	TICs	3-15
3.5.1	Estructura del sector	3-15
3.5.2	Cadena de suministro	3-15
3.5.3	Conclusiones y recomendaciones.....	3-17
3.6	Turismo.....	3-17
3.6.1	Situación actual del sector turístico.....	3-17
3.6.2	Estructura del sector	3-17
3.6.3	Conclusiones y recomendaciones.....	3-19
3.7	Medidas de mejora intersectoriales para la cadena de suministro relativas a los seis sectores considerados	3-19
Capítulo 4	Resultado 3: actividades ejecutadas.	4-1
4.1	Estudio del mercado exterior.....	4-1

4.1.1	Entorno empresarial y oportunidades de colaboración para actividades relacionadas con Cuba en Panamá	4-1
4.1.2	Cámara de Comercio e Industria Canadá-Cuba (CCICC).....	4-2
4.1.3	Conclusiones	4-4
4.2	Programa de invitación en Japón (febrero de 2024).....	4-5
4.2.1	Programa	4-5
4.2.2	Participantes	4-6
4.2.3	Visita de cortesía al Ministerio de Relaciones Exteriores	4-6
4.2.4	Seminario sobre negocios en Cuba.....	4-7
4.2.5	Debate.....	4-8
4.3	Reunión de retroalimentación sobre el programa de invitación en Japón (mayo de 2024).....	4-9
4.4	Programa de capacitación en Japón (junio de 2024)	4-10
4.4.1	Programa	4-10
4.4.2	Participantes	4-12
4.4.3	Reunión de debate y evaluación.....	4-12
4.5	Visitas de seguimiento tras el programa de capacitación en Japón (septiembre de 2024)	4-16
4.5.1	Banco Kyoto Shinkin	4-16
4.5.2	Casa Matriz para la Colaboración Industria-Gobierno-Academia de la Universidad de Kobe	4-17
4.6	Reunión de retroalimentación del programa de capacitación en Japón (septiembre de 2024).....	4-18
4.7	Resultados de los programas de invitación y capacitación en Japón.....	4-19
Capítulo 5	Resultado 4: actividades ejecutadas	5-1
5.1	Seminario híbrido para funcionarios públicos.....	5-1
5.1.1	Descripción general.....	5-1
5.1.2	Comentarios	5-2
5.2	Creación del Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales	5-3
5.2.1	Decreto 108	5-3
5.2.2	Estructura organizativa.....	5-5
5.2.3	Consulta con el INAENE	5-6
5.2.4	Procedimientos de aprobación de nuevos actores económicos por los gobiernos locales.....	5-7
5.3	Realización del seminario.....	5-8
5.3.1	Descripción general.....	5-8
5.3.2	Observaciones de la presidenta del INAENE.....	5-9
5.4	Estrategia de fomento de las MIPYMES en Cuba.....	5-9
5.4.1	Importancia de las MIPYMES	5-9
5.4.2	Objetivos y principios de las políticas.....	5-10
5.4.3	Posicionamiento de las MIPYMES en la política económica	5-10
5.4.4	Marco jurídico y normativo que regula a las MIPYMES.....	5-11

5.4.5	Enfoque de ecosistema de las MIPYMES	5-12
5.4.6	Ecosistema de las MIPYMES en Cuba	5-13
5.4.7	Recomendaciones basadas en las experiencias de otros países	5-14
5.5	Implementación de foros empresariales	5-15
5.5.1	Foro empresarial (agroindustria)	5-15
5.5.2	Foro empresarial (TIC).....	5-19
5.6	Implementación de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).....	5-22
5.6.1	SDE (Agroindustria).....	5-22
5.6.2	SDE (TIC)	5-26
5.6.3	Resumen	5-27
5.7	Seminario final	5-27
5.7.1	Programa	5-28
5.7.2	Comentarios	5-28
Capítulo 6	Resultado 5: actividades ejecutadas	6-1
6.1	Curso de diplomado.....	6-2
6.1.1	Descripción general.....	6-2
6.1.2	Comentarios de los participantes y evaluación general del equipo asesor	6-2
6.2	Curso de formación de formadores (FdF) para funcionarios públicos	6-4
6.2.1	Descripción general del curso	6-4
6.2.2	Comentarios y opiniones	6-6
6.3	Curso de FdF para directivos de MIPYMES.....	6-8
6.3.1	Descripción general del curso	6-8
6.3.2	Comentarios y opiniones	6-9
6.4	Capacitación para funcionarios públicos	6-11
6.4.1	Descripción general del curso	6-11
6.4.2	Comentarios y opiniones	6-12
6.4.3	Evaluación general	6-13
6.5	Primer curso para directivos de MIPYMES (2024)	6-14
6.5.1	Descripción general del curso	6-14
6.5.2	Comentarios y opiniones	6-15
6.5.3	Evaluación general	6-16
6.6	Segundo curso para directivos de MIPYMES (2024)	6-17
6.6.1	Descripción general del curso	6-17
6.6.2	Comentarios y opiniones	6-18
6.7	Capacitación para funcionarios públicos locales	6-20
6.7.1	Necesidades de capacitación	6-20
6.8	Curso de FdF para funcionarios públicos locales	6-21
6.9	Capacitación para funcionarios públicos locales	6-23
6.9.1	Descripción general del curso	6-23

6.9.2	Comentarios	6-25
6.9.3	Planes de acción	6-25
6.9.4	Evaluación general	6-26
6.10	Primer curso para directivos de MIPYMES (2025)	6-27
6.10.1	Descripción general del curso	6-27
6.10.2	Resultados	6-28
6.10.3	Comentarios	6-28
6.11	Segundo curso para directivos de MIPYMES (2025)	6-29
6.11.1	Descripción general del curso	6-29
6.11.2	Comentarios	6-30
6.11.3	Evaluación general	6-30
Capítulo 7	Proyectos de apoyo propuestos	7-1
7.1	Continuación y ampliación de la formación para funcionarios públicos locales.....	7-1
7.1.1	Largo plazo.....	7-1
7.1.2	Corto plazo	7-2
7.2	Formación en gestión de MIPYMES con énfasis en enfoques prácticos (estudios de casos, apoyo práctico y seguimiento).....	7-3
7.2.1	Largo plazo.....	7-3
7.2.2	Corto plazo	7-4
7.3	Desarrollo de recursos humanos en las industrias digitales y creativas	7-4
7.4	Apoyo a la colaboración internacional y al acceso a los mercados	7-6
7.4.1	Largo plazo.....	7-6
7.4.2	Corto plazo	7-7
7.5	Cooperación Sur-Sur con Panamá.....	7-7
7.5.1	Largo plazo.....	7-7
7.5.2	Corto plazo	7-8
7.6	Mantenimiento y fortalecimiento de los canales de comunicación dentro del ecosistema para promover el diálogo y la colaboración continuos	7-8
7.6.1	Largo plazo.....	7-8
7.6.2	Corto plazo	7-9
7.7	Apoyo a la creación y el desarrollo de empresas sociales en Cuba.....	7-10
7.7.1	Largo plazo.....	7-10
7.7.2	Corto plazo	7-11
Capítulo 8	Desafíos operativos, enfoques y lecciones aprendidas.....	8-1
8.1	Implementación conjunta con la Fundación Universitaria de Innovación y Desarrollo de la Universidad de La Habana	8-1
8.2	Uso eficaz de las herramientas virtuales.....	8-1
8.3	Coordinación con otros proyectos de JICA en Cuba	8-1
8.4	Colaboración con otros donantes.....	8-2

8.5	Importancia de una gestión flexible del proyecto en medio de cambios institucionales	8-2
8.6	Valor agregado de la participación conjunta de funcionarios públicos y de directivos de MIPYMES	8-2
8.7	Fortalecimiento gradual de la apropiación cubana y la institucionalización de la transferencia de tecnología	8-3
Anexos (en CD-ROM)		

Listado de figuras y tablas

	página
Figura 1-1	Flujograma del Proyecto 1-5
Figura 2-1	Desglose de nuevos actores económicos por provincias 2-2
Figura 2-2	Desglose de nuevos actores económicos por sector (2023 y 2025) 2-3
Figura 2-3	Desglose de nuevos actores económicos por tipo y otros atributos (2023, 2025) 2-4
Figura 2-4	Procedimientos para las MIPYMES que participan en el comercio exterior..... 2-10
Figura 2-5	Visión general del ecosistema de MIPYMES 2-11
Figura 2-6	Número de MIPYMES por provincia 2-16
Figura 2-7	Número de MIPYMES por municipio en la provincia La Habana..... 2-16
Figura 2-8	Cronograma de ejecución del Estudio básico 2-18
Figura 2-9	Distribución regional de los encuestados..... 2-19
Figura 2-10	Distribución sectorial de los encuestados 2-19
Figura 2-11	Composición por sexo y edad (socios y empleados) 2-20
Figura 2-12	Fuentes de financiamiento 2-21
Figura 2-13	Interés en exportar 2-21
Figura 2-14	Experiencia en importaciones..... 2-22
Figura 2-15	Productos importados 2-22
Figura 2-16	Relación entre los nuevos actores económicos y la política industrial 2-23
Figura 2-17	“Cierre del ciclo” de la Finca Vista Hermosa 2-24
Figura 2-18	Ecosistemas en el municipio Campo Florido y en la provincia Pinar del Río 2-27
Figura 2-19	Solicitud para capacitación de empresarios de MIPYMES patrocinada por PNUD y MEP PNUDPNUD UNDP and MEP 2-33
Figura 2-20	Resultados del análisis de los sectores prioritarios en Cuba 2-36
Figura 3-1	Cadena de suministro agrícola en Cuba..... 3-1
Figura 3-2	Comparación de la producción agrícola y los insumos seleccionados (índice, 2016 = 1.0)..... 3-2
Figura 3-3	Indicadores de la producción de mango..... 3-4
Figura 3-4	Ejemplos de plataforma de ventas en línea en el extranjero 3-6
Figura 3-5	Estructura administrativa del sector de la construcción en Cuba..... 3-8
Figura 3-6	Cadena de suministro del sector de la construcción 3-9
Figura 3-7	Cadena de suministro para la producción de materiales de construcción..... 3-10
Figura 3-8	Cadena de suministro para la producción de paneles solares 3-11
Figura 3-9	Distribución regional de las MIPYMES en el sector de las TICs..... 3-15
Figura 3-10	Cadena de suministro en el sector de las TICs..... 3-16
Figura 3-11	Cadenas de suministro para las empresas de mantenimiento y reparación de programas informáticos (software) y soportes técnicos (hardware) 3-16
Figura 3-12	Número de turistas (2010-2020) 3-17
Figura 3-13	Cadena de suministro en el sector turístico..... 3-18

Figura 3-14	Funcionamiento de la cadena de suministro al turismo	3-19
Figura 4-1	Anuncio en la Gaceta Oficial del otorgamiento de la licencia a NOVABANK S.A.....	4-2
Figura 4-2	Conferencias y visitas a sitios	4-6
Figura 4-3	Visita de cortesía al Ministerio de Relaciones Exteriores.....	4-7
Figura 4-4	Ecosistema de políticas para las PYMES en Japón	4-8
Figura 4-5	Conferencias y visitas a sitios	4-11
Figura 4-6	Panorama general de los sitios visitados durante el programa de capacitación en Japón	4-13
Figura 4-7	Proceso de formulación del plan de acción.....	4-14
Figura 4-8	Vista general de la instalación “ <i>QUESTION</i> ” del Banco Kyoto Shinkin	4-17
Figura 4-9	Descripción general de la Casa Matriz para la Colaboración Industria-Gobierno-Academia de la Universidad de Kobe.....	4-18
Figura 5-1	Seminario híbrido para funcionarios públicos	5-2
Figura 5-2	Organigrama del INAENE.....	5-5
Figura 5-3	Seminario	5-9
Figura 5-4	Estructura de gobernanza del sector estatal y no estatal	5-10
Figura 5-5	Enfoque de ecosistema.....	5-13
Figura 5-6	Ecosistema de las MIPYMES en Cuba.....	5-14
Figura 5-7	Cuatro desafíos del sector agroindustrial.....	5-15
Figura 5-8	Debate durante el foro empresarial (agroindustria)	5-17
Figura 5-9	Debate en el foro empresarial (TIC)	5-21
Figura 5-10	BioBrass 16.....	5-23
Figura 5-11	Reunión virtual entre AgroSano y BioAmazon.	5-24
Figura 6-1	Curso de diplomado	6-2
Figura 6-2	Metodología del curso para funcionarios públicos	6-4
Figura 6-3	Plan de estudios del curso de FdF para funcionarios públicos	6-5
Figura 6-4	Curso de FdF para funcionarios públicos.	6-5
Figura 6-5	Curso de FdF para directivos de MIPYMES	6-9
Figura 6-6	Capacitación para funcionarios públicos	6-12
Figura 6-7	Primer curso para directivos de MIPYMES (2024).....	6-15
Figura 6-8	Segundo curso para directivos de MIPYMES (2024).....	6-17
Figura 6-9	Curso de FdF para funcionarios públicos locales	6-23
Figura 6-10	Capacitación para funcionarios públicos locales	6-27
Figura 6-11	Participantes por sector	6-29
Tabla 1-1	Resultados del Proyecto	1-2
Tabla 1-2	Actividades del proyecto	1-2
Tabla 1-3	Composición del equipo de asesoría.....	1-4
Tabla 1-4	Resumen de misiones en el terreno.....	1-6
Tabla 1-5	Resumen de resultados de las actividades	1-11

Tabla 2-1	Problemas del entorno de negocios que enfrentan las MIPYMES	2-6
Tabla 2-2	Conceptos fiscales aplicables a las MIPYMES	2-7
Tabla 2-3	Regímenes fiscales preferenciales para MIPYMES/PDL.....	2-8
Tabla 2-4	Nuevas normativas relativas al sector no estatal.....	2-12
Tabla 2-5	Modificaciones relativas al sector no estatal	2-13
Tabla 2-6	Modificaciones y problemas relacionados con las nuevas normativas del sector no estatal	2-14
Tabla 2-7	MIPYMES encuestadas en el Estudio por provincia y sector	2-17
Tabla 2-8	Cuestionario del Estudio básico (encuesta de referencia).....	2-17
Tabla 2-9	Capital desembolsado e ingresos medios por provincia	2-21
Tabla 2-10	Número de MIPYMES exportadoras.....	2-21
Tabla 2-11	Evaluación del entorno empresarial o de negocios.....	2-22
Tabla 2-12	Funciones de cada actor económico	2-24
Tabla 2-13	Funciones de los organismos intermedios en la Provincia Pinar del Río	2-28
Tabla 2-14	Actores económicos no estatales visitados para el análisis de la cadena de suministro ...	2-29
Tabla 3-1	Desafíos principales en la cadena de suministro agrícola de Cuba.....	3-3
Tabla 3-2	Componentes de la cadena de suministro del Mango	3-5
Tabla 3-3	MIPYMES cubanas en actividades agro-alimentarias.....	3-7
Tabla 3-4	MIPYMES aprobadas en el sector de las energías renovables	3-11
Tabla 3-5	Cadena de suministro para producción de paneles solares en Cuba	3-12
Tabla 3-6	Variaciones en los indicadores de rendimiento o desempeño en el sector manufacturero (2018-2022)	3-13
Tabla 3-7	Organismos gubernamentales relacionados y número de empresas estatales en la industria manufacturera	3-13
Tabla 3-8	Las diez principales actividades empresariales de las MIPYMES en el sector manufacturero	3-14
Tabla 3-9	Medidas para la mejora de la cadena de suministro	3-20
Tabla 4-1	Itinerario del programa de invitación en Japón.....	4-5
Tabla 4-2	Listado de participantes del programa de invitación en Japón	4-6
Tabla 4-3	Resumen de los comentarios de los participantes en el debate.....	4-9
Tabla 4-4	Resumen de los comentarios de los participantes en el debate.....	4-9
Tabla 4-5	Itinerario del programa de capacitación en Japón.....	4-10
Tabla 4-6	Listado de participantes (funcionarios públicos)	4-12
Tabla 4-7	Listado de participantes (directivos de MIPYMES).....	4-12
Tabla 4-8	Resumen del plan de acción.....	4-15
Tabla 4-9	Resumen de las observaciones de los participantes en el debate	4-18
Tabla 5-1	Resumen del seminario	5-1
Tabla 5-2	Decreto 108: creación del Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales.....	5-4
Tabla 5-3	Desarrollo por fases del marco jurídico de las MIPYMES.....	5-11
Tabla 5-4	Enfoque de ecosistema de las MIPYMES	5-12

Tabla 5-5	Ecosistema de las MIPYMES en Cuba.....	5-13
Tabla 5-6	Retos y soluciones identificados en el foro empresarial (agroindustria)	5-18
Tabla 5-7	Retos y soluciones identificados en el foro empresarial (TIC).....	5-20
Tabla 6-1	Descripción general del programa de capacitación.....	6-1
Tabla 6-2	Evaluación de los participantes.....	6-6
Tabla 6-3	Comentarios de los participantes	6-6
Tabla 6-4	Programa de estudios del curso de capacitación para directivos de MIPYMES	6-8
Tabla 6-5	Evaluación de los participantes.....	6-9
Tabla 6-6	Comentarios de los participantes	6-9
Tabla 6-7	Contenido del curso	6-12
Tabla 6-8	Evaluación de los participantes.....	6-12
Tabla 6-9	Comentarios de los participantes	6-13
Tabla 6-10	Contenido del curso	6-15
Tabla 6-11	Evaluación de los participantes.....	6-16
Tabla 6-12	Comentarios de los participantes	6-16
Tabla 6-13	Contenido del curso	6-17
Tabla 6-14	Evaluación de los participantes.....	6-18
Tabla 6-15	Comentarios de los participantes	6-18
Tabla 6-16	Curso de capacitación para funcionarios públicos locales.....	6-21
Tabla 6-17	Programa de FdF, temas de debate y comentarios	6-22
Tabla 6-18	Programa, temas de debate y comentarios.....	6-23
Tabla 6-19	Evaluación de los participantes.....	6-25
Tabla 6-20	Programa del curso	6-28
Tabla 6-21	Evaluación de los participantes.....	6-28
Tabla 6-22	Programa del curso	6-29
Tabla 6-23	Evaluaciones de los participantes	6-30

Listado de abreviaturas

	inglés	español
AFD	French Development Agency	Agencia Francesa de Desarrollo
ANEC	National Association of Economists and Accountants of Cuba	Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba
BANDEC	Bank of Credit and Commerce	Banco de Crédito y Comercio
BANMET	Metropolitan Bank S.A.	Banco Metropolitano S.A.
BCC	Central Bank of Cuba	Banco Central de Cuba
BPA	Popular Savings Bank	Banco Popular de Ahorro
CCICC	Canada-Cuba Chamber of Commerce and Industry	Cámara de Comercio e Industria Canadá-Cuba
CCS	Credit Unions and Services	Cooperativas de Créditos y Servicios
CEDEL	Local Development Support Center	Centro de Apoyo al Desarrollo Local
Ce-GESTA	Center for Studies in Management, Local Development, Tourism and Cooperativism	Centro de Estudio de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo
CETED	The Center for the Study of Management Techniques	Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
CNA	Non-Agricultural Cooperatives	Cooperativas no Agropecuarias
CPA	Agricultural Production Cooperatives	Cooperativas de Producción Agropecuaria
CUP	Cuban Peso	Peso Cubano
CUPET	Cuba Petroleum Union	Unión Cuba Petróleo
DX	Digital Transformation	Transformación Digital
EDM	Municipal Development Strategy	Estrategia de Desarrollo Municipal
EDP	Provincial Development Strategy	Estrategia de Desarrollo Provincial
EES	State Owned Enterprise	Empresa Estatal Socialista
ESCEG	State and Government Staff College	Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno
ETECSA	Telecommunications Company of Cuba S.A.	Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A.
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FdF	Training of Trainer	Formación de Formadores
FIHAV	Havana International Trade Fair	Feria Internacional de La Habana
FUH	University Foundation for Innovation and Development, University of Habana	Fundación Universitaria de Innovación y Desarrollo de la Universidad de la Habana
GEDEL	Strategic Group for Local Development	Grupo Estratégico de Desarrollo Local
IA	Artificial Intelligence	Inteligencia Artificial

	inglés	español
INAENE	National Institute of Non-State Economic Actors	Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales
INIE	National Institute of Economic Research	Instituto Nacional de Investigaciones Económicas
JETRO	Japan External Trade Organization	Organización de Comercio Exterior de Japón
KPI	Key Performance Index	Indicador Clave de Desempeño
MAPA	Ministry of Agriculture, Livestock and Food Supply (Brazil)	Ministerio de Agricultura y Ganadería (Brasil)
MDM	Master Data Management	Gestión de Datos Maestros
MEP	Ministry of Economy and Planning	Ministerio de Economía y Planificación
MFP	Ministry of Finance and Prices	Ministerio de Finanzas y Precios
MICONS	Ministry of Construction	Ministerio de la Construcción
MINAG	Ministry of Agriculture	Ministerio de la Agricultura
MINAL	Ministry of the Food Industry	Ministerio de la Industria Alimentaria
MINCEX	Ministry of Foreign Trade and Foreign Investment	Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
MINCIN	Ministry of Domestic Trade	Ministerio del Comercio Interior de Cuba
MINDUS	Ministry of Industries	Ministerio de Industrias
MINEM	Ministry of Energy and Mining	Ministerio de Energía y Minas
MINFAR	Ministry of the Revolutionary Armed Forces	Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias
MINTUR	Ministry of Tourism	Ministerio de Turismo
MIPYMES	Micro, Small & Medium Enterprises	Micro, pequeñas y medianas empresas
MLC	Freely Convertible Currency	Moneda Librementemente Convertible
MTSS	Ministry of Labour and Social Security	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
NDA	Non-Disclosure Agreement	Acuerdo de confidencialidad
OACE	Central State Administration Body	Órgano de la Administración Central del Estado
OAD	Decentralized Autonomous Organization	Organización Autónoma Descentralizada
OLPP	Local Organization of People's Power	Órganos Locales del Poder Popular
ONAT	National Office of Tax Administration	Oficina Nacional de Administración Tributaria
ONEI	National Office of Statistics and Information	Oficina Nacional de Estadísticas e Información
ONURE	National Office for the Rational Use of Energy	Oficina Nacional para el Uso Racional de la Energía
OSDE	Superior Organization of Business Management	Organización Superior de Dirección Empresarial

	inglés	español
PADIT	Articulated Platform for Integral Regional Development	Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial
PDL	Local Development Project	Proyecto de Desarrollo Local
PNDES	National Economic and Social Development Plan	Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social
PNUD	United Nations Development Programme	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PV	Photovoltaic	Fotovoltaico
SENACYT	National Secretariat for Science, Technology and Innovation	Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación
RSE	Corporate Social Responsibility	Responsabilidad Social Empresarial
SDE	Business Development Service	Servicio de Desarrollo Empresarial
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency	Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo
SRL	Limited Liability Company	Sociedad de Responsabilidad Limitada
TCP	Self-Employed Workers	Trabajadores por Cuenta Propia
TIC	Information and Communication Technology	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UBPC	Basic Cooperative Production Unit	Unidad Básica de Producción Cooperativa
UE	European Union	Unión Europea
UEB	Base Business Unit	Unidad Empresarial de Base
UNE	Electric Public Company of Cuba	Unión Eléctrica de Cuba
VBM	Value-Based Management	Gestión Basada en el Valor
VC	Venture Capital	Capital de Riesgo
VUCE	Single Window for Foreign Trade	Ventanilla Única de Comercio Exterior
VUINEX	Single Window for Foreign Investment	Ventanilla Única de Inversión Extranjera

Capítulo 1 Antecedentes y descripción general del proyecto

1.1 Antecedentes del proyecto

Durante muchos años, no se autorizó en Cuba el establecimiento de empresas privadas. Sin embargo, en la Gaceta Oficial de agosto de 2021, se proporcionó una base jurídica para la creación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) privadas, negocios pequeños, etc. No obstante, dado que el sector privado no ha existido durante más de cincuenta años desde el triunfo de la revolución, no existe un ecosistema vigente para fomentar el desarrollo de dichas MIPYMES y los pequeños negocios. De añadidura, la capacidad de diseño de políticas para el desarrollo de ecosistemas del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y de otros funcionarios públicos responsables de las políticas relacionadas con las MIPYMES y los pequeños negocios es insuficiente. Al mismo tiempo, se verifica un déficit en cuanto al conocimiento de la gestión en los directivos empresariales, y la necesidad de fortalecer las capacidades de los funcionarios públicos y los gerentes de MIPYMES en el “Estudio de Recopilación de Datos sobre las Necesidades de Desarrollo de los Recursos Humanos para la Transformación Económica y Social en la República de Cuba” (al que de ahora en adelante nos referiremos como el “estudio previo”) realizado desde 2021 hasta inicios de 2022. El “estudio previo” también reveló la falta de coordinación entre las empresas estatales y la ineficiente gestión económica debido a la debilidad de las cadenas de suministro. Por este motivo, El gobierno cubano ha solicitado la ayuda japonesa respecto a dos niveles: desarrollo de recursos humanos y la formación de capacidades en los diseñadores de políticas y los líderes empresariales. Este proyecto constituye la respuesta a dicha solicitud.

El Instituto Nacional de Actores Económicos No Estatales (INAENE), creado en agosto de 2024, es el responsable de la coordinación de las políticas económicas relativas al sector no estatal y del fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios públicos y los directivos de las MIPYMES. Además, los gobiernos locales – recientemente posicionados como actores principales en el sector no estatal, a raíz de los cambios en las políticas en 2024 – así como las empresas estatales, cuya colaboración con el sector no estatal ha sido reconocida como importante, se espera que desempeñen un papel determinante en el desarrollo de las MIPYMES. Por consiguiente, este proyecto también examinó las medidas para fortalecer la colaboración con estas instituciones durante el transcurso del proyecto.

1.2 Descripción general del proyecto

1.2.1 Objetivo general

Fortalecimiento de las capacidades de los recursos humanos implicados en el fomento o promoción de las MIPYMES en sectores prioritarios de la política económica.

1.2.2 Propósito del proyecto

Se crearán estrategias y mecanismos de desarrollo de los recursos humanos para el fomento o promoción de las MIPYMES en sectores prioritarios de la política económica.

1.2.3 Resultados

Los resultados previstos de este proyecto se muestran en la Tabla 1-1.

Tabla 1-1 Resultados del Proyecto

Resultado 1	Se identificarán y propondrán al gobierno de Cuba los sectores empresariales prioritarios para la política económica mediante un análisis de la situación y desafíos actuales de las MIPYMES en el país.
Resultado 2	Se analizará la situación actual, desafíos, y medidas de fortalecimiento de las cadenas de suministro por diversos actores económicos, incluidos actores estatales y no estatales en sectores empresariales prioritarios.
Resultado 3	Se brindará apoyo a los funcionarios implicados en la política económica para formular y llevar a cabo programas para el desarrollo de los recursos humanos en Japón.
Resultado 4	Se desarrollará y propondrá al gobierno de Cuba una estrategia para el fomento de las MIPYMES, considerando las formas de complementarse entre los diversos actores económicos y el fortalecimiento de las cadenas de suministro.
Resultado 5	Se desarrollará un mecanismo para implementar la capacitación de funcionarios públicos y directivos de MIPYMES, basado en la estrategia para el fomento de las MIPYMES.

Fuente: Equipo del proyecto

1.3 Resumen de actividades

Un resumen de las actividades realizadas en pos de cada resultado se muestra en la Tabla 1-2. En el caso de los resultados 4 y 5, los elementos añadidos después de la modificación del contrato han sido subrayados.

Tabla 1-2 Actividades del proyecto

Actividades relacionadas con el Resultado 1		
	1-1.	Examinar la caracterización del escenario institucional para el funcionamiento de las MIPYMES.
	1-2.	Examinar el marco para una encuesta-estudio sobre la situación de las MIPYMES creadas recientemente (cuestionarios, entrevistas, etc.), realizar la encuesta-estudio, y analizar sus resultados.
	1-3.	Realizar un estudio sobre la situación de las cadenas de suministro en los principales sectores empresariales, la estructura industrial compuesta por diferentes actores económicos, y el potencial de las MIPYMES.
	1-4.	Identificar los sectores empresariales prioritarios en los que las MIPYMES puedan potencialmente desempeñar un papel importante en el presente y el futuro.
Actividades relacionadas con el Resultado 2		
	2-1.	Investigar las actividades de diversos actores económicos (incluidos bancos y otros proveedores de servicios financieros) en los sectores empresariales prioritarios, las oportunidades y amenazas para cada actor, y la función de las MIPYMES en la cadena de suministro.
	2-2.	Analizar las medidas para fortalecer las cadenas de suministro en los sectores empresariales prioritarios, enfatizando los aportes y contribuciones de las MIPYMES.
Actividades relacionadas con el Resultado 3		
	3-1.	Analizar las necesidades en los mercados foráneos, incluido el mercado japonés, de los sectores empresariales prioritarios.
	3-2.	Diseñar un programa de invitación para representantes del sector privado cubano, incluidos empresarios del país, para fomentar la comprensión de las necesidades de los mercados internacionales.
	3-3.	Diseñar programas de capacitación para el desarrollo de los recursos humanos en Japón, orientados a funcionarios implicados en las políticas económicas.
	3-4.	Apoyar el proceso de selección del personal que participaría en el programa de invitación descrito en la Actividad 3-2 y en el programa de capacitación descrito en la Actividad 3-3.
	3-5.	Apoyar la ejecución del programa de invitación descrito en la Actividad 3-2 y el programa de capacitación descrito en la Actividad 3-3.
	3-6.	Recopilar las lecciones aprendidas y el conocimiento adquirido a partir de los programas de capacitación.

Actividades relacionadas con el Resultado 4	
4-1.	Sistematizar la experiencia de la formación y promoción (fomento) de MIPYMES en Japón y otros países, incluidos países vecinos, y analizar las estrategias de promoción, los programas de apoyo, y los estudios de casos.
4-2.	Intercambiar opiniones con organizaciones relevantes (pertinentes) y representantes de MIPYMES sobre las acciones concretas para el fomento y promoción de las MIPYMES y recopilar las recomendaciones.
	• <u>Divulgar los resultados de las actividades completadas, a las instituciones cubanas pertinentes.</u> • <u>Recopilar sugerencias y discernimientos desde una perspectiva técnica, basados principalmente en propuestas realizadas por los participantes en los programas de invitación y capacitación en Japón, y proponer iniciativas al Instituto para apoyar a las MIPYMES.</u> • <u>Apoyar al Instituto en sus esfuerzos para formular un programa de respaldo a las MIPYMES.</u>
4-3.	Realizar seminarios para revelar los resultados de la encuesta-estudio, su análisis y las recomendaciones a los organismos relevantes (pertinentes) y responsables, así como a los representantes de las MIPYMES.
4-4.	<u>Se efectuará un foro empresarial para fomentar el intercambio de información, la cooperación y la colaboración entre actores económicos, seguido por la implementación de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), presentándose los resultados en el seminario final.</u>
	• <u>Efectuar un total de dos foros empresariales, orientados a fomentar la colaboración entre actores económicos, seguidos por la implementación de Servicios de Desarrollo Empresariales (SDE) para dos casos concretos. Los sectores destinatarios serán la agricultura y las TICs.</u> - <u>Preparativos: Realizar entrevistas para identificar desafíos concretos que enfrentan las MIPYMES y las empresas estatales. Reclutar participantes mediante campañas publicitarias. Recopilar con antelación, fichas de perfiles de los participantes que detallen la información de la empresa, reseñas de sus estrategias, preocupaciones actuales, e ideas intencionadas de colaboración que visualicen las necesidades entre los participantes. En esta etapa, enfatizar también la importancia de acumular información empresarial y crediticia y de divulgarla.</u> - <u>Realización: Llevar a cabo un debate en forma de panel y una sesión de creación de redes (networking).</u> - <u>Seguimiento: Seleccionar un caso de prueba de cada foro (dos casos en total) y brindar los SDE correspondientes, como la reestructuración del modelo de negocios o empresarial y el apoyo para allegar recursos financieros, en cooperación con el personal pertinente cubano de implementación de la capacitación. Los resultados serán expuestos en el seminario final.</u> • <u>Recopilar información para la digitalización de la plataforma.</u>
Actividades relacionadas con el Resultado 5	
5-1.	Diseñar un plan de capacitación y un programa de estudios para el fomento y desarrollo de MIPYMES en colaboración con la FUH y las facultades pertinentes.
5-2.	Elaborar materiales de capacitación para la formación en cuanto a la promoción o fomento de MIPYMES (capacitación para funcionarios públicos sobre estrategias de promoción y capacitación para directivos sobre gestión empresarial y de negocios).
5-3.	Realizar talleres/capacitaciones para desarrollar los líderes cubanos necesarios para dar continuidad a la formación orientada a la promoción y fomento de las MIPYMES.
5-4.	Las capacitaciones para la promoción o fomento de las MIPYMES serán efectuadas principalmente por el personal formado en la Actividad 5-3.
	• <u>En consulta con el Instituto, elaborar y realizar la capacitación para el desarrollo de líderes y posterior formación impartida por los mismos y dirigida a la empleomanía de los gobiernos locales y empresas estatales, en colaboración con la FUH.</u>

Fuente: Equipo de asesoría

1.4 Período del proyecto

El proyecto estaba inicialmente previsto para ser implementado desde abril del 2023 hasta marzo de 2025; sin embargo, como resultado de una modificación del contrato, el período de implementación se extendió, y el proyecto continuó hasta abril de 2026.

1.5 Área objetivo

Con sede en Cuba (se asume que la capital, la Habana, sea el lugar primario de las actividades).

1.6 Organismos e instituciones gubernamentales (públicas) relacionadas

- Organismo ejecutor: Ministerio de Economía y Planificación (MEP) así como el Instituto Nacional de Actores Económicos No Estatales (INAENE)
- Organismo cooperante: Fundación de la Universidad para la Innovación y el Desarrollo, Universidad de la Habana (FUH)

1.7 Composición del equipo de asesoría

La composición del equipo de asesoría se muestra a continuación.

Tabla 1-3 Composición del equipo de asesoría

Experto	Cargo
Yuka Kato	Jefa del equipo / Política económica
Yoshiyuki Oba	Jefe adjunto del equipo / Políticas para MIPYMES
Yoshinori Suzuki	Política industrial o sectorial
Yasuo Izumi	Gestión y finanzas empresariales

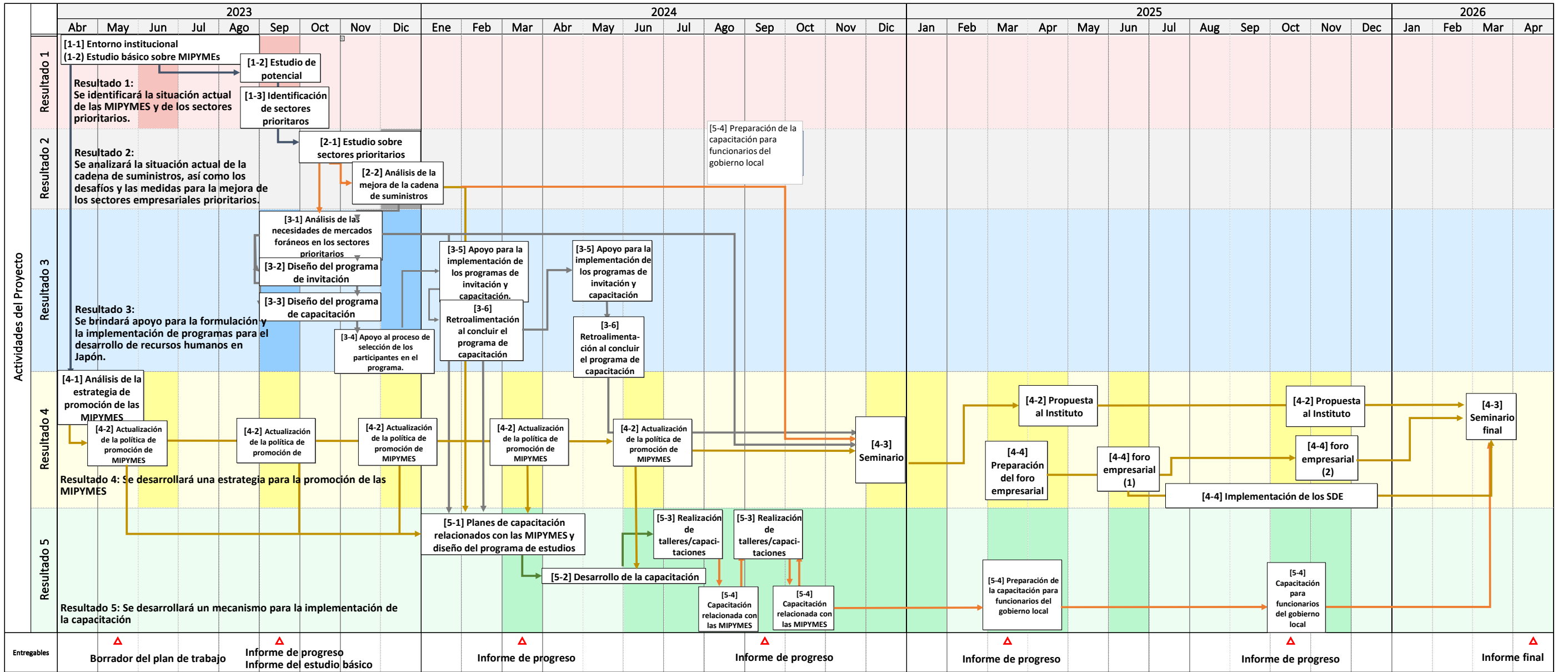
Fuente: Equipo de asesoría

1.8 Objetivo del proyecto

El proyecto se propone desarrollar una estrategia de promoción (fomento) de MIPYMES en los sectores prioritarios para el MEP y el INAENE, y proponer una estrategia y un mecanismo de desarrollo de los recursos humanos para la promoción de las MIPYMES en dichos sectores. El Proyecto también propondrá e implementará un mecanismo de desarrollo de recursos humanos y mejorará las capacidades del capital humano implicado en el fomento de las MIPYMES en Cuba.

1.9 Flujograma del proyecto

La Figura 1-1 muestra el flujograma de la relación entre los elementos de las actividades del proyecto.



Nota: Las celdas con las tonalidades más oscuras corresponden a los meses en que los expertos japoneses realizarán el trabajo de campo.

Fuente: Equipo de asesoría

Figura 1-1 Flujograma del Proyecto

1.10 Misiones in situ (sobre el terreno)

Se realizaron un total de 11 misiones en el terreno para la implementación del Proyecto. En un principio, se había acordado que el seminario final se realizaría en febrero de 2026; sin embargo, debido a la cada vez más crítica crisis energética, resultó imposible desarrollarlo de manera presencial, por lo que, como alternativa, se realizó en marzo de 2026 con un formato híbrido.

Tabla 1-4 Resumen de misiones en el terreno

Número	Cronograma	Experto	Actividades principales
1	junio de 2023	Kato, Suzuki, Izumi	Se visitó a organismos gubernamentales, instituciones financieras, instituciones de capacitación, a otros donantes, incubadoras, empresas estatales, MIPYMES, etc., y se realizó un estudio-encuesta sobre la situación actual de las MIPYMES.
2	septiembre-octubre de 2023	Kato	Se sostuvieron debates respecto a los resultados del estudio básico y el análisis de los sectores con la FUH. Además, se visitó Campo Florido en la Provincia Habana, la Provincia Pinar del Río y la Provincia Matanzas para evaluar las iniciativas actuales de los gobiernos locales y las universidades para apoyar a las MIPYMES.
3	noviembre de 2023	Suzuki	Visitó la Feria Internacional de la Habana (La Feria Internacional de La Habana: FIHAV), y constató las exhibiciones de empresas foráneas, MIPYMES, etc.
4	mayo de 2024	Suzuki	Se realizó la reunión de información de misión con los participantes del programa de invitación llevado a cabo en febrero de 2024, las orientaciones para los participantes en la capacitación en Japón programada para junio, y se seleccionó a los participantes del curso FDF que tendría lugar desde septiembre en adelante.
5	septiembre de 2024	Kato	Se realizaron los cursos FDF para funcionarios públicos y directivos de MIPYMES, una reunión de retroalimentación respecto al programa de capacitación en Japón, y entrevistas relacionadas con las normativas de fortalecimiento del sector no estatal.
6	octubre de 2024	Suzuki, Izumi	Se realizó la primera ronda de capacitación para funcionarios públicos y directivos de MIPYMES. Se planificaron visitas a MIPYMES que habían participado en el programa de capacitación en Japón. Sin embargo, debido al extendido corte de energía que tuvo lugar en Cuba a partir del 18 de octubre, se hizo difícil completar las actividades previstas en la isla, de modo que los expertos regresaron a Japón en fecha anterior a la planificada.
7	noviembre 2024	Kato, Izumi	Se realizó la segunda capacitación para directivos de MIPYMES, amén de un seminario. También se visitó a una serie de MIPYMES participantes en el programa de capacitación en Japón y en la capacitación para directivos de MIPYMES.
8	enero de 2025	Suzuki	Se logró un consenso con la contraparte cubana con respecto al alcance del trabajo durante el período de prolongación del proyecto. También se visitó a otros donantes que ejecutan proyectos de apoyo a MIPYMES, con el fin de recopilar información para examinar una potencial colaboración.
9	marzo-abril de 2025	Kato, Suzuki, Izumi	Se realizaron debates respecto a la colaboración entre los sectores estatal y no estatal en los sectores de la agro-industria y las TICs para los preparativos del foro empresarial, encuentros relacionados con las estrategias de desarrollo regional promovidas por los gobiernos locales, consultas con el personal del INAENE, etc.
10	mayo-junio de 2025	Suzuki, Izumi	Se llevó a cabo el foro empresarial de agro-industria.
11	octubre-noviembre de 2025	Kato, Suzuki, Izumi	Se realizó el curso FDF y de capacitación para funcionarios públicos locales, la capacitación para directivos de MIPYMES, el foro empresarial (TICs) y se brindaron SDE a la MIPYME de agro-industria “Agrosano”.

Fuente: Equipo de asesoría

1.11 Logros del proyecto

Una descripción general de los logros del proyecto se resume en la tabla a continuación. Un rasgo que define este proyecto es que el mismo ha apoyado el fomento o promoción de las MIPYMES en Cuba no simplemente mediante medidas concretas, sino desde la perspectiva de un fortalecimiento de todo el ecosistema, incluidas las políticas e instituciones, el desarrollo de los recursos humanos, la administración de empresas, y la colaboración entre las partes interesadas pertinentes. En particular, los siguientes logros merecen una mención especial.

1. Realización de un estudio básico y el concomitante análisis de cadenas de suministro en sectores prioritarios

En las etapas iniciales del proyecto, se realizó un estudio básico focalizado en MIPYMES de todo el país, unido a análisis de cadenas de suministro en sectores prioritarios, para obtener datos objetivos y completos. Este estudio básico o encuesta de referencia de MIPYMES a gran escala, fue el primero de su tipo en Cuba. Los resultados fueron presentados a las instituciones pertinentes, incluido el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), y también despertó un creciente interés en otros donantes.

Los resultados del estudio-encuesta visualizaron de forma cuantitativa desafíos en el entorno de negocios (empresarial) de las MIPYMES y fueron usados como referencia en seminarios organizados por instituciones académicas y ministerios relevantes, contribuyendo de este modo a la conformación de una comprensión compartida sobre el fomento o promoción de las MIPYMES en Cuba.

Además, la encuesta realizada fue más de allá de una simple evaluación de la situación actual y se utilizó como una base empírica para analizar el fortalecimiento de las funciones del INAENE, las políticas de desarrollo ejecutadas por los gobiernos locales, y las formas que adopta la colaboración entre las empresas en los sectores prioritarios.

De manera particular, la encuesta también sirvió como evidencia fundamental de las realidades que acompañan al sector no estatal, en franca expansión. Algunas contribuciones de dicho sector están enmarcadas en el empleo, los ingresos fiscales y las economías locales, todo lo cual contribuye a que desempeñe un papel esencial en el apoyo al diseño institucional y al diálogo en materia de políticas.

2. Diálogo sobre políticas con antelación a la creación del INAENE e introducción al enfoque de ecosistema

A lo largo de este proyecto, se ha mantenido un diálogo continuo sobre las políticas con las contrapartes cubanas, basado en las experiencias de Japón respecto a políticas de fomento de MIPYMES y el enfoque de ecosistema. Particularmente, durante la fase de preparativos para la creación del Instituto Nacional de Actores Económicos No Estatales (INAENE), se ofrecieron sugerencias relativas a los roles y funciones que el Instituto debería tener. El concepto del posicionamiento del apoyo a las MIPYMES no sólo como medidas independientes, sino como

apoyo orientado al ecosistema, que implicaba la colaboración entre los ministerios competentes, gobiernos locales, instituciones financieras, universidades, aceleradores y empresas estatales, fue compartido.

Estos debates coinciden ampliamente con las funciones del INAENE, definidas mediante el Decreto-Ley 108, y el hecho de que el enfoque de ecosistema preconizado por la experiencia de Japón se esté reflejando en el diseño institucional de Cuba constituye uno de los mayores logros del proyecto.

Asimismo, a la luz del Decreto-Ley 88 de 2024, que otorga a los gobiernos locales mayores facultades para la autorización de las MIPYMES y su integración en las estrategias de desarrollo local, este Proyecto apoyó el fortalecimiento de las capacidades institucionales de ejecución del INAENE y de las oficinas de desarrollo de los gobiernos locales.

En este sentido, puede considerarse que el Proyecto ha logrado establecer un vínculo eficaz entre el desarrollo institucional a nivel central y la ejecución a nivel local, facilitando así la puesta en práctica del enfoque de ecosistema.

3. Desarrollo de formadores mediante cursos FdF (formación de formadores) y desarrollo de las bases para un sistema de certificación profesional

Para garantizar la implementación sostenible de los programas de capacitación de funcionarios públicos y directivos de MIPYMES, se llevaron a cabo cursos FdF (formación de formadores) para habilitar a formadores cubanos. Amén de la puesta a punto de materiales de capacitación, se transfirió el know how (el saber hacer) del equipo de asesoría a la parte cubana, mediante la coparticipación de metodologías de conferencia y técnicas de facilitación.

Como resultado, ya en 2025 la contraparte cubana había tomado la iniciativa para planificar y ejecutar programas de capacitación para directivos de MIPYMES, confirmando que el desarrollo de capacidades y la transferencia tecnológica logradas mediante el proyecto se había enraizado firmemente a nivel práctico.

Por otra parte, estos cursos de formación de formadores no constituyeron actividades aisladas, sino que sirvieron de punto de partida para un proceso de desarrollo de capacidades en varios niveles, que abarcó la formación del personal del INAENE, el trabajo con las partes interesadas de la administración local y la formación directa de los directivos de las MIPYMES.

Por lo tanto, puede considerarse que dichos programas de formación han contribuido al desarrollo de una base de recursos humanos que respaldará la futura implantación de un sistema de certificación profesional impulsado por el INAENE y las instituciones conexas.

4. Creación de un sistema de implementación de la capacitación liderado por cubanos

Si bien los programas de capacitación en 2024 fueron dirigidos por el equipo de asesoría, la contraparte cubana expresó su determinación de dar continuidad a la capacitación de forma independiente. Como respuesta, los programas de capacitación en 2025 fueron llevados a cabo con

liderazgo cubano. Esto significa no solo el desarrollo de recursos humanos de una sola vez, sino también la transferencia del sistema mismo de implementación de la capacitación a la parte cubana, lo que representa un resultado ampliamente encomiable desde la perspectiva de la sostenibilidad del proyecto.

En particular, se espera que el marco de capacitación centrado en la FUH (Fundación de la Universidad de la Habana) desempeñe un papel crucial en el futuro desarrollo de capacidades de los funcionarios públicos y los directivos de MIPYMES.

Además, el proyecto facilitó la participación de las oficinas de desarrollo local de todos los municipios de La Habana, impulsando la creación de un marco para apoyar el desarrollo de los recursos humanos y la aplicación de políticas a nivel local.

Dicho marco resulta también fundamental como base para vincular el fomento de las MIPYMES con las estrategias de desarrollo local, especialmente en el contexto de la descentralización actualmente en curso.

5. Institucionalización de conceptos y métodos de gestión al estilo japonés en la capacitación de los emprendedores

En los programas de capacitación para directivos de MIPYMES, se introdujo de forma sistemática métodos de gestión al estilo japonés como KAIZEN y 5S/3S, incorporándose los mismos a los manuales de capacitación. Asimismo, se compartió conceptos de gestión japoneses como IKIGAI, fomentando la comprensión no solo de las técnicas sino también la transformación de la mentalidad y la formulación de visiones de gestión de mediano a largo plazos.

Estos contenidos fueron compartidos también durante sesiones de retroalimentación posteriores a la capacitación, confirmando que se ha iniciado su aplicación a nivel operativo.

6. Fomento del diálogo y la comprensión mutua que enlaza las políticas, la práctica y el terreno

El proyecto ofreció numerosas oportunidades a los funcionarios públicos, representantes de empresas estatales, y directivos de MIPYMES privadas para participar de forma conjunta en las capacitaciones y debates. Esto facilitó un entendimiento mutuo entre los diseñadores de políticas y los que las llevan a la práctica y fomentó el reconocimiento compartido de las brechas o diferencias entre el diseño institucional y la práctica en el terreno.

Tales enfoques dialógicos y participativos constituyen métodos eficaces para desarrollar el ecosistema de MIPYMES en Cuba, y su utilidad se ha demostrado mediante este proyecto.

En concreto, los foros empresariales de los sectores agroindustrial y de las TIC sirvieron de plataforma para un diálogo continuo y a varios niveles, reuniendo a partes interesadas tanto estatales como no estatales para compartir sus retos y explorar nuevas oportunidades de colaboración.

Estos foros fueron más allá del mero intercambio de opiniones, actuando como catalizadores para identificar posibilidades concretas de vínculos productivos y alianzas, y sirvieron como plataformas prácticas para fomentar el desarrollo del ecosistema.

7. Fomento de los estudios preliminares sobre el apoyo financiero y el respaldo a la internacionalización de las MIPYMES

Este Proyecto impulsó el debate sobre los mecanismos adecuados de apoyo financiero para las MIPYMES mediante el diálogo con instituciones financieras, al tiempo que compartió las experiencias del sistema de garantía de crédito de Japón, reconociendo la importancia fundamental del acceso a la financiación para el desarrollo de las MIPYMES. En esta misma línea, se presentó el sistema de garantía de crédito de Japón y se debatió con las principales partes interesadas del sector financiero, incluido el Banco Metropolitano, lo que dio lugar a intercambios sobre la creación de líneas de crédito para las MIPYMES y el diseño de mecanismos de garantía. Además, también se exploró la idea de crear un fondo de inversión dentro del banco.

Desde la perspectiva del apoyo a la internacionalización, el proyecto promovió el potencial de exportación y los vínculos internacionales de las MIPYMES mediante la colaboración con instituciones pertinentes como ProCuba, el intercambio de estudios de casos de empresas orientadas a la exportación y el apoyo a AgroSano en sus esfuerzos de desarrollo de mercados.

Estas iniciativas pusieron de relieve la necesidad de un enfoque más integral de las políticas de apoyo a las MIPYMES en Cuba, que abarque no solo el desarrollo de capacidades, sino también el acceso a la financiación y a los mercados.

Como ya se mencionó, el proyecto logró resultados considerables apoyando el fomento de las MIPYMES en Cuba desde una perspectiva de ecosistema integral, al mismo tiempo que entrelazaba la investigación y el análisis, el desarrollo de los recursos humanos, el diálogo de las políticas, y la mejora de la gestión empresarial. En concreto, al impulsar de manera integrada el diseño institucional, la aplicación sobre el terreno y el desarrollo de los recursos humanos, se sentaron bases muy sólidas para que el apoyo a las MIPYMES no fuera una serie de medidas puntuales, sino más bien un sistema de apoyo sostenible. Sobre la base de estos logros, se avizoran avances ulteriores, por parte del INAENE y los gobiernos locales, en áreas como el funcionamiento institucional optimizado, la implementación a escala local, y el apoyo para la expansión a mercados internacionales.

Sin embargo, al mismo tiempo, el creciente deterioro de la situación del suministro eléctrico en los últimos años, la agudización de la escasez de divisas y la creciente incertidumbre en las condiciones del comercio exterior y la financiación se han convertido en importantes obstáculos para la continuidad y el crecimiento de las MIPYMES. Paralelamente al desarrollo institucional en curso, la mejora de la ejecución operativa sigue siendo un reto clave de cara al futuro.

Tabla 1-5 Resumen de resultados de las actividades

Actividad		Resultados
[Resultado 1] Los sectores empresariales prioritarios para la política económica se identificarán mediante un análisis de la situación actual y los desafíos de las MIPYMES en Cuba.		
1-1.	Examinar la caracterización del escenario institucional en Cuba para el funcionamiento de las MIPYMES.	- Se realizó un estudio básico de las MIPYMES desde junio hasta octubre de 2023. Si bien había unas 10 000 MIPYMES registradas, se distribuyeron los cuestionarios a un total de 1 000 MIPYMES (en cinco provincias: Habana, Granma, Villa Clara, Matanzas, y Artemisa), y se recibieron las respuestas de 747 emprendimientos. - Este fue el primer estudio básico (encuesta de referencia) sobre MIPYMES a gran escala que se haya realizado jamás en Cuba, y los resultados fueron presentados al MEP, existiendo solicitudes de otros donantes interesados en conocer y compartir dichos resultados. - Los contenidos de los resultados también se usaron como referencia en presentaciones de la Decana de la Facultad de Economía de la Universidad de la Habana durante seminarios no relacionados con el proyecto, como los patrocinados por la Universidad de la Habana o el Ministerio de Agricultura. En particular, se considera que la baja calificación del entorno empresarial tuvo un impacto significativo.
1-2.	Examinar el marco para un estudio sobre la situación de las MIPYMES recién creadas (cuestionarios, entrevistas, etc.), llevar a cabo el estudio y analizar sus resultados.	- Basado en los resultados del estudio básico (encuesta de referencia), el equipo de asesoría, de conjunto con la FUH analizaron la situación actual de la cadena de suministro, que consta de varios actores económicos, y realizaron entrevistas pormenorizadas a empresas modelo. - Las medidas de mejora de la cadena de suministro incluían garantizar los bienes de capital y las materias primas mediante el reforzamiento de la cooperación con empresas estatales, mejora de las funciones de emparejamiento de las MIPYMES mediante organismos intermediarios, y la construcción de servicios logísticos. Dichas medidas fueron informadas en el seminario.
1-3.	Identificar los sectores empresariales prioritarios en los que las MIPYMES puedan desempeñar potencialmente un papel importante en el presente y el futuro.	- En lo que respecta a los sectores prioritarios, el estudio previo los analizó para toda la nación, incluidas las empresas estatales, atendiendo a tres pilares: 1) desempeño o rendimiento reciente, 2) desempeño o rendimiento futuro, y 3) contribución a las prioridades del desarrollo nacional. Los sectores identificados como prioritarios fueron: 1) biotecnología y productos farmacéuticos, 2) turismo, 3) producción y elaboración de alimentos, 4) energía, 5) TICs, 6) manufactura, y 7) construcción. De todos estos, respecto a 1) biotecnología y productos farmacéuticos, las actividades son principalmente manejadas por el grupo estatal BioCubaFarma, lo que deja limitadas oportunidades a la participación de las MIPYMES. Por tanto, este proyecto ha identificado a los siguientes seis sectores como los sectores prioritarios para las MIPYMES: <u>1) agricultura, 2) construcción, 3) energías renovables, 4) manufactura, 5) TICs, y 6) turismo.</u> - Entre ellos, la agricultura y las TICs han sido seleccionados como los principales sectores destinatarios para el foro empresarial, ya que revisten un alto potencial de colaboración entre los sectores estatal y no estatal.

Actividad		Resultados
[Resultado 2] Se analizará la situación actual, desafíos y medidas de fortalecimiento de las cadenas de suministro por varios actores económicos, incluidos los actores estatales y no estatales en sectores empresariales prioritarios.		
2-1.	Investigar las actividades de diversos actores económicos (incluidos bancos y otros proveedores de servicios financieros) en sectores empresariales prioritarios, las oportunidades y amenazas para cada actor, y el papel de las MIPYMES en la cadena de suministro.	Se elaboró un informe sobre la cadena de suministro en colaboración con la FUH para los seis sectores prioritarios identificados en el Resultado 1. El informe sobre la cadena de suministro fue presentado al MEP.
2-2.	Analizar las medidas para fortalecer las cadenas de suministro en sectores empresariales prioritarios, enfatizando los aportes de las MIPYMES.	Para cada sector, se propusieron medidas que fortalecen las cadenas de suministro para fomentar la colaboración entre los sectores estatal y no estatal.
[Resultado 3] Se brindará apoyo a actores implicados en las políticas económicas para formular e implementar programas orientados al desarrollo de recursos humanos en Japón.		
3-1.	Analizar necesidades en mercados foráneos, incluido Japón, de los sectores empresariales prioritarios.	Se analizó la colaboración entre las comunidades cubanas en España, Canadá y Panamá y el sector de las MIPYMES en Cuba.
3-2.	Diseñar un programa de invitación para representantes del sector privado cubano, incluidos empresarios cubanos, para fomentar la comprensión de las necesidades de los mercados internacionales.	Se diseñó un programa de invitación y otro de capacitación, a desarrollarse ambos en Japón.
3-3.	Diseñar programas de capacitación para el desarrollo de recursos humanos en Japón orientado a actores implicados en la política económica.	Se diseñó un programa de capacitación en Japón para el desarrollo de recursos humanos implicados en la política económica.
3-4.	Apoyar el proceso de selección del personal que participaría en el programa de invitación referido en la actividad 3-2 y el programa de capacitación de la actividad 3-3.	Se brindó apoyo en el proceso de selección de candidatos para el programa de invitación de la actividad 3-2 y el programa de capacitación de la actividad 3-3.
3-5.	Apoyar la realización del programa de invitación de la actividad 3-2 y el programa de capacitación de la actividad 3-3.	Se brindó apoyo a la implementación del programa de invitación de la actividad 3-2 y al programa de capacitación de la actividad 3-3.
3-6.	Recopilar las lecciones aprendidas y el conocimiento obtenido en los programas de capacitación.	Se hizo un resumen de las lecciones y el conocimiento (saber hacer) adquirido durante el programa de capacitación.

Actividad		Resultados
[Resultado 4] Se desarrollará una estrategia para el fomento de las MIPYMES, considerando las formas de complementarse entre los diversos actores económicos y el fortalecimiento de las cadenas de suministro.		
4-1.	Sistematizar la experiencia de la formación y promoción (fomento) de MIPYMES en Japón y otros países, incluidos países vecinos, y analizar estrategias de promoción, programas de apoyo y estudios de casos	- Se celebró durante cuatro días un seminario para funcionarios públicos los días 8, 15, 22 y 29 de noviembre de 2023. Los seminarios presentaron y analizaron políticas de fomento de MIPYMES centrándose en Japón, Singapur y Vietnam, dirigidos a brindar recomendaciones y materiales para acciones concretas de promoción de las MIPYMES en Cuba. En total, participaron 23 funcionarios públicos. - Las áreas enumeradas como necesidades de apoyo incluyeron respaldo a las políticas relativas a los vínculos entre el sector estatal y el no estatal en Cuba, el apoyo estratégico para fomentar diversos actores, apoyo para la aplicación de las acciones y funciones de la Agencia de PYMES de Japón, apoyo para la aplicación de los sistemas y estrategias de desarrollo de MIPYMES de Japón, apoyo para el análisis comparativo de la Ley de Empresas de Vietnam (2000), apoyo relacionado con la ingeniería financiera y métodos de trabajo de los bancos, apoyo para la implementación de programas de financiamiento para MIPYMES y apoyo para la aplicación del financiamiento colectivo (crowdfunding).
4-2.	Intercambio de opiniones con organismos pertinentes (relevantes) y representantes de MIPYMES sobre acciones concretas para el fomento de las MIPYMES y recopilar las recomendaciones.	- Desde el inicio del proyecto se obtuvo información sobre debates preliminares en torno a la creación del Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales (INAENE), el cual podría corresponder funcionalmente a la Agencia de PYMES de Japón, y se realizaron propuestas sobre las funciones necesarias del INAENE al Director General del Instituto y al Ministerio de Economía y Planificación. - Concretamente, se hizo necesaria la creación de un ecosistema para apoyar a las MIPYMES, con el INAENE en su centro. Se sostuvieron debates con los organismos pertinentes durante los encuentros y seminarios, sobre la necesidad de esfuerzos coordinados entre los expertos que apoyan a las MIPYMES, las cámaras de comercio, las instituciones financieras, los gobiernos locales, los aceleradores y las empresas estatales, para fomentar el desarrollo de las MIPYMES. Durante los programas de invitación y capacitación en Japón, se ofrecieron muchas oportunidades para encontrarse con diversos actores económicos que forman parte del ecosistema de PYMES de Japón. - Como resultado de los programas de invitación y capacitación en Japón, la Directora General del INAENE hizo las siguientes observaciones al equipo de asesoría: - Llevar a cabo el programa de invitación en Japón antes de la creación del INAENE, fue de gran ayuda al considerar las acciones y funciones del Instituto. - Dos de los participantes en el programa de invitación resultaron piezas centrales del INAENE y contribuyeron al fortalecimiento de la estructura organizativa. - Aprendieron sobre el enfoque japonés para la formación de ecosistemas y trabajaron para reforzar las alianzas con organismos como la Cámara de Comercio de Cuba, con la cual no existía interacción previa. A continuación, se realizaron estudios de la situación actual de la agricultura, el sector manufacturero, y la logística y se realizan esfuerzos para fortalecer la cooperación entre los sectores estatal y no estatal.

Actividad	Resultados
	• Aunque la relación directa entre las propuestas realizadas mediante este proyecto a los funcionarios del INAENE y al MEP y su reflejo en las políticas no está clara, el Decreto No. 108 (19 de agosto, 2024) que definió la creación del INAENE, incluidos los deberes, coincide en gran medida con las propuestas del equipo de asesoría. En particular, durante la capacitación para funcionarios públicos sobre las políticas de fomento de MIPYMES, llevada a cabo en noviembre de 2023, y el programa de invitación para funcionarios públicos celebrado en Japón en marzo de 2024, se enfatizó en el enfoque de ecosistema. El papel del INAENE en el fortalecimiento de la colaboración entre los sectores estatal y no estatal, la promoción de las cadenas de suministro, y en la coordinación de las capacitaciones para las partes interesadas, está estrechamente relacionado con este proyecto. • Como marco básico para los debates sobre políticas con el INAENE, se elaboró y presentó a la contraparte cubana un documento titulado "Documento de trabajo: Recomendaciones a las políticas sobre el desarrollo de las MIPYMES cubanas".
4-3. Realizar seminarios para revelar los resultados del Estudio, su análisis y recomendaciones a los organismos pertinentes y responsables y a los representantes de MIPYMES.	• El seminario se realizó el 29 de noviembre de 2024, con una asistencia de más de 80 participantes. Por la parte cubana, hubo presentaciones de la Directora General del INAENE, del Viceministro del MEP, del Viceministro del MFP, y del Vicepresidente del Banco Metropolitano, entre otros, sobre los "Antecedentes y política institucional sobre las MIPYMES," mientras que el equipo de asesoría realizó una presentación sobre "y recomendaciones basadas en la experiencia internacional". Basados en las mejores prácticas internacionales, se han propuesto cuatro recomendaciones principales para fortalecer aún más el ecosistema de MIPYMES cubanas. 1. Adopción de enfoques de apoyo a las MIPYMES 2. Fomento de la colaboración mutua entre las partes interesadas 3. Introducción de un sistema de préstamos basado en las políticas hacia las MIPYMES 4. Promoción de la adquisición de divisas extranjeras y de las exportaciones • <u>En relación con el punto "1. Adopción de un enfoque de apoyo a las MIPYMES", se debatió sobre la falta de profesionales capaces de respaldar el ecosistema de las MIPYMES y se sentaron las bases para que el INAENE y otras instituciones diseñen e implanten un sistema de certificación oficial basado en las mejores prácticas internacionales.</u> • Respecto a la introducción de un sistema de préstamos basado en políticas hacia las MIPYMES, representantes del Banco Central y de los bancos comerciales que participaron en el programa de capacitación en Japón han comenzado a sostener debates sobre el establecimiento de un sistema de garantías de crédito para Cuba, sobre la base del modelo existente en Japón. Se discute igualmente la creación de líneas de crédito para MIPYMES y sobre el diseño institucional de mecanismos de garantía.

Actividad		Resultados
4-4.	Se celebrará un foro empresarial para fomentar el intercambio de información, la cooperación, y la colaboración entre actores económicos, seguido por la implementación de servicios de desarrollo empresarial (SDE), debiendo presentar los resultados en el seminario final.	Se celebró un foro empresarial de agro-industria en junio de 2025, y otro de TICs en noviembre del mismo año. Se seleccionaron MIPYMES destinatarias de SDE en ambos sectores, y dichos servicios (SDE) se llevaron a cabo.
[Resultado 5] Se desarrollará un mecanismo para realizar capacitaciones para funcionarios públicos y directivos de MIPYMES basado en la estrategia para el fomento de las MIPYMES.		
5-1.	Diseñar un plan de capacitación y un programa de estudios para el fomento y desarrollo de las MIPYMES en colaboración con FUH y las facultades pertinentes.	Después de realizar entrevistas relativas a las necesidades de capacitación, se diseñó el programa de estudios para el adiestramiento. Impartiendo una conferencia como sesión de prueba en el curso de diplomado auspiciado por la FUH y recopilando la retroalimentación, se pudo reflejar dicha retroalimentación en el programa de capacitación.
5-2.	Desarrollar materiales de adiestramiento para la capacitación sobre el fomento de las MIPYMES (capacitación para funcionarios públicos sobre estrategias de fomento y capacitación para directivos sobre gestión empresarial).	Se desarrollaron materiales didácticos para la ejecución del curso FDF (formación de formadores) dirigido a funcionarios públicos (de los gobiernos central y local) y a directivos de MIPYMES. Tomando en cuenta el entorno de internet en Cuba, se crearon ficheros de audio de modo que cada participante pudiera revisar los materiales por su cuenta.
5-3.	Realizar talleres/adiestramientos para habilitar a los líderes cubanos necesarios para las capacitaciones sobre el fomento de las MIPYMES.	Se implementaron cursos FDF para funcionarios públicos (del gobierno central y de los gobiernos locales) y para directivos de MIPYMES.
5-4.	Las capacitaciones sobre el fomento de las MIPYMES serán realizadas principalmente por el personal adiestrado en 5-3.	Se realizaron sesiones de capacitación para funcionarios públicos (de los gobiernos central y local) así como para directivos de MIPYMES.

Fuente: Equipo de asesoría

Capítulo 2 Resultado 1: actividades ejecutadas

Resultado 1	Se identificarán y propondrán al gobierno de Cuba los sectores empresariales prioritarios para la política económica mediante un análisis de la situación actual y los desafíos de las MIPYMES en Cuba.
--------------------	---

Como parte del Resultado 1, se requería que el proyecto analizara la situación actual y los desafíos que enfrentan las MIPYMES cubanas e identificar los sectores empresariales prioritarios. Por consiguiente, las actividades se centraron, en primer lugar, en el diseño y ejecución de un estudio básico o encuesta de referencia cuyo objetivo serían unas 1 000 MIPYMES. Además, modificaciones normativas concernientes al sector no estatal fueron promulgadas en agosto de 2024, y se llevó a cabo un estudio para evaluar su impacto sobre las MIPYMES.

2.1 Entorno empresarial en que se insertan las MIPYMES

2.1.1 Situación actual de las MIPYMES

En agosto de 2021 se promulgó la legislación relacionada con las MIPYMES, brindando una base jurídica para varios nuevos actores económicos. A fines de octubre de 2025, se había aprobado un total de 12,032 nuevos actores económicos, representando un incremento del 43 % respecto a los 8 381 existentes a fines de agosto de 2023. Las principales características del marco jurídico por el que se rigen las MIPYMES son las siguientes:

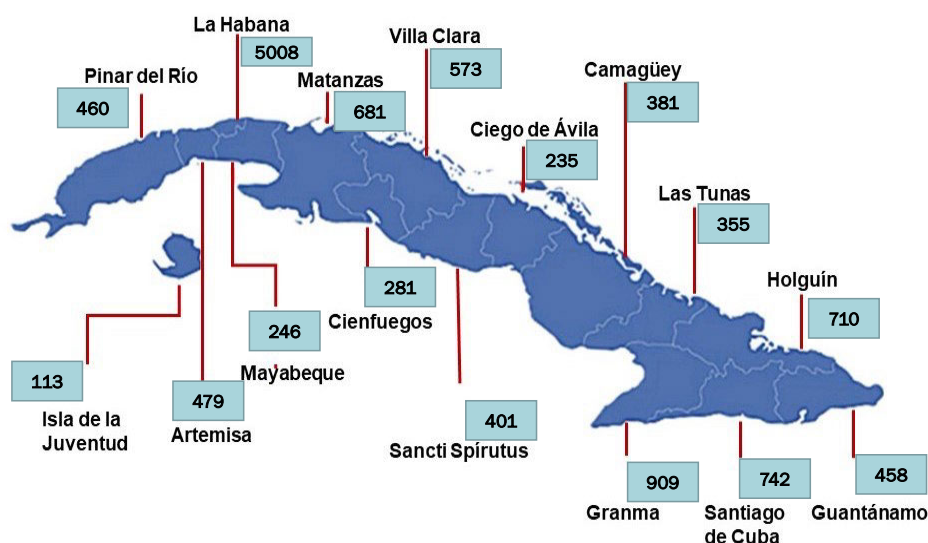
- Un único marco jurídico se aplica igualmente a las MIPYMES estatales y a las privadas.
- La magnitud o tamaño de las MIPYMES se define por el número de empleados: microempresas (1–10 empleados), pequeñas empresas (11–35 empleados), y medianas empresas (36–100 empleados). Criterios estatutarios comunes como el capital pagado o desembolsado, ingresos por ventas, o activos totales no se aplican.
- Las MIPYMES adoptan la forma jurídica de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (Sociedad de Responsabilidad Limitada: SRL) y poseen personalidad jurídica.
- Una MIPYME puede tener uno o más socios (inversionistas, ya sea personas jurídicas o personas naturales¹); sin embargo, una persona natural no puede ser socio en más de una empresa.
- Todos los procedimientos de registro o inscripción de las MIPYMES se realizan mediante plataformas digitales.

Según el INAENE, el desglose de los nuevos actores económicos aprobados arroja una cifra de 11,637 MIPYMES privadas, 322 MIPYMES estatales, y 73 cooperativas no agropecuarias². Por provincias, la Habana muestra el mayor número (5,008), seguida por la provincia Granma (909) (Figura 2-1). Aunque la provincia Granma no constituye el segundo mayor centro económico, ni está caracterizada por una

¹ Individuo sin personalidad jurídica (incluidos los propietarios únicos)

² En términos estadísticos, generalmente, los “nuevos actores económicos” hacen referencia a las MIPYMES y a las cooperativas no agropecuarias con personalidad jurídica. Por otra parte, los trabajadores por cuenta propia se clasifican por separado como personas naturales (individuos) y, por lo tanto, no se incluyen en estas cifras.

geografía favorable debido a sus terrenos montañosos, el MEP informa que los esfuerzos proactivos del gobierno provincial han contribuido a un incremento en los registros de MIPYMES.

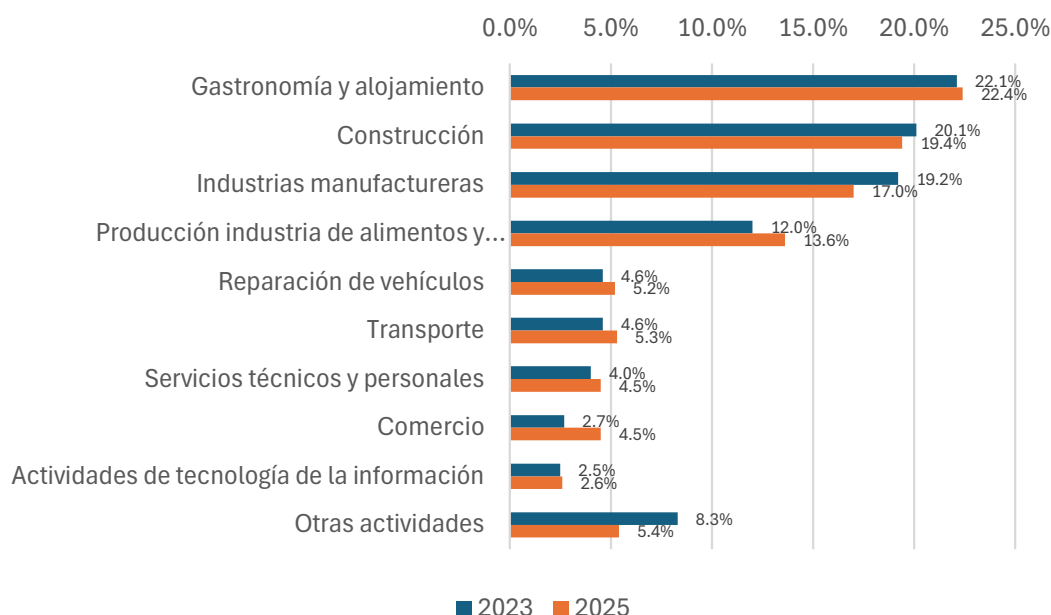


Fuente: INAENE

Figura 2-1 Desglose de nuevos actores económicos por provincias

En cuanto a los sectores, en 2025, la mayor cuota o porción por sector correspondía a los servicios de alojamiento y de alimentos (22.4%), lo que refleja un número considerable de empresas en transición desde el trabajo por cuenta propia. Muchos de estos negocios están vinculados al turismo, como restaurantes y cafés. El sector manufacturero representaba un 17.0%; sin embargo, al combinarse con la elaboración o procesamiento de alimentos (13.6%), el sector manufacturero como un todo representa el 30.6% (Figura 2-2).

Desde 2023 hasta 2025, la composición industrial de los nuevos actores económicos no evidenció cambios significativos, con los servicios de alojamiento y alimentos, así como la construcción que seguían representando una gran porción. En contraste, la cuota o proporción global del sector manufacturero experimentó un declive, y la transformación estructural hacia los sectores de alto valor agregado y alta productividad, como la tecnología de la información, se mantuvo limitada. Si bien se ha constatado un modesto crecimiento en la reparación, transporte y varios sectores de los servicios -indicando una incipiente diversificación de las actividades económicas- el progreso hacia la modernización industrial sigue siendo débil.



Fuente: INAENE

Figura 2-2 Desglose de nuevos actores económicos por sector (2023 y 2025)

Se citan a continuación observaciones adicionales derivadas del desglose de nuevos actores económicos atendiendo a sus principales atributos:

- **Género (Sexo):** El equilibrio de género sigue siendo un desafío. Entre los socios de los nuevos actores económicos, los hombres constituyen el 73 % y las mujeres el 27 %. Si bien la proporción de féminas se ha incrementado ligeramente en comparación con 2023, el predominio masculino continúa siendo particularmente pronunciado en sectores como la construcción y las TICs.
- **Edad:** Las personas cuyas edades oscilan entre 36 y 59 años constituyen la mayoría con un 62 %. En comparación con 2023, la proporción de grupos etarios más jóvenes con edades que oscilan entre 18 y 35 ha disminuido, en tanto la proporción de la franja de 60 años o más ha aumentado, lo que indica una tendencia hacia una estructura generacional envejecida.
- **Tipo de creación o establecimiento:** En 2023, los nuevos registros y las transiciones a partir del trabajo por cuenta propia, constituyeron cada uno aproximadamente la mitad de los nuevos actores económicos. En 2025, los nuevos registros representaron alrededor del 60%, mientras que las transiciones a partir del trabajo por cuenta propia constituyeron cerca del 40%, indicando una proporción creciente de empresas de reciente creación.
- **Tamaño o magnitud de la empresa:** Respecto a la composición de las micro, pequeñas y medianas empresas, la proporción de microempresas disminuyó de 22% en 2023 a 20% en 2025, en tanto se registró un incremento en la proporción de pequeñas empresas. Esto sugiere un aumento gradual del tamaño o magnitud de las empresas.

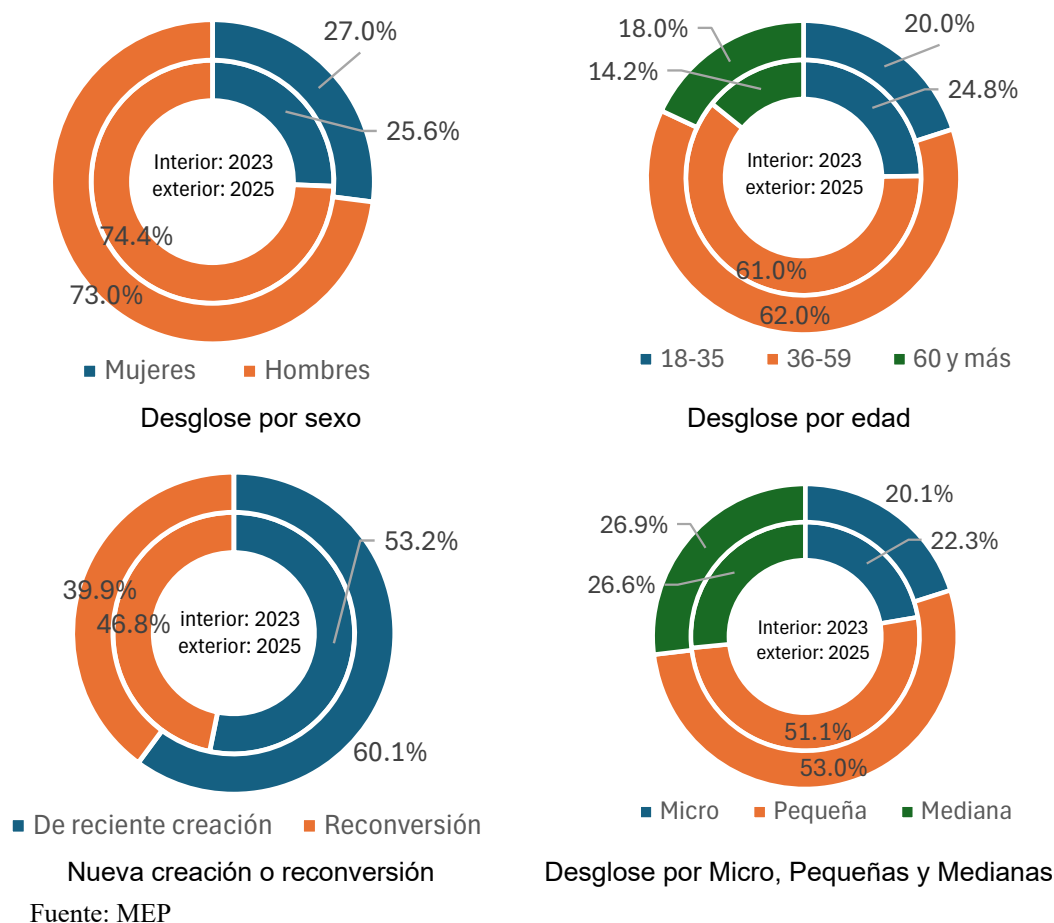


Figura 2-3 Desglose de nuevos actores económicos por tipo y otros atributos (2023, 2025)

Además, los esfuerzos del MEP en 2023 para fomentar las MIPYMES y sus tareas futuras se describen a continuación:

- El enfoque se ha centrado en el fortalecimiento de la cooperación entre los sectores estatal y no estatal. Se fomentará la coproducción con el sector estatal para lograr la sustitución de importaciones. Los vínculos a sectores concretos son los siguientes:
 - Elaboración de alimentos: frutas en conserva, vegetales, frutas deshidratadas, helado, yogurt, queso, productos ahumados y embutidos
 - Manufacturas: calzado, mochilas, muebles, velas y ropa
 - Ciencia y tecnología: fabricación de estaciones meteorológicas, reparación de equipos médicos y desarrollo de programas informáticos
- Solo el 10 % de las MIPYMES han solicitado préstamos en CUP, e incluso un menor número lo han hecho en MLC³. Solo MIPYMES pertenecientes a una de estas tres categorías son elegibles

³ Moneda Libremente Convertible (MLC). Un MLC equivale, en teoría, a un dólar estadounidense, pero no existe MLC en efectivo. Los MLC no pueden cambiarse por divisas extranjeras para retirar efectivo, ni pueden transferirse de forma efectiva al extranjero. Los MLC pueden utilizarse para adquirir productos importados y otros artículos en las tiendas de MLC distribuidas por toda Cuba y en Internet.

para solicitar préstamos en MLC: proveedoras de la red de tiendas MLC; exportadoras; y aquellas que ejecutan ventas relacionadas con la Zona Especial de Desarrollo del Mariel. Hoy en día, solo dos instituciones financieras, la Financiera de Microcréditos SA y la Financiera Iberoamericana SA (empresa mixta con España), otorgan préstamos en MLC. Ambas constituyen instituciones no bancarias bajo la supervisión del Banco Central.

- Los problemas incluyen reducir los obstáculos a los negocios privados, fortalecer el marco jurídico para la cooperación con el sector estatal, y diseñar medidas de apoyo relacionadas con el acceso a divisas extranjeras y a mercados foráneos.
- El MEP reconoce que se ha completado la fase inicial de la política para las MIPYMES y está ponderando ahora las direcciones futuras. Existen cuestiones a analizar en términos de tributación fiscal, financiamiento, capacitación y fomento del ecosistema, y la coordinación entre organismos es un problema.

Los logros principales identificados por el INAENE en 2025 son los siguientes:

- En 2025, aparecen registrados en todo el país un total de 486,740 trabajadores por cuenta propia, de los cuales las mujeres constituyen el 36% y los jóvenes de menos de 35 años representan el 19%. Las áreas fundamentales de actividad incluyen servicios de alojamiento y alimentación; venta minorista de productos alimenticios y textiles; rentas de viviendas, habitaciones y espacios; y actividades relacionadas con la manufactura.
- La ampliación de las actividades de negocios o empresariales por los nuevos actores económicos ha contribuido a la creación de nuevos puestos de trabajo y a mejoras en los ingresos personales y de los hogares. En 2024, se crearon más de 30,000 nuevos puestos de trabajo. Adicionalmente, las iniciativas en los sectores de la producción y los servicios han fomentado un incremento en el suministro de bienes y servicios, así como la sustitución de importaciones.
- Estos nuevos actores económicos se están integrando de modo creciente a las estrategias de desarrollo de los gobiernos locales y, en los últimos años, han reforzado su aporte a la economía local y nacional, y a las prioridades sociales mediante vínculos productivos y colaboración en la producción. Asimismo, su papel en cuanto a la responsabilidad social en los municipios en que operan ha experimentado un notable auge.
- Desde una perspectiva fiscal, la proporción de ingresos fiscales generada por los nuevos actores económicos ha crecido, alcanzando el 15 % de los ingresos totales del presupuesto nacional. También, a fines de junio de 2025, la contribución de ingresos fiscales totales del sector privado alcanzó un 23%, un incremento de ocho (8) puntos porcentuales en comparación con el año anterior.

2.1.2 Problemas que enfrentan las MIPYMES en el entorno de negocios o empresarial

Mediante entrevistas a MIPYMES de diversos sectores, el equipo de asesoría identificó problemas en el entorno de negocios, que incluyen el marco jurídico; la tributación; acceso a financiamiento; políticas de exportación/importación; carencia de divisas extranjeras; estructuras de incentivos; no retención de recursos humanos; e intercambios de información.

Tabla 2-1 Problemas del entorno de negocios que enfrentan las MIPYMES

Elemento	Problemas
Marco jurídico	- La política para MIPYMES del gobierno no es consistente y el sistema varía con frecuencia. Esto imposibilita el desarrollo de estrategias de gestión desde una perspectiva de mediano a largo plazo. - Las empresas estatales y las MIPYMES compiten en desigualdad de condiciones. - Ausencia de coordinación entre organismos. - El posicionamiento de las MIPYMES estatales ha sido difuso, y existe un marco desigual, como la prohibición de participación de las MIPYMES privadas en ciertos sectores.
Sistema fiscal	- El MEP fomenta las MIPYMES mientras que la ONAT les impone tasas fiscales más altas, dando lugar a políticas en conflicto. - Las MIPYMES deben pagar altos impuestos a pesar de sus actividades de contribución social. - El impuesto del 10% sobre las ventas, que anteriormente se aplicaba solo a la venta minorista, se aplicará también a la venta mayorista a partir de 2023, lo que significa que los precios minoristas aumentarán a medida que más empresas se asocien con la cadena de suministro.
Acceso a financiamiento	- Existen instituciones no bancarias (instituciones financieras de microcréditos) que otorgan préstamos en CUP y MLC como financiamiento para MIPYMES, pero los préstamos en CUP conllevan tasas de interés de 2.5-4.5% y plazos de reembolso de menos de dos años, mientras que los préstamos en MLC tienen tasas de interés de 6-7% y plazos de reembolso de menos de diez meses y se conceden más bien para capital de trabajo o circulante en lugar de para capital de inversión, de modo que su uso para inversión de capital es limitado. - La falta de acceso a divisas extranjeras constituye el mayor desafío para las MIPYMES.
Políticas de exportación e importación	- Las MIPYMES deben realizar sus operaciones de exportación e importación a través de empresas estatales, y solo dos MIPYMES han sido autorizadas a exportar servicios directamente de modo experimental (empresas de TI: Dofleini e Ingenius). - El costo y el tiempo implicados en las operaciones de intermediación de importación/exportación constituyen desventajas adicionales en comparación con las empresas estatales. - Después que los fondos por ventas de las exportaciones se depositan en la cuenta bancaria designada por el gobierno, el 20% se transfiere a una cuenta denominada en CUP (tasa oficial USD:CUP=1:120) y el 80% va a una cuenta denominada en MLC. Debido al uso limitado incluso de las cuentas MLC, cada vez más empresas realizan transacciones entre cuentas bancarias en el extranjero. Como resultado, el sistema dificulta el ingreso de divisas extranjeras a Cuba.
Cambio de divisas	- Las ventas por exportaciones se convierten a CUP a la tasa de cambio oficial (USD:CUP=1:120), lo que produce una diferencia con respecto a la tasa de mercado (USD:CUP=1:200) y la diferencia la asumen las MIPYMES. - Las MIPYMES pueden vender el dólar americano en el mercado de cambio oficial a una tasa de 1:120, pero no pueden comprar.
Estructura de incentivos	- No existen incentivos para proyectos que son importantes desde la perspectiva de las políticas, como la sustitución de importaciones, o proyectos que promuevan vínculos con otros actores económicos, etc. - Se percibe que muchos emprendedores asumen riesgos excesivos, hasta el punto de que no pueden iniciar sus propios negocios debido a la inexistencia de un marco de apoyo a empresas de reciente creación (startups).
Fuga de cerebros	Una gran cantidad de personas talentosas está abandonando el país. Es especialmente notable en el sector de las TI. En ciertos casos, incluso después de dedicar tiempo al adiestramiento del personal contratado, estos abandonan el país.
Intercambio de información	No se autoriza la constitución de asociaciones industriales, la colaboración inter e intrasectorial es limitada, y el desarrollo de socios comerciales depende de las redes personales.

Fuente: Elaborada por el equipo de asesoría basada en entrevistas

Como se mencionó anteriormente, debido a factores limitantes de los negocios como la escasez de divisas producto de las sanciones económicas de EEUU y de normativas nacionales que rigen el acceso a la moneda extranjera, las MIPYMES enfrentan dificultades significativas para ampliar sus operaciones.

Leyes pertinentes y resoluciones concernientes a las MIPYMES se presentan en el Anexo X. Se han emitido y frecuentemente revisado un elevado número de normativas relacionadas con las divisas extranjeras y las actividades de importación y exportación. A ello se suman, nuevos requisitos – inexistentes anteriormente– que han sido introducidos con respecto a normas de productos y la adquisición pública, incluidos en las áreas de construcción; inocuidad de los alimentos, y calidad de los programas informáticos.

Basado en el informe de la FUH, se esbozan a continuación los principales desafíos en el entorno empresarial o de negocios- a saber: tributación o fiscalidad; acceso a financiamiento; y políticas de importación/exportación.

2.1.3 Sistema tributario

Las MIPYMES deben registrarse como “personas jurídicas” en la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) y pagar el impuesto sobre volumen de ventas, impuesto sobre utilidades, impuesto sobre el uso de la fuerza de trabajo y la contribución al desarrollo local. Además, las MIPYMES deben asumir el costo de las cotizaciones para la seguridad social de sus empleados.

Si bien los empleados de las MIPYMES no deben registrarse como contribuyentes, los gerentes deben registrarse como “contribuyentes individuales” y están obligados a declarar los ingresos percibidos en forma de dividendos.

El marco de tributación aplicable a las MIPYMES se presenta en la Tabla 2-2.

Tabla 2-2 Conceptos fiscales aplicables a las MIPYMES

Tipos de impuestos	Base impositiva	Tasa impositiva	Exenciones
Impuesto sobre ventas	Ingresos de las ventas	10%	Se excluyen los ingresos de ventas de vendedores mayoristas a empresas estatales
Impuesto a empresas	Utilidades	35%	Descuento del 10 - 40% sobre ventas a la Zona Especial de Desarrollo del Mariel
Impuesto sobre el uso de la fuerza de trabajo	Remuneración mensual pagada a los trabajadores	5%	
Impuesto de contribución al desarrollo local	Ventas mensuales	1%	Exención durante los dos primeros años después de creado.
Impuesto sobre ingreso personal (Inversionista)	Varía según el monto de los dividendos (CUP) 1. < 75,000 2. 75,000 a 150,000 3. 150,000 a 250,000 4. 250,000 a 350,000 5. > 350,000	1. 3% 2. 5% 3. 10% 4. 15% 5. 20%	Exención durante el primer año de creado
Impuesto sobre ingreso personal (Empleado)	Varía según el salario mensual (CUP) 1. 3,260 ~ 9,510 2. > 9,510	1. 3% 2. 5%	Exención para 3,260 CUP o menos

Fuente: ONAT

Desde 2021 hasta 2022, se concedió a las MIPYMES de reciente creación una exención del impuesto sobre el ingreso de las empresas durante un año después del comienzo de las operaciones. En el caso de las MIPYMES que se habían registrado previamente como entidades autónomas o de trabajo por cuenta propia, se aplicó una exención de seis meses después del inicio de las operaciones. Aunque la eliminación de esta exención impositiva fue aprobada en 2023, en la práctica la exención sigue siendo aplicada, a la espera de la promulgación de las disposiciones jurídicas complementarias correspondientes a la modificación.

Se han creado regímenes fiscales preferenciales para MIPYMES y Proyectos de Desarrollo Local (PDL) específicos, como se muestra a continuación en la Tabla 2-3; No obstante, solo un número muy limitado de estos actores (MIPYMES-PDL) se han beneficiado de dichas medidas. Además, las entrevistas confirmaron que el conocimiento sobre los regímenes fiscales preferenciales orientados a empresas de tecnología de punta todavía es insuficiente, y que la existencia de las medidas en sí mismas no es ampliamente conocida.

Tabla 2-3 Regímenes fiscales preferenciales para MIPYMES/PDL

Empresas de tecnología de punta	• Exención de impuestos sobre ventas • Impuesto a empresas del 15% • Exención de impuestos de importación sobre importación de equipos
Empresas enclavadas en el Parque Científico-Tecnológico	• Exención de impuesto a empresas durante cinco años después de creada • Exención de derechos de importación sobre equipos y maquinaria durante cinco años después de creada.
Proyectos de desarrollo regional	• Impuesto a empresas del 15% • Reducción a un 5% del impuesto sobre ventas a productos fabricados por minindustrias.

Fuente: ONAT

Según informaciones de la ONAT, la mayoría del ingreso tributario generado por el sector no estatal proviene de los trabajadores por cuenta propia, quienes representan el 50% del total, mientras que las MIPYMES representan el 30%. En 2023, se espera que el aporte de las MIPYMES alcance el 9% del ingreso presupuestario total nacional y el 13% del ingreso fiscal total, representando un incremento en comparación con 2022 (5% y 9%, respectivamente).

Teniendo en cuenta el número de MIPYMES aprobadas, su escala de empleo, y su grado de integración a las cadenas de suministro, se esperaría normalmente un nivel mayor de cotización o aporte fiscal. Se considera que hay dos factores principales que influyen en este resultado:

- (1) La proporción de MIPYMES que realmente están sujetas a tributación sigue siendo baja. Solo 4,537 MIPYMES están pagando impuestos formalmente, mientras que el 49.8% del total se encuentran aún en el proceso de registro o en un período de exención fiscal.
- (2) La incidencia de la evasión fiscal es alta entre las MIPYMES. Esto está provocado por una combinación de factores, incluidos la ausencia de mecanismos eficaces de administración y de emisión de facturas, bajos niveles de utilización de la bancarización, la expansión de la economía informal, una pesada carga impositiva (fiscal) combinada con un acceso restringido al financiamiento, e inconsistencias entre las normativas emitidas por diferentes autoridades gubernamentales.

Para fomentar el desarrollo de las MIPYMES y para establecer un sistema tributario más justo y eficiente, es necesaria una transformación fiscal. Tal transformación debe incluir los siguientes elementos:

- Reducción de la carga impositiva sobre las MIPYMES
- Introducción del impuesto al valor agregado (IVA)
- Aplicación de tasas impositivas a las empresas por ingreso basadas en el tamaño de la empresa y los niveles de ingresos
- Incrementar las asignaciones de ingresos tributarios a los gobiernos locales
- Introducción de incentivos fiscales asociados a objetivos sociales y económicos
- Fortalecimiento de los mecanismos administrativos y de emisión de facturas, fomento de la utilización de la bancarización, supresión de la economía informal, y mejora de la coherencia en los marcos normativos

2.1.4 Acceso a financiamiento

El sistema bancario de Cuba está compuesto por bancos comerciales, instituciones financieras no bancarias, sucursales de bancos extranjeros, y el Banco Central de Cuba (BCC). En 2021, se creó una nueva institución financiera - *Financiera de Microcréditos S.A.* – para otorgar financiamiento a las MIPYMES, trabajadores por cuenta propia, y cooperativas.

Sin embargo, el sistema bancario tradicionalmente ha estado diseñado para brindar servicios a las empresas estatales, lo que da lugar a condiciones crediticias estrictas para las MIPYMES. Como resultado, solo un número limitado de MIPYMES pueden acceder a créditos bancarios. Las entrevistas también confirmaron que las MIPYMES enfrentan desafíos al elaborar la documentación financiera requerida para las evaluaciones de otorgamiento de préstamos, así como en la gestión de flujos de caja o de efectivo.

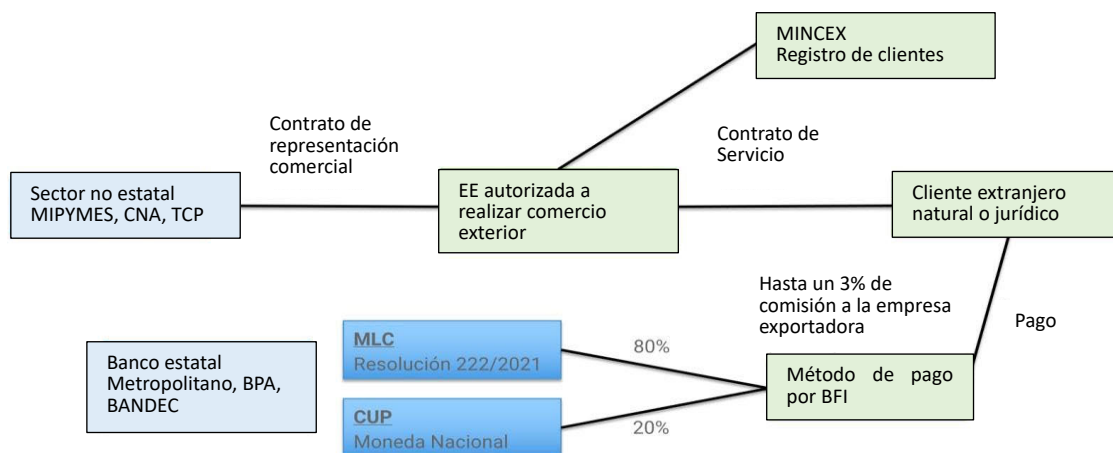
Para ampliar el apoyo a las MIPYMES, es necesario fortalecer el sistema bancario, lo que incluye medidas como prolongación de los períodos de reembolso de préstamos y reducción de las tasas de interés. Además, es necesario el desarrollo de instituciones financieras centradas en las MIPYMES -como las instituciones financieras no bancarias, cooperativas, e instituciones de microcrédito-. También es necesario que los fondos rotatorios, los fondos de capital de riesgo, los bancos de desarrollo y otras entidades similares amplíen los productos financieros diseñados para responder a las necesidades de las MIPYMES.

2.1.5 Política de importación y exportación

Al participar en actividades de importación y exportación, las MIPYMES deben encauzar todos los procedimientos relacionados con dichas acciones a través de empresas estatales. Estas empresas estatales también actúan como competidoras de las MIPYMES, ya que a menudo ofrecen similares productos o servicios. Si bien, excepcionalmente, se autoriza a ciertas MIPYMES a exportar directamente, los criterios de elegibilidad para tales permisos no son transparentes, y en la práctica, aún se debe crear un marco eficaz para las exportaciones directas.

La implicación de las empresas estatales como intermediarios ocasiona los siguientes problemas:

- Las MIPYMES deben pagar comisiones a las empresas estatales aunque estas últimas no aporten, o aporten poco valor agregado.
- En caso de disputas legales, no se ha establecido un marco claro que defina la responsabilidad de las empresas estatales.
- Las sanciones económicas de los EEUU pueden entorpecer la adquisición de clientes y proveedores.
- Procedimientos burocráticos y demoras.

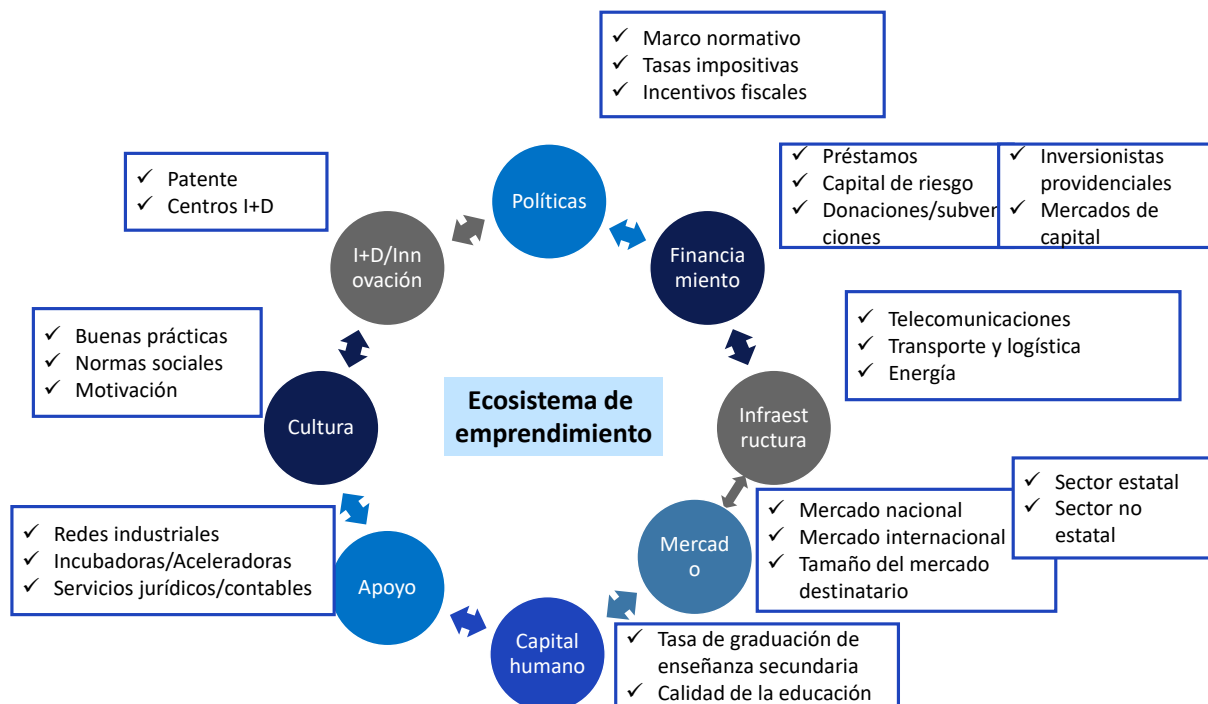


Fuente: FUH

Figura 2-4 Procedimientos para las MIPYMES que participan en el comercio exterior

Los complejos procedimientos necesarios para que las MIPYMES participen en el comercio exterior se ilustran en la Figura 2-4, que muestra los numerosos intermediarios implicados en el proceso, lo que da lugar a demoras y aumento de costos.

2.1.6 Medidas para mejorar el entorno empresarial o de negocios



Fuente: equipo de asesoría

Figura 2-5 Visión general del ecosistema de MIPYMES

Al considerar los elementos necesarios para construir un ecosistema eficaz para las MIPYMES en Cuba, “políticas” y “financiamiento” pueden identificarse como los principales desafíos. Si bien se pueden citar múltiples problemas – incluidos el marco jurídico, la tributación, el acceso a financiamiento, la política monetaria, y la política de importación/exportación – las restricciones fundamentales están estrechamente ligadas a factores estructurales que van más allá del alcance de la política hacia las MIPYMES en sí misma, como el déficit fiscal crónico de Cuba, la escasez de reservas de divisas y el sistema de múltiples tipos o tasas de cambio.

Las estrategias para el fomento de las MIPYMES basadas en un enfoque de ecosistema se discuten en detalle en el capítulo 5.

2.1.7 Anuncio de nuevas normativas o regulaciones para el sector no estatal

En agosto de 2021, se promulgó una legislación concerniente a las MIPYMES, estructurando una base jurídica para diferentes nuevos actores económicos. Para septiembre de 2024, se había aprobado 11,288 nuevos actores económicos.

El 19 de agosto de 2024, se aprobó una actualización a las normativas jurídicas que rigen las actividades de los actores económicos no estatales, orientada a corregir distorsiones económicas y revitalizar la economía. Las principales normas jurídicas emitidas se muestran en la Tabla 2-4 y entrarían en vigor 30 días después de su publicación en la Gaceta Oficial. La norma más relevante para este Proyecto es el "Decreto 108 “Sobre la creación del Instituto Nacional de Actores Económicos No Estatales”. Los detalles se explican en "Resultado 4: Actividades relacionadas."

Tabla 2-4 Nuevas normativas relativas al sector no estatal

Organismo rector	Normativas
Consejo de Estado	- Decreto-Ley 88/2024 “Sobre las micro, pequeñas y medianas empresas” - Decreto-Ley 89/2024 “Sobre las Cooperativas no agropecuarias” - Decreto-Ley 90/2024 “Sobre la práctica del trabajo por cuenta propia” - Decreto-Ley 91/2024 “Sobre las contravenciones en el ejercicio del trabajo por cuenta propia, micro, pequeñas y medianas empresas y cooperativas no agropecuarias” - Decreto-Ley 92/2024 “Sobre el régimen especial de seguridad social para trabajadores por cuenta propia, miembros de cooperativas no agropecuarias y microempresas” - Decreto-Ley 93/2024 modificando la Ley 113 “Sobre el Sistema tributario”
Consejo de Ministros	- Decreto 107 “Sobre las actividades no autorizadas a ser ejercidas por las micro, pequeñas y medianas empresas; las cooperativas no agropecuarias y los trabajadores por cuenta propia” - Decreto 108 “Sobre la creación del Instituto Nacional de Actores Económicos No Estatales”
Banco Central de Cuba	- Resolución 89/2024 - Resolución 90/2024
MEP	- Resolución 148/2024 “Procedimiento para la creación, fusión, escisión y extinción de las micro, pequeñas y medianas empresas y para la extinción de las cooperativas no agropecuarias” - Resolución 149/2024 “Aspectos de la contratación económica y de los procedimientos de licitación en las relaciones de las entidades estatales con los actores económicos no estatales”
Ministerio de Educación	Resolución 66/2024
MFP	- Resolución 271/2024 “Reglamentaciones para la tributación y tratamiento de precios y tarifas (aranceles) para los trabajadores por cuenta propia”. - Resolución 272/2024 - Resolución 273/2024
Ministerio de Industria	Resolución 55/2024 “Procedimiento para la emisión de criterios técnicos relativos a la seguridad de equipos de recreación”
Ministerio de Salud Pública	Resolución 245/2024
Ministerio de Transporte	Resolución 140/2024 Normativa del Decreto-Ley 168 “Sobre la licencia de operación de transporte”

Fuente: Gaceta Oficial

(1) Modificaciones

Las principales modificaciones incluidas en las nuevas normativas para el sector no estatal se resumen a continuación:

Tabla 2-5 Modificaciones relativas al sector no estatal

Objetivo	Contenidos
Normativas comunes a MIPYMES y Cooperativas no agropecuarias (CNA).	• Registrar todas las transacciones en su cuenta bancaria corriente, y comercializar bienes y servicios en CUP, excepto si la ley estableciera otras acciones. • Ambas entidades deben implementar un sistema de control interno, brindar información estadística, cumplir con las regulaciones sobre el uso racional de la energía y las fuentes renovables y mantener actualizada su inscripción en el Registro Mercantil. • La legislación para el propósito empresarial es también análoga: se aprueba sobre la base de un proyecto que describa la actividad o negocio que los potenciales socios planean desarrollar, lo que incluye la actividad principal y otras secundarias que deben estar relacionadas y que no resulten en detrimento de la principal. • La responsabilidad social, la contribución al bienestar de los socios y de sus familias, el entorno y la comunidad se establecen como requisitos para estos actores no estatales. • Estos actores económicos no estatales deben respetar y respaldar la estrategia de desarrollo municipal, las necesidades de su territorio y las prioridades del país.
Normativas específicas para MIPYMES	• Pueden ser socios personas de ciudadanía cubana con una residencia efectiva (180 días al año residiendo en Cuba) o extranjeros con residencia permanente en el país. • Se prohíbe la condición de socio a una persona sancionada por incurrir en delitos relacionados con la actividad solicitada o por actos de corrupción mientras cumplía la sanción. • Los socios de MIPYMES pueden ejercer el trabajo por cuenta propia, independientemente de su condición de socio, siempre que realicen una actividad diferente. • Los socios de MIPYMES deben declarar el carácter lícito del origen de los fondos que depositan en las instituciones bancarias y la propiedad de los activos no líquidos. • Los socios que sean también funcionarios públicos o que son contratados para un segundo cargo o puesto de trabajo se afiliarán al sistema especial de seguridad social. • Se reduce el plazo de un año a tres meses para una escisión o asociación estatal cuando la MIPYME sobrepase el indicador que define a las medianas empresas. • Las personas naturales propietarios de viviendas pueden arrendarlas a MIPYMES mediante precios convenidos, solo si los propietarios de las propiedades están inscritos como trabajadores por cuenta propia y cumplen las normativas urbanas y territoriales. • Se mantiene la prohibición a las MIPYMES de poseer bienes inmuebles. • Se autoriza el descuento como un gasto deducible del monto pagado como cotización o contribución especial a la seguridad social de los socios, a los efectos del acuerdo o ajuste anual del impuesto sobre ingreso personal para los dividendos acumulados.
Normativas específicas para las CNA.	• La creación de una CNA requiere la autorización del Consejo de Administración Municipal, el cual aprueba la modificación del objetivo empresarial, la apertura de un establecimiento comercial y el cambio de sede social. • Se establece la incorporación de valores éticos en los estatutos de las CNA y la posibilidad de revocar el cargo de presidente por negligencia durante su ejercicio. • Se eliminan los límites a la distribución de las utilidades y se autoriza a las personas naturales a que arrienden viviendas a las cooperativas. • Si esta fuera su principal actividad o si tuvieran un contrato con la participación de una entidad estatal, pueden revender productos (venta mayorista) sin transformación a los vendedores minoristas; usuarios industriales, comerciales, institucionales o profesionales y a otros vendedores mayoristas; así como a MIPYMES y otras CNA.

Objetivo	Contenidos
Normativas específicas para el trabajo por cuenta propia	• Con respecto al trabajo por cuenta propia, según el Decreto-Ley 90/2024, se puede solicitar la aprobación del proyecto en cualquier oficina gubernamental, no solo en el municipio de residencia. • La normativa establece que para ejercer el trabajo por cuenta propia, es necesario poseer la residencia efectiva. Se autoriza a beneficiarse de una colaboración ocasional de la familia, pero no a asociarse mediante un contrato económico para la prestación de servicios, de modo que se realice trabajo permanente con otro trabajador por cuenta propia. • Entre las nuevas obligaciones hacia la empleomanía contratada se encuentran: garantizar condiciones seguras de trabajo, contratos legales, salarios mínimos, seguridad social y vacaciones anuales pagadas. • El comercio mayorista está prohibido, pero los actores a los que se les aprobó una actividad de comercialización, tienen la autorización de importar bienes para la venta o de comprar bienes producidos nacionalmente de forma minorista. Las personas que produzcan bienes pueden venderlos como trabajadores por cuenta propia.

Fuente: Equipo de asesoría basado en la Gaceta Oficial

(2) Evaluación y desafíos relacionados con las modificaciones

El gobierno cubano anunció que la actualización de las normativas jurídicas "no constituye un paso hacia atrás, sino que está basada en el principio de continuidad para integrar adecuadamente a los actores económicos no estatales al desarrollo social y económico del país y que cumplan su papel como actores complementarios de la economía.". Además, la viceministra Johana Odriozola, del MEP, en esas circunstancias explicó las modificaciones durante el encuentro sostenido con el equipo de asesoría, en septiembre de 2024 : "después de la promulgación del Decreto-Ley concerniente a los nuevos actores económicos en agosto de 2021, hubo ciertos problemas en el sector no estatal, y como resultado de consultas con las diversas partes interesadas, tanto del sector estatal como del no estatal, para corregir dichos problemas se anunciaron seis decretos-leyes en agosto de 2024, tres años después."

Por otra parte, según entrevistas realizadas a directivos de MIPYMES, y a empresas de consultoría empresarial de Cuba, hubo un consenso de que las modificaciones se centran más en reforzar el control que en fomentar el sector no estatal y se perciben como un retroceso en la política hacia las MIPYMES. Las modificaciones y desafíos se muestran en la Tabla 2-6.

Tabla 2-6 Modificaciones y problemas relacionados con las nuevas normativas del sector no estatal

Modificaciones	Problemas
• Los municipios supervisarán la aprobación de los actores no estatales, substituyendo al MEP en esta función	• Incluso hoy en día, existe una falta de coherencia en los criterios de aprobación para los Proyectos de Desarrollo Local (PDLs), que varían entre los municipios. • Debería asumirse la confusión como una posibilidad latente, debido a interpretaciones divergentes del 'objetivo social' en las estrategias de desarrollo local concernientes a la aprobación de nuevos actores económicos por los funcionarios públicos locales.
• Salvo algunos casos, las MIPYMES venderán bienes y servicios solo en CUP.	• NO está claro cómo funcionará esto, ya que muchas MIPYMES adquieren sus productos en el extranjero y tienen que pagarlos en USD. • Tampoco existe un mercado oficial de cambio de divisas en el que las MIPYMES puedan legalmente canjear sus CUP por USD.

Modificaciones	Problemas
Se está valorando una legislación que impediría al sector no estatal realizar comercio mayorista, forzándolos a relacionarse con mayoristas estatales para llevar a cabo ventas minoristas.	Esto probablemente se está considerando debido a la presión del sector estatal, pero contradice la expansión del papel del sector no estatal y, de implementarse, se espera que tenga un impacto significativo sobre el comercio minorista y los consumidores.
La contratación pública será obligatoria para establecer un contrato de arrendamiento de instalaciones estatales	Si bien esto es importante para la mejora de la transparencia y la imparcialidad, requerirá la preparación de funcionarios públicos con conocimientos especializados y esfuerzos para digitalizar los procesos de modo que se eviten los procedimientos engorrosos.

Fuente: Equipo de asesoría basado en entrevistas con las partes interesadas

(3) Introducción de un marco para la colaboración entre las empresas estatales y las MIPYMES

En febrero de 2026, Cuba aprobó oficialmente un marco normativo que permite a las empresas estatales y a las MIPYMES crear conjuntamente nuevas MIPYMES (Decreto-Ley 114/2025: Marco para la colaboración entre empresas estatales y MIPYMES y otros actores no estatales; Resolución 8/2026: Procedimientos para la evaluación y aprobación de proyectos).

Este marco se introdujo con el objetivo de promover el dinamismo económico, fortalecer los vínculos productivos y permitir la utilización integrada de diversas formas de propiedad (estatal, privada, cooperativa, etc.), en respuesta al creciente papel de los actores económicos no estatales dentro de la economía cubana.

La transformación fue diseñada e impulsada principalmente por el INAENE y puede entenderse como parte de un esfuerzo político más amplio para pasar de un modelo dirigido por el Estado a un sistema económico más descentralizado y orientado al mercado. En particular, al combinar los activos, la infraestructura y las redes de las empresas estatales con la flexibilidad, la agilidad y la capacidad de respuesta al mercado de las MIPYMES, se espera que el marco acelere el aumento de la productividad y la creación de valor.

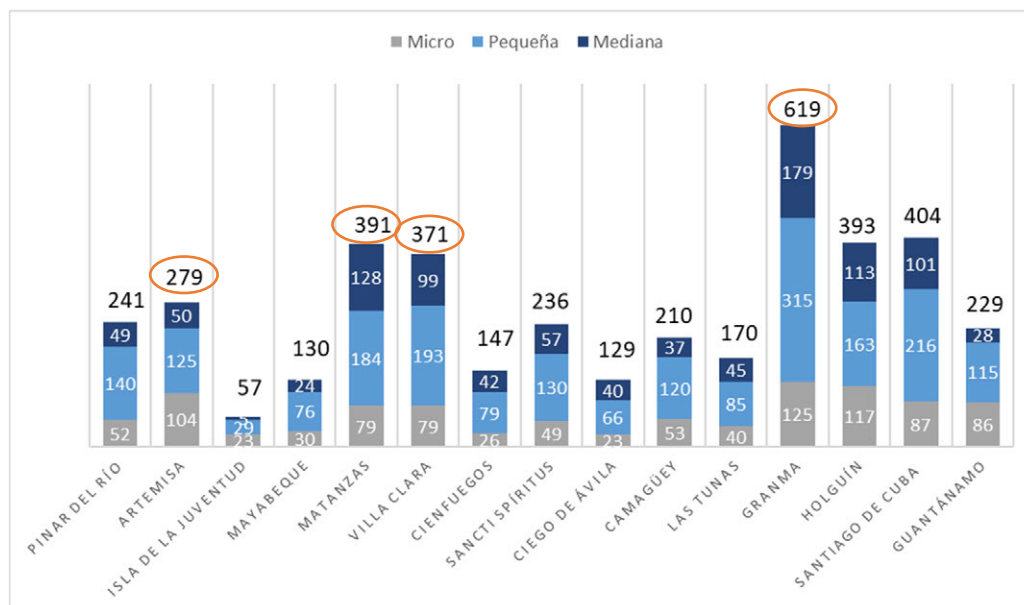
2.2 Estudio básico (según encuesta de referencia)

Se realizó un Estudio básico entre junio y octubre de 2023, para evaluar la situación actual de las MIPYMES, identificar los principales desafíos, y determinar las necesidades de capacitación. El Estudio recurrió a una muestra de 1,000 MIPYMES de diversos sectores y cinco provincias: Habana, Granma, Villa Clara, Matanzas, y Artemisa.

Para aumentar la tasa de respuestas, el MEP, a través de la Fundación de la Universidad de la Habana (FUH), emitió una nota formal respecto a la realización del Estudio básico y solicitó la cooperación de las MIPYMES encuestadas.

2.2.1 Selección de las empresas que fueron objeto de la encuesta

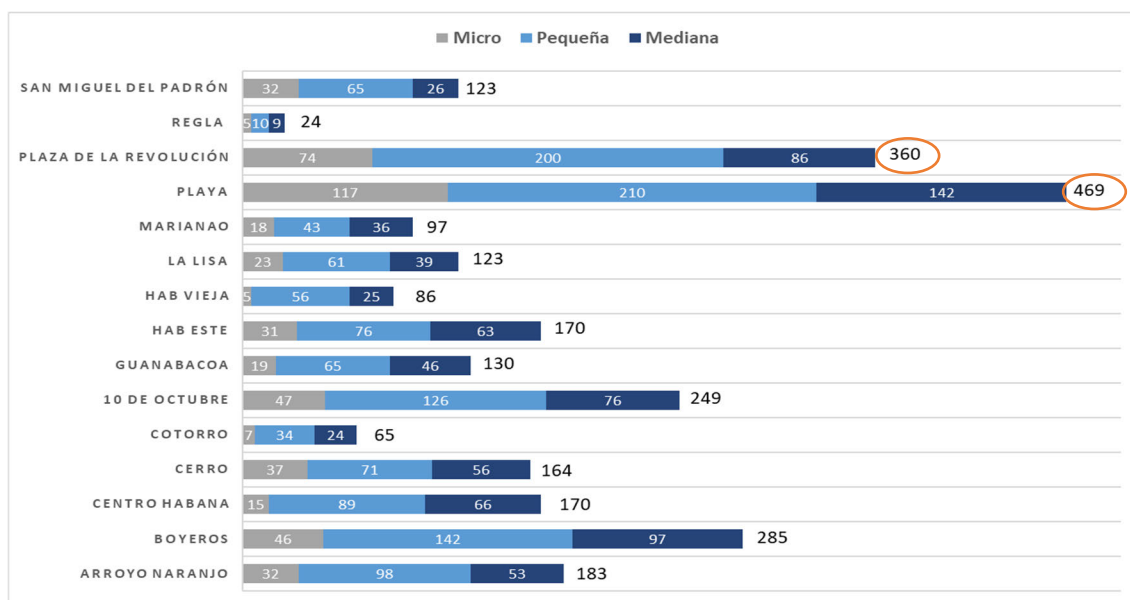
Las MIPYMES objeto de la encuesta se seleccionaron entre las que estaban aprobadas a fines de enero de 2023 y que eran accesibles para la FUH en el momento del diseño de la encuesta.



Fuente: elaborada por la FUH basada en datos del MEP.

Figura 2-6 Número de MIPYMES por provincia

La Figura 2-6 muestra el número de MIPYMES por provincia, excluyendo la Habana, constatándose que las provincias de Granma, Villa Clara, y Matanzas presentan el mayor número de MIPYMES fuera de la Habana. La provincia Artemisa también fue seleccionada como área objeto de encuesta debido a la ubicación en ella de la Zona Especial de Desarrollo del Mariel. La Figura 2-7 muestra también el número de MIPYMES por municipios en la provincia de la Habana, que representa el 40% de todas las MIPYMES en el país, y revela que los municipios de Playa y Plaza de la Revolución ostentan cifras elevadas.



Fuente: Elaborada por la FUH basada en datos del MEP.

Figura 2-7 Número de MIPYMES por municipio en la provincia La Habana

Además, las MIPYMES objeto de la encuesta fueron seleccionadas con la debida consideración por su distribución en diferentes sectores (Tabla 2-7). Desde la perspectiva de las políticas, las MIPYMES

relacionadas con las energías renovables fueron incluidas en la encuesta-estudio a pesar de su relativamente pequeño número. Asimismo, aunque no hay una categoría explícita “turismo” en la clasificación sectorial de las MIPYMES, la categoría “servicios de alimentación y alojamiento” corresponde efectivamente a la industria turística y, por consiguiente, fue incluida también en la encuesta.

Tabla 2-7 MIPYMES encuestadas en el Estudio por provincia y sector

	Construcción	Manufactura	Servicios de alimentación, bebidas y alojamiento	Energías Renovables	TICs	Total
Artemisa	39	18	22	1		80
La Habana	171	63	292		24	550
Matanzas	43	25	27		5	100
Villa Clara	53	19	44		4	120
Granma	80	31	33	1	5	150
TOTAL	386	156	418	2	38	1,000

Fuente: FUH

2.2.2 Cuestionario del Estudio básico (encuesta de referencia)

El equipo de asesoría y la FUH elaboraron en conjunto un cuestionario que consta de 40 preguntas, las cuales se enumeran en la Tabla 2-8. El cuestionario pormenorizado se detalla en el Anexo 3.

Tabla 2-8 Cuestionario del Estudio básico (encuesta de referencia)

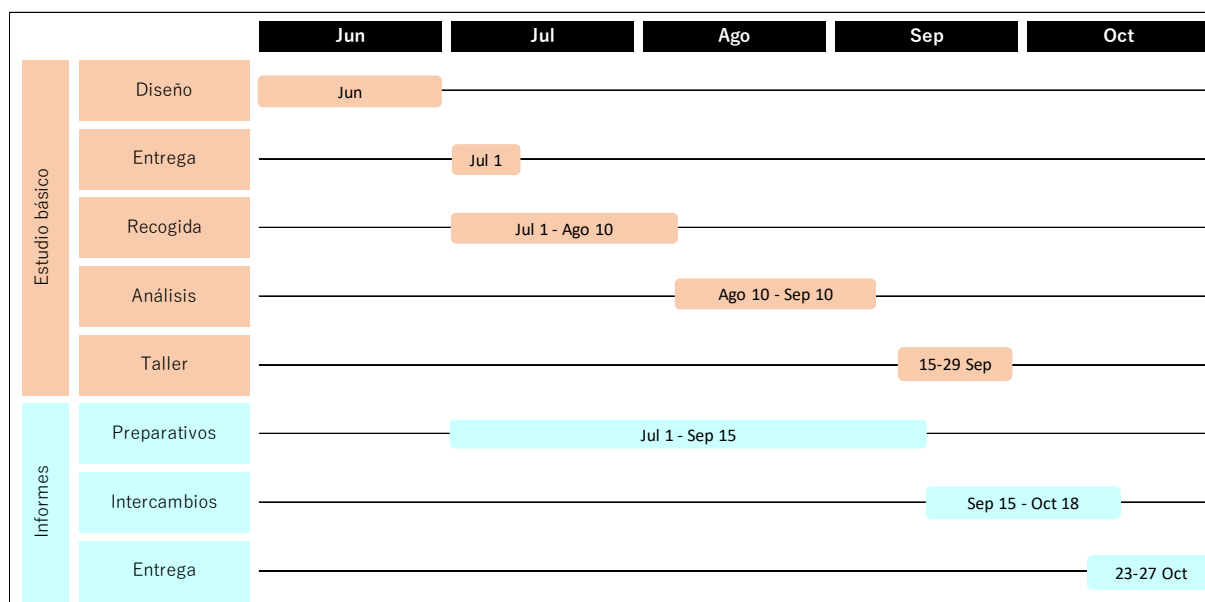
Elemento	Preguntas
I. Resumen	1) Nombre de la empresa 2) Dirección (por ejemplo, de la casa) 3) Provincia, Ciudad 4) Número de socios 5) Número de empleados 6) Demografía de los socios y empleados (sexo, edad, color de la piel, nivel de escolaridad) 7) Tipo de industria 8) Fecha de fundación 9) Fecha de creación o establecimiento 10) Número de ubicaciones 11) Colaboración con Proyectos de Desarrollo Local (PDL) 12) Capital social o accionario 13) Ventas para mayo de 2023 14) Porcentaje del costo total y valor de las exportaciones
II. Finanzas, Tributación o fiscalidad	15) Fuentes de fondeo o financiamiento 16) Se le otorgó un préstamo bancario? De ser positiva la respuesta, por favor, refiera el nombre del banco y el monto del préstamo. 17) Impuestos y deudas públicas 18) Existencia de medidas preferenciales 19) Monto de los ingresos totales utilizado para la capacitación de los empleados, investigación y desarrollo, y transformación digital (DX) 20) Acceso a mercados de divisas extranjeras 21) Factores que influyen en la formación de precios

Elemento	Preguntas
III. Cadena de suministro	22) Posicionamiento de la empresa en la cadena de suministro 23) Papel de las empresas en la cadena de suministro 24) Competitividad de los productos y servicios 25) Número de proveedores, desglose en proveedores nacionales e internacionales 26) Principales productos y servicios y principales clientes
IV. Exportación e importación	27) Importa/exporta productos o servicios? Si lo hace, por favor describa los productos/servicios y el mercado. 28) Valor acumulado de las exportaciones 29) Número de contratos relacionados con las exportaciones 30) Valor total de las importaciones, con o sin empresas estatales intermediarias
V. Necesidades de capacitación	31) Problemas de gestión o administrativos (internos y externos a la empresa) 32) Evaluación del entorno de negocios o empresarial en Cuba 33) Responsabilidad social empresarial (RSE) 34) Se brinda capacitación? Si la respuesta es afirmativa, por favor aclare si es capacitación nacional o internacional, la institución que la imparte, y las temáticas del adiestramiento. 35) Necesidades de capacitación 36) Horas a la semana disponibles para participar en la capacitación 37) Disponibilidad del apoyo gubernamental 38) Cooperación con otras instituciones 39) Necesidades de apoyo gubernamental 40) Otras respuestas libres

Fuente: Equipo de asesoría

2.2.3 Cronograma de realización del Estudio básico (encuesta de referencia)

El Estudio básico se realizó desde junio hasta octubre de 2023, según el cronograma descrito en la Figura 2-8.



Fuente: FUH, equipo del proyecto

Figura 2-8 Cronograma de ejecución del Estudio básico

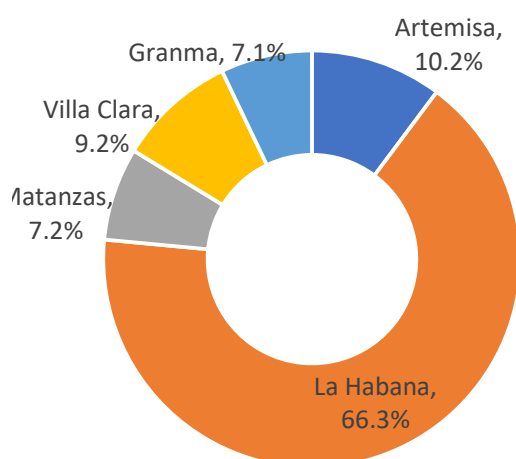
A continuación se muestran algunas características metodológicas seguidas al realizar el estudio.

- El cuestionario se envió mediante Google Form, y las respuestas no se podrían presentar a menos que se respondieran todas las preguntas.
- Se conformaron grupos en cada provincia, se confirmó la información de contacto, y se realizó un seguimiento mediante WhatsApp.
- Se envió un email como recordatorio cada 15 días.

2.2.4 Resultados del Estudio básico

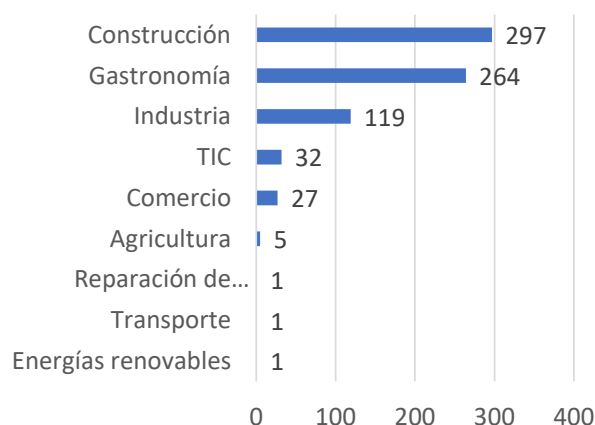
Se distribuyeron los cuestionarios a un total de 1,000 MIPYMES en diversos sectores y en cinco provincias - Habana, Granma, Villa Clara, Matanzas, y Artemisa – y se recibieron respuestas de 747 MIPYMES. A continuación se ofrece un resumen de los resultados, mientras que en el Apéndice 4 se brinda un análisis pormenorizado.

- La distribución regional y sectorial de las MIPYMES que respondieron coincidió en líneas generales con la de la muestra inicialmente seleccionada que se muestra en la Tabla 2-7.
- Las MIPYMES del sector comercial se concentraban en la Habana, en tanto las MIPYMES del sector de la construcción se distribuían en todas las provincias encuestadas.



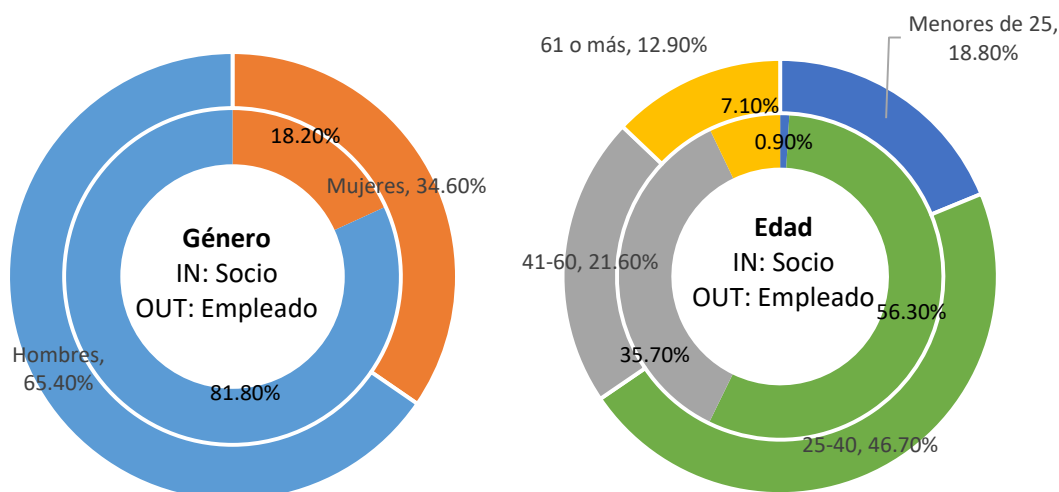
Fuente: FUH

Figura 2-9 Distribución regional de los encuestados



Fuente: FUH

Figura 2-10 Distribución sectorial de los encuestados



Fuente: FUH

Figura 2-11 Composición por sexo y edad (socios y empleados)

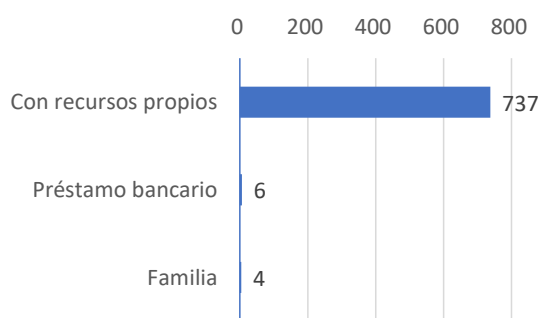
- Observando el desglose por sexos, se evidencia una brecha de género, en particular en la baja proporción de mujeres entre los socios (accionistas) que tienen poder de decisión (18.2%). Según el informe de la FUH, esto refleja el patrón histórico, patriarcal y socio-cultural de Cuba, en el que los hombres son considerados como los jefes principales de las empresas, e indica la existencia de una segregación ocupacional por sexo. La desigualdad se visibiliza de forma más marcada en los sectores del transporte, reparación de automóviles, TICs y de la construcción. Son necesarias acciones que estimulen y apoyen a las mujeres emprendedoras para abordar esta brecha.
- Por grupos etarios, tanto los socios como los empleados se concentran más en los rangos de edad que oscilan entre los 25 y los 40 años, mientras que los empleados que tienen 25 o menos años representan un 18.8%. Esto revela que grupos etarios relativamente más jóvenes están ingresando a puestos de trabajo en el sector no estatal.
- Los datos de ingresos promedios muestran las cifras más elevadas en el sector de alimentos y bebidas, seguido por la construcción y la manufactura; sin embargo, según la FUH, estas cifras no reflejan las condiciones reales y sugieren una subdeclaración generalizada para evitar la tributación.
- El capital pagado o desembolsado proviene de los fondos propios o patrimonio neto de los accionistas, principalmente mediante remesas desde el extranjero. El capital inicial en el momento de la creación de la empresa puede incrementarse posteriormente, y no está sujeto a la tributación; por consiguiente, se considera improbable la subdeclaración del capital pagado o desembolsado.
- La fuente de financiamiento primaria es el autofinanciamiento (fondeo a partir del patrimonio neto mediante remesas desde el extranjero). Solo seis empresas (0.8%) informaron haber recibido préstamos bancarios.

Tabla 2-9 Capital desembolsado e ingresos medios por provincia

CUP	Capital	ingresos
Artemisa	332,864	734,832
La Habana	319,883	2,141,335
Matanzas	203,861	311,527
Villa Clara	401,866	1,236,991
Granma	107,060	939,720

USD (1 USD=240 CUP)	Capital	ingresos
Artemisa	1,387	3,062
La Habana	1,333	8,922
Matanzas	849	1,298
Villa Clara	1,674	5,154
Granma	446	3,916

Fuente: FUH



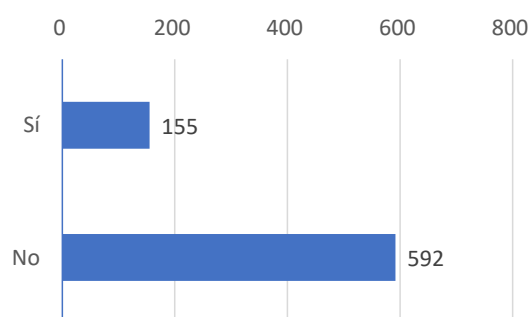
Fuente: FUH

Figura 2-12 Fuentes de financiamiento

Tabla 2-10 Número de MIPYMES exportadoras

Número de contratos de exportación	Número de MIPYMES
1	2
3	4
5	2

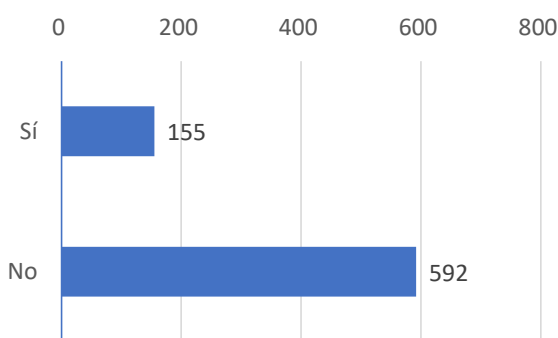
Fuente: FUH



Fuente: FUH

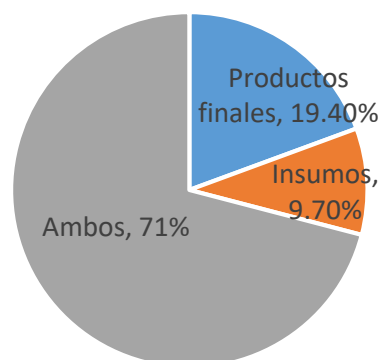
Figura 2-13 Interés en exportar

- Solo ocho empresas participan en actividades exportadoras, y las respuestas que indican “ningún interés” en exportar superan a las que indican “interés”. Se considera que el débil desempeño en la exportación y el bajo nivel de interés están vinculados a las normativas gubernamentales, lo que incluye el requisito de utilizar a las empresas estatales como intermediarios para las operaciones de exportación e importación y la obligación de aplicar tasas o tipos de cambio desfavorables.
- En contraste, 155 MIPYMES tienen experiencia en importaciones, lo que indica una fuerte dependencia de las importaciones para adquirir bienes necesarios a nivel nacional.



Fuente: FUH

Figura 2-14 Experiencia en importaciones



Fuente: FUH

Figura 2-15 Productos importados

- Con respecto a la evaluación del entorno de negocios o empresarial, las respuestas de “muy inadecuado” e “inadecuado” predominan en la mayoría de los elementos, con la excepción de “abrir una cuenta bancaria”, lo que sugiere la necesidad de mayores esfuerzos para mejorar dicho entorno de negocios.
- En lo que respecta al “proceso de creación de las MIPYMES”, el análisis de las MIPYMES creadas entre 2022 y 2023 muestra que la situación empeoró para las MIPYMES creadas en 2023 en comparación con aquellas establecidas en 2022. Esto sugiere que, desde noviembre de 2022, el endurecimiento de los requisitos por el MEP para revisar los objetivos de las empresas ha enlentecido el proceso, aumentando el tiempo necesario para la creación y el número de interacciones con las autoridades pertinentes.
- Con respecto al “pago de impuestos”, las respuestas se agrupan en gran medida en “muy inapropiado”.
- Tocante al “marco normativo,” las MIPYMES que respondieron que era inapropiado se agrupaban entre las que fueron creadas en 2023, lo que coincide con la observación de que, en medio de una revisión sistemática de las MIPYMES, se han ralentizado o revertido algunas políticas y resoluciones.

Tabla 2-11 Evaluación del entorno empresarial o de negocios

	Muy inapropiado	Inapropiado	Neutral	Apropiado	Muy apropiado
Proceso de establecimiento de las MIPYME	5	323	56	303	60
Apertura de una cuenta bancaria	2	43	93	533	76
Pago de impuestos	622	85	17	23	0
Marco regulatorio	20	495	169	41	22
Nivel de riesgo	336	158	210	40	3

Fuente: FUH

Otras observaciones se refieren a continuación:

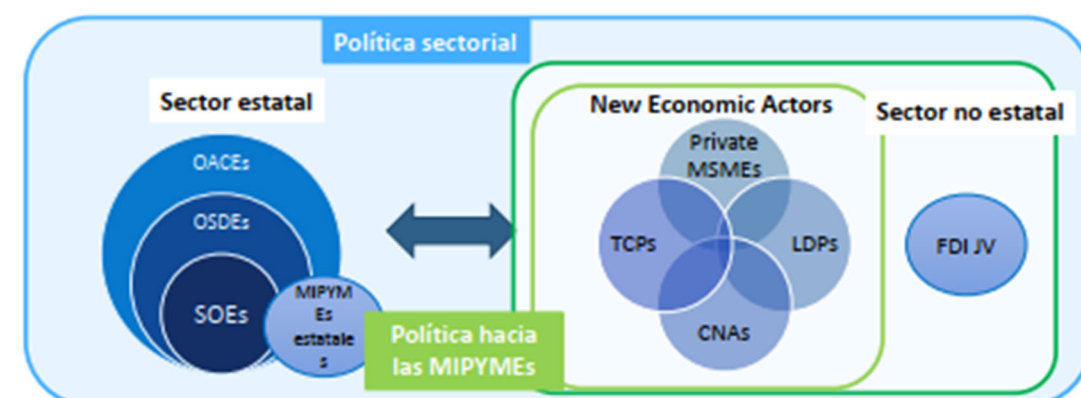
- Trece MIPYMES colaboran con proyectos de desarrollo regional.
- Solo cinco MIPYMES se benefician de regímenes fiscales preferenciales (tres empresas ubicadas en los parques científico-tecnológicos, una empresa exportadora, y otra).

- Las MIPYMES creadas en 2021 identificaron principalmente a organismos gubernamentales y la ANEC (Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba) como proveedores de capacitación, mientras que las establecidas en 2022 y 2023 citaron al sector no estatal como los proveedores⁴ primarios de capacitación. Esto indica un apoyo insuficiente de las instituciones públicas y una disminución o declive de su capacidad funcional.

2.3 Situación actual de la estructura industrial y de las cadenas de suministro compuestas por diversos actores económicos

Como se describió en la Sección 2.1.1, los “nuevos actores económicos” consisten en MIPYMES privadas (11,637), MIPYMES estatales (322), Cooperativas no agropecuarias (Cooperativas No Agropecuarias: CNA) (73), y trabajadores por cuenta propia (Trabajadores por Cuenta Propia: TCP) (486,000). La política hacia las MIPYMES se posiciona como un componente de la más amplia política industrial o sectorial de toda la economía (Figura 2-196).

Basado en los resultados del Estudio básico, se analizó la situación actual de las cadenas de suministro compuestas por estos diversos actores económicos y se realizaron entrevistas a profundidad con MIPYMES y municipios seleccionados como modelos.



Fuente: equipo de asesoría

Figura 2-16 Relación entre los nuevos actores económicos y la política industrial

2.3.1 Estudio de caso de la alianza público-privada en el municipio Guanabacoa

(1) Descripción general del caso

La Finca Vista Hermosa en el municipio Guanabacoa es un ejemplo avanzado de una alianza público-privada que ha llevado a cabo el modelo (1x2x3) llamado “industrialización del sexto sector”, el cual integra la industria primaria (agricultura y ganadería), industria secundaria (elaboración o procesamiento), y la industria terciaria (ventas, turismo, y servicios) dentro del área local. El funcionamiento integra, en un sistema de ciclo cerrado, la producción de vegetales y frutas, así como ganadería que incluye búfalos, cabras, ganado y cerdos; la elaboración de productos como queso y embutidos; y actividades posteriores o derivadas como ventas a restaurantes y hoteles y experiencias de agroturismo. Representa una cadena de valor local integrada por

⁴ En el cuestionario no se especificaban los nombres de los proveedores.

múltiples actores económicos – cooperativas agropecuarias, MIPYMES, empresas estatales, gobiernos locales, organizaciones internacionales y turistas – vinculados como nodos principales en el sistema.

El señor Raúl Alberto Relova Vento, Presidente y Director General del PDL/MIPYME Vista Hermosa, participó en el programa de capacitación en Japón organizado por este proyecto. Mediante este programa, se apropió de las metodologías Kaizen y de enfoques basados en el ecosistema de MIPYMES japonesas que está incorporando de forma activa en sus operaciones empresariales, con la intención de lograr un mayor crecimiento empresarial.



Fuente: Finca Vista Hermosa

Figura 2-17 “Cierre del ciclo” de la Finca Vista Hermosa

(2) Estructura de la alianza público-privada y funciones de cada actor económico

Las funciones de cada actor económico se describen a continuación:

Tabla 2-12 Funciones de cada actor económico

Actor económico	Funciones
Sector privado (MIPYME/ PDL Vista Hermosa)	- Integración de las industrias primaria, secundaria y terciaria - Además de la producción agrícola y ganadera (primaria), participa en la elaboración o procesamiento (secundaria), y en las ventas y el turismo (terciaria) como parte de las actividades empresariales. - Establecimiento de una marca de elevado valor agregado centrada en la "comida sana / lenta". - Brindar servicios a los turistas para obtener divisas extranjeras.
Sector público (empresa estatal Bacuranao)	- Suministro de instalaciones para la elaboración o procesamiento y maquinaria/equipos. - Incorporación de las capacidades de elaboración o procesamiento, utilizando activos o recursos nacionales, a la cadena de valor del sector privado. - Contribuir a incrementar el valor agregado de los productos y garantizar una distribución estable.

Actor económico	Funciones
Gobierno local (gobierno municipal de Guanabacoa)	• Coordinador estratégico que apoya la sexta industrialización. • Coordinación de las alianzas público-privadas. • Eliminación de barreras administrativas, de logística y de sistemas. • Cooperación y coordinación con la oficina regional del Ministerio de Agricultura (MINAG) y la oficina provincial del MINCEX. • Puesta en práctica de la gestión de desarrollo regional.
Organización cooperante (FAO)	• Apoyo al control de la calidad y a la tecnología de procesamiento de valor agregado en las industrias primaria y secundaria • Fomentar la cadena de valor mediante la introducción de las mejores prácticas internacionales
Organización cooperante (FUH)	• Aplicación práctica del conocimiento académico y la innovación tecnológica • Implementación social de los resultados de la investigación, lo que contribuye a la sexta industrialización
Organización cooperante (Ministerio de Agricultura)	• Establecimiento de un marco para la política agrícola nacional

Fuente: equipo de asesoría basado en entrevistas

(3) Principales características y resultados del modelo de negocios basado en la industrialización del sexto sector

El rasgo más distintivo del modelo de negocios en este caso es que la producción agropecuaria no se limita al suministro de materias primas, en su lugar, se crea valor en la región integrando verticalmente las funciones de elaboración o procesamiento, de la comercialización, y de los servicios. Amén de la producción primaria agropecuaria y ganadera, la combinación de actividades de la industria secundaria como la elaboración o procesamiento de alimentos con las actividades de la industria terciaria que incluyen ventas, restaurantes y turismo vivencial o de experiencias ha posibilitado la creación de una estructura de ingresos diversificada.

Otro logro notable es el exitoso desarrollo de un segmento de mercado de alta gama mediante el posicionamiento de la “comida saludable / lenta” como la propuesta de valor central que apunta a consumidores nacionales de altos ingresos, así como a turistas extranjeros tanto de Europa como de Japón. Esto ha posibilitado generar ganancias en divisas extranjeras a través del consumo relacionado con el turismo, creando efectos de crecimiento directos para la economía local.

Además, el modelo de industrialización del sexto sector que integra a la agricultura y el turismo, ha contribuido a la creación de puestos de trabajo y a la mejora del valor de las marcas regionales, produciendo de este modo resultados que apoyan la formación de una economía local sostenible.

(4) Papel de los gobiernos locales (desde la perspectiva del fomento de la industrialización del sexto sector)

En este caso, el gobierno local funciona como una entidad central de coordinación, facilitando la realización de la industrialización del sexto sector. Concretamente, facilita la colaboración entre diversos actores implicados en las industrias primaria, secundaria y terciaria y apoya la integración de la cadena de valor local.

Además, según las entrevistas, el municipio ha creado plataformas de diálogo frecuente entre los directivos de las MIPYMES y las empresas estatales para fomentar el intercambio de desafíos y el desarrollo de relaciones de cooperación entre los sectores público y privado. En paralelo, lleva a cabo programas de capacitación y formación de capacidades, con el objetivo de mejorar la eficacia de las alianzas público-privadas y fortalecer las capacidades operativas y administrativas de las partes interesadas pertinentes.

Adicionalmente, mediante iniciativas como las “ferias municipales”, el gobierno local desempeña un papel en la predicción de casos exitosos y en el fomento de la divulgación horizontal de los modelos de la industrialización del sexto sector.

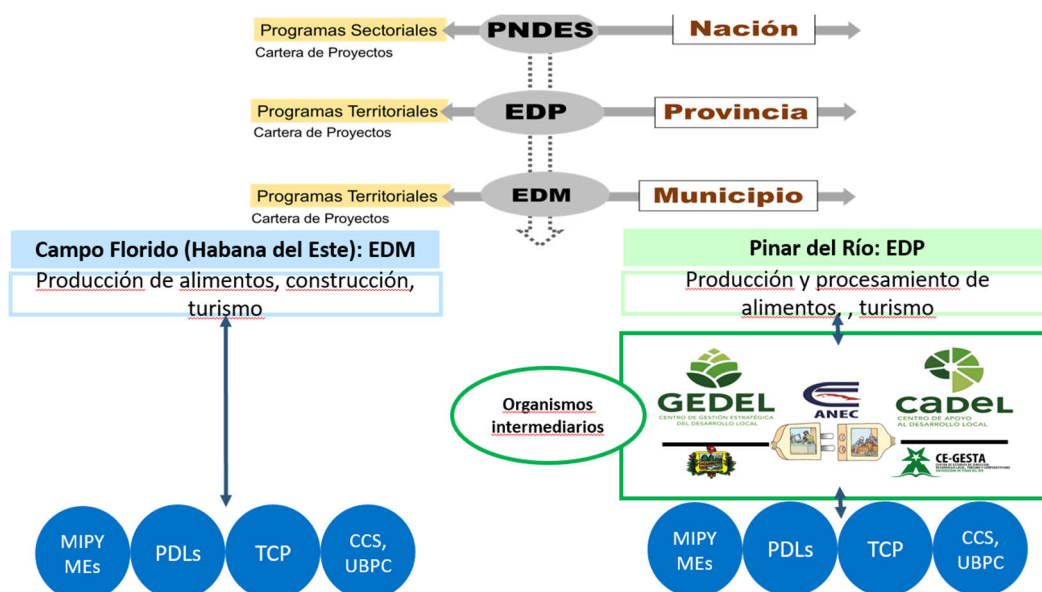
(5) Implicaciones

Este caso se evalúa como un ejemplo destacado de fomento industrial impulsado a nivel local en Cuba, ya que claramente posiciona a la industrialización del sexto sector como una estrategia central de desarrollo regional y demuestra como los gobiernos locales pueden actuar como catalizadores que integren recursos públicos y privados y construir un modelo económico regional autosostenible, capaz de generar divisas extranjeras.

Aunque casos exitosos como este son poco frecuentes, este modelo brinda perspectivas de amplia pertinencia para otras MIPYMES, ofreciendo un marco de referencia concreto para rebasar la dependencia de la producción primaria y para construir industrias regionales sostenibles que incorporen la creación de valor y las funciones de servicio.

2.3.2 Ecosistemas en el municipio Campo Florido, provincia Habana, y en la provincia Pinar del Río

Se realizaron visitas al municipio Campo Florido en la Provincia Habana y a la Provincia Pinar del Río para examinar los ecosistemas que fomentan el desarrollo de nuevos actores económicos.



Fuente: Equipo de asesoría

Figura 2-18 Ecosistemas en el municipio Campo Florido y en la provincia Pinar del Río

En ambas áreas, se han formulado estrategias de desarrollo a nivel provincial (Estrategia de Desarrollo Provincial: EDP⁵) y estrategias de desarrollo a nivel municipal (Estrategia de Desarrollo Municipal: EDM⁶) alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES⁷). Se confirmó que los gobiernos locales posicionan a los nuevos actores económicos como los principales impulsores del desarrollo regional.

Con respecto a la posición de los gobiernos locales, ambas regiones demuestran claramente un enfoque proactivo para involucrar activamente a los nuevos actores económicos en el abordaje de los desafíos locales y en el estímulo a la actividad económica. Se puede evaluar este nivel de propiedad e iniciativas como relativamente superior al observado en Centro Habana.

Al mismo tiempo, las diferencias en la madurez de los ecosistemas son evidentes entre las dos áreas. En el municipio de Campo Florido, si bien el gobierno municipal colabora directamente con los nuevos actores económicos para fomentar el desarrollo regional, siguen siendo limitadas las funciones especializadas de apoyo y las organizaciones intermediarias o intermedias de respaldo, lo que trae como resultado restricciones en la capacidad humana e institucional.

⁵ Con base en el PNDES, este documento estratégico establece las orientaciones y las cuestiones prioritarias para el desarrollo socioeconómico a nivel provincial.

⁶ Constituye una estrategia de desarrollo local, formulada a nivel municipal, la que define proyectos de desarrollo concretos y medidas de políticas basados en las necesidades de los residentes y recursos específicos localmente. En los últimos años, en sintonía con los avances de la descentralización, los EDMs han cobrado una importancia creciente como documentos medulares de planificación que permiten a los gobiernos locales fomentar de forma proactiva el desarrollo local al mismo tiempo que involucran a actores no estatales.

⁷ Es un plan de desarrollo de mediano a largo plazo a escala nacional, formulado por el gobierno de Cuba, siendo el 2030 el año- meta. El plan estructura el marco de políticas fundamentales para fomentar el crecimiento económico, la inclusión social, y la sostenibilidad ambiental de forma integrada. Define las áreas prioritarias nacionales, los sectores estratégicos, y la dirección de las transformaciones institucionales y sirve como el marco general que orienta las políticas y planes de los ministerios competentes y los gobiernos locales.

En contraste, en la provincia de Pinar del Río, se ha creado un ecosistema estructurado de organizaciones intermediarias siguiendo la estrategia de desarrollo provincial, que incluye el Grupo Estratégico para el Desarrollo Local (Grupo Estratégico de Desarrollo Local: GEDEL), el Centro de Apoyo al Desarrollo Local (Centro de Apoyo al Desarrollo Local: CADEL), y la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba: ANEC. Estas organizaciones brindan apoyo a los nuevos actores económicos para garantizar y asignar presupuestos para el desarrollo local, servicios de consultoría, capacitación y formación de capacidades y acoplamiento de funciones con las instituciones pertinentes, y funcionan como centros que vinculan a los gobiernos provinciales con los nuevos actores económicos. En este sentido, el sistema en la provincia de Pinar del Río se puede considerar como un caso modelo para apoyar a los nuevos actores económicos.

De forma general, estos hallazgos sugieren que, para mejorar la eficacia del desarrollo regional, es indispensable no solo que los gobiernos locales estén involucrados de forma activa, sino que también intervengan organismos intermediarios que apoyen y conecten a los nuevos actores económicos. En particular, es probable que la creación de un ecosistema de apoyo institucionalizado a nivel provincial, contribuya de forma significativa al crecimiento sostenible de los nuevos actores económicos

Tabla 2-13 Funciones de los organismos intermedios en la Provincia Pinar del Río

Nombre de la organización	Funciones
Centro para el Desarrollo Regional, el Turismo y la Gestión Cooperativa (CE-GESTA) dependiente de la Universidad de Pinar del Río	Implementación de proyectos en colaboración con varios ministerios y organizaciones internacionales, cooperación con la FAO, PNUD (PADIT), la UE, y otros. Realizan capacitaciones para los nuevos actores económicos.
Consultores estatales para MIPYMES derivados de CE-GESTA	Brinda servicios de consultoría tanto al sector estatal como al no estatal (incluidas empresas de reciente creación con sede en la Universidad). Apoyo a los PDL, Apoyo a la creación de MIPYMES, restructuración de modelos de negocios, etc.
Centro de Estrategia para el Desarrollo Regional (Gedel), Centro de Apoyo al Desarrollo Regional (Cadel)	Organizaciones en la provincia Pinar del Río que brindan incentivos para PDL. • Subvención en el momento de creación del PDL: 60 millones de CUP del presupuesto de la provincia de Pinar del Río, financiada por el impuesto de contribución del 1 % de los PDL sobre las ventas mensuales. • Préstamos con baja tasa de interés

Fuente: equipo de asesoría

Por otra parte, se identificaron desafíos relacionados con la ambigüedad de los criterios de aprobación en la etapa de creación de los PDL/MIPYMES, así como la inexistencia de un marco de supervisión o control sistemático para captar y evaluar las operaciones reales de los negocios después de su inserción o inicio. Por dicha razón, se considera necesario formular directrices o lineamientos para los nuevos actores económicos, que brinden gestión y apoyo integrados a través de todo el ciclo de vida- desde la creación hasta el funcionamiento y crecimiento.

Adicionalmente, la facultad para aprobar a las MIPYMES, que se había ejercido anteriormente de manera centralizada por el gobierno central (MEP), se transfirió a los gobiernos locales desde 2024. En vistas de este cambio institucional, resulta indispensable el fortalecimiento de la comprensión del sistema por los

gobiernos locales y su capacidad práctica para llevar a cabo tanto las decisiones de aprobación como el seguimiento o supervisión posteriores a dicha aprobación. Por consiguiente, se ha confirmado con claridad la necesidad de programas de capacitación dirigidos a funcionarios públicos locales.

2.3.3 Análisis de la cadena de suministro durante las visitas concretas a los actores económicos no estatales

Se realizaron estudios (encuestas) de la cadena de suministros centrados, principalmente, en los sectores de la agricultura, elaboración o procesamiento de alimentos, la industria manufacturera y la logística en los municipios Guanabacoa (provincia Habana), municipio Campo Florido (provincia Habana), en la provincia de Pinar del Río, y en las provincias de Matanzas y Villa Clara, para evaluar la situación actual de las cadenas de suministro e identificar los principales desafíos. Además de todo lo anteriormente expuesto, se enumeran a continuación los nombres de otras entidades visitadas y sus principales actividades empresariales o de negocios.

Tabla 2-14 Actores económicos no estatales visitados para el análisis de la cadena de suministro

Nombre de los actores económicos no estatales	Ubicación	Tipo	Contenido principal de los negocios o actividades / Descripción general
CCS de elaboración o procesamiento de alimentos	municipio Campo Florido	Cooperativa agropecuaria	Elaboración y ventas de vegetales embotellados; huevos de codorniz, etc. Los desafíos incluyen el déficit de materiales para envasado y empackado (botellas) y cadenas de frío insuficientemente equipadas.
UBPC de elaboración o procesamiento de alimentos	municipio Campo Florido	Cooperativa agropecuaria	Producen más de 20 renglones, incluidos pasta de tomate y de mango. Las pérdidas causadas por la escasez de recipientes (latas), etiquetas y de medios de transporte constituyen un problema.
Tú Casa Bar	provincia de Pinar del Río	PDL/MIPYME	Industria de alimentos y bebidas. Involucrada en actividades de contribución o aporte social mediante su registro como PDL, pero enfrenta desafíos relacionados con la rentabilidad.
ECOBLE	provincia de Pinar del Río	PDL/MIPYME	Servicios de reparación para la ciudadanía; fabricación de muebles; servicios de lavandería para hospitales estatales y reciclaje de muebles. Ingresos en divisas extranjeras.
Atres	provincia de Matanzas	Cooperativa no agropecuaria	Recuperación de desechos plásticos y producción de materiales reciclados. Utilización de materiales derivados de las empresas estatales. Los problemas se relacionan con la gestión de la producción y la escasez de materias primas.
MIPYME Gustatini	provincia de Matanzas	MIPYME	Producción y ventas de helados. Aseguramiento del suministro de leche cruda importada y la logística para su congelación mediante empresas estatales. Ingresos en divisas extranjeras mediante el turismo.
EMPAN y El Chiquilín	provincia de Matanzas	Empresa estatal / MIPYME	Empresa mixta para la importación de trigo y la producción de pan. La MIPYME garantiza las existencias de harina, mientras que la empresa estatal es la responsable de la estabilización de precios.

Nombre de los actores económicos no estatales	Ubicación	Tipo	Contenido principal de los negocios o actividades / Descripción general
Gabi & Sofi	provincia de Matanzas	Cooperativa no agropecuaria	Fabricación de muebles y juguetes. Inscripción de la marca registrada en la UE y registros de exportaciones anteriores. Excelente gestión de la producción.
CICTE S.A.	provincia de Villa Clara	Empresa estatal con sede en la Universidad	Apoyo para la comercialización de los resultados de las investigaciones de la Universidad. Cooperación técnica con los gobiernos locales y las MIPYMES, desarrollo conjunto y aseguramiento de regalías.
Infantes agrotecnológica	provincia de Villa Clara	CCS/PDL/ MIPYME	Procesamiento o beneficio de frutas (como mango y guayaba). Desarrollo de la fábrica con subvenciones municipales, ventas en línea y la utilización de cuentas en divisas extranjeras.

Fuente: Equipo de asesoría

Los resultados del Estudio-encuesta confirmaron que en todas las regiones, las MIPYMES enfrentan restricciones estructurales al tratar de garantizar las materias primas, los bienes de capital, los servicios de logística y los materiales de envasado.

1. Acceso a bienes de capital y materias primas

Muchas MIPYMES dependen del suministro o adquisición de productos a través de las empresas estatales, y se determinó que las restricciones sobre los volúmenes de adquisición, así como los complejos procedimientos administrativos aumentan la incertidumbre en la planificación de la producción. En este contexto, la creación de esquemas de suministro estable de bienes de capital y de materias primas – basado en una colaboración fortalecida con las empresas estatales – puede considerarse una medida eficaz para reforzar las cadenas de suministro.

2. Función de las organizaciones u organismos intermediarios

El análisis subrayaba el papel crítico de las organizaciones u organismos intermediarios, incluidos los gobiernos locales, las instituciones de apoyo a los PDLs, y las universidades e institutos de investigación, al desarrollar funciones de acoplamiento que conectan a las MIPYMES con las empresas estatales, con otros nuevos actores económicos y con organizaciones internacionales. Particularmente, las instituciones especializadas como CE-GESTA en la provincia de Pinar del Río contribuyen a la mejora del desempeño general de la cadena de suministro mediante la asistencia técnica, el apoyo al desarrollo de negocios (empresarial) y mediante el diseño de esquemas financieros. Por tanto, es necesario el fortalecimiento de funciones de apoyo intermediario similares en otras regiones.

3. Sector de logística

Se ha observado que muchas MIPYMES organizan de forma independiente servicios de transporte por carretera, lo que trae como resultado un transporte ineficaz y de alto costo. Este problema es particularmente incisivo en el sector de procesamiento o elaboración de alimentos, donde una insuficiente capacidad de la cadena de frío ocasiona pérdidas de productos e inestabilidad del suministro. Por consiguiente, existe la necesidad de desarrollar servicios compartidos de logística

en colaboración con las empresas estatales, así como plataformas de logística que aprovechen los activos estatales existentes para el transporte.

4. Déficit de materiales para envasado en el sector de procesamiento o elaboración de los alimentos

Los déficits de materiales para envasado fueron identificados como un desafío común e importante para muchas MIPYMES en el sector de procesamiento o elaboración de alimentos. Debido a la escasez de botellas, latas, etiquetas y materiales relacionados, muchas MIPYMES no pueden procesar suficientes volúmenes durante el período de la cosecha, lo que provoca pérdidas significativas de materias primas. Este problema va más allá de las empresas concretas y socava la eficiencia a través de toda la cadena de suministros, subrayando la necesidad de establecer mecanismos estables de suministro de materiales para envasado en colaboración con las empresas estatales y las zonas económicas especiales.

En resumen, el fortalecimiento de las cadenas de suministros requiere un enfoque integrador que combine la mejora de la colaboración con las empresas estatales, las funciones ampliadas de las organizaciones intermediarias de apoyo, el desarrollo de servicios de logística compartidos, y las respuestas institucionales a las restricciones en el suministro de material para envasado. Estas medidas no solo contribuirán a una mejora de la productividad y a una reducción de las pérdidas entre las MIPYMES, sino también servirán como una pieza fundamental para mejorar la eficacia de las estrategias de desarrollo local.

2.4 Implicación de otros donantes

2.4.1 UE

Con respecto a las actividades de otros donantes relacionadas con el apoyo a las MIPYMES, es de destacar un programa de apoyo durante cuatro (4) años de la Unión Europea que comenzó en septiembre de 2024⁸. Los hallazgos o resultados de las entrevistas realizadas con la UE, PNUD, y la AFD en enero de 2025 se resumen a continuación:

- **Presupuesto:** 14 millones de EUR (7 millones de EUR en préstamos concesionales y 7 millones de EUR en donaciones)
- **Duración:** Cuatro años
- Organizaciones ejecutoras: PNUD y AFD
- **Sectores Prioritarios:** Energías renovables, agricultura, transformación digital, e industrias creativas
- **Estructura del programa:**
 - Componente 1: Programas de capacitación (implementados principalmente por la AFD)
 - Componente 2: Creación de laboratorios de fabricación en universidades (implementado principalmente por el PNUD)

⁸ <https://www.undp.org/es/cuba/proyectos/nuevos-actores-economicos>

- **Componente 3: Suministro de equipos para MIPYMES (principalmente implementado por el PNUD)**

En conjunto, el programa consta de los siguientes cuatro componentes:

1. **Suministro de equipos para las MIPYMES** (llevado a cabo por el PNUD)
2. **Capacitación para las MIPYMES** (realizada por la AFD, que incluye la capacitación en el extranjero)
3. **Préstamos denominados en divisas extranjeras para las MIPYMES** (implementados de forma conjunta por el PNUD y la AFD)
4. **Apoyo para el acceso de las MIPYMES a mercados en el extranjero** (implementado de forma conjunta por el PNUD y la AFD)

Los sectores destinatarios son la agricultura, las energías renovables, las TICs y las industrias creativas.

En lo que respecta al Componente 1 (suministro de equipos), los criterios de elegibilidad requieren que las MIPYMES beneficiarias participen en algún tipo de actividad productiva, en lugar de en el comercio minorista, y que sus actividades empresariales contribuyan a la sostenibilidad ambiental, a la igualdad de género y/o al desarrollo económico local. Aún no se ha determinado el monto máximo de ayuda para equipamiento por empresa o por proyecto.

Con respecto al Componente 2 (capacitación), en el momento de la entrevista aún no se había concretado el contenido específico de los programas de formación.

En el caso del Componente 3 (préstamos denominados en divisas extranjeras), puesto que no se permite a las MIPYMES tener cuentas en divisas extranjeras, se está considerando un esquema mediante el cual se proporcionarían fondos a las ONGs, las cuales adquirirían los equipos y materiales solicitados por las MIPYMES y los entregarían directamente a éstas. Sin embargo, en el momento de la entrevista, este esquema aún no se ha concretado. El presupuesto total para este componente es de 200 000 EUR, que se entregarán al Banco de Crédito y Comercio BANDEC. Dado que se prevé que el monto del préstamo por MIPYME oscile entre 10 000 y 15 000 EUR, las MIPYMES destinatarias serán un poco menos de 20. Si bien la escala es relativamente pequeña, este componente se ha diseñado como un plan piloto, con el potencial para una futura ampliación. No es necesario que BANDEC reembolse estos fondos a la UE, lo que significa que esta porción constituye una donación. BANDEC posteriormente realizará las evaluaciones crediticias relativas a las MIPYMES que soliciten préstamos. Además de revisar los planes de negocios y los estados financieros, la evaluación también contemplará los aportes a la sostenibilidad ambiental, igualdad de género (sexo) y el desarrollo económico local. Puesto que será necesario que las MIPYMES reembolsen los préstamos en euros, el hecho de tener un modelo de negocios orientado a la exportación, que pueda generar divisas extranjeras, es una condición obligatoria para la elegibilidad. Para garantizar un reembolso fiable, también se brindará a las MIPYMES apoyo práctico en materia de gestión como parte del proyecto.

En cuanto al Componente 4 (mejorar el acceso a los mercados foráneos), se está ponderando la utilización de ProCuba; sin embargo, en el momento de la entrevista, no se han determinado aún los detalles del acuerdo.

2.4.2 Suecia, PNUD

(1) Programas de capacitación para empresarios de MIPYMES en cuatro provincias

Además, con el apoyo financiero de la Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional (ASCDI) el PNUD implementó el proyecto "Apoyo a las MIPYMES para un desarrollo local inclusivo, sostenible y eficaz" a efectuarse desde 2023 hasta 2025. Se muestra el resumen a continuación:

- La meta del Proyecto es incorporar a las MIPYMES al desarrollo regional y fomentar las alianzas público-privadas; el Resultado 1 apuntaría a fortalecer el marco organizativo en el desarrollo regional, para facilitar la función o papel de las MIPYMES, y el Resultado 2 sería desarrollar la incubación para fomentar los negocios y apoyar la innovación.
- Basado en la red creada en el proyecto PADIT⁹ que el PNUD ha apoyado hasta la fecha, el Proyecto se orientará a las provincias de Pinar del Río, Villa Clara, Holguín, y Granma.

La capacitación se ofrece a las MIPYMES en las cuatro provincias, con inicio en julio de 2023, priorizando a mujeres y jóvenes y a las actividades económicas que contribuyan con proyectos de desarrollo local. La capacitación incluye los aspectos citados a continuación:

- 1) Mercados: orígenes y destinos comerciales
- 2) Análisis económicos y financieros de los negocios o empresas
- 3) Administración financiera y relaciones con las instituciones financieras
- 4) Evaluación financiera de las inversiones

El proyecto "Mipymes y emprendimientos", dirigido por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), con el apoyo de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASCDI) y en coordinación con el Gobierno Provincial de Pinar del Río, te invita a la primera convocatoria de **cursos gratuitos** para emprendedores.

CURSOS PARA EMPRENDEDORES

Curso **El mercado: origen y destino del negocio**

11, 13, 17, 19 y 21 de julio de 2023. De 9:00 am a 1:00 pm

Sede de GEDEL-CADEL, sita en Ave. Martí No. 132 entre Calle Nueva y Calle Colón, Pinar del Río.
Impartido por profesores del Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo de la Universidad de Pinar del Río.

¿A quién está dirigido?
A titulares de mipymes, cooperativas, trabajadores por cuenta propia y de proyectos de desarrollo local de la provincia de **Pinar del Río** que se desarrollen en sectores prioritizados de la economía y alineados con las estrategias de desarrollo territorial, con énfasis en mujeres y jóvenes.

¿Cómo participar?
Descarga la planilla de solicitud en el siguiente enlace: <https://bit.ly/3phq67e>
Llena la planilla y envíala al correo: marin@upr.edu.cu

¡Participa!
Esta convocatoria cierra el 1ro de julio de 2023. Los seleccionados se darán a conocer públicamente a partir de esa fecha.

Fuente: MEP

Figura 2-19 Solicitud para capacitación de empresarios de MIPYMES patrocinada por PNUD y MEP PNUD UNDP and MEP

Además del proyecto financiado por la EU anteriormente descrito, el PNUD está implementando un proyecto distinto con financiamiento del gobierno de Suecia. Este proyecto incluye una capacitación en capacidad empresarial para lanzamiento de empresas y la utilización de herramientas digitales, el desarrollo de productos de microcrédito, y programas de

⁹ Proyecto del PNUD (Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial: PADIT)

capacitación para instituciones de microcrédito. El proyecto está dirigido a cuatro provincias: Pinar del Río, Villa Clara, Holguín, y Granma.

En Cuba, los bancos aplican los mismos criterios de evaluación crediticia para las MIPYMES o para las empresas estatales, exigiendo estados financieros detallados y procedimientos exhaustivos. Como resultado, se han tornado difíciles los préstamos a las MIPYMES. Para abordar este problema, el proyecto brinda apoyo con vistas a simplificar los procedimientos de préstamos. De ello resulta que los bancos cubanos, concretamente el Banco Popular de Ahorro (BPA), pueden conceder préstamos en el plazo de siete días después de visitar a las MIPYMES con objetivos de evaluación. Los montos de los préstamos oscilan entre 35,000 y 535,000 pesos cubanos, con una tasa de interés del 2.17% por mes. Aunque la tasa de interés es relativamente alta, la demanda de financiamiento sigue siendo considerable, y se ha otorgado un número significativo de préstamos.

En muchos casos, las MIPYMES no pueden presentar una garantía suficiente y por tanto no pueden obtener préstamos. En tales casos, el depósito del 10 % del monto del préstamo en el BPA se considera una garantía, facilitando el desembolso o erogación del préstamo. Además, cuando los propietarios de las MIPYMES son mujeres o jóvenes, se otorgan los préstamos sin exigir garantía.

También se han introducido incentivos mediante los cuales se aumentan los salarios del personal del BPA que otorgue un mayor número de préstamos. Aunque los salarios de los empleados del sector público, incluida la empleomanía del sector bancario, están regulados jurídicamente en Cuba, una autorización especial del Banco Central permitió estos incrementos salariales.

Debe señalarse que el gobierno sueco no proporciona capital para préstamos al BPA, sino que más bien brinda asistencia técnica. El objetivo es demostrar que los préstamos son factibles incluso con criterios simplificados de evaluación y ampliar este sistema a otros bancos cubanos.

2.4.3 Embajada británica

La Embajada británica ha organizado varios eventos de creación de redes para emprendedores. En enero de 2025, también se celebró una competencia de diferentes empresas o negocios, en la cual el ganador recibió un premio de 5 000 USD. Las MIPYMES presentaron planillas de solicitud que fueron revisadas como parte del proceso de selección. Sin embargo, no se realizaron visitas a las sedes de las MIPYMES solicitantes, ni hubo presentaciones de las mismas durante el proceso de evaluación. Esta competencia de emprendimientos se celebró por primera vez, y la Embajada indicó su intención de continuar organizándola aproximadamente una vez al año.

2.4.4 FAO

Entre los proyectos ejecutados por la FAO en Cuba, diez proyectos incluyen planes de subvenciones (donaciones) a las que pueden acceder las MIPYMES, con un monto de donación disponible total de 70 millones de USD. Si bien estos fondos no están exclusivamente reservados para las MIPYMES, las MIPYMES privadas son elegibles para recibir subvenciones no reembolsables. Las MIPYMES a las que se otorga dicho financiamiento pueden usarlo para adquirir equipos y materiales.

Los beneficiarios elegibles incluyen actores que participan en la agricultura, ganadería, y la pesca, y la factibilidad del proyecto está sujeta a evaluación. No existe un límite superior predeterminado con respecto al monto de financiamiento, y en ciertos casos, MIPYMES específicas han recibido donaciones que ascienden a varios millones de dólares americanos.

2.4.5 Colaboración potencial

Como se describió anteriormente, múltiples donantes están llevando a cabo proyectos dirigidos a apoyar a las MIPYMES, y en muchos casos, la capacitación de las MIPYMES constituye un componente central de estas iniciativas. Sin embargo, como el apoyo financiero directo a las MIPYMES se vuelve institucionalmente difícil en el marco de las operaciones de JICA, existe un campo de acción para brindar apoyo complementario, remitiendo a las MIPYMES promisorias a esquemas de financiamiento concesionales y basados en subvenciones o donaciones ofrecidos por otros donantes.

En el marco de este proyecto, los seminarios y foros empresariales invitaron a otros donantes para facilitar los intercambios entre donantes y presentar proyectos relevantes a los participantes, fomentando de este modo la coordinación y la sinergia con las iniciativas financiadas por otros donantes.

2.5 Identificación de las áreas y sectores empresariales prioritarios

En el estudio previo, se analizaron los sectores prioritarios para Cuba en su conjunto – incluidas las empresas estatales – basados en tres pilares: (1) desempeño o resultados recientes, (2) desempeño o resultados futuros, y (3) contribución a las prioridades de desarrollo nacional. Como resultado, se identificó como prioritarios a los siguientes sectores: (i) biotecnología y productos farmacéuticos, (ii) turismo, (iii) producción y elaboración o procesamiento de alimentos, (iv) energía, (v) TICs, (vi) manufactura, y (vii) construcción.

Entre ellos, la biotecnología y los productos farmacéuticos se desarrollan principalmente bajo el marco del grupo estatal BioCubaFarma, lo que resulta en espacios limitados de participación para las MIPYMES. Por tanto, este proyecto se centró en los siguientes seis sectores prioritarios para dichos actores - (i) agricultura, (ii) construcción, (iii) energías renovables, (iv) manufactura, (v) TICs, y (vi) turismo – y elaboró informes de las cadenas de suministro para cada sector.

	Resultados recientes	Exportaciones	PIB	Empleo	Inversión	Resultados futuros	Exportaciones	PIB	Empleo	Inversión	Prioridades de desarrollo nacional	ODS 2: Seguridad alimentaria	ODS 7: Energía sostenible	ODS 9: Industria, Innovación	ODS 11: Ciudades sustentables	Puntuación total	Clasificación
Ponderación	15%	4%	5%	3%	3%	70%	20%	30%	15%	5%	15%	5%	4%	3%	3%		
Biotecnología y prod. farmacéuticos	4.00	1	7	7	1	5.50	7	6	4	5	4.75	4	4	7	4	5.16	1
Turismo	2.50	1	1	1	7	6.00	7	5	5	7	3.25	1	4	4	4	5.06	2
Producción/procesamiento de alime	3.75	6	1	1	7	5.50	6	5	4	7	4.00	7	4	4	1	5.01	3
Energía	3.25	5	1	6	1	5.00	4	7	6	3	6.25	4	7	7	7	4.93	4
TICs	6.25	7	4	7	7	4.75	6	6	6	1	3.25	1	4	7	1	4.75	5
Manufactura	3.00	3	1	1	7	4.75	4	4	4	7	4.75	1	7	7	4	4.49	6
Construcción	4.00	7	7	1	1	4.50	4	4	4	6	4.75	1	7	4	7	4.46	7
Industria azucarera	4.00	6	7	2	1	4.00	3	4	3	6	4.75	7	7	4	1	4.11	8
Logística	2.75	2	1	7	1	3.50	4	4	4	2	7.00	7	7	7	7	3.91	9
Servicios especializados	5.00	2	4	7	7	4.00	5	5	5	1	1.00	1	1	1	1	3.70	10
Instalaciones hidrosanitarias	4.00	7	1	1	7	3.00	3	4	4	1	4.75	4	7	4	4	3.41	11
Salud pública	5.50	7	7	7	1	2.75	3	3	4	1	2.50	4	1	1	4	3.13	12
Comercio exterior	3.75	4	1	7	3	3.25	4	4	4	1	1.75	4	1	1	1	3.10	13
Finanzas y bancarización	1.50	1	3	1	1	3.00	3	4	4	1	2.50	1	1	4	4	2.70	14
Política social	4.50	3	7	1	7	2.25	1	2	5	1	1.75	1	1	1	4	2.51	15
Comercio interior	4.75	5	4	7	3	1.25	1	2	1	1	1.75	4	1	1	1	1.85	16

Fuente: Elaborado por el equipo de asesoría basado en el informe final del Estudio previo

Figura 2-20 Resultados del análisis de los sectores prioritarios en Cuba

Capítulo 3 Resultado 2: Actividades ejecutadas

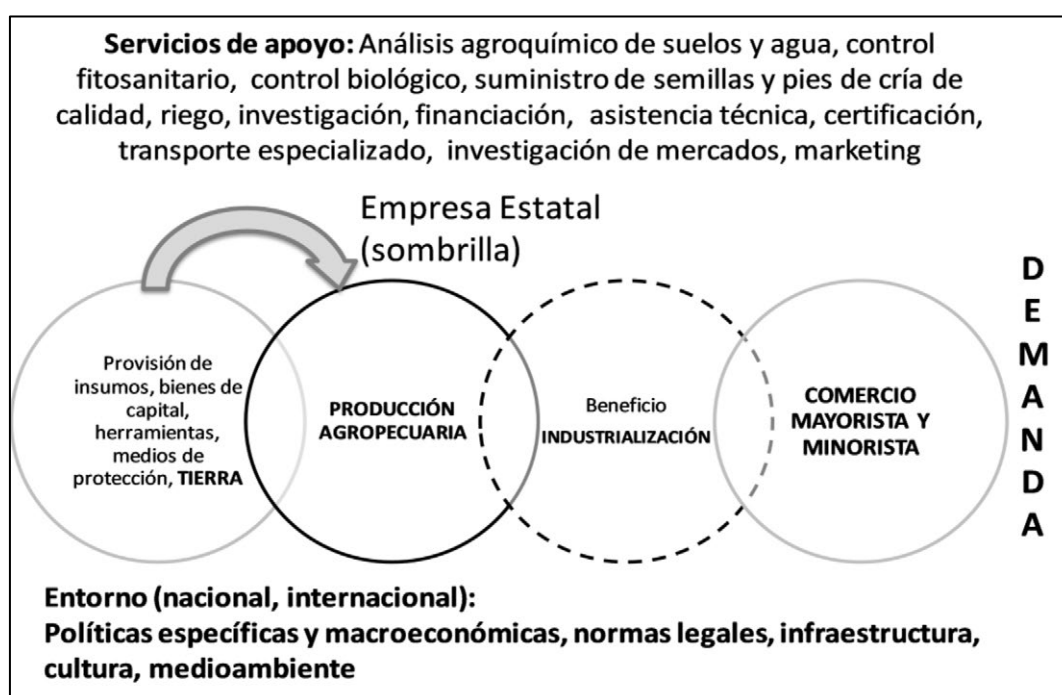
Resultado 2	Se analizará la situación actual, desafíos, y medidas de fortalecimiento de las cadenas de suministro por los diversos actores económicos, incluidos los actores estatales y no estatales en los sectores empresariales prioritarios.
--------------------	---

Basado en los resultados del Estudio básico (encuesta de referencia) en el marco del Resultado 1, se identificaron los sectores empresariales prioritarios en el marco del Resultado 2. Se realizaron, de conjunto con la FUH, los análisis de las cadenas de suministro para seis sectores: (i) agricultura, (ii) construcción, (iii) energías renovables, (iv) manufactura, (v) TICs, y (vi) turismo. Los informes por sectores se adjuntan como el Apéndice 5. A continuación se muestra un resumen.

3.1 Agricultura

3.1.1 Cadena de suministro agrícola y sus principales problemas

La cadena de suministro agrícola comprende la producción, el procesamiento o elaboración, y los vínculos a la comercialización, así como el suministro de los insumos y equipos relacionados y todos los servicios que, de forma significativa, influyen sobre estas actividades (lo que incluye la investigación, los servicios de extensionismo, la capacitación y la asistencia técnica). La Figura 3-1 ilustra la cadena de suministros agrícolas de Cuba, su entorno operativo y sus principales vínculos.



Fuente: Anaya y García (2021)

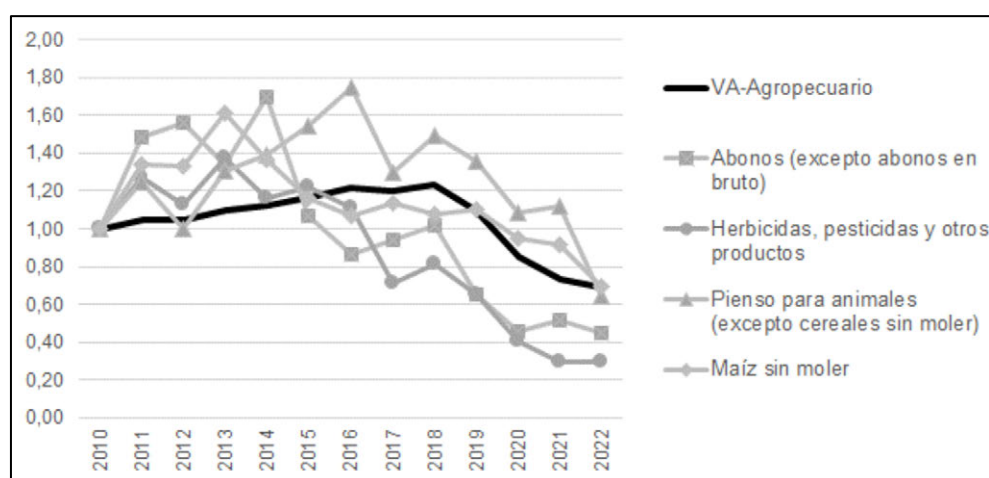
Figura 3-1 Cadena de suministro agrícola en Cuba

En el suministro de insumos – en particular respecto a la producción de semillas – se puede observar la colaboración entre los sectores estatal y no estatal. Hasta hace algunos años, los vínculos del procesamiento y la industrialización no estaban bien desarrollados en cuanto a la diversificación de los actores económicos;

Sin embargo, esta situación ha estado cambiando. Por ejemplo, como una estrategia para minimizar las pérdidas después de la cosecha, se han creado minindustrias asociadas a productores agropecuarios o a dependencias de los órganos del Poder Popular, y algunas de estas entidades se transformaron en MIPYMES en 2021.

La cadena de suministro agrícola de Cuba tradicionalmente involucra a un número de instituciones gubernamentales específicas del sector que han funcionado de forma independiente. Por ejemplo, la producción de cultivos es supervisada por el Ministerio de Agricultura (MINAG), el procesamiento o elaboración por el Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL), y la comercialización por el Ministerio de Comercio Interior (MINCIN).

Uno de los desafíos principales que enfrenta la cadena de suministros agrícolas de Cuba es la fragilidad del abastecimiento de insumos y servicios especializados. Los insumos utilizados en el sector agrícola son mayoritariamente importados y en los últimos años, la escasez de divisas extranjeras que enfrenta la economía cubana ha reducido, de manera significativa, su disponibilidad, afectando de modo negativo el crecimiento de los resultados agrícolas (véase la Figura 3-2). Además, debido a los insuficientes incentivos para sustituir los insumos importados con alternativas de producción nacional, los actores económicos no han realizado esfuerzos de forma activa para reducir importaciones, haciendo un uso más eficaz de sus propios recursos.



Fuente: Elaborado por la FUH basado en datos de la ONEI (2018, 2022, 2023)

Figura 3-2 Comparación de la producción agrícola y los insumos seleccionados (índice, 2016 = 1.0)

La Tabla 3-1 resume los principales desafíos en la cadena de suministro agrícola de Cuba.

Tabla 3-1 Desafíos principales en la cadena de suministro agrícola de Cuba

Elemento	Problema
Impulsada por la demanda	- La mayoría de las cadenas agrícolas se han organizado de modo tradicional, basadas en la oferta, no en la demanda. Sin embargo, productos de exportación tradicionales constituyen una excepción (por ejemplo: cítricos frescos y procesados, miel, tabaco, ron y azúcar). - La idea de que sea impulsada por la demanda se está extendiendo como resultado de la aparición de nuevos tipos de demanda, como los restaurantes y cafeterías que son gestionados por emprendedores y otros negocios que necesitan insumos agrícolas. - Además, existe el potencial para que productores del sector no estatal y las cooperativas vendan directamente al turismo y exporten sus productos.
Conocimiento y capacitación	- Falta de conocimiento relativo a la aplicación del enfoque de cadena de suministro. - Déficit de personal con el conocimiento técnico para llevar a cabo los procesos a lo largo de la cadena. - Falta de disciplina en cuanto a la tecnología y el control de la calidad.
Aseguramiento de materiales	- Productos de difícil obtención: semillas de alta calidad, otros insumos para la producción, herramientas de trabajo, maquinaria agrícola, equipos de irrigación, equipos de oficina, ropa y calzado adecuados, etc. - Métodos insuficientes e ineficaces de acceso y utilización del agua.
Medios de transporte	- Elevado costo de los servicios de transporte, si los medios de transporte privados no están disponibles o son inaccesibles. - Condiciones viales deficientes.
Comunicación e información	- Redes de comunicación inadecuadas. - Ausencia de información necesaria sobre suministradores, nuevas normativas, y mercados.
Infraestructura	- Insuficiente capacidad de almacenamiento y condiciones inadecuadas del mismo. - Debido a la escasez de instalaciones y medios, existe un déficit de instalaciones de procesamiento o elaboración. - Obsolescencia tecnológica en la industria y bajas tasas de utilización de la capacidad de los equipos. - Alcance limitado para las mejoras tecnológicas autónomas.

Fuente: García y Anaya (2021)

3.1.2 Cadenas de suministro agrícolas de productos seleccionados

Se seleccionaron productos específicos a partir de los siguientes criterios:

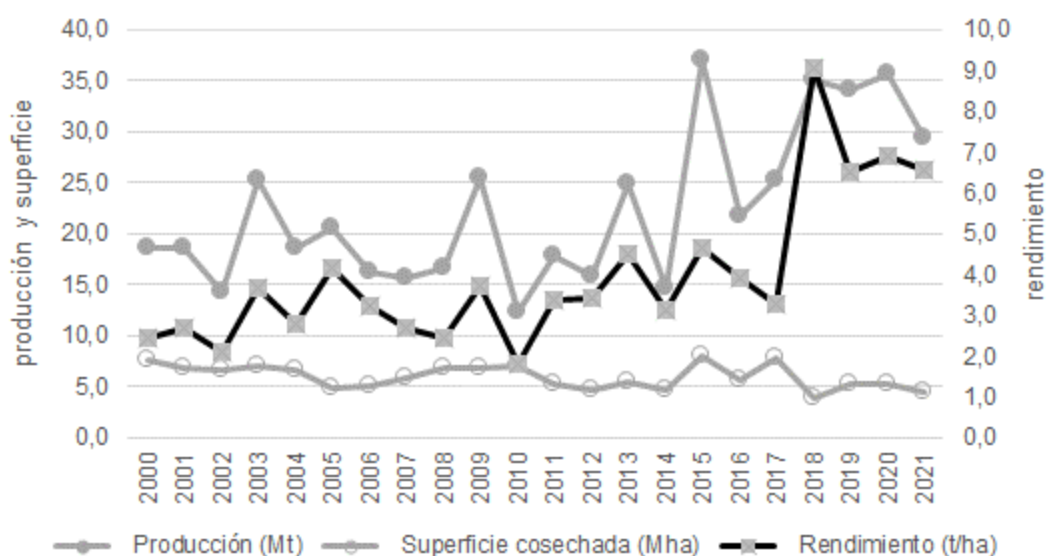
- Participación eficaz y potencial de las MIPYMES en la cadena de suministro
- Aporte para satisfacer la demanda nacional y fomento de la sustitución de importaciones
- Potencial para generar productos de elevado valor agregado para la exportación

Sobre la base de estos criterios, se realizaron análisis de la cadena de suministro para el arroz, los frijoles, el maíz (para piensos animales), la carne de res, la leche, la carne de cerdo, y los mangos. Mientras que todos los resultados de los análisis se exponen en el Apéndice 5, esta sección se centra en el mango.

3.1.3 Mango

Los mangos son muy valorados en el mercado nacional, ya sea como productos frescos o en formas procesadas. Sus usos principales incluyen el consumo como fruta fresca y la elaboración en forma de productos como jugos y compotas; además, debido a sus propiedades medicinales, los mangos también

pueden ser utilizados en la industria farmacéutica. Si bien los productos a partir del mango hoy en día están dirigidos principalmente al consumo nacional, existe el potencial para ampliar el suministro al sector del turismo interno y para incrementar las exportaciones. En los últimos años, la producción de mango ha mostrado una tendencia sostenida al crecimiento, impulsada por incrementos en las áreas cosechadas y en los rendimientos, con una tasa de crecimiento anual media del cinco por ciento entre 2010 y 2019 (véase la Figura 3-3).



Fuente: Elaborada por la FUH a partir de datos de la ONEI (2018, 2022).

Figura 3-3 Indicadores de la producción de mango

La producción nacional es llevada a cabo principalmente por el sector no estatal. En el período de 2000 a 2021, el sector no estatal representó, como promedio, el 91 por ciento del volumen total de la producción y el 80 por ciento de la superficie cultivada. Los componentes de la cadena de suministro del mango se muestran en la tabla a continuación

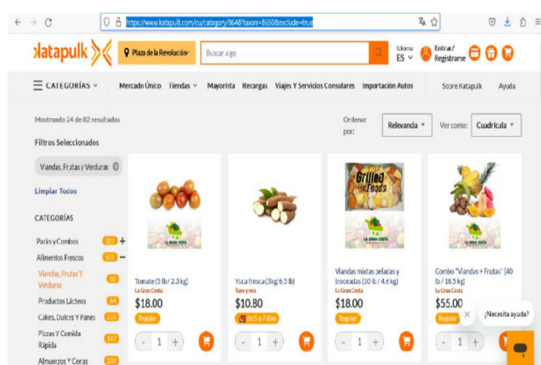
Tabla 3-2 Componentes de la cadena de suministro del Mango

Componente	Cadena de suministro					Demanda final
Eslabón	Suministro de Equipos e Instalaciones	Siembra	Producción de Mango	Acopio o cosecha	Elaboración o Procesamiento	Distribución/ Comercialización
Proceso	- Fertilizante - Insecticida - Herbicida - Fungicida - Recipientes y envasado - Maquinaria - Combustible - Agua - Equipos de transporte	- Selección del sitio - Preparativos para la siembra - Recolección de semillas - Preparación de las semillas - Siembra o trasplante - Injertos	- Estrategias de cultivos intercalados - Preparativos del suelo - Gestión de la siembra - Cosecha - Selección	- Captación de clientes potenciales - Contratos de producción de frutas - Recogida y transporte - Selección - Entrega a su destino	- Análisis de la oferta y la demanda - Recepción de materias primas - Suministro a la línea - Lavado, enjuague y clasificación - Confección de compotas - Precalentamiento - Mezclado y ajuste del PH - Esterilización continua - Enfriado y secado - Envasado - Almacenamiento	- Pronóstico de la demanda - Recepción de productos - Control de la calidad - Almacenamiento y preservación - Distribución - Exhibición - Ventas
Entidades económicas relacionadas	- Industrias que producen insumos y equipos (nacionales) - Sociedades comerciales extranjeras (importación de insumos y equipos)	Asociación cooperativa	- Cooperativas - UBPC - CPA - CCS - Empresas estatales (UEB) - Productores privados no relacionados con las CCS - MINFAR - MININT	- Grupo empresarial de Acopio (nivel municipal) - Cooperativas - UBPC - CPA - CCS - Empresas estatales (UEB)	- MINAL - MINAG - Minindustrias del OLPP - Minindustrias como entidades de producción (cooperativas, Empresas estatales)	- Mercados agropecuarios y de ganado - Mercados de productos industriales - Ferias agropecuarias - Restaurantes - Turismo - Vendedores callejeros - Negocios de TCP Y MIPYMES - Otros
Productos			Mango en fruta fresca	Mango como fruta fresca	- Mango como fruta fresca - Compotas, mermeladas, pasta, crema	- Mango como fruta fresca - Compota, mermelada, pasta, néctar, crema
Mercado	- Productor - Procesador	- Productor - Procesador	Cosechador	Procesador o elaborador	- Corredor - Consumidor	Consumidores
Servicios transversales	Transporte especializado, investigación, financiamiento, apoyo técnico, estudio de mercado, certificación, apoyo a la calidad y así sucesivamente.					

Fuente: FUH basada en Anaya (2015)

Adicionalmente, productos como los mangos, que pueden venderse como fruta fresca, tienen acceso a mercados extranjeros con potencial de expansión. Pueden identificarse los tres canales que se mencionan a continuación:

1. **La exportación de fruta fresca** debe realizarse a través de los canales tradicionales, operados por empresas estatales beneficiarias de licencias. El principal inconveniente es que los productores no reciben divisas extranjeras directamente, en su lugar, se les paga en MLC, el cual solo puede utilizarse en el mercado nacional.
2. **Las ventas al sector hotelero** constituyen otro canal. En los últimos años, se ha permitido a los productores vender directamente, sin mediación de las empresas estatales; sin embargo, este canal también enfrenta desafíos relacionados con el uso del MLC.
3. **Ventas en plataformas en línea**, consideradas como el canal más prometedor, permite a los cubanos en el extranjero utilizar las remesas para comprar una gran variedad de productos – incluidos tanto los alimentos frescos como los procesados o elaborados- y enviarlos a sus familias.



Katapult



Supermarket 23

Fuente: Sitio web

Figura 3-4 Ejemplos de plataforma de ventas en línea en el extranjero

Estas plataformas trabajan directamente con los productores y contratan los productos cuando se satisfacen los requisitos de precio y calidad especificados por los productores. Para mantener el acceso a la divisa extranjera recibida, se encuentran disponibles varias opciones, que incluyen la apertura de cuentas bancarias en el extranjero o realizando los pagos desde la plataforma a los suministradores externos.

3.1.4 MIPYMES en el sector de la agricultura

Según la base de datos del MEP relativa a las MIPYMES en julio de 2023, se pueden realizar las siguientes observaciones respecto a las MIPYMES en el sector agrícola:

- De un total de 8,590 MIPYMES, 1,389 operan en el sector agrícola, representando el 16,2 por ciento del total.
- En cuanto a la magnitud o tamaño de la empresa, predominan las empresas pequeñas (724 empresas, 52 por ciento), y a continuación las microempresas (390 empresas, 28 por ciento), y medianas empresas (275 empresas, 20 por ciento).

La Tabla 3-3 presenta a las MIPYMES en el sector agrícola por tipo de actividad, mostrando que aproximadamente el 70 por ciento participa en la elaboración o procesamiento, y en la comercialización de productos agrícolas, alimentos y bebidas procesados o elaborados.

Tabla 3-3 MIPYMES cubanas en actividades agro-alimentarias

Actividad	Cantidad			Composición (%)		
	MIPYMES	Número de empleadores	Número de empleados	MIPYMES	Número de empleadores	Número de empleados
Producción agrícola	33	52	915	2.4%	2.3%	3.2%
Apoyo	17	22	309	1.2%	1.0%	1.1%
Actividades posteriores a la cosecha	4	6	66	0.3%	0.3%	0.2%
Elaboración/comercialización	972	1,588	20,052	70.0%	71.1%	69.7%
Actividades mayoristas	240	360	4,904	17.3%	16.1%	17.0%
Sector minorista	43	65	827	3.1%	2.9%	2.9%
Todos los procesos	80	142	1699	5.8%	6.4%	5.9%
Total	1,389	2,235	28,772	100%	100%	100%

Fuente: FUH basada en datos del MEP (2023)

La limitada participación de las MIPYMES en actividades agrícolas primarias se relaciona con el requisito de que, para ser reconocida como MIPYME, la propiedad de la tierra es obligatoria. Entre las MIPYMES involucradas en actividades de elaboración o procesamiento y comercialización, las categorías que predominan son las panaderías (253; 18.2 por ciento), productos cárnicos (235; 16.9 por ciento), productos de frutas y vegetales (206; 14.8 por ciento), y productos lácteos (108; 7.8 por ciento).

3.1.5 Campo de acción para la entrada de las MIPYMES

Si bien las cadenas de suministro agrícolas tradicionales han estado estrechamente vinculadas a la producción primaria en regiones concretas, existe un campo de acción para que las MIPYMES y otras formas del sector no estatal participen en las siguientes actividades:

- Suministro de insumos mediante el abastecimiento nacional, en particular semillas certificadas y piensos animales.
- Mejora del apoyo a los campesinos y perfeccionamiento de la gestión agrícola mediante servicios ampliados como actividades de extensionismo, estudio de mercados, y servicios de asesoría jurídica.
- Fomento de una agricultura específica de cada región mediante el desarrollo y fabricación de maquinaria agrícola y equipos adecuados a las condiciones locales y el tamaño de las fincas.

La entrada de las MIPYMES a las cadenas de suministro agrícolas es indispensable para la modernización y el desarrollo sostenible del sector agrícola de Cuba. Mediante esfuerzos coordinados entre el gobierno, las instituciones agrícolas, y las MIPYMES, se considera factible acercarse a la meta de lograr la soberanía alimentaria.

3.2 Sector de la construcción

3.2.1 Estructura del sector

El Ministerio de la Construcción (MICONS) es la autoridad rectora que supervisa todas las actividades relacionadas con la construcción en el país. El sector de la construcción se estructura por medio de tres OSDEs, que reúnen a 131 empresas estatales las cuales se especializan en los diversos componentes para los proyectos de construcción.

Al mismo tiempo, el MICONS regula las actividades de los actores no estatales, lo que incluye a las Cooperativas no agropecuarias (CNAs). Para octubre de 2023, se había registrado un total de 89 Cooperativas no agropecuarias, 2,011 MIPYMES, y 9,758 trabajadores por cuenta propia bajo la supervisión del Ministerio de la Construcción (Figura 3-5).



Fuente: FUH

Figura 3-5 Estructura administrativa del sector de la construcción en Cuba

Además de cumplir los requisitos establecidos por el MEP para la creación de los actores económicos no estatales, tales entidades también deben realizar sus actividades concretas cumpliendo con las normativas del Ministerio de la Construcción.

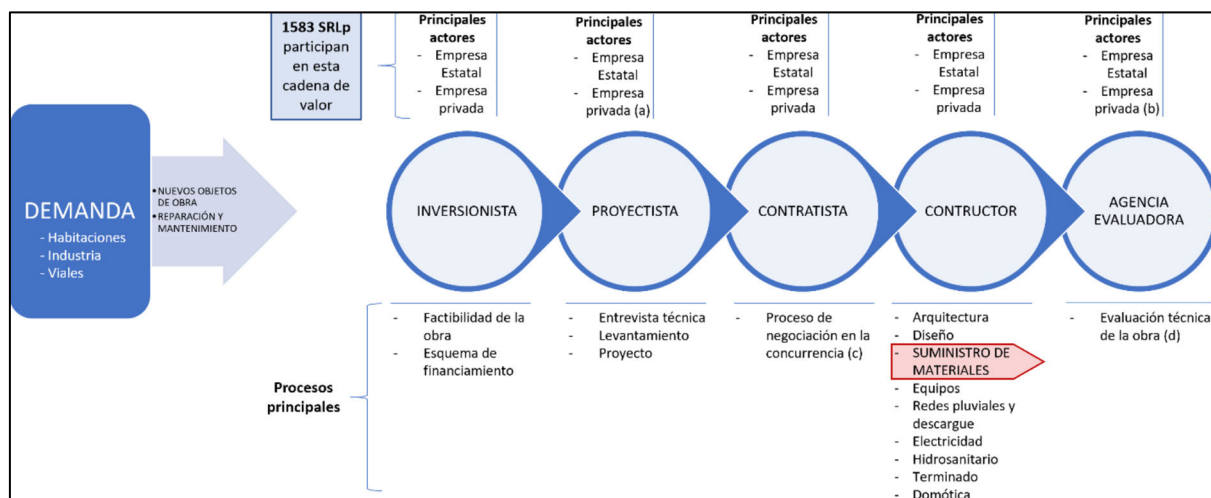
3.2.2 La cadena de suministro y el papel del sector no estatal

La cadena de suministro del sector de la construcción consta de dos eslabones principales: (i) servicios para la construcción y (ii) la producción de materiales de construcción.

(1) Servicios para la construcción

La cadena de suministros de los servicios para la construcción comprende cinco etapas: inversión, diseño, construcción, contratación, y certificación técnica (Figura 3-6). Los actores económicos no estatales operan de conjunto con las empresas estatales en el suministro de servicios para la construcción y en la producción

de materiales de construcción. La mayoría de la demanda para construcciones nacionales se lleva a cabo por actores económicos no estatales, los cuales se han convertido en los principales ejecutores de los proyectos de construcción residencial e industrial.



Fuente: FUH

Figura 3-6 Cadena de suministro del sector de la construcción

(2) Producción de materiales para la construcción

La cadena de suministro para la producción de materiales de la construcción consta de cuatro etapas: adquisición de las materias primas, producción, conversión a bienes intermedios, y comercialización en mercados nacionales y foráneos (Figura 3-7). Como con otros segmentos de la cadena de suministro, se permite la participación, en principio, tanto de los sectores estatales como no estatales. Sin embargo, en la adquisición de materias primas, la minería y la cantería son sectores en los que solo se autoriza a operar a las empresas estatales. Del mismo modo, en la etapa de producción, los materiales principales como cemento, acero, y elementos prefabricados son producidos exclusivamente por empresas estatales y está restringida, por tanto, la participación del sector no estatal. En contraste, el papel del sector no estatal se torna más relevante en el proceso de conversión a bienes intermedios, en el cual está involucrado en la producción de elementos como morteros, tejas y pinturas. Hoy día, sin embargo, la calidad de estos productos no cumple con las normas internacionales. Por lo tanto, es necesaria la certificación de nuevos productos por los organismos de certificación cubanos y el cumplimiento de las normas internacionales.



Fuente: FUH

Figura 3-7 Cadena de suministro para la producción de materiales de construcción

3.2.3 Conclusiones y recomendaciones

- Para fomentar la participación de actores económicos no estatales en el sector de la construcción, se debe mejorar el acceso a las instituciones financieras y a los inversionistas extranjeros. En particular, el fortalecimiento de las instituciones de microfinanciamiento podría facilitar un acceso más oportuno a materias primas de elevada calidad, así como a la maquinaria y los equipos necesarios para la producción.
- Es necesario revisar y ajustar el ecosistema en su conjunto en que se inserta el sector no estatal, de modo que las actividades puedan ser realizadas en sintonía con las necesidades del mercado.
- Se debe revisar el régimen fiscal para fomentar el crecimiento de las empresas no estatales.

3.3 Energías renovables

3.3.1 Política gubernamental

En el marco de la “Política para el desarrollo de las fuentes de energía renovable y el uso eficiente de la energía hasta el 2030,” aprobado el 21 de junio de 2014, el gobierno estableció como meta incrementar la proporción de energías renovables en la generación mixta de electricidad hasta un 24 por ciento para 2030. Esta meta, desde entonces, se revisó y amplió hasta un 29 por ciento. Para lograr este objetivo, se prevé el fomento de las energías renovables mediante la colaboración entre el sector estatal y el no estatal.

3.3.2 Estructura del sector

El Ministerio de Energía y Minas (MINEM) constituye la autoridad central que supervisa las actividades relacionadas con la energía, la geología y la minería en el país. El Ministerio monitorea cuatro OSDEs: UNE, CUPET, CUBANIQUEL, y GEOMINSAL. Entre estas, UNE y CUPET son los organismos responsables y encargados de supervisar a las empresas relacionadas con la energía. La UNE supervisa el aseguramiento de la generación, transmisión, distribución y comercialización de la electricidad y aúna a 41 empresas estatales.

En el sector de generación mediante la energía solar, las empresas estatales son las responsables del mercado de paneles solares usados en las instalaciones de generación eléctrica como los parques solares, mientras que el sector no estatal brinda servicios a clientes del mercado de los paneles solares, que incluyen usuarios residenciales, industriales, comerciales, institucionales y agrícolas. En la Tabla 3-4 se muestran algunos ejemplos de empresas no estatales que fueron autorizadas a desarrollar sus actividades en esta área.

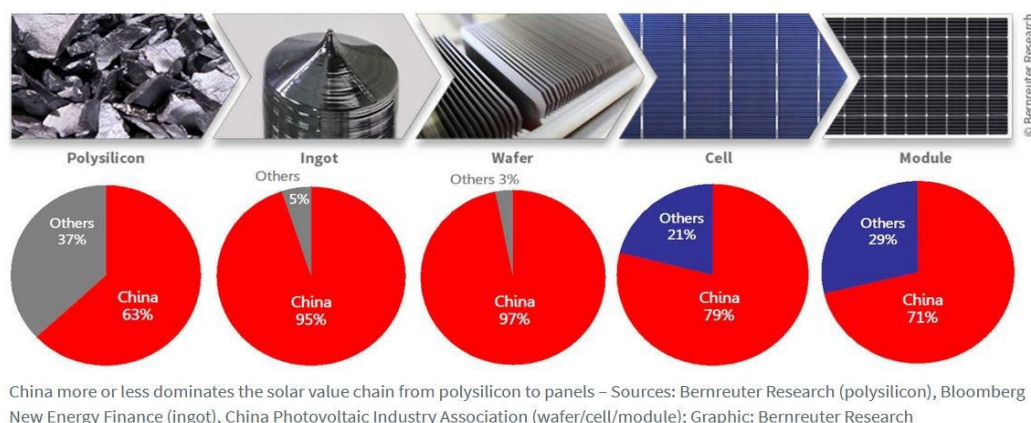
Tabla 3-4 MIPYMES aprobadas en el sector de las energías renovables

1. La Wasabanga Ecological, La Wasabanga Eco.	14. Caribbean Sun System
2. DAENRO	15. SolarPanel
3. Econsol	16. SolCuba
4. Elekktrica	17. SOLGUARA
5. ESCA - Energía Solar Caribe Aleonado	18. Zeus Integral Solutions
6. FELCO	19. TECISS Interface (Intelligent Technologies and Sustainable Solutions)
7. FRESAN	20. JR Solutions
8. HAXBER ENERGIES	21. DIMA SOLUTIONS
9. ILIOSTEC	22. PADA
10. RECLIVEN	23. Amperyos
11. RENERGISLA	24. ATYLA
12. RENOVA	25. Lucendi
13. RHP	

Fuente: FUH

3.3.3 Cadena de suministro

La cadena de suministro para la producción de paneles solares se muestra en la Figura 3-8. Consta de cuatro materiales preliminares - polisilicio, lingotes de silicio, zócalos de silicio y celdas solares de silicio – las cuales, finalmente, se ensamblan en paneles solares. China domina la producción en todos los eslabones de la cadena de suministro. En Cuba, no se realiza la producción nacional de paneles solares debido al insuficiente monto de divisas para importar las materias primas necesarias.



Fuente: FUH

Figura 3-8 Cadena de suministro para la producción de paneles solares

Además, como se muestra en la Tabla 3-5, la cadena de suministro en Cuba para producir los paneles solares comprende diez etapas: diseño y planificación; licitación y contratación; ingeniería; componentes; transporte y gestión; instalación; inspección inicial y aprobación; puesta en funcionamiento (conexión a la red); funcionamiento y mantenimiento; y reparación y supervisión.

Tabla 3-5 Cadena de suministro para producción de paneles solares en Cuba

Cadena de suministro	Producto
Diseño y planificación	Proyecto de ingeniería (básico)
Licitación y contratación	-
Ingeniería	Proyecto de ingeniería (detalles)
Partes o piezas	Módulos fotovoltaicos, otros componentes de los sistemas fotovoltaicos, y un sistema de protección integrado contra descarga
Transporte y gestión	-
Instalación	Sistema fotovoltaico
Inspección inicial y aprobación	-
Inicio (conexión a la red)	-
Funcionamiento y mantenimiento	-
Reparación y supervisión	-

Fuente: FUH

3.3.4 Conclusiones y recomendaciones

- En el sector de las energías renovables, no existe una activación suficiente de, ni una colaboración proactiva, entre los diversos actores económicos. Por tanto, es necesario fomentar la activación de cada actor económico y fortalecer la colaboración, creando incentivos económicos y jurídicos, lo que incluye el desarrollo normativo y los incentivos fiscales.
- En el sector de la generación mediante la energía solar, existe actualmente un estancamiento de la industria nacional y ésta depende de importaciones, debido a que las tecnologías foráneas son más baratas. Por ello, es necesario desarrollar una plataforma digital comercial para modernizar y optimizar los procedimientos de importación y reducir los costos.
- Al vincular a los actores del ecosistema con empresas foráneas (principalmente compañías chinas y empresas de otras regiones de Asia) mediante foros organizados por las cámaras de comercio, existe potencial para generar una colaboración más proactiva.

3.4 Sector manufacturero

3.4.1 Indicadores de desempeño o rendimiento en el sector manufacturero

Desde los años 1990s, se ha deteriorado el rendimiento o resultados del sector manufacturero en su conjunto. El índice de volumen de fabricación para 2022, calculado a partir de las normas internacionales, está solo ligeramente por encima de la mitad del valor de referencia (el nivel previo a la crisis económica que ocurrió a inicios de los 1990s).

Tabla 3-6 Variaciones en los indicadores de rendimiento o desempeño en el sector manufacturero (2018-2022)

Año	2018	2019	2020	2021	2022
indicador de resultado	77.0	71.2	61.9	59.8	51.1
Año tras año	0.9%	-7.0%	-14.7%	-15.2%	-6.0%

1980=100; (b) basado en precios de 1997; (Nota) se excluye la industria azucarera

Fuente: FUH

3.4.2 Estructura del sector

Como se muestra en la Tabla 3-7, el sector manufacturero es administrado principalmente por el Ministerio de Industrias, de conjunto con otros cinco ministerios y el Consejo de Ministros, y comprende en total 532 empresas estatales.

Tabla 3-7 Organismos gubernamentales relacionados y número de empresas estatales en la industria manufacturera

Ministerios y organismos	OSDE	Número de EEs
Ministerio de Agricultura (MINAG)	Tabaco	52
	Productos químicos y farmacéuticos	23
Ministerio de la Construcción (MICONS)	Materiales de construcción	40
Ministerio de Energía y Minas (MINEM)	Níquel	10
	Producción de sal	14
Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL)	Industria pesquera	32
	Industria de productos agropecuarios	44
	Industria alimentaria	33
Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR)	Industria militar	28
Consejo de Ministros	Industrias biotecnológica y farmacéutica	24
	azúcar	66
Ministerio de Industrias (MINDUS)	Industria ligera	28
	Industria química	14
	Electrónica, tecnología de la información, automatización, comunicaciones	33
	Industria siderúrgica	66
	Industria del reciclaje	25
Total	17	532

Fuente: FUH

Mientras tanto, el número de MIPYMES en el sector manufacturero es de 1,231. Las actividades de negocio o empresariales de las MIPYMES se pueden clasificar en 73 categorías, de las cuales se ha aprobado 12 actividades (lo que representa el 70% de todas las MIPYMES). De estas actividades aprobadas, 11 se encuentran bajo la jurisdicción del Ministerio de Industrias, lo que indica que la mayoría de las MIPYMES son supervisadas por el Ministerio de Industrias.

Tabla 3-8 Las diez principales actividades empresariales de las MIPYMES en el sector manufacturero

Grupo de actividad o negocio (clasificación basada en los negocios o actividades)	Número de empresas
Industria de fabricación de muebles	187
Industria de fabricación de ropa (se excluyen las pieles)	149
Fabricación de productos plásticos	84
Pinturas, revestimientos, tintas de impresión, y rellenos	75
Producción de jabón, detergentes, agentes de limpieza, abrasivos, perfumes y equipos de aseo	65
Reparación de máquinas	58
Impresión	57
Producción de zapatos	53
Fabricación de productos metálicos estructurales	41
Manufacturas textiles (se excluye la ropa)	39
Total	808

Fuente: FUH

Dos áreas potenciales de colaboración entre empresas estatales y MIPYMES se identifican a continuación:

- Las MIPYMES fabricarían productos utilizando los desechos generados por las empresas estatales.
- Producciones conjuntas que utilizarían el exceso de capacidad de producción de las empresas estatales, mediante las cuales las MIPYMES asegurarían las materias primas importadas para la producción, al tiempo que aprovechan las instalaciones y la experiencia de los recursos humanos de las empresas estatales.

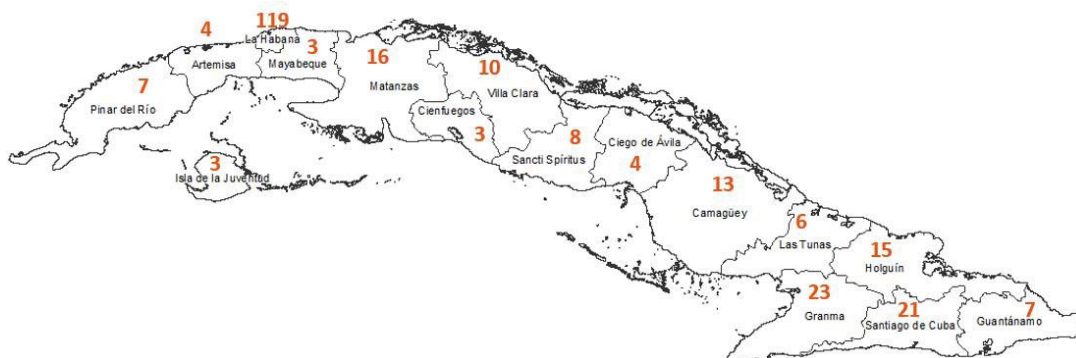
3.4.3 Conclusiones y recomendaciones

- Hoy día, muchas instituciones supervisan por separado a las empresas estatales y no estatales del sector manufacturero; por tanto, el gobierno debiera considerar la creación de una organización afiliada al gobierno para coordinar y supervisar al sector manufacturero en su conjunto.
- Es necesario desarrollar diseños de cadenas de suministro más específicos para cada OSDE y examinar los vínculos potenciales dentro de la cadena de suministro.
- Se debiera fomentar la colaboración estratégica entre las empresas estatales y las MIPYMES.
- Se debiera reforzar los incentivos para atraer a la inversión extranjera.

3.5 TICs

3.5.1 Estructura del sector

De las 8,590 MIPYMES aprobadas hasta 2023, 266 pertenecen al sector de las TICs. Entre estas 266 MIPYMES aprobadas, 119 se localizan en la Habana, en tanto 147 se ubican en otras regiones. Las MIPYMES en este sector están involucradas principalmente en dos tipos de actividades: desarrollo de programas informáticos, y mantenimiento y reparación del hardware (equipos o soportes físicos).



Fuente: FUH

Figura 3-9 Distribución regional de las MIPYMES en el sector de las TICs

En Cuba, la telefonía fija, la telefonía móvil, y los servicios de Internet son monopolizados por ETECSA. Como resultado, históricamente las MIPYMES han estado confinadas a actividades de bajo valor agregado y a funciones limitadas en los procesos de producción. Sin embargo, a medida que el gobierno cubano expandió el acceso público a Internet, creció la demanda de productos y servicios relacionados con la web, ampliando de este modo el alcance de las actividades emprendidas por las MIPYMES. Actualmente, un número creciente de MIPYMES participan en la gestión empresarial, contabilidad, sistemas de pago y desarrollo de aplicaciones. Además, las empresas estatales están fortaleciendo su colaboración con las MIPYMES para el desarrollo y comercialización de programas informáticos y páginas web.

3.5.2 Cadena de suministro

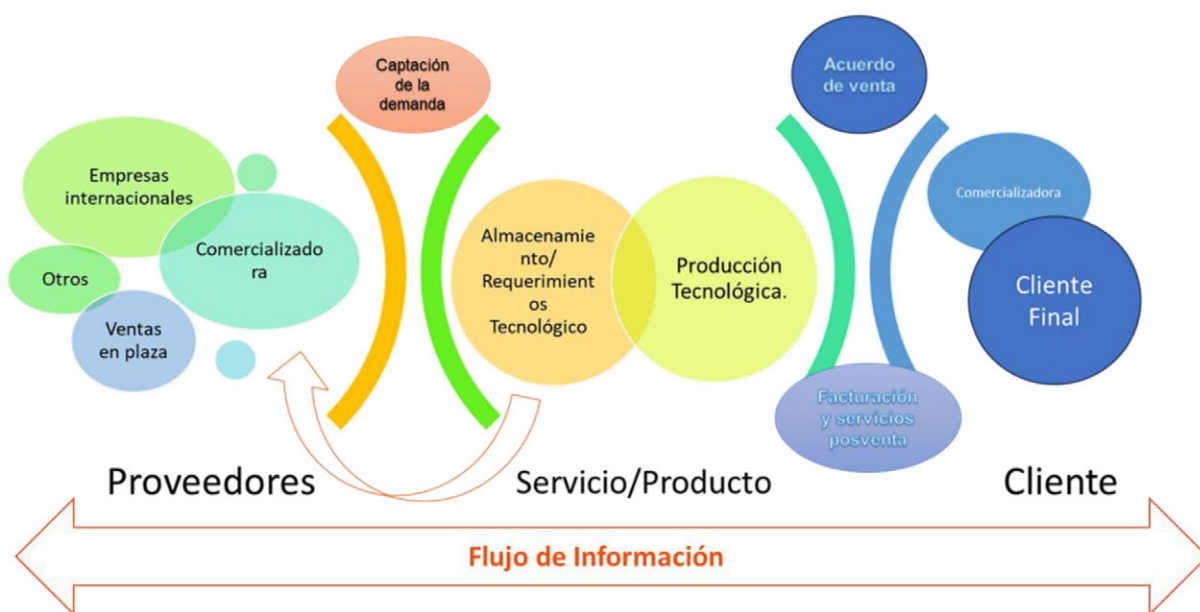
La cadena de suministro en el sector de las TICs se representa en la figura a continuación y consta de cinco etapas: adquisición de tecnologías e insumos materiales; recopilación de datos; comercialización y promoción; producción de tecnología; validación técnica para la comercialización; y productos y servicios finales.



Fuente: FUH

Figura 3-10 Cadena de suministro en el sector de las TICs

Mientras tanto, la cadena de suministro para el mantenimiento y reparación de hardware (equipos o soporte técnico) –una de las principales actividades empresariales de las MIPYMES- se grafica en la figura a continuación y se basa en cuatro elementos básicos: proveedores, producción de servicios/productos, clientes, y flujos de información.



Fuente: FUH

Figura 3-11 Cadenas de suministro para las empresas de mantenimiento y reparación de programas informáticos (software) y soportes técnicos (hardware)

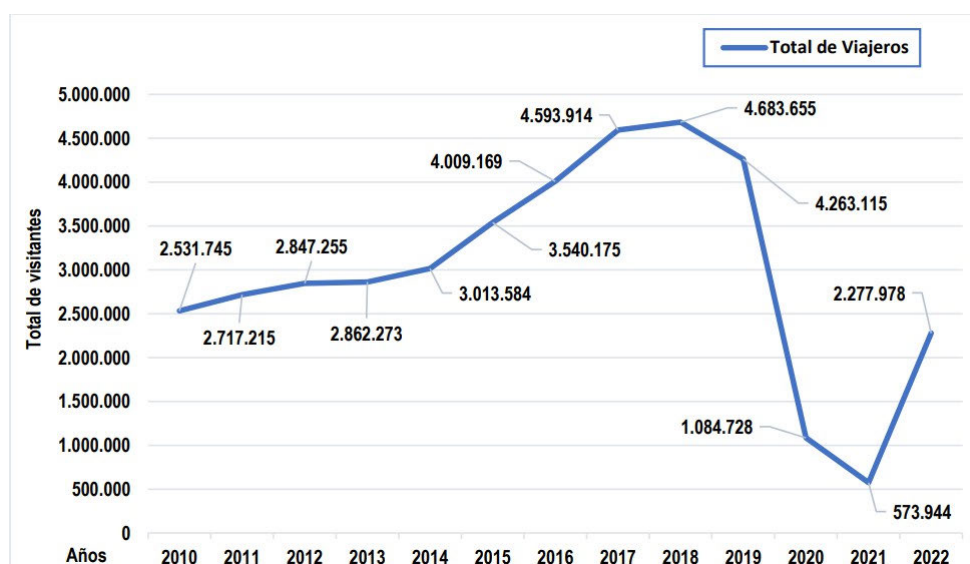
3.5.3 Conclusiones y recomendaciones

- En respuesta a la demanda creciente de productos y servicios relacionados con internet, el gobierno prevé un mayor desarrollo de las MIPYMES en el sector de las TICs.
- La escasez de financiamiento y el acceso restringido al mercado de divisas extranjeras constituyen barreras importantes para el desarrollo de los negocios en el sector de las TICs.
- Puesto que es difícil para las empresas específicas gestionar de forma independiente todos los riesgos relacionados con las TICs, es necesario brindar apoyo a las empresas implicadas en la transformación digital en Cuba para alcanzar un crecimiento más sólido.

3.6 Turismo

3.6.1 Situación actual del sector turístico

Desde 1990 hasta 2007, el número de visitantes creció a una tasa media anual de 11%, a lo que siguió una tasa de crecimiento del 6% desde 2007 hasta 2016. En 2018; 4.7 millones de turistas visitaron Cuba; sin embargo, el número de viajeros disminuyó en 2019 debido a la irrupción de la pandemia del coronavirus.



Fuente: FUH

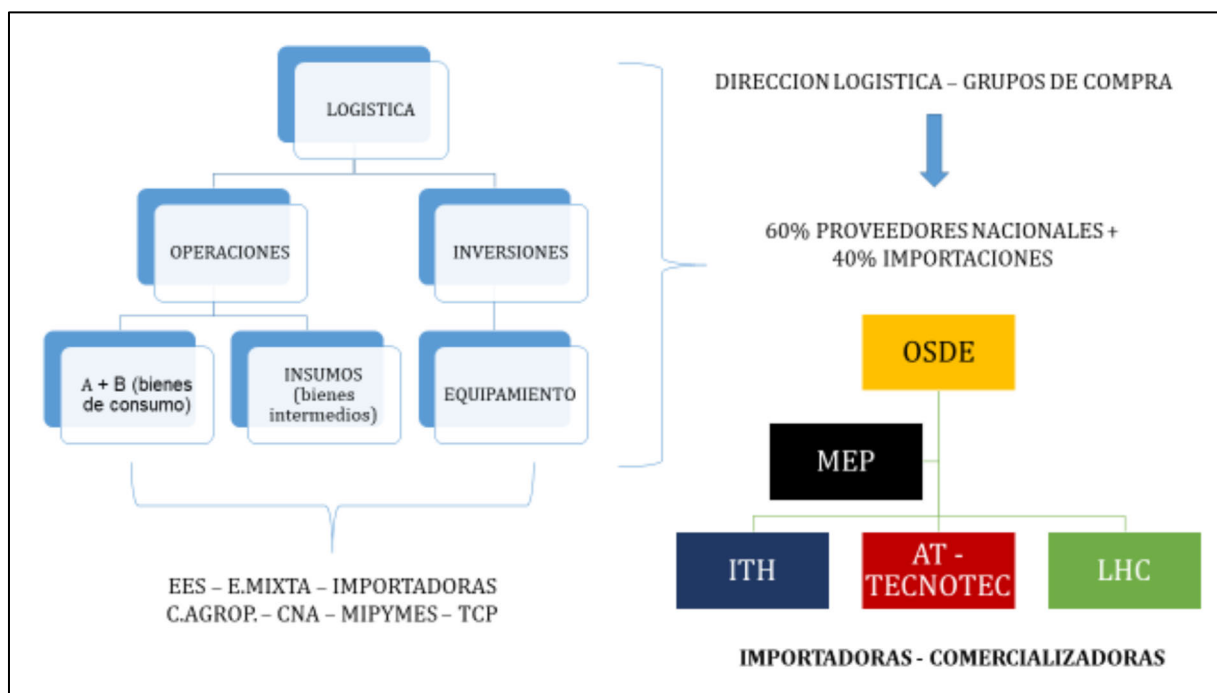
Figura 3-12 Número de turistas (2010-2020)

Desde 2022, el número de turistas ha ido en aumento; sin embargo, factores como las sanciones económicas de los EE.UU son citados como obstáculos para la recuperación del sector turístico.

3.6.2 Estructura del sector

En el ejercicio fiscal de 2021, el número total de habitaciones hoteleras en Cuba fue de 78,840, de las cuales el 49% eran gestionadas por la empresa estatal Gaviota S.A., en tanto el 51% restante se enmarcan bajo la jurisdicción de la OSDE de alojamiento del MINTUR (Ministerio de Turismo). Estos dos grupos empresariales - Gaviota S.A. y MINTUR – constituyen los principales actores económicos del sector del turismo.

En la figura que se encuentra a continuación, se ilustra la cadena de suministro para el turismo, dicha cadena en su totalidad es gestionada por ministerios y OSDEs. Puesto que las OSDEs consolidan los requisitos de las empresas concretas, desempeñan un papel significativo como actores clave en la cadena de suministro.

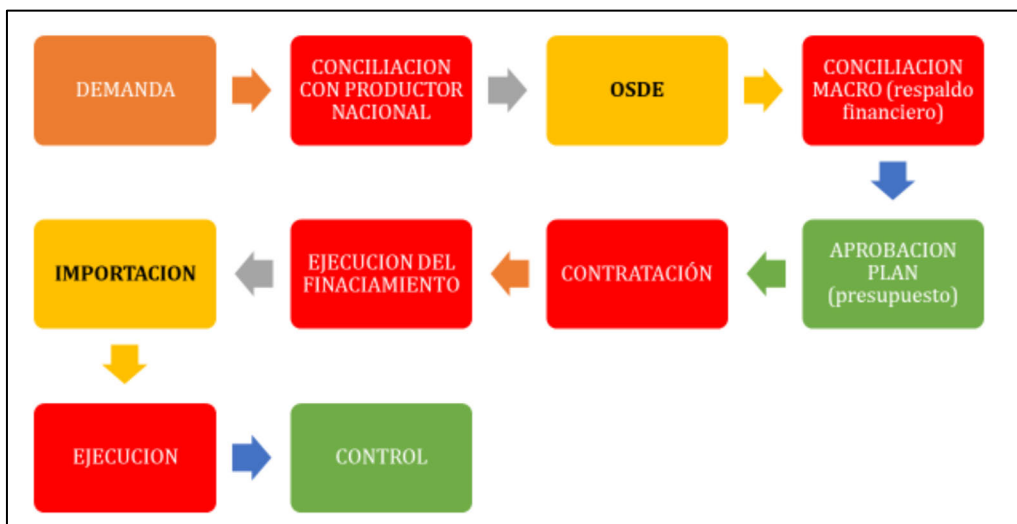


Fuente: FUH

Figura 3-13 Cadena de suministro en el sector turístico

Se ha representado el funcionamiento concreto de la cadena de suministro al turismo en la Figura 3-14. Los principales desafíos en el funcionamiento de la cadena de suministro son los siguientes:

- Debido al desfase tecnológico entre las industrias y a la ausencia de normas establecidas, el sector no ha podido satisfacer, de forma adecuada, las demandas o adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias, lo que trae como consecuencia una deficiente optimización de la cadena de suministro en su conjunto.
- La migración de empleomanía hacia las MIPYMES o al extranjero ha provocado la pérdida de especialización en lo tocante a los servicios de apoyo en las empresas estatales.



Fuente: FUH

Figura 3-14 Funcionamiento de la cadena de suministro al turismo

3.6.3 Conclusiones y recomendaciones

- Como parte de la cadena de suministro al turismo en Cuba y de su ciclo de operaciones, las MIPYMES gozan de oportunidades para participar como suministradores de productos (esencialmente agrícolas) o como proveedores de servicios que fomentan la producción nacional dentro de la cadena.
- Para promover la colaboración entre empresas estatales y no estatales en el sector turístico, es necesario superar las barreras relacionadas con la contratación, formación de precios, y las impuestas por los marcos jurídicos.

3.7 Medidas de mejora intersectoriales para la cadena de suministro relativas a los seis sectores considerados

A partir de los resultados de los análisis de los seis sectores - (i) agricultura, (ii) construcción, (iii) energías renovables, (iv) manufactura, (v) TICs, y (vi) turismo – se identificaron las direcciones de políticas siguientes como medidas de mejora intersectoriales comunes a la cadena de suministro:

1. **Cambio a un enfoque basado en la demanda:** incluso en un marco de restricciones de la oferta, una transición a diseños que optimicen la adquisición, elaboración o procesamiento, y distribución, partiendo de una demanda de elevado grado de certeza en cuanto a resultados, tal como la demanda turística, mercados de divisas extranjeras, y ventas en línea (particularmente eficaz en la agricultura, turismo y manufactura).
2. **Fomento de la colaboración entre empresas estatales y no estatales:** Combinar las instalaciones, redes de distribución, y canales de importación del sector estatal, con la agilidad y las capacidades de servicio del sector no estatal para promover la producción, adquisición y logística de forma conjunta (con efectos significativos de crecimiento en la construcción, manufactura, energías renovables y turismo).

3. **Transformación de cuellos de botella en “bienes comunes”:** desarrollo de servicios basados en plataformas para funciones que son difíciles de abordar de forma independiente por las empresas concretas – tales como logística, envasado, certificación, y transacciones digitales para lograr las economías de escala.

Adicionalmente, los desafíos intersectoriales comunes incluyen restricciones en la adquisición de insumos y bienes de capital; una logística, almacenamiento e infraestructura de la cadena de frío poco desarrollados; el incumplimiento con el control de la calidad, certificación y normas internacionales; insuficientes funciones de apoyo de intermediarios; y acceso restringido al financiamiento y a un entorno empresarial propicio. Se requiere una respuesta integrada a estos desafíos. Las causas de cada problema y las correspondientes medidas para su mejoría son las siguientes:

Tabla 3-9 Medidas para la mejora de la cadena de suministro

Problemas	Causas	Medidas de mejora
Limitaciones en cuanto a la adquisición de insumos y bienes de capital	- Una gran proporción de insumos agrícolas (semillas de alta calidad, piensos, agroquímicos, etc.), equipos, materiales de construcción, dispositivos de energías renovables (tales como componentes de PV), materiales para las TICs, equipos de procesamiento, etc., dependen de las importaciones. - Las importaciones han disminuido debido a la escasez de divisas extranjeras, lo que trae como resultado una mayor incertidumbre en las adquisiciones. - Existe una falta de incentivos en cuanto a la producción de sustitutos nacionales de productos de importación y no se han consolidado normas y certificaciones.	- Examinar la implementación de una plataforma digital de comercio/adquisición pública destinada a agilizar los procesos de importación para las energías renovables, TICs y de sectores similares. - Desarrollo simultáneo de modelos (fiscal, de formación de precios, de cuotas de adquisición o contratación, etc.) para alternativas nacionales y aseguramiento de la calidad (certificación) relativos a insumos agrícolas (semillas certificadas, piensos, etc.) y materiales de construcción intermedios (morteros, pinturas, etc.). - Diseño de incentivos para la producción de productos nacionales para sustitución de importaciones.
Déficit de sistemas establecidos o creados de logística, almacenamiento y de cadena de frío.	- Muchas MIPYMES contratan camiones de forma individual, lo que trae aparejado ineficiencia y altos costos. - Las pérdidas después de la cosecha en la agricultura son cuantiosas, y existe un déficit de preprocesamiento y de capacidad de almacenamiento. - La falta de infraestructura para el transporte refrigerado y congelado afecta o impide el suministro para la elaboración o procesamiento de alimentos y para el turismo.	- Implementación de servicios conjuntos de logística en colaboración con empresas estatales (incluidos la recogida y entrega conjuntas y el transporte refrigerado). - Mejorar el desarrollo y funcionamiento de los centros de preprocesamiento y almacenamiento conjuntos utilizando los recursos de las minindustrias vinculados a los gobiernos locales o de las OLPP. - Estabilizar el suministro creando pronósticos de demanda y planes de entrega vinculados a la demanda del turismo (como los hoteles).

Problemas	Causas	Medidas de mejora
Incumplimiento con la gestión de la calidad, certificaciones y normas internacionales.	- Ausencia de métodos/personal de control de la calidad y disciplina en los procesos - Demoras en la certificación de nuevos productos e insuficiente cumplimiento de las normas internacionales (materiales de la construcción, alimentos procesados, etc.) - Discrepancias entre las especificaciones exigidas por el turismo/mercados de divisas extranjeras y las capacidades de suministro nacional	- Fortalecimiento de los procesos de certificación y promoción del cumplimiento con las normas internacionales para los materiales de la construcción, alimentos procesados, etc. - Apoyo para la introducción del control de la calidad (CQ), trazabilidad, y gestión de los procesos a través de toda la cadena de suministro - Desarrollo de modelos de normas y contratos (incluida la formación de precios) basadas en las especificaciones de contratación requeridas por los compradores en el turismo
Déficit de funciones intermedias (de intermediarios) de apoyo	- Existe un déficit de servicios de apoyo tales como: estudios de mercado, asesoría jurídica, divulgación y asistencia técnica, formación de proyectos, y de expertos que brinden dichos servicios. - Las oportunidades de colaboración con las empresas estatales, institutos de investigación, turoperadores y empresas extranjeras son limitadas.	- Fortalecer las funciones de los organismos intermediarios (emparejamiento, formación de proyectos, capacitación, consultoría y suministro de información) - Recurrir a foros como las cámaras de comercio para vincular a actores nacionales con empresas foráneas (por ejemplo: vínculos con empresas europeas y asiáticas) - Desarrollo de un paquete de mejora de capacidades que cubra la cadena de suministro, finanzas, contratos, calidad y digitalización.
Acceso financiero y entorno empresarial	- Falta de acceso a fondos necesarios para la inversión de capital y para la adquisición de materias primas - Restricciones en el acceso a mercados de divisas extranjeras - El entorno empresarial, que incluye los regímenes fiscales y las normativas, impide el crecimiento	- Mejora del acceso a fondos mediante medidas como el fortalecimiento de las funciones del microfinanciamiento - Revisión y mejora de los sistemas impositivos y las normativas para fomentar el crecimiento de las empresas no estatales - Desarrollo de marcos de apoyo para coparticipación en riesgos en el área de las TICs (apoyo conjunto, servicios conjuntos).

Fuente: equipo de asesoría

Mediante el análisis de los seis sectores ya mencionados –agricultura, construcción, energías renovables, manufactura, TICs y turismo- se hace evidente que las restricciones de la cadena de suministro en Cuba no son problemas que atañen a empresas concretas o sectores específicos, sino más bien manifestaciones de una disfunción sistémica en todo el ecosistema, en el cual las instituciones, actores económicos, recursos y servicios están insuficientemente interconectados. Los desafíos tales como la limitación de insumos que se derivan de los déficits de divisas extranjeras, una infraestructura de logística y almacenamiento poco desarrollada, las debilidades en los sistemas de calidad y certificación, el acceso limitado a financiamiento, y la insuficiente infraestructura digital e información, están mutuamente interrelacionados y por tanto son difíciles de solucionar mediante medidas ad hoc aisladas.

Por tanto, la mejora de la cadena de suministro requiere de un enfoque que se proyecte más allá del apoyo a sectores o empresas concretos y en su lugar, se oriente a todo el ecosistema, incluyendo empresas estatales, MIPYMES, gobiernos locales, ministerios centrales, instituciones educativas y de investigación, organismos de apoyo intermedios, y actores del área de la demanda (como el sector turístico). En particular, es indispensable reconectar las cadenas de valor fragmentadas, vinculando los activos y las funciones institucionales del sector estatal con la agilidad y la capacidad de reacción ante el mercado del sector no estatal.

Además, el diseño impulsado por la demanda que parte desde la posición de dicha demanda (turismo, mercados de divisas extranjeras, y ventas en línea), el suministro compartido de soluciones a los cuellos de botella comunes tales como la logística, el almacenamiento, la certificación, y el desarrollo de proyectos y formación de capacidades mediante las funciones de apoyo de intermediarios constituyen medios eficaces de mejorar la productividad a través del ecosistema como un todo. Mediante estas medidas, las MIPYMES podrían modificar sus funciones como simples subcontratistas o proveedores y ampliar su posición dentro del ecosistema como contribuyentes clave a la creación de valor y generación de empleos.

A partir de todo lo ya mencionado, se debe promover la mejora de la cadena de suministro en el marco de esta tarea, mediante el desarrollo por fases y la puesta en práctica de un enfoque basado en el ecosistema, que abarque y sea transversal a los seis sectores. Se prevé que este acercamiento contribuya a los objetivos de desarrollo de mediano a largo plazo, lo que incluye una dependencia reducida de las importaciones, una capacidad fortalecida de obtención de divisas extranjeras, y una mayor autosuficiencia de las economías locales.

Capítulo 4 Resultado 3: actividades ejecutadas.

Resultado 3	Se les brindará apoyo a los responsables de la política económica para formular y ejecutar programas que potencien el desarrollo de recursos humanos en Japón.
------------------------	--

En el marco del resultado 3, se llevó a cabo un estudio del mercado exterior, junto con un programa de invitación a Japón, y la formulación y ejecución de un programa de capacitación en ese mismo país. Tras el programa de invitación a Japón en febrero de 2024, tuvo lugar el programa de capacitación en junio de 2024.

4.1 Estudio del mercado exterior

Como parte de un análisis de necesidades destinado a obtener divisas, se realizaron encuestas a la comunidad cubana en Panamá y sobre las tendencias relacionadas con Cuba en Canadá.

4.1.1 Entorno empresarial y oportunidades de colaboración para actividades relacionadas con Cuba en Panamá

(1) Negocios cubanos en Panamá

En agosto de 2024, se tuvo la oportunidad de visitar y sostener conversaciones con una agencia de viajes en Panamá dirigida por un expatriado cubano. El propietario de la agencia de viajes (el Sr. A) también se dedica a actividades comerciales y exporta mercancías a Cuba. Sus clientes cubanos son aproximadamente 30 MIPYMES y alrededor de 30 trabajadores por cuenta propia. Según él, muchos de estos clientes no tienen cuentas bancarias fuera de Cuba. Dado que no es posible realizar remesas desde bancos cubanos a bancos extranjeros, los clientes realizan los pagos al Sr. A mediante intermediarios que residen fuera de Cuba (muchos de los cuales, según se informa, son chinos, estadounidenses o de otros países latinoamericanos). Si bien las transferencias de los intermediarios al Sr. A se realizan sin problemas, no está claro cómo los clientes cubanos realizan los pagos a estos intermediarios.

Según el Sr. A, hay un cierto número de cubanos que residen en Panamá. Sin embargo, incluso si invirtieran en negocios en Cuba, no solo el entorno empresarial se encuentra en una difícil situación, sino que tampoco hay forma de recuperar sus fondos, ya que no es posible realizar remesas en moneda extranjera desde Cuba. En consecuencia, muchos cubanos en Panamá, incluido el propio Sr. A, no tienen intención de invertir en Cuba.

(2) Posibilidades de colaboración entre Cuba y Panamá

En febrero de 2026, la Fundación de la Universidad de La Habana visitó la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Panamá (SENACYT), contraparte de JICA en el "Proyecto de Asesoramiento para la Promoción de la Innovación en el Sector Privado en Panamá", en el marco de un programa financiado por la UE, e intercambió opiniones sobre una posible colaboración con vistas a la formulación de futuros proyectos. La parte panameña expresó su interés en ampliar las iniciativas de apoyo a las startups en toda la región y, dependiendo del diseño del proyecto, existe la posibilidad de involucrar a Cuba en dichos esfuerzos.

En el capítulo 7, "Proyectos de apoyo propuestos", se presentan más detalles sobre las posibles áreas de cooperación.

4.1.2 Cámara de Comercio e Industria Canadá-Cuba (CCICC)

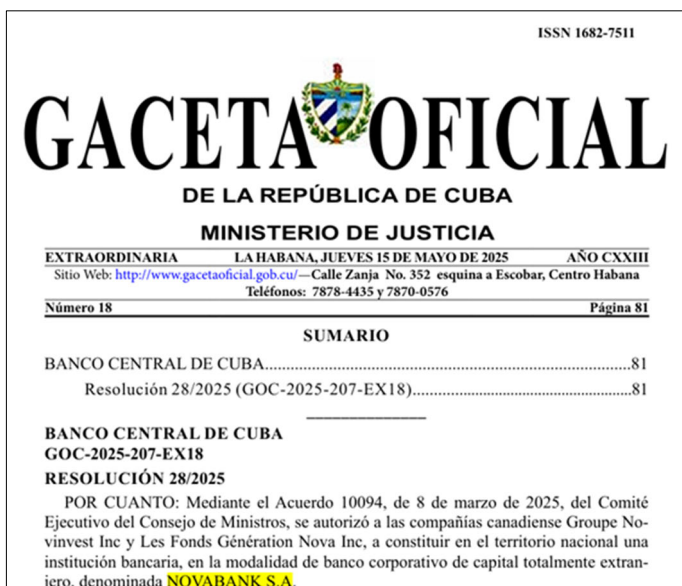
(1) Iniciativas de la CCICC

Como parte de una encuesta realizada en octubre de 2023 sobre los programas de asistencia a las MIPYMES financiadas por donantes, se visitó la Cámara de Comercio e Industria Canadá-Cuba (CCICC), durante la cual se confirmó que la CCICC ha presentado las siguientes propuestas al gobierno cubano:

- (a) Establecimiento de una sucursal bancaria corporativa de propiedad 100 % canadiense denominada en dólares canadienses.
 - Esto eliminaría la necesidad de realizar procedimientos de importación y exportación a través de múltiples intermediarios, mejoraría la transparencia en las operaciones comerciales y permitiría a los importadores y exportadores realizar transacciones directamente.
 - Actualmente, los ingresos por exportaciones se depositan en una cuenta bancaria designada por el gobierno, tras lo cual el 20 % se transfiere a una cuenta denominada en CUP (tipo de cambio oficial: USD:CUP = 1:120) y el 80 % a una cuenta denominada en MLC. Al utilizar la cuenta bancaria propuesta, no sería necesaria la conversión a CUP o MLC, lo que evitaría el riesgo cambiario.
 - Actualmente se sostienen conversaciones con el Banco Central y el Consejo de Ministros.
- (b) Creación de un fondo de capital riesgo para startups del sector de las TIC.
 - Las MIPYMES que no tienen un historial de transacciones bancarias tienen actualmente opciones de financiación limitadas. Por lo tanto, se desarrollan conversaciones sobre la creación de un fondo de capital de riesgo destinado a startups en fase inicial ubicadas en los parques científicos-tecnológicos de La Habana y Matanzas.

(2) Apoyo de un banco canadiense

Posteriormente, el Banco Central de Cuba concedió a Novabank S.A. una licencia de operación indefinida como banco corporativo de propiedad totalmente extranjera establecido por inversionistas canadienses (Resolución del Banco Central n.º 28/2025, del 15 de mayo de 2025). Se espera que el banco contribuya al apoyo a las MIPYMES en Cuba, en particular mediante la prestación



Fuente: Gaceta Oficial

Figura 4-1 Anuncio en la Gaceta Oficial del otorgamiento de la licencia a NOVABANK S.A.

de servicios financieros a los operadores del sector no estatal, incluidas las micro, pequeñas y medianas empresas.

(3) Ampliación del acceso financiero para las MIPYMES

Según el anuncio oficial del Banco Central, los clientes objetivo autorizados incluyen “entidades del sector no estatal legalmente reconocidas (como cooperativas y MIPYMES)”. En este marco, Novabank se convierte en el primer banco corporativo de propiedad totalmente extranjera autorizado para prestar servicios a las MIPYMES en Cuba.

Novabank puede ofrecer una amplia gama de servicios; entre los de especial importancia para el apoyo a las MIPYMES se incluyen la apertura y el mantenimiento de cuentas en moneda extranjera, servicios de pago y remesas fluidos y seguros y, lo que es más importante, la concesión de préstamos y otras facilidades de crédito. Al abrir cuentas en moneda extranjera y proponer su establecimiento en dólares canadienses, se pueden evitar las pérdidas derivadas de la volatilidad de la tasa de cambio. Además, el ámbito de actividades del banco incluye la consultoría y la asistencia técnica en materia económica, administrativa y de gestión, lo que aumenta las expectativas de un apoyo integral a las empresas que va más allá de la mera provisión de financiación.

(4) Posibles retos y riesgos en el apoyo a las MIPYMES

Si bien la creación de Novabank ofrece nuevas oportunidades para las MIPYMES, también se han identificado varios retos y riesgos asociados a las actividades financieras.

En primer lugar, el grupo canadiense Lussier, que ha creado Novabank, ha acumulado hasta ahora una experiencia empresarial principalmente en el sector de los equipos de transporte, y su entrada en el sector bancario es nueva. Como resultado, algunos expertos económicos han señalado que Novabank podría “carecer de una base financiera sólida”, lo que suscita dudas sobre su capacidad para proporcionar financiación estable y a gran escala a las MIPYMES.

En segundo lugar, sigue habiendo incertidumbres en cuanto al riesgo crediticio y los mecanismos de garantía asociados a los préstamos. Dado que el marco jurídico para la evaluación del riesgo crediticio y el establecimiento de garantías en el sector no estatal de Cuba aún se encuentra en fase de desarrollo, un reto clave será cómo Novabank gestiona los riesgos crediticios y sigue proporcionando un crédito sólido y sostenible.

(5) La liberalización financiera de Cuba y las relaciones internacionales

La creación de Novabank puede considerarse parte de los recientes esfuerzos de Cuba por abrir su sector financiero al capital extranjero con el fin de modernizarlo y mejorar su eficiencia. Se produce tras la autorización de un banco de propiedad española (Alto Cedro Banco Corporativo S.A.) en julio de 2023 y la entrada de una filial del banco ruso Novikombank, lo que indica una diversificación continua del sector financiero.

(6) Vínculo con el actual proyecto

En octubre de 2023, el equipo asesor visitó a la Sra. Nancy Lussier, presidenta de Novabank S.A. y presidenta de la Cámara de Comercio e Industria Canadá-Cuba (CCICC), y desde entonces ha seguido reforzando las redes de contacto a través de la FUH. De cara al futuro, será importante mantener las relaciones de cooperación, incluido el apoyo al desarrollo institucional destinado a mejorar el acceso financiero de las MIPYMES pertinentes al proyecto.

4.1.3 Conclusiones

A través de esta encuesta, se confirmó que el mayor obstáculo estructural para la implementación de las exportaciones y las inversiones en el extranjero destinadas a obtener divisas en Cuba radica en las restricciones a las remesas internacionales como consecuencia del impacto de las sanciones económicas de Estados Unidos. En la práctica, incluso en las transacciones que se realizan a través de Panamá, Canadá u otros países, las transferencias bancarias formales son difíciles. Como resultado, muchas transacciones dependen inevitablemente de mecanismos de liquidación informales en los que participan residentes en el extranjero o intermediarios en terceros países. Las entrevistas con múltiples partes interesadas revelaron que esta situación conduce a un aumento de los costos de transacción, rutas de remesas más complejas, una menor transparencia financiera y el riesgo de doble imposición tanto dentro como fuera de Cuba.

En estas circunstancias, la creación de Novabank S.A. reviste una importancia significativa, ya que proporciona, por primera vez, una base institucional que permite a las MIPYMES cubanas realizar transacciones directas en divisas en el extranjero sin la intermediación de las empresas estatales. En particular, se espera que la posibilidad de mantener cuentas en moneda extranjera y garantizar canales de pago y remesas estables mejore sustancialmente la eficacia de las actividades de exportación y la expansión comercial internacional de las MIPYMES.

Además, las comunidades de la diáspora cubana en Estados Unidos, España, Canadá, Panamá y otros países representan importantes socios potenciales en términos de capital, redes y experiencia empresarial. Sin embargo, debido a las limitaciones institucionales, los vínculos económicos entre estas comunidades y Cuba no han progresado hasta la fecha. A medida que se desarrolla la infraestructura financiera a través del Novabank, se podría promover la colaboración con la diáspora de una manera más transparente y legal, lo que podría dar lugar a mayores oportunidades de obtener divisas para las MIPYMES cubanas y a su gradual integración en los mercados internacionales.

Sobre la base de lo anterior, los acontecimientos relacionados con el Novabank no deben considerarse simplemente como la creación de una institución financiera, sino como un punto de inflexión fundamental en la prestación de apoyo institucional a las actividades económicas internacionales del sector no estatal de Cuba. De cara al futuro, será importante examinar y apoyar estratégicamente los mecanismos que mejoren el acceso de las MIPYMES a la financiación y contribuyan a la generación de divisas mediante la colaboración continua con el banco.

4.2 Programa de invitación en Japón (febrero de 2024)

4.2.1 Programa

Del 19 al 27 de febrero de 2024 se llevó a cabo un programa de invitación en Japón (véase la Tabla 4-1), con el objetivo de fortalecer la capacidad de los participantes para formular políticas de fomento de las MIPYMES. A través de visitas a organismos japoneses encargados de la formulación de políticas, organismos ejecutores e instituciones financieras relacionadas con el fomento de las PYMES, los participantes pudieron conocer las experiencias y lecciones aprendidas por Japón en el establecimiento de marcos institucionales y procesos de formulación de políticas para el desarrollo de este sector.

Tabla 4-1 Itinerario del programa de invitación en Japón.

Fecha	Lugar de visita	Contenido del programa
19 de febrero (lunes)	Visita a JICA	Descripción del programa
	Visita de cortesía a la Embajada de Cuba en Tokio	Conferencia para cubanos residentes en Japón
20 de febrero (martes)	Conferencia en la Agencia de Pequeñas y Medianas Empresas	Políticas japonesas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas
	Conferencia sobre la Cámara de Comercio e Industria de Tokio	Visión general de la Cámara de Comercio e iniciativas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas
	Visita de cortesía al Ministerio de Relaciones Exteriores	Visita de cortesía
21 de febrero (miércoles)	Conferencia sobre la Corporación Financiera de Japón	Función de la Corporación Financiera de Japón
	Conferencia sobre la Sociedad de Inversión y Asesoramiento para Pequeñas y Medianas Empresas de Tokio	Sistema de desarrollo de la inversión en pequeñas y medianas empresas
22 de febrero (jueves)	Ayuntamiento de Yokohama, conferencia en la cooperativa de crédito, visita a una empresa	Función de la Asociación de Garantía de Créditos de la ciudad de Yokohama
23 de febrero (viernes)	Día festivo (Tokio)	
24 de febrero (sábado)	Organización de documentos (Yokohama)	
25 de febrero (domingo)	Organización de documentos	
26 de febrero (lunes)	Conferencia sobre la Plataforma de Innovación UTokyo	Ecosistema de startups en la Universidad de Tokio
	Seminario empresarial sobre Cuba	
27 de febrero (martes)	Debate, ceremonia de clausura, regreso al país de origen	

Fuente: Equipo asesor.



Fuente: Equipo asesor.

Figura 4-2 Conferencias y visitas a sitios

4.2.2 Participantes

El programa de invitación contó con un total de nueve participantes. Los participantes y sus respectivos cargos se enumeran en la tabla siguiente.

Tabla 4-2 Listado de participantes del programa de invitación en Japón

No.	Nombre	Organismo	Cargo
1	Sra. Lázara Mercedes López Acea ¹⁰	Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales	Presidenta
2	Sra. Yelegny Fernández Castro	Banco Metropolitano	Vicepresidenta
3	Sra. Maritza Cruz García	Ministerio de Finanzas y Precios	Viceministra
4	Sra. Vivian Herrera	Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera	Directora General de Comercio Exterior
5	Sra. Belkis Pino Hernández	ONAT	Subdirectora primera
6	Sra. Silvia Odriozola Guitart	Facultad de Economía, Universidad de La Habana	Decana
7	Sra. Ayamís Losada García	Compañía Financiera de Microcréditos S.A.	Presidenta
8	Sra. Carmen Rosa López Rodríguez	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Directora de la Dirección de Empleo del Sector no Estatal
9	Sra. Lourdes Souto Anido	Facultad de Economía, Universidad de La Habana	Profesora

Fuente: Equipo asesor.

4.2.3 Visita de cortesía al Ministerio de Relaciones Exteriores

Como parte del programa de invitación, se realizó una visita de cortesía al Ministerio de Relaciones Exteriores de Japón. Durante la visita, la delegación fue recibida por el Sr. Yasushi Hosaka, entonces viceministro parlamentario de Relaciones Exteriores, quien dio la bienvenida al grupo a Japón. Explicó que, desde la perspectiva de apoyar el desarrollo sostenible de Cuba, el gobierno de Japón ha estado implementando la cooperación para el desarrollo con un enfoque en áreas prioritarias que incluyen la agricultura, la salud y la atención médica, el medio ambiente y el desarrollo de la infraestructura

¹⁰ En ese momento, el Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales (INAENE) se encontraba en la fase preparatoria de su creación, y ella participó como la funcionaria encargada de dicho proceso.

socioeconómica. También presentó los esfuerzos de Japón para apoyar la mejora del entorno empresarial en Cuba mediante el envío de asesores para el fomento de las MIPYMES.



Fuente: MOFA HP (https://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/pressit_000001_00367.html)

Figura 4-3 Visita de cortesía al Ministerio de Relaciones Exteriores

Además, expresó su esperanza de que esta visita a Japón contribuyera a un mayor fomento de las MIPYMES en Cuba y reafirmó la intención de Japón de seguir trabajando para fortalecer las relaciones bilaterales con Cuba en el futuro.

En respuesta, la Sra. López, presidenta del INAENE, expresó su agradecimiento por el intercambio de conocimientos y experiencias de Japón, así como por el programa de invitación, y transmitió su intención de seguir trabajando en el fomento de las MIPYMES en cooperación con Japón.

4.2.4 Seminario sobre negocios en Cuba

(1) Resumen

En respuesta a las solicitudes de las empresas japonesas de disponer de más oportunidades para obtener información sobre el entorno empresarial en Cuba, se celebró un seminario de negocios sobre Cuba bajo los auspicios de JICA, con el apoyo del Comité Económico Japón-Cuba y la Embajada de la República de Cuba en Japón. Aproximadamente 50 personas asistieron al seminario de manera presencial y unas 30 participaron virtualmente.

En el seminario, la Dra. Silvia, decana de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana, realizó una presentación por la parte cubana sobre “Las políticas de Cuba en materia de micro, pequeñas y medianas empresas y las oportunidades de negocio”. Por la parte japonesa, el Sr. Atsushi Nabeshima, presidente y director ejecutivo de Universal Wisdom Co., Ltd., realizó una presentación sobre los “Estudios de casos de negocios en Cuba a partir de la experiencia práctica”.

(2) Resumen de la sesión de preguntas y respuestas

Durante la sesión de preguntas y respuestas, las empresas japonesas plantearon preguntas específicas sobre aspectos prácticos de cómo hacer negocios con Cuba.

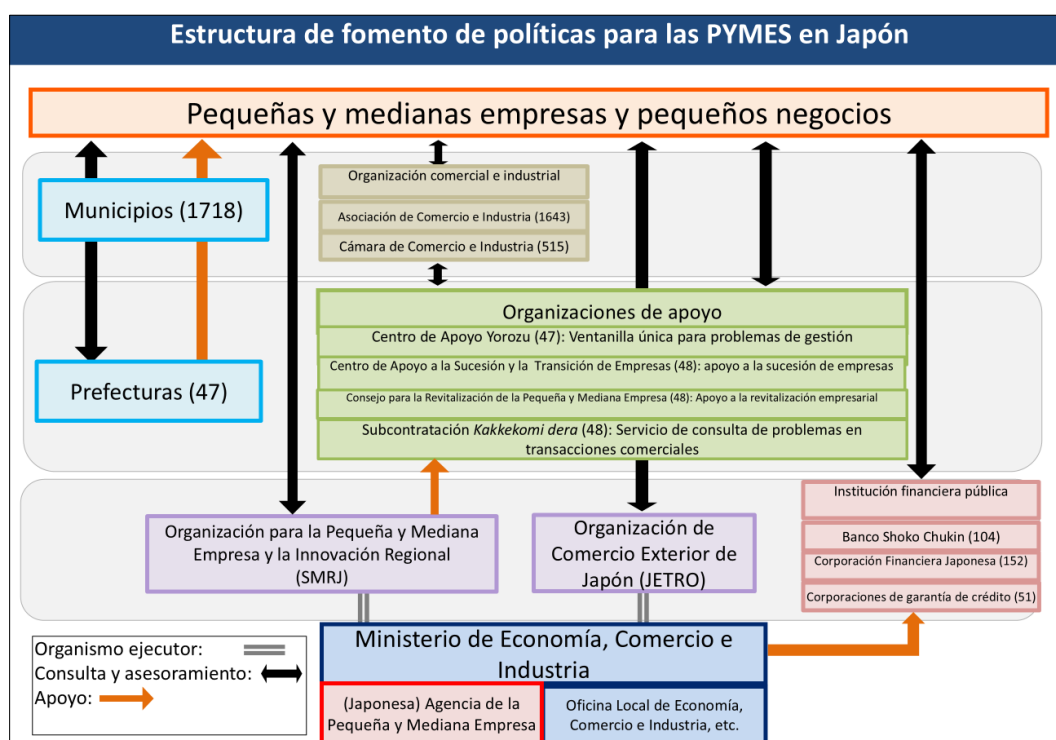
- (Pregunta) Incluso después de obtener un código MINCEX, hay casos en los que no se pueden realizar remesas al extranjero. ¿Cómo se gestiona esto en la práctica?
 - (Respuesta del Sr. Nabeshima) Aunque en el pasado ha habido casos en los que no era posible realizar remesas incluso después de obtener un código MINCEX, hace cinco o seis años sí lo

era. Esto pone de manifiesto la importancia de establecer relaciones comerciales continuadas con Cuba, mantener una situación financiera sólida por parte de la empresa y, en algunos casos, llevar a cabo una coordinación individual con los bancos.

- (Respuesta de la Sra. Elena, directora general de Comercio Exterior del MINCEX) Los códigos MINCEX se emiten en un plazo de 72 horas desde la solicitud. Las solicitudes relacionadas con el comercio exterior y la inversión extranjera se tramitan como un servicio único: para la inversión extranjera, la Ventanilla Única de Inversión Extranjera (VUINEX) sirve como ventanilla de solicitud, mientras que para el comercio, la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) es la ventanilla de solicitud correspondiente. Cabe señalar también que la razón principal por la que no se pudieron realizar las remesas es el impacto de las sanciones económicas de Estados Unidos.

4.2.5 Debate

Se desarrolló una sesión de debate sobre las instituciones de apoyo a las PYMES visitadas durante el programa de invitación de Japón y el ecosistema que rodea al INAENE en Cuba, a partir de los materiales de presentación publicados por la Agencia de Pequeñas y Medianas Empresas que se muestran en la figura siguiente.



Fuente: Agencia de Pequeñas y Medianas Empresas.

Figura 4-4 Ecosistema de políticas para las PYMES en Japón

Los comentarios de los participantes se resumen en la tabla siguiente.

Tabla 4-3 Resumen de los comentarios de los participantes en el debate

Puntos de debate	Resumen de los comentarios
Orientación básica del apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas	Se confirmó que el apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas no debe fomentarse únicamente por organismos individuales, sino mediante un enfoque basado en un ecosistema que implique la cooperación entre los ministerios pertinentes, los gobiernos locales, las universidades y las instituciones financieras. Se destacó la importancia de que el apoyo debe tener en cuenta especialmente las necesidades locales y las características específicas de cada sector.
Organizaciones intermediarias de apoyo y coordinación	Hubo un consenso sobre la necesidad de fortalecer las funciones de coordinación, principalmente por parte de entidades económicas no gubernamentales, y sobre la importancia de reforzar el papel de las organizaciones que conectan a los actores económicos a nivel local, como las cámaras de comercio, las universidades y las agencias de apoyo.
Desarrollo de recursos humanos y función de las universidades	Se afirmó la importancia de que las universidades y las instituciones de investigación desempeñen un papel en el ecosistema de apoyo a las MIPYMES, en particular proporcionando apoyo práctico mediante la capacitación, el desarrollo de recursos humanos y la asistencia a las startups.
Acceso financiero y sistemas de garantía	Se coincidió en que el acceso financiero de las MIPYMES sigue siendo muy limitado y que es esencial el desarrollo de sistemas de microcrédito y garantía de crédito. Se reconoció que el sistema de sociedades de garantía de crédito de Japón es un caso de referencia útil.
Sistemas y tributación	En el fomento de las MIPYMES, se señaló que el diseño de los sistemas, incluida la tributación, es importante y que es especialmente necesaria la coordinación con el avance de la descentralización y el fortalecimiento de las funciones de los gobiernos locales.
Áreas prioritarias para el futuro	De cara al futuro, se indicó que se debe centrar la atención en la creación de ecosistemas y el desarrollo de sistemas tributarios, así como en considerar el apoyo específico a los sectores de las empresas emergentes, las tecnologías de la información y la innovación.

Fuente: Equipo asesor.

4.3 Reunión de retroalimentación sobre el programa de invitación en Japón (mayo de 2024).

Tras la implementación del programa de invitación en Japón, se celebró en La Habana una reunión de retroalimentación para los participantes. Los principales puntos de debate fueron los siguientes.

Tabla 4-4 Resumen de los comentarios de los participantes en el debate

Puntos de debate	Resumen de los comentarios
Métodos de apoyo a las MIPYMES	Una característica común a todas las organizaciones japonesas de apoyo a las MIPYMES era que, además de proporcionar información y apoyo financiero, también ofrecían asistencia práctica que acompañaba a las empresas en todas las etapas. También en Cuba se identificó la necesidad de que las organizaciones conexas colaboraran y establecieran un modelo de apoyo práctico similar para el desarrollo del ecosistema de las MIPYMES.
Sistemas tributarios	Tras la participación en las conferencias en Japón, se están llevando a cabo debates sobre propuestas legislativas para revisar el sistema tributario de las MIPYMES. El MFP está considerando transformaciones tributarias que tengan en cuenta las MIPYMES prioritarias en cada localidad, y la ONAT está examinando la mejora de las funciones de supervisión, asesoramiento y consultoría para las MIPYMES, además de sus funciones de recaudación de impuestos. Se esperaba que la parte japonesa compartiera más información sobre los sistemas tributarios y de subvenciones (en respuesta a ello, se impartió una conferencia sobre tributación durante el programa de capacitación en junio).

Puntos de debate	Resumen de los comentarios
Legislación laboral y seguridad social	Se señaló que la legislación laboral actual no aborda suficientemente la expansión del sector no estatal, y que es necesario actualizar las leyes laborales aplicables a las entidades económicas no estatales, así como proteger a los socios de las MIPYMES. Además de la provisión de información y apoyo en materia de consultas a través del MTSS, se presentó el experimento social “Clínica Jurídica” ¹¹ llevado a cabo por la Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana como una iniciativa eficaz (se impartió una conferencia sobre seguridad social durante el programa de capacitación en junio).
Fortalecimiento de las capacidades administrativas	Se exige a los miembros del personal de cada ministerio que tengan conocimientos más profundos y capacidad analítica en sus áreas de responsabilidad. Se señaló que, si estas habilidades son insuficientes, existe el riesgo de cometer errores en materia de políticas a la hora de asignar recursos limitados.
Sistema financiero	Es necesario desarrollar productos financieros específicos adaptados a las condiciones reales de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y, además, se ha señalado como una opción eficaz la creación de instituciones financieras especializadas para las MIPYMES. La asistencia financiera debe diseñarse como una función integrada que no solo proporcione financiación, sino que también apoye el crecimiento empresarial.

Fuente: Equipo asesor.

4.4 Programa de capacitación en Japón (junio de 2024)

4.4.1 Programa

El programa de capacitación en Japón se llevó a cabo del 13 al 22 de junio de 2024 (véase la Tabla 4-5) y estuvo dirigido a funcionarios públicos de nivel medio que participan en el fomento de las MIPYMES en Cuba y a directivos de MIPYMES. Mediante visitas a organismos ejecutores japoneses, instituciones financieras, gobiernos locales y MIPYMES relacionadas con el fomento de las PYMES, el programa tuvo como objetivo fortalecer la capacidad de ejecución de políticas de los funcionarios públicos y las capacidades de gestión de los directivos de las MIPYMES, al tiempo que se fomentó la colaboración entre ambos grupos.

Tabla 4-5 Itinerario del programa de capacitación en Japón

Fecha	Lugar de visita	Contenido del programa
13 de junio (jueves)	Embajada de Cuba en Tokio	Visita de cortesía
	Comité Económico Cuba-Japón - Director Ejecutivo Sr. Yamagishi	Conferencia sobre la experiencia empresarial en Cuba y la gestión de la producción
14 de junio (viernes)	Organización para las Pequeñas y Medianas Empresas y la Innovación Regional	Políticas y actividades de apoyo de Japón para el fomento de las PYMES y el ecosistema que las rodea
	Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar (funcionario público)	Sistema de seguridad social de Japón
	Organización de Comercio Exterior de Japón (directivo de una MIPYME)	Apoyo a la promoción de las exportaciones

¹¹ Unidad de servicios jurídicos con sede en la universidad que combina la formación jurídica (formación orientada a la práctica) y el apoyo jurídico a la comunidad, en particular a las poblaciones vulnerables o desatendidas.

Fecha	Lugar de visita	Contenido del programa
17 de junio (lunes)	Universidad de Comercio de Osaka, Departamento de Administración de Empresas, Decano Hayashi (funcionario público)	Política de fomento de las PYMES de Japón, financiación de las PYMES
	Creation Corporation, Sr. Okamoto (directivo de MIPYME)	Acerca de la gestión (desde la filosofía de gestión hasta la formulación de estrategias de gestión)
	Consultor de gestión de proyectos Butterfly Effect, Sr. Kuroda (funcionario público)	Sistemas de calificación (consultor de gestión de PYMES, contador fiscal, consultor certificado en seguridad social y trabajo)
	Corporación Sanpak (directivo de MIPYME)	Corporación Sanpak
18 de junio (martes)	Dainaga Consulting Inc., Director representante Sr. Nagai (funcionario público)	Dainaga Consulting Inc., Director representante Sr. Nagai
	Kawabe Trading Company (directivo de MIPYME)	Desarrollo de productos
	Servicio de Pensiones de Japón, sucursal de Otemae (funcionario público)	Sistema de seguridad social de Japón
	Experto de JICA Nakamuara (funcionario público)	Sistema de seguridad social de Japón
	Kansai Crown Industries Co., Ltd. (directivo de MIPYME)	Gestión de la producción, actividades 3S
19 de junio (miércoles)	Gobierno de la prefectura de Shiga	Medidas de apoyo a las PYMES por parte de los gobiernos locales
	Plaza de Apoyo a la Industria de Shiga	Acerca de las actividades de las organizaciones de apoyo a las PYMES
20 de junio (jueves)	Banco Kyoto Shinkin	Iniciativas de los bancos Shinkin
	Red Prototipo de Kyoto	Comprensión de la gestión empresarial (creación de redes)
21 de junio (viernes)	Oficina de Colaboración Industria-Universidad-Gobierno de la Universidad de Kobe	Iniciativas para la colaboración entre la industria, la universidad y el gobierno
	Debate, ceremonia de clausura	

Fuente: Equipo asesor.



Fuente: Equipo asesor.

Figura 4-5 Conferencias y visitas a sitios

4.4.2 Participantes

El programa de capacitación se llevó a cabo con un total de 12 participantes, entre los que se encontraban seis funcionarios públicos y seis directivos de MIPYMES. Los participantes y sus respectivos cargos se incluyen en la tabla siguiente.

Tabla 4-6 Listado de participantes (funcionarios públicos)

No.	Nombre	Organismo	Cargo
1	Saraís Oliva Pérez	Banco Central de Cuba (BCC)	Gerente de Gestión de Deuda y Pasivo
2	Yusleidys Díaz Álvarez	Ministerio de Economía y Planificación (MEP)	Subdirectora de Planificación Económica, Provincia de Pinar del Río
3	Rafael Edgardo Montejo Veliz	Ministerio de Finanzas y Precios (MFP)	Director de Política Fiscal
4	Lietsa Peña Pacheco	Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX)	Subdirectora de Comercio Exterior
5	Annia Hernández Rodríguez	Fundación Universidad de La Habana	Directora del Departamento de Desarrollo
6	Marian Cabrera Soto	Fundación Universidad de La Habana	Coordinadora de InCuba

Fuente: Equipo asesor.

Tabla 4-7 Listado de participantes (directivos de MIPYMES)

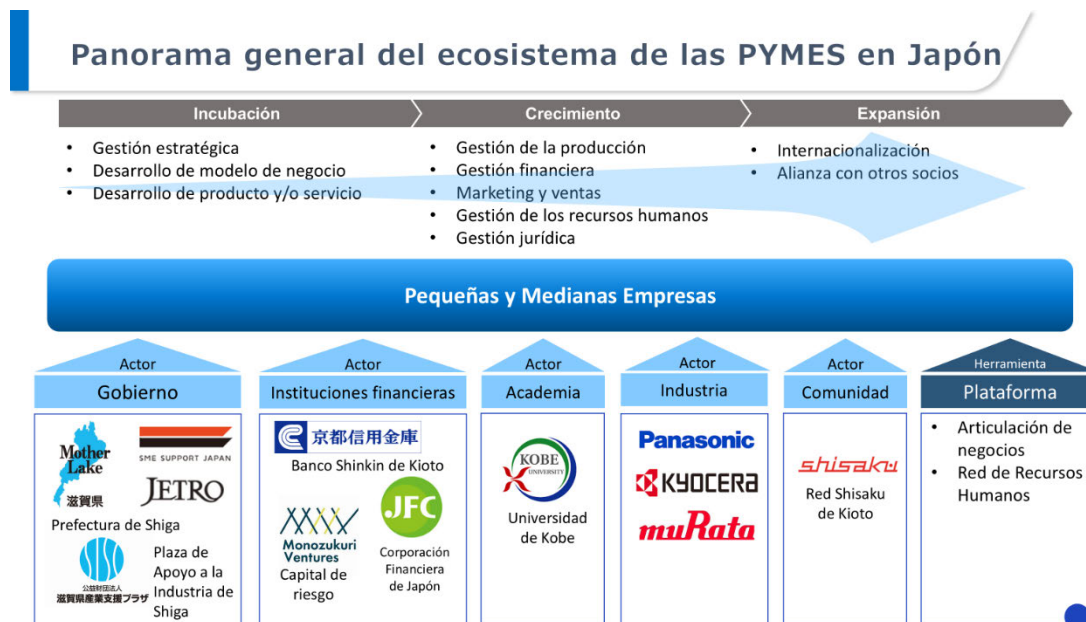
No.	Nombre	Organismo	Cargo
1	Fernando Suárez Concepción	EMSI FARMA (privado)	Directivo
2	Carlos Miguel Pérez Reyes	Dofleini (privado)	Directivo
3	Raúl Alberto Relova Vento	Vista Hermosa (privado)	Directivo
4	Orestes Chávez Linares	Espoleta Tecnologías (privado)	Directivo
5	Alejandro Peñalver Mauri	CUBAMODELA SURL (privado)	Directivo
6	Alejandro Palmarola Bejerano	La Quinta (estado)	Directivo

Fuente: Equipo asesor.

4.4.3 Reunión de debate y evaluación

La reunión de debate y evaluación celebrada el último día se desarrolló de la siguiente manera:

(1) Descripción general de los sitios visitados



Fuente: Equipo asesor.

Figura 4-6 Panorama general de los sitios visitados durante el programa de capacitación en Japón

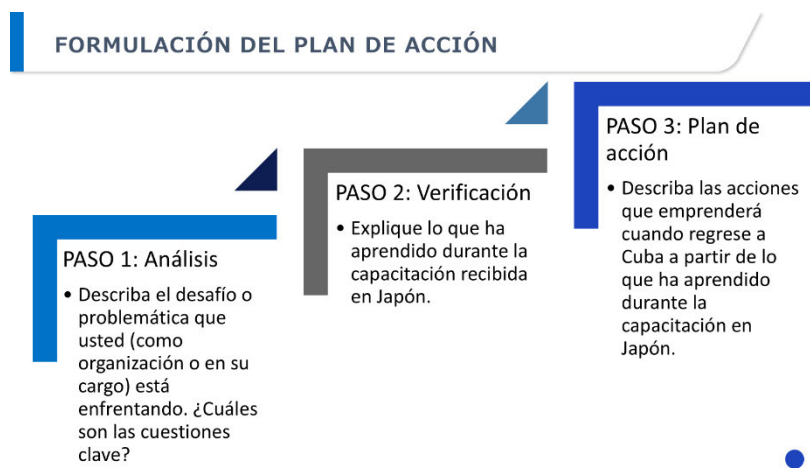
A través de este programa de capacitación, los participantes profundizaron su comprensión del ecosistema multifacético e interrelacionado que rodea a las PYMES en Japón. Se confirmó que el crecimiento de las PYMES se ve respaldado por una clara división de funciones entre los distintos actores, entre los que se incluyen el apoyo a la gestión y la asistencia para la expansión en el extranjero que prestan las organizaciones afiliadas al gobierno; el apoyo con arraigo regional que prestan los gobiernos locales y las instituciones de apoyo a la industria local; las funciones de financiación e intermediación financiera que ofrecen las instituciones financieras regionales y las afiliadas al gobierno; y la provisión de capital de crecimiento por parte de las empresas de capital riesgo.

Además, una característica destacable fue el establecimiento de mecanismos a través de los cuales circulan el conocimiento, los recursos humanos y la tecnología, facilitados por la colaboración entre la industria, el gobierno y el mundo académico, con centro en las universidades; así como por la cooperación mutua y las actividades de fomento de políticas lideradas por las comunidades empresariales. Asimismo, en medio de los cambios en el entorno externo que rodea a las grandes empresas y que exige a las PYMES transformar sus modelos de negocio, se observó que las plataformas digitales desempeñan un papel intermediario en la búsqueda de socios comerciales y las redes de talento, promoviendo así la colaboración entre los actores económicos.

También, los participantes pudieron observar in situ prácticas de métodos de mejora continua, tales como 5S, Kaizen y PDCA, que constituyen la base de la gestión de las PYMES japonesas y se aplican de acuerdo con las etapas de crecimiento y los retos de gestión de las empresas. A través de estas observaciones, se comprendió que el ecosistema de las PYMES japonesas funciona como un mecanismo práctico en el que

diversos actores económicos colaboran para apoyar la resolución de problemas en consonancia con las etapas de crecimiento de las PYMES.

(2) Debate 1: Presentaciones sobre (i) los retos a los que se enfrentan las respectivas organizaciones/empresas de los participantes, (ii) las lecciones aprendidas de esta capacitación y (iii) los planes de acción.



Fuente: Equipo asesor.

Figura 4-7 Proceso de formulación del plan de acción

En el primer debate, los participantes compartieron sus respectivas percepciones de los retos en función de sus puestos. Hubo una apreciación común de las características del apoyo a las PYMES en Japón, en particular el marco de apoyo basado en el ecosistema, el desarrollo continuo de los recursos humanos y las actividades de mejora prácticas y sobre el terreno (Kaizen).

Además, como medidas posteriores a la capacitación, muchos participantes presentaron planes de acción, entre los que se incluían revisiones institucionales y políticas, la difusión de los resultados de la capacitación dentro de sus organizaciones, la puesta en marcha de proyectos piloto y prácticas concretas en materia de mejora de la gestión y la digitalización. A continuación se ofrece un resumen de las observaciones de los participantes.

Tabla 4-8 Resumen del plan de acción

Categoría	① Principales problemáticas reconocidas	② Principales aprendizajes de esta capacitación	③ Principales medidas adoptadas tras el regreso al país de origen
Organismos de la Administración Central del Estado (MINCEX, BCC, MFP)	Insuficiente capacidad para la obtención de divisas, disminución de la productividad de las industrias exportadoras y sistemas financieros y fiscales poco desarrollados para las MIPYMES.	Fuerte voluntad política del gobierno de Japón, división de funciones entre las organizaciones de apoyo de múltiples niveles e importancia de la disciplina y la continuidad.	Revisión de las políticas y los sistemas de promoción de las exportaciones, examen de los mecanismos financieros para las MIPYMES e intercambio de los resultados de la capacitación dentro de los ministerios y organismos.
Administración local (MEP, gobierno prefectural)	Falta de descentralización, insuficiente competencia de los funcionarios públicos locales, divergencia entre el sistema y su aplicación.	Trabajo en equipo, mejora del entorno laboral e importancia del papel del gobierno local.	Planificación y ejecución de programas de capacitación para funcionarios públicos locales, descubrimiento de MIPYMES locales y conexión de estas con proyectos de desarrollo local.
Universidades y organizaciones de apoyo intermediarias (FUH, InCuba)	Funciones de las universidades y las organizaciones de apoyo intermediarias en la promoción del ecosistema de las MIPYMES.	Proceso de institucionalización, incubación universitaria, métodos japoneses de desarrollo de los recursos humanos y apoyo.	Construcción de redes basadas en el ecosistema, proyectos piloto para la DX agrícola, concepto de plataforma de apoyo digital a nivel nacional.
MIPYMES de carácter nacional	Expansión empresarial, desarrollo de recursos humanos, establecimiento de la sostenibilidad.	Función económica de las MIPYMES, incentivos gubernamentales, Kaizen y trabajo en equipo.	Implementación de la capacitación en el método Kaizen y las 3S, profundización de las asociaciones público-privadas, difusión de modelos de sostenibilidad.
MIPYMES privadas	Mejora de la productividad, problemáticas relacionadas con las finanzas, la logística y los recursos humanos, falta de estrategias de gestión, expansión internacional.	Kaizen, 5S, TQM, Just in Time, Sanpo yoshi, gestión ascendente.	Formulación del plan de gestión a mediano plazo, introducción de actividades de mejora, capacitación de los empleados, digitalización y consideración de la exportación.

Fuente: Equipo asesor.

(3) Debate 2: Efectos de la capacitación conjunta para funcionarios públicos y directivos de MIPYMES

Durante la capacitación, participaron conjuntamente funcionarios públicos, representantes de empresas estatales y directivos de MIPYMES del sector privado, y muchos comentarios indicaron que esta participación conjunta promovió el entendimiento mutuo entre las partes interesadas con diferentes cargos y funciones. En particular, para los funcionarios públicos, la capacitación supuso una valiosa oportunidad para comprender directamente los retos prácticos y las realidades sobre el terreno a los que se enfrentan los emprendedores y sus empresas, lo que les proporcionó información útil para considerar el diseño institucional y de políticas.

Además, la capacitación facilitó la creación de redes personales entre funcionarios públicos y directivos de MIPYMES, lo que se valoró positivamente por haber sentado las bases para mantener y desarrollar aún más las relaciones complementarias en el futuro. El intercambio natural de conocimientos y experiencias también se consideró un enfoque eficaz para formar y fortalecer el ecosistema de las MIPYMES en Cuba en el futuro, lo que confirma la importancia de seguir aplicando programas de capacitación conjunta similares de forma continua.

4.5 Visitas de seguimiento tras el programa de capacitación en Japón (septiembre de 2024)

Entre las instituciones visitadas durante el programa de capacitación en Japón, se realizaron visitas de seguimiento al Banco Kyoto Shinkin y a la Casa Matriz de la Colaboración Industria-Gobierno-Academia de la Universidad de Kobe, que se identificaron como instituciones con un gran potencial para la colaboración y la cooperación continuadas.

4.5.1 Banco Kyoto Shinkin

El Banco Kyoto Shinkin es una institución financiera regional de larga tradición con 97 sucursales en Kioto, Shiga y Osaka. Más allá de su función como entidad crediticia, hace hincapié en su papel como “banco comunitario” que aborda los retos locales. En un contexto marcado por problemas específicos de la región, como la disminución de la natalidad, el envejecimiento de la población y la sucesión empresarial, el banco hace hincapié en proporcionar plataformas en las que los operadores empresariales individuales puedan reunir los retos que son difíciles de resolver de forma independiente y trabajar en colaboración para encontrar soluciones.

Una iniciativa simbólica en este sentido es “*QUESTION*”, un nodo creado como lugar en el que los directivos de las MIPYMES comparten retos y crean soluciones de forma conjunta. A través de la búsqueda de socios comerciales, eventos de presentación de startups y espacios de cotrabajo, *QUESTION* contribuye no solo a la creación de nuevos negocios, sino también a la mejora de los ya existentes. Además, el enfoque del banco de ampliar sus actividades más allá de las operaciones tradicionales de las sucursales y adoptar un modelo orientado a la resolución de problemas es digno de mención desde la perspectiva de la colaboración con la administración pública y su capacidad para presentar propuestas.

Estas iniciativas indican una nueva dirección para el sector financiero, que busca alejarse de los modelos dependientes del margen de interés, y ofrecen información valiosa para considerar la ampliación del papel de las instituciones financieras regionales en Cuba. De este modo, se reafirmó la importancia de reforzar la colaboración mediante el intercambio continuo de conocimientos sobre las instituciones financieras comunitarias.



Fuente: QUESTION HP¹².

Figura 4-8 Vista general de la instalación “QUESTION” del Banco Kyoto Shinkin

4.5.2 Casa Matriz para la Colaboración Industria-Gobierno-Academia de la Universidad de Kobe

La Casa Matriz para la Colaboración Industria-Gobierno-Academia de la Universidad de Kobe es una organización central directamente subordinada al rector de la universidad. Integra y coordina entidades internas de facultades como Administración de Empresas, Ingeniería y Ciencias, y promueve la colaboración entre la industria, el gobierno y la academia de manera transversal. En cuanto al apoyo a las startups, el Club de Emprendedores y la Empresa de Innovación de la Universidad de Kobe prestan asistencia en la formulación de planes de negocio, la recaudación de fondos, el marketing, la estrategia de propiedad intelectual, la mentoría y otras áreas conexas. Además, la Empresa de Capital de la Universidad de Kobe (KUC), compuesta por profesionales externos de la inversión y las finanzas, se encarga de la toma de decisiones de inversión y apoya el crecimiento empresarial.

Por otra parte, la universidad tiene especial fortaleza en innovación abierta, especialmente en el campo médico, y cuenta con un sólido historial de colaboración con el sector privado. El hecho de que la escala y el alcance de su colaboración entre la industria, el gobierno y el mundo académico no sean excesivamente grandes puede evaluarse como un modelo realista y muy relevante para Cuba, que se enfrenta a limitaciones institucionales y de recursos humanos.

Durante el programa de capacitación en Japón, se expresó una intención positiva con respecto al potencial de colaboración basado en el contenido tecnológico de las startups originarias de la Universidad de La Habana. De cara al futuro, se espera que se desarrolle una cooperación concreta con la Universidad de La Habana y la Fundación de la Universidad de La Habana.

¹² <https://question.kyoto-shinkin.co.jp/about/guide/>



Fuente: Casa Matriz para la Colaboración Industria-Gobierno-Academia de la Universidad de Kobe.

Figura 4-9 Descripción general de la Casa Matriz para la Colaboración Industria-Gobierno-Academia de la Universidad de Kobe

4.6 Reunión de retroalimentación del programa de capacitación en Japón (septiembre de 2024)

Tras el programa de capacitación en Japón, se revisó el avance de los planes de acción posteriores al regreso en relación con los tres puntos siguientes:

1. El estado de la retroalimentación sobre los resultados del programa de capacitación en Japón dentro de las respectivas organizaciones de los participantes.
2. El avance y los retos de los planes de acción.
3. La capacitación necesaria para la implementación de los planes de acción.

Tabla 4-9 Resumen de las observaciones de los participantes en el debate

Tema	Resumen de los comentarios
Intercambio sobre el estado de los logros de la capacitación en Japón	Muchos participantes compartieron los informes de capacitación con ministros, vicegobernadores, gobiernos locales, dentro de sus organismos y entidades; con las directivas de las MIPYMES y sus empleados. En los ministerios de la administración central, los resultados de la capacitación se utilizan para la revisión de políticas y sistemas, mientras que las universidades y las empresas los utilizan en sus programas de capacitación y mejora de la gestión.
Avances en los marcos de políticas e institucionales	En el MINCEX, se ha iniciado la colaboración con ProCuba y la Cámara de Comercio. El BCC ha comenzado a considerar un sistema de garantía de crédito para el sector no estatal.

Tema	Resumen de los comentarios
Desafíos asociados a las transformaciones institucionales	Ha llevado tiempo comprender las nuevas regulaciones, siendo las problemáticas clave los sistemas relacionados con las MIPYMES y la aclaración de las funciones de las empresas estatales. Con la descentralización, se ha hecho evidente la falta de capacidad del personal de los gobiernos locales.
Ejecución del plan de acción por parte de las MIPYMES	Las MIPYMES estatales y privadas han introducido el método Kaizen, las 5S/3S, <i>Just in Time</i> , establecimiento de los KPI y otras prácticas. Se han logrado avances en la mejora de la gestión de inventarios, la visualización de las operaciones comerciales, el desarrollo de recursos humanos y el cambio hacia una gestión orientada a la sostenibilidad.
Aplicación al desarrollo de ecosistemas	En las universidades y organizaciones de apoyo, los conceptos de colaboración entre las partes interesadas y los ecosistemas aprendidos en Japón se están aplicando a proyectos de apoyo a la agricultura y al espíritu empresarial. Actualmente se está estudiando la actualización de los planes de capacitación y la creación de redes.
Ámbitos de capacitación que serán necesarios en el futuro	Internacionalización y promoción de las exportaciones del sector no estatal (transición gradual de la sustitución de importaciones a la exportación), desarrollo de capacidades para los funcionarios públicos locales, política monetaria y macroeconomía, métodos de colaboración entre las partes interesadas, gestión de inventarios y digitalización empresarial, etc.

Fuente: Equipo asesor.

4.7 Resultados de los programas de invitación y capacitación en Japón

El programa de invitación y el programa de capacitación en Japón produjeron resultados notables al servir de catalizador para reforzar el fomento de las MIPYMES en Cuba, no como un conjunto de medidas individuales, sino como un ecosistema, con mejoras transversales en las instituciones, las organizaciones, los recursos humanos y la aplicación práctica.

(1) Institucionalización del enfoque de ecosistema de las MIPYMES y avance de la colaboración intersectorial

Mediante el programa de invitación, los participantes adquirieron una comprensión sistemática de que el apoyo a las MIPYMES en Japón no funciona a través de las iniciativas de una sola institución, sino como un ecosistema en el que el gobierno central, los gobiernos locales, las instituciones financieras, las universidades, las cámaras de comercio y las empresas privadas colaboran bajo una clara división de funciones. Como resultado, al regresar a Cuba, el INAENE visitó rápidamente la Cámara de Comercio de Cuba, una organización con la que su compromiso había sido limitado hasta entonces, e inició el establecimiento de relaciones de colaboración, al tiempo que impulsó una cooperación intersectorial más sólida con otros ministerios.

(2) Contribución al desarrollo de capacidades humanas y organizativas durante la fase de establecimiento de una organización de nueva creación

La presidenta del INAENE, la Sra. Mercedes López, evaluó la participación en el programa de invitación en Japón, antes de la creación formal del organismo, como extremadamente importante para conceptualizar su estructura organizativa y la división de funciones. En particular, el hecho de que la Sra. Carmen, quien supervisara el sector de los trabajadores por cuenta propia en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), decidiera trasladarse al INAENE tras su participación en el programa y que ahora desempeñe un

papel fundamental como miembro fundador representa un resultado simbólico en el que los cambios en la conciencia individual y la capacitación del organismo avanzaron de forma paralela.

(3) Efectos tangibles en la transformación institucional y de políticas

Las ideas y los conocimientos adquiridos a través de los programas de invitación y capacitación se reflejaron en las revisiones institucionales y las deliberaciones sobre políticas en áreas como la promoción de las exportaciones, la tributación, las finanzas, la legislación laboral y la descentralización. Entre los ejemplos cabe citar la revisión del sistema tributario para las MIPYMES por parte del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) y la consideración por parte del Banco Central de Cuba (BCC) de introducir un mecanismo de garantía de crédito para el sector no estatal, lo que demuestra que este proyecto ejerció una influencia sustantiva en el proceso de transformación de las políticas.

(4) Efectos prácticos de la capacitación conjunta para funcionarios públicos y directivos de MIPYMES

En el programa de capacitación en Japón, los funcionarios públicos y los directivos de MIPYMES estatales y privadas participaron en el mismo programa y aprendieron sobre los sistemas japoneses y las prácticas sobre el terreno desde una perspectiva compartida. Como resultado, los funcionarios públicos profundizaron su comprensión de los retos operativos a los que se enfrentan las empresas, mientras que los directivos de las MIPYMES obtuvieron información sobre los antecedentes de las políticas y los marcos institucionales. Este entendimiento mutuo y la creación de redes personales han contribuido directamente a la implementación de planes de acción tras el regreso y a la profundización de la colaboración público-privada.

(5) Avances en la aplicación práctica a la gestión empresarial

Entre las micro, pequeñas y medianas empresas privadas y estatales, se han introducido métodos de gestión al estilo japonés, como Kaizen, 5S/3S, Just-in-Time y PDCA, en las prácticas reales de mejora de la gestión. Esto ha dado lugar a una mejor gestión de los inventarios, una mayor visibilidad operativa, el desarrollo de los recursos humanos y un cambio hacia estrategias de gestión que hacen mayor énfasis en la sostenibilidad.

En resumen, el programa de invitación y el programa de capacitación en Japón pueden evaluarse muy positivamente por lograr avances en el fomento de las MIPYMES en Cuba en las dimensiones de instituciones, organizaciones, recursos humanos y prácticas, y por llevar la creación del ecosistema a la fase de implementación, simultáneamente. Sobre la base de estos resultados, se espera que los esfuerzos futuros se extiendan al nivel local y, mediante el apoyo continuo al desarrollo de capacidades, contribuyan al desarrollo económico local sostenible impulsado por las MIPYMES.

Capítulo 5 Resultado 4: actividades ejecutadas

Resultado 4	Se elaborará una estrategia para el fomento de las MIPYMES, teniendo en cuenta las complementariedades entre los distintos actores económicos y el fortalecimiento de las cadenas de suministro. Se elevará dicha propuesta de estrategia al gobierno de Cuba.
--------------------	--

En lo que respecta a la formulación de la Estrategia de Fomento de las MIPYMES en el marco del Resultado 4, se confirmaron las funciones y la estructura organizativa del Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales (INAENE), tras su creación. Además, se desarrollaron seminarios para presentar los resultados de la encuesta, los análisis y las propuestas a las instituciones pertinentes y responsables.

5.1 Seminario híbrido para funcionarios públicos

5.1.1 Descripción general

Los días 8, 15, 22 y 29 de noviembre de 2023 se celebraron cuatro seminarios dirigidos a funcionarios públicos. El objetivo era presentar y analizar las políticas de fomento de las PYMES en Japón, Singapur y Vietnam, y recopilar aportes para formular recomendaciones sobre medidas concretas para fomentar las MIPYMES en Cuba. Participaron un total de 23 funcionarios públicos, en representación del MEP, MFP, MINCEX, BCC, ONAT, BANMET, BANNET, la Compañía Financiera de Microcréditos y el Banco de Inversiones. Los materiales de la presentación se incluyen en el anexo 6.

Tabla 5-1 Resumen del seminario

Políticas para las MIPYMES en el mundo: el caso de Japón, Singapur y Vietnam. Curso de capacitación para funcionarios administrativos encargados de la política de MIPYMES en Cuba	
1. Fecha	8, 15, 22 y 29 de noviembre de 2023
2. Horario	Sesión de cuatro días (75 minutos/día por 4 días = 300 minutos) Cada sesión: 40 min de presentación en español y 35 min de preguntas y respuestas, debate. Comienzo a las 8:00 a. m., hora de Cuba.
3. Contenido	Día 1: Introducción ¿Cómo definiría una MIPYME? ¿Qué importancia tiene el sector de las MIPYMES? ¿Por qué es tan difícil dirigir una MIPYME? ¿Cómo debería ser el modelo de política para las MIPYMES? - Marco de evaluación de la política para las MIPYME, marco empresarial, combinación de políticas para las MIPYMES Día 2: Estudio de casos - Japón: ¿Cómo se ha formulado históricamente la política para las PYMES en Japón? - Singapur: ¿Por qué el modelo de política de las PYMES de Singapur parece competitivo?

Japón: ¿Cómo ha influido la política de estructura industrial en la política de las PYMES?

Vietnam: ¿Por qué ha surgido el sector de las MIPYMES en Vietnam?

Japón: ¿Qué tipo de sistema fiscal debería adoptarse para las MIPYMES?

Día 3: Financiación de las MIPYMES (1)

¿Qué medidas de políticas debería adoptar el gobierno para mejorar la financiación de las MIPYMES?

¿Qué han hecho los gobiernos para mejorar la financiación de las MIPYMES en el mundo?

- Préstamos a las MIPYMES, garantía de crédito, modelo SBIC (Small Business Investment Company)

Día 4: Financiación de las MIPYMES (2)

¿Existen soluciones para la financiación de las MIPYMES en el futuro?

- Modelo Banco x SDE (Servicios de Desarrollo Empresarial), inversión colectiva, crowdfunding

Fuente: Equipo asesor.



Fuente: Equipo asesor.

Figura 5-1 Seminario híbrido para funcionarios públicos

5.1.2 Comentarios

- En este curso, se presentaron y explicaron desde múltiples perspectivas estudios de casos de Japón, Singapur y Vietnam, no sin antes organizar los marcos básicos que son fundamentales para formular y aplicar políticas para las MIPYMES. En particular, en respuesta a las solicitudes de la FUH, dos de las cuatro sesiones se centraron específicamente en las finanzas, con debates profundos sobre las tendencias y soluciones en la financiación de las PYMES en Japón y a nivel mundial, incluyendo combinaciones de préstamos y SDE, crowdfunding, inversión colectiva y modelos de desarrollo de inversiones.
- Un total de 23 participantes de instituciones pertinentes asistieron a los seminarios, de los cuales 21 participaron en tres o más de las cuatro sesiones.
- En la evaluación general realizada por los participantes, todas las sesiones recibieron puntuaciones de 4 o 5 sobre 5, excepto un participante del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), que otorgó una puntuación de 3 a la cuarta conferencia.

- Los materiales de las presentaciones se distribuyeron con antelación para que los participantes pudieran prepararse, lo que dio lugar a un total de 50 preguntas enviadas por los participantes. En respuesta, se preparó un conjunto de respuestas por escrito, que incluían explicaciones y consejos. Estas se explicaron durante el curso, en la medida en que el tiempo lo permitió, y, tras el curso, se compartieron con los participantes en forma de una “Recopilación de preguntas y respuestas”. Muchas de las 50 preguntas iban más allá del diseño institucional y se centraban en la concretización de las medidas de políticas. El intercambio de información práctica basada en los conocimientos empíricos de los ponentes fue muy bien recibido por los participantes.
- Según los resultados de la encuesta, las áreas identificadas como necesidades de apoyo incluían: apoyo de políticas para el encadenamiento entre las micro, pequeñas y medianas empresas y las empresas estatales en Cuba; apoyo estratégico para promover la diversidad de actores; apoyo para aplicar las funciones y cometidos de la Agencia de Pequeñas y Medianas Empresas de Japón; apoyo para aplicar las estrategias y sistemas de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de Japón; apoyo al análisis comparativo en relación con la Ley de Empresas de Vietnam (2000); apoyo en ingeniería financiera para bancos; apoyo para la implementación de programas de financiación de MIPYMES; y apoyo para la aplicación del crowdfunding. Por el contrario, los temas que los participantes desearían que se hubieran tratado en las conferencias incluyen los productos detallados de préstamos para MIPYMES ofrecidos por los bancos japoneses (Banco Metropolitano) y una visión general de la financiación de las MIPYMES en la región latinoamericana (MFP).
- Además, al identificar y organizar cuidadosamente las necesidades y retos específicos de Cuba, fue posible reflejar directamente estas ideas en el diseño de los programas de invitación y el programa de capacitación en Japón. Esto resultó muy útil para optimizar la selección de los temas de las conferencias, la elección de los lugares que se visitarían y la estructura de los debates prácticos.

5.2 Creación del Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales

5.2.1 Decreto 108

Entre las actualizaciones legales para el sector no estatal anunciadas el 19 de agosto de 2024, se anunció oficialmente la creación del Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales (INAENE). La Tabla 5-2 resume los objetivos y funciones del INAENE tal y como se definen en el Decreto 108.

El INAENE tiene como objetivo promover las actividades de los actores económicos no estatales, garantizar el cumplimiento de la normativa, fomentar las relaciones con otros actores económicos e integrarlos en las estrategias de desarrollo local. Entre sus responsabilidades se incluyen la coordinación y evaluación de las actividades de los actores económicos no estatales (micro, pequeñas y medianas empresas, trabajadores por cuenta propia y cooperativas no agropecuarias), la colaboración con los gobiernos locales y la promoción del consenso entre los actores económicos.

De especial relevancia para este proyecto resulta el acápite 9: “Coordinar y asegurar de conjunto con los organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales la capacitación de los actores

económicos no estatales, así como los cuadros y funcionarios de las instituciones estatales vinculadas con estos”.

Tabla 5-2 Decreto 108: creación del Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales

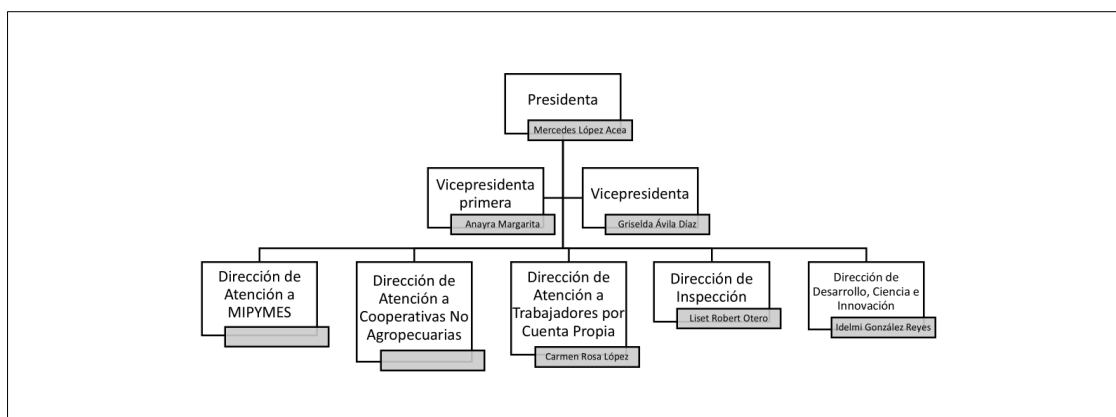
Decreto 108: De la creación del Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales
Artículo 1. Crear el Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales, encargado de dirigir y controlar la política del Estado para el desarrollo y funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas privadas, las cooperativas no agropecuarias y los trabajadores por cuenta propia. El Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales se considera entidad nacional, a todos los fines previstos en la legislación vigente, y se subordina al Consejo de Ministros.
Artículo 2. El Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales tiene las funciones siguientes: 1. Coordinar institucionalmente y evaluar con los organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales, las propuestas de políticas relacionadas con los actores económicos no estatales, en las materias de su competencia. 2. Controlar de modo integral el cumplimiento de las disposiciones normativas que implementan la política estatal, para el fomento e inserción de los actores no estatales en el desarrollo económico y social del país. 3. Coordinar y organizar, de conjunto con los organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales, el control del cumplimiento de las disposiciones normativas, en materia de su competencia, por los actores económicos no estatales, y de igual modo en lo que corresponde a las administraciones locales del Poder Popular. 4. Dirigir metodológicamente la creación de los nuevos actores no estatales y su inserción en la economía, en correspondencia con las prioridades y necesidades del desarrollo territorial del país. 5. Fomentar políticas e incentivos para el desarrollo de los actores no estatales en función de la estrategia económica y social del país. 6. Promover, de conjunto con los organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y administraciones locales del Poder Popular, encuentros entre los actores no estatales y el resto del entramado productivo, en particular, con las empresas estatales, para su encadenamiento productivo. 7. Propiciar las relaciones de los actores económicos no estatales con los organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales, para conciliar temas de interés y problemas que se presenten en la implementación y cumplimiento de las disposiciones normativas que regulan a estos actores. 8. Evaluar el desempeño de los actores económicos no estatales y el impacto de su actividad en el desarrollo económico y social del país. 9. Coordinar y asegurar de conjunto con los organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales la capacitación de los actores económicos no estatales, así como los cuadros y funcionarios de las instituciones estatales vinculadas con estos. 10. Promover, de conjunto con los organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales, acciones dirigidas a incentivar la efectiva participación e inserción de los actores económicos no estatales en las políticas aprobadas para el desarrollo económico y social del país. 11. Cualquier otra que se derive de su misión.

Fuente: Gaceta Oficial.

5.2.2 Estructura organizativa

El INAENE es una institución nacional creada en el marco del Consejo de Ministros, y la Sra. Mercedes López Acea, quien participó en el programa de invitación en Japón, ha sido nombrada su presidenta. Según los medios de comunicación y las entrevistas con las partes interesadas pertinentes, el INAENE está compuesto por una presidenta, una vicepresidenta y cinco direcciones fundamentales: Atención a MIPYMES, Atención a cooperativas no agropecuarias, Atención a trabajadores por cuenta propia, Inspección, y Desarrollo, ciencia e innovación.

El INAENE ha establecido estrechas relaciones de cooperación con los departamentos de desarrollo local de los gobiernos locales. En particular, la Dirección de Desarrollo, Ciencia e Innovación hace especial hincapié en la aplicación de la ciencia y la tecnología y en la promoción de la producción de alto valor añadido mediante la colaboración con universidades y centros de investigación.



Fuente: Elaborado por el equipo asesor a partir de entrevistas.

Figura 5-2 Organigrama del INAENE

Desde el punto de vista de los recursos humanos, el INAENE ha reforzado su base organizativa mediante la contratación de personal con experiencia procedente de diversos ministerios. Los puestos de alta dirección están ocupados por antiguos funcionarios de ministerios con gran influencia en la economía nacional, lo que refleja las altas expectativas que el gobierno ha depositado en el INAENE. Concretamente, la vicepresidenta primera, la Sra. Anaira, es una antigua funcionaria del Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL); una de sus jefas de dirección, la Sra. Carmen, es una antigua funcionaria del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS); y un antiguo viceministro del Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) también se ha trasladado al INAENE. En particular, el nombramiento de altos cargos del MINAL y el MINCIN refleja simbólicamente el mandato fundamental del INAENE de promover el desarrollo de las MIPYMES, haciendo hincapié en los vínculos entre los sectores estatal y no estatal e integrando la producción y la logística nacionales.

En octubre de 2025, el INAENE completó el establecimiento de su oficina en el Reparto Kohly, en La Habana. De la plantilla autorizada de 40 puestos (10 directivos y 30 profesionales), se han asignado 23 miembros del personal, entre los que se encuentran una presidenta, dos vicepresidentas, cinco directores y 15 profesionales.

Las entrevistas con las partes interesadas revelaron una alta valoración del hecho de que el INAENE se haya posicionado como una institución nacional dependiente directamente del Consejo de Ministros, en lugar de depender del MEP. Anteriormente, la supervisión de los actores económicos no estatales estaba fragmentada entre varios ministerios: por ejemplo, el MTSS supervisaba a los trabajadores por cuenta propia, el MEP supervisaba a las MIPYMES y el MINAG supervisaba a las cooperativas agropecuarias. En el futuro, se espera que la integración de estas funciones en el INAENE mejore la eficiencia administrativa y promueva el establecimiento de un sistema de “ventanilla única”.

Al mismo tiempo, algunas personas han expresado su preocupación por que el INAENE pueda dar lugar a una regulación más estricta o a restricciones de las actividades del sector no estatal. La eficacia con la que el INAENE pueda apoyar de manera sustantiva a los actores económicos no estatales, contribuyendo al mismo tiempo a la revitalización económica, será un reto clave a la hora de evaluar su importancia institucional en el futuro.

5.2.3 Consulta con el INAENE

Tras la designación del INAENE como organismo de ejecución de la política de las MIPYMES en Cuba, se elaboró un marco básico para el diálogo sobre políticas con el INAENE en forma de “Documento de análisis: Recomendaciones de política para el desarrollo de las MIPYMES cubanas” (anexo 7). Las consultas se llevaron a cabo sobre la base de este documento de debate.

La Sra. Mercedes, presidenta del INAENE, hizo hincapié en la necesidad de que la nueva fase del proyecto de JICA penetre hasta los niveles provincial y municipal, en lugar de limitarse a concluir las actividades a nivel central. La cooperación de JICA se considera fundamental en dos aspectos clave: el despliegue local y el desarrollo de la capacidad organizativa.

(1) Despliegue local de actividades y réplica horizontal de buenas prácticas

La presidenta expresó su deseo de colaborar con las direcciones municipales de desarrollo local. Se espera especialmente la cooperación de JICA para establecer un mecanismo que no solo “aplique” las políticas centrales a nivel local, sino que también extienda horizontalmente a otras regiones las “buenas prácticas” (casos de éxito) generadas a nivel provincial y municipal. Esto requiere esencialmente apoyo para ejecutar una “estrategia de desarrollo local” que difunda rápidamente los éxitos locales en toda Cuba.

(2) Fortalecimiento de la capacidad del personal y resolución de los retos prioritarios del sector

Aunque se está llevando a cabo la dotación de personal para el Instituto, se solicitó encarecidamente la aplicación continua de programas de capacitación en JICA, como los que se llevan a cabo en el marco del proyecto actual, ya que se considera indispensable el desarrollo de la capacidad práctica del personal. Además, se espera recibir orientación y apoyo específicos y prácticos en las cuatro áreas urgentes siguientes para el fomento de las MIPYMES:

- **Desarrollo de capacidades para los actores económicos no estatales:** proporcionar información sobre cómo adaptarse a los nuevos cambios normativos, establecer un mecanismo para recopilar e

incorporar comentarios sobre la normativa y, lo que es más importante, impartir capacitación sobre el acceso a la financiación y la preparación y presentación de propuestas de proyectos.

- **Desarrollo local y sectores prioritarios:** apoyo para identificar y aprovechar las oportunidades económicas locales, tales como dar prioridad al sector agrícola en las estrategias de desarrollo local, identificar fuentes de financiación conexas y aumentar la comprensión de los beneficios de adoptar energías renovables.
- **Empoderamiento de las mujeres:** promover el éxito de las mujeres emprendedoras mediante el desarrollo de capacidades para apoyar el emprendimiento femenino y el establecimiento de redes de apoyo para emprendedores.
- **Promoción de las exportaciones y acceso a los mercados:** comprender y alcanzar los estándares de calidad necesarios para la exportación, formular estrategias para el acceso a los mercados y proporcionar conocimientos sobre la obtención de certificaciones y el acceso a la financiación para las entidades dedicadas a la importación y exportación.

En resumen, el INAENE confirmó su intención de utilizar la cooperación de JICA para que las capacidades de planificación de políticas del personal central funcionen de manera práctica a nivel local, adquiriendo así la capacidad integral para resolver los retos específicos a los que se enfrentan las MIPYMES (especialmente la financiación y el cumplimiento normativo).

5.2.4 Procedimientos de aprobación de nuevos actores económicos por los gobiernos locales

(1) Panorama general de la situación actual

En lo que respecta a los procedimientos de aprobación de nuevos actores económicos (como las MIPYMES), se han observado retrasos entre el plan inicial y la situación operativa actual. En las consultas mantenidas con el viceministro del MEP en septiembre de 2024, se afirmó que los gobiernos locales asumirían la responsabilidad de aprobar a los nuevos actores económicos en lugar del MEP, con un período de transición de seis meses para facilitar la transferencia de funciones. Sin embargo, incluso después de haber transcurrido más de seis meses, el registro de nuevos actores económicos aún no se ha iniciado plenamente bajo la dirección de los gobiernos locales. Salvo en unos pocos municipios piloto, como el Cotorro, no se ha completado la transferencia completa de competencias en muchos de estos. En la actualidad, sigue existiendo un proceso en dos etapas, en el que las MIPYMES primero presentan sus solicitudes al MEP y, a continuación, los gobiernos locales las examinan. Por lo tanto, el “proceso de registro” dirigido por los gobiernos locales aún no se ha aplicado plenamente.

(2) Retos y necesidad de respuestas futuras

Dada la capacidad actual de los gobiernos locales, se considera difícil que el proceso de registro se desarrolle sin problemas en el futuro. Las diferencias en las capacidades de los funcionarios públicos locales y la insuficiente acumulación de conocimientos técnicos indican que es esencial el desarrollo de capacidades para que los gobiernos locales puedan llevar a cabo eficazmente tareas especializadas como la

aprobación y el registro. Además, para apoyar la transferencia fluida de la autoridad y el cumplimiento de las responsabilidades por parte de los gobiernos locales, es urgente elaborar guías de procedimientos y aplicar programas de capacitación sistemáticos que abarquen los procedimientos de aprobación y la interpretación de las leyes y reglamentos pertinentes.

A la luz de los retos mencionados, en octubre de 2025 se llevaron a cabo programas de formación de formadores (FdF) y de capacitación para funcionarios públicos locales. Los detalles se describen en el capítulo 6.

5.3 Realización del seminario

El 20 de noviembre de 2024 se desarrolló un seminario para presentar los resultados de la encuesta, los análisis y las recomendaciones a las instituciones pertinentes y responsables.

5.3.1 Descripción general

- Fecha y hora: viernes 29 de noviembre, de 9:00 a 14:00.
- Participantes: 80 participantes, incluidos antiguas contrapartes del proyecto y dos representantes del periódico Granma.
- Programa: véase el anexo 8 para más detalles.
 1. Principales resultados del proyecto: Dra. Vilma (Fundación Universidad de La Habana).
 2. Discurso de apertura: Sr. Ashida (Representante residente de la Oficina de JICA en Cuba).
 3. Antecedentes institucionales y políticas relacionadas con las MIPYMES: Sra. Mercedes (presidenta del INAENE), Dra. Silvia (decana de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana), Dr. Luis (Facultad de Economía de la Universidad de La Habana) y Sra. Johana (viceministra en ese momento, Ministerio de Economía y Planificación).
 4. Observaciones y recomendaciones basadas en la experiencia internacional: equipo asesor de JICA
 5. Lecciones aprendidas de los programas de invitación y de capacitación en Japón (funcionarios públicos): Sra. Maritza (viceministra, Ministerio de Finanzas y Precios), Sra. Carmen (directora, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social), Sra. Yelegny (vicepresidenta adjunta, Banco Metropolitano)
 6. Lecciones aprendidas del programa de capacitación en Japón (directivos de MIPYMES): Dofleini, CubaModela, La Quinta, Finca Vista Hermosa
 7. Resumen y perspectivas para la cooperación futura: Dra. Vilma, Dra. Lourdes, Sr. Ashida, Sra. Kato



Fuente: Equipo asesor.

Figura 5-3 Seminario

5.3.2 Observaciones de la presidenta del INAENE

Dado que se trataba de las primeras declaraciones públicas de la Sra. Mercedes desde que asumió el cargo de presidenta del INAENE, el contenido suscitó considerable interés. En la presentación se explicaron las 11 funciones del INAENE (de conformidad con el Decreto 108). La Dra. Vilma hizo hincapié en la necesidad de que todas las partes interesadas, independientemente de si pertenecen al sector estatal o no estatal, contribuyan a las actividades económicas y colaboren entre sí, así como en la importancia del papel que desempeña el INAENE.

5.4 Estrategia de fomento de las MIPYMES en Cuba

El equipo asesor recopiló y presentó su propuesta de estrategia de fomento de las MIPYMES en Cuba. Los detalles se pueden encontrar en el “Documento de Discusión: Recomendaciones de políticas para el desarrollo de las MIPYMES en Cuba” (Anexo 7). Este documento posiciona a las MIPYMES como actores clave en las economías locales, en la división social del trabajo y en la innovación, a la vez que brinda una orientación integral sobre las políticas basadas en un enfoque de ecosistema. De manera particular, el documento identifica las siguientes recomendaciones clave: la mejora del acceso al financiamiento, el diseño institucional (incluido el papel que desempeña el INAENE) y el fortalecimiento de la colaboración público-privada.

5.4.1 Importancia de las MIPYMES

En general, es de esperar que un sector de MIPYMES heterogéneo y diverso cumpla diversas funciones económicas y sociales, tales como la creación de empleo, la respuesta a necesidades diversificadas y el fomento de la competencia. Sin embargo, teniendo en cuenta los retos económicos de Cuba, como las ineficiencias del sector de las empresas estatales y las tendencias mundiales hacia un crecimiento económico impulsado por la innovación, se recomienda que, por el momento, la formulación de políticas considere al sector de las MIPYMES como: i) motor de las economías locales; ii) pilar de la división social del trabajo, y iii) motor de la innovación (la creación de nuevas industrias de crecimiento).

5.4.2 Objetivos y principios de las políticas

Teniendo en cuenta las funciones que se esperan del sector emergente de las MIPYMES en Cuba, los principios rectores y los objetivos de la política de MIPYMES se conciben, a corto plazo, como parte de la política industrial destinada al crecimiento económico y a la creación de empleo asociada. Desde una perspectiva a mediano y largo plazo, se espera que Cuba supere la escasez de divisas y el problema de la tasa de cambio múltiple, así como normalice la infraestructura financiera que sustenta las actividades empresariales de las MIPYMES y logre un alto crecimiento económico impulsado por el desarrollo de sectores estratégicos prioritarios a nivel nacional.

- **Objetivo a corto plazo:** Crecimiento económico sostenible y estable impulsado por la demanda interna y la sustitución de importaciones, junto con la creación de empleo.
- **Objetivo a mediano y largo plazo:** Adquisición de divisas y alto crecimiento económico mediante la atracción de la IED y la promoción de las exportaciones basadas en estrategias industriales prioritarias.

5.4.3 Posicionamiento de las MIPYMES en la política económica

En la economía cubana, el sector estatal sigue desempeñando un papel importante. El sector estatal, compuesto por los Órganos de la Administración Central del Estado (OACE), las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), las empresas estatales y las MIPYMES estatales, constituye la base de la economía. Al mismo tiempo, en los últimos años se han realizado esfuerzos para dinamizar el sector no estatal, incluyendo las MIPYMES, los trabajadores por cuenta propia, los proyectos de desarrollo local y las cooperativas no agropecuarias.

La siguiente figura ilustra la relación entre los sectores estatal y no estatal. El fortalecimiento de los vínculos entre ambos es esencial para el desarrollo sostenible de la economía cubana. Se espera que las sinergias entre los sectores estatal y no estatal promuevan la sustitución de importaciones y fomenten las exportaciones a través de proyectos conjuntos, así como mediante la formulación y la aplicación efectiva de políticas económicas.



Fuente: Equipo asesor.

Figura 5-4 Estructura de gobernanza del sector estatal y no estatal

5.4.4 Marco jurídico y normativo que regula a las MIPYMES

El marco jurídico de las MIPYMES constituye la base para el ejercicio de la actividad empresarial como MIPYME. A partir del caso de Vietnam, se examina la situación del marco jurídico de las MIPYMES en Cuba, clasificándolo en cuatro fases de desarrollo.

Tabla 5-3 Desarrollo por fases del marco jurídico de las MIPYMES

Fase	Detalles
Primera	Reconocer oficialmente la existencia del sector no estatal. En Vietnam, esto se logró al inicio del Doi Moi (1986-1990), y en Cuba se puede decir que se logró con la promulgación de la nueva Constitución en 2019 y la aprobación del PNDES 2030 y la Estrategia Económica y Social en 2020.
Segunda	Establecimiento de una base jurídica para garantizar los derechos del sector no estatal. En Vietnam, los derechos de las empresas privadas se garantizaron y definieron claramente en la década de 1990 con la Ley de Empresas, la Ley de Empresas Privadas y la enmienda a la Constitución. En Cuba, se promulgó el Decreto Ley 46 en 2021 y, a teniendo en cuenta tres años de experiencia, se actualizó como Decreto Ley 88 en 2024.
Tercera	Promulgar una ley de empresas dirigida al sector no estatal. En Vietnam, la Ley de Empresas promulgada en 2000 logró la desregulación de las empresas privadas, el cambio a un sistema de registro para la creación de empresas y la abolición de los requisitos de capital mínimo. Por otro lado, en Cuba no se ha elaborado una ley de empresas integral y las regulaciones basadas en decretos leyes presentan problemas de claridad y coherencia. Además, el hecho de que el registro de las MIPYMES esté sujeto a aprobación da lugar a procedimientos administrativos complicados.
Cuarta	Examinar y formular de manera integral políticas de apoyo a las MIPYMES y las startups. Concretamente, se puede considerar una amplia gama de medidas, entre ellas la educación empresarial, la protección de los derechos de propiedad intelectual, la mejora de las condiciones para la obtención de financiación y los incentivos fiscales. En Vietnam, desde la década de 2000, los debates sobre las políticas de apoyo a las MIPYMES se han vuelto más activos y también ha avanzado la asistencia de las organizaciones internacionales. En Cuba, aunque se reconoce la necesidad de políticas de apoyo a las MIPYMES, puede decirse que aún no se han aplicado medidas concretas.

Fuente: Equipo asesor.

El marco jurídico y normativo que regula las MIPYMES en Cuba ha experimentado un avance constante en los últimos años. Se puede considerar que el reconocimiento de la existencia del sector no estatal (fase 1) y el establecimiento de una base jurídica para la protección de los derechos (fase 2) se han logrado en gran medida. En particular, la elaboración de documentos normativos tras la promulgación de la Constitución de 2019, así como las actualizaciones del Decreto Ley n.º 46 de 2021 y del Decreto Ley n.º 88 de 2024, representan avances importantes en el posicionamiento institucional de los actores económicos no estatales.

Por otra parte, la ausencia de una ley de empresas integral que corresponda a la fase 3 sigue siendo un reto estructural en el marco de las MIPYMES de Cuba. Un sistema regulatorio centrado en decretos leyes carece de claridad y coherencia y, junto con el hecho de que el registro de las MIPYMES se basa en un sistema de aprobación, crea barreras de entrada y opacidad en los procedimientos administrativos. Esto contrasta con la experiencia de Vietnam, que movilizó con éxito el dinamismo del sector privado mediante el cambio a un sistema basado en el registro y la liberalización regulatoria.

Además, el desarrollo sistemático de políticas de apoyo a las MIPYMES y a las startups correspondientes a la fase 4 se encuentra todavía en una etapa temprana. Si bien se reconoce la necesidad de medidas como la educación empresarial, la protección de la propiedad intelectual, el acceso a la financiación y los incentivos fiscales, estas aún no se han diseñado y aplicado de manera integral como un marco normativo integrado.

En resumen, aunque el marco jurídico de las MIPYMES de Cuba está a punto de completar la fase de “reconocimiento institucional y establecimiento de un marco básico”, sigue en una etapa en la que es necesario pasar a la siguiente fase: “garantizar la claridad jurídica y sistematizar las políticas de apoyo para promover las actividades del sector privado”. De cara al futuro, será fundamental avanzar en el examen de una ley de empresas integral, racionalizar los sistemas de aprobación y concesión de licencias y concretar las políticas de apoyo a las MIPYMES de forma gradual, con el INAENE como eje central, para lograr un crecimiento sostenible del sector no estatal y revitalizar la economía cubana en su conjunto.

5.4.5 Enfoque de ecosistema de las MIPYMES

Como medidas de apoyo prioritarias dentro del ecosistema de las MIPYMES, a continuación se describen detalladamente la situación actual en Cuba, los retos y las medidas necesarias en cada una de las áreas que se muestran en la Figura 5-5: política, finanzas, mercados, recursos humanos, servicios de apoyo, cultura, e investigación, desarrollo e innovación.

Tabla 5-4 Enfoque de ecosistema de las MIPYMES

Ámbito	Medidas de apoyo
Política	Es necesario seguir reforzando la institucionalización y el desarrollo de capacidades en relación con la creación del INAENE, que coordina las políticas económicas relacionadas con el sector no estatal y se encarga de reforzar las capacidades de los funcionarios públicos y los directivos de las MIPYMES. También es importante identificar las cuestiones jurídicas que rodean a las MIPYMES y realizar mejoras continuas. Por ejemplo, para establecer condiciones equitativas para la competencia justa entre los sectores estatal y no estatal, es necesario crear igualdad de oportunidades para ambos. Además, es necesario seguir trabajando para abordar los problemas económicos subyacentes a los que se enfrentan las MIPYMES, como la escasez de divisas y los mercados cambiarios no oficiales. Las encuestas de referencia internacionales suelen mostrar incentivos fiscales y programas de subvenciones para las MIPYMES que se ajustan a los objetivos de las políticas. Se considera que estas medidas también son aplicables a Cuba, en particular en relación con el desarrollo local.
Finanzas	Es importante garantizar un mercado financiero que facilite la financiación de las MIPYMES. Es esencial ampliar el acceso a una variedad de opciones de financiación para las MIPYMES, como la racionalización de los procesos de préstamo y el desarrollo de productos financieros innovadores. En concreto, se recomienda racionalizar los procedimientos de préstamo bancario para las MIPYMES, revisar los métodos de selección e introducir modelos de calificación crediticia, establecer agencias de información crediticia y promover la contabilidad entre las MIPYMES. Según el banco central, actualmente se está trabajando en la creación de una oficina de información crediticia. Además, se considera que la promoción de la cooperación entre las universidades y el sector no gubernamental, así como el estudio de modelos de financiación alternativos, como el crowdfunding, son eficaces para apoyar el crecimiento de las startups innovadoras.
Mercado	Es importante promover las asociaciones y la cooperación para fortalecer y diversificar el mercado interno. También es necesario apoyar a las empresas para que puedan entrar en el mercado mundial y buscar nuevas oportunidades.
Recursos humanos	Se espera la ampliación de los cursos de capacitación en la Universidad de La Habana para directivos y emprendedores de las MIPYMES. A través de los cursos de formación de formadores (FdF) y de emprendimiento llevados a cabo en este proyecto, los formadores profundizaron sus conocimientos sobre casos prácticos internacionales, y algunos temas, como los métodos Kaizen, se aplicaron de manera eficaz al contexto cubano.

Ámbito	Medidas de apoyo
Servicios de apoyo	El fomento de un entorno colaborativo en el que los sectores público y privado puedan conectarse, compartir conocimientos y aprender unos de otros a través de iniciativas como redes de innovación abierta, programas de mentoría empresarial y capacitación en gestión conduce a impulsar la innovación y el crecimiento económico en todos los sectores.
Cultura	A través de las entrevistas, quedó claro que el género y la responsabilidad social desempeñan un papel importante en la configuración de la cultura empresarial en Cuba. Estos valores se consideran universalmente relevantes para las MIPYMES en Cuba, con el objetivo de fomentar empresas que contribuyan activamente a la sociedad.
Investigación y desarrollo, innovación	Es necesario reforzar la protección de los derechos de propiedad intelectual para promover la innovación y proteger las valiosas creaciones de los emprendedores. Asimismo, se cree que el fomento de una cultura de innovación mediante la aplicación de políticas y programas que apoyen la investigación y el desarrollo, el avance tecnológico y la adopción de nuevas ideas reforzará la I+D y la innovación.

Fuente: Equipo asesor.



Fuente: Equipo asesor.

Figura 5-5 Enfoque de ecosistema

5.4.6 Ecosistema de las MIPYMES en Cuba

Se prevé que los siguientes actores sean componentes clave del ecosistema de las MIPYMES en Cuba.

Tabla 5-5 Ecosistema de las MIPYMES en Cuba

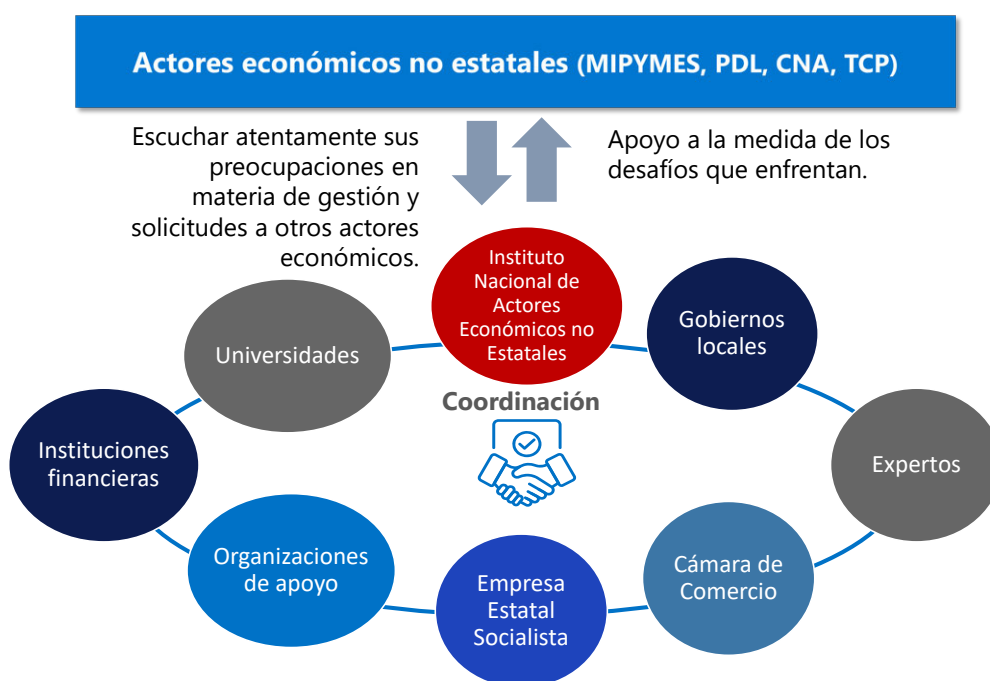
Actores	Funciones
INAENE	Desempeña un papel central en la coordinación de la colaboración entre los diversos actores.
Gobiernos locales	Responsables de formular y aplicar políticas de apoyo a las MIPYMES en la localidad.
Expertos	Proporcionan conocimientos especializados y técnicos a las MIPYMES. En concreto, pueden ser especialistas en TI, asesores empresariales, consultores de gestión de MIPYMES, abogados certificados en materia laboral y de seguridad social, contadores fiscales y abogados especializados en patentes, entre otros.
Cámara de Comercio e Industria	Apoya las actividades empresariales de las MIPYMES y ofrece oportunidades para establecer redes de contactos.

Actores	Funciones
Empresas estatales	Crean nuevas oportunidades de negocio mediante la colaboración con las MIPYMES.
Organizaciones de apoyo	Prestan apoyo a las MIPYMES en áreas como la recaudación de fondos, el desarrollo de recursos humanos y el avance tecnológico.
Instituciones financieras	Ofrecen servicios financieros a las MIPYMES, como préstamos e inversiones.
Universidades	Ofrecen programas de educación y capacitación para directivos y empleados de MIPYMES.

Fuente: Equipo asesor.

Se espera que estos actores, mediante la coordinación entre ellos y el cumplimiento de sus respectivas funciones, promuevan el crecimiento y el desarrollo de las MIPYMES.

Además, el papel de los expertos también es importante. En Japón, hay muchos casos en los que los gobiernos centrales o locales contratan a consultores empresariales privados para apoyar las actividades de las MIPYMES. También en Cuba, dado que el desarrollo de la capacidad de los gobiernos locales sigue siendo un reto, la utilización de consultores empresariales privados que participan en el ecosistema puede considerarse una herramienta eficaz.



Fuente: Equipo asesor.

Figura 5-6 Ecosistema de las MIPYMES en Cuba

5.4.7 Recomendaciones basadas en las experiencias de otros países

A partir de las mejores prácticas internacionales, se proponen las siguientes cuatro recomendaciones clave para seguir fortaleciendo el ecosistema de las MIPYMES en Cuba:

(1) Adopción de un enfoque de apoyo al desarrollo de las MIPYMES

Para alcanzar los objetivos de la política de MIPYMES en Cuba, es importante apoyar el crecimiento de las MIPYMES en lugar de restringir o controlar sus actividades.

(2) Promoción de vínculos mutuos entre los actores

Se espera que el INAENE sirva de motor para conectar a las diversas partes interesadas, actuando como puente entre las MIPYMES, los organismos gubernamentales, las organizaciones de apoyo y las instituciones financieras, y creando una red de colaboración que promueva la innovación y el crecimiento.

(3) Introducción de planes de financiación basados en la política de las MIPYMES.

A partir de la importancia de la financiación en el desarrollo de las MIPYMES, se propone introducir planes de financiación integrales diseñados para satisfacer las necesidades de las MIPYMES. Estos planes deben ofrecer una amplia gama de productos y servicios financieros para garantizar la accesibilidad a un amplio espectro de MIPYMES.

(4) Promoción de la obtención de divisas y las exportaciones.

Para garantizar la sostenibilidad y la competitividad a largo plazo de las MIPYMES cubanas, se debe dar prioridad a las iniciativas que permitan a las MIPYMES obtener divisas y acceder a los mercados internacionales. Esto no solo promoverá el crecimiento económico, sino que también fomentará la resiliencia frente a los retos globales.

5.5 Implementación de foros empresariales

Durante el período de prórroga del contrato, se planificaron y llevaron a cabo foros empresariales con los siguientes objetivos: i) promover la innovación abierta facilitando la colaboración entre los actores económicos, y ii) fortalecer las cadenas de valor mediante asociaciones público-privadas. Los sectores seleccionados fueron la agroindustria y las TIC, que se eligieron como sectores prioritarios en los que se esperaba una mayor colaboración entre los actores económicos. El foro empresarial de la agroindustria se desarrolló en junio de 2025 y el foro empresarial de las TIC en noviembre de 2025.

5.5.1 Foro empresarial (agroindustria)

El Foro Empresarial de la Agroindustria se desarrolló el 6 de junio de 2025 (véase el programa en el anexo 9).

(1) Metodología

Sobre la base de las discusiones preliminares con la FUH y la visita de campo del equipo asesor en marzo-abril de 2025, se identificaron cuatro retos a lo largo de las etapas de la cadena de valor de la agroindustria.

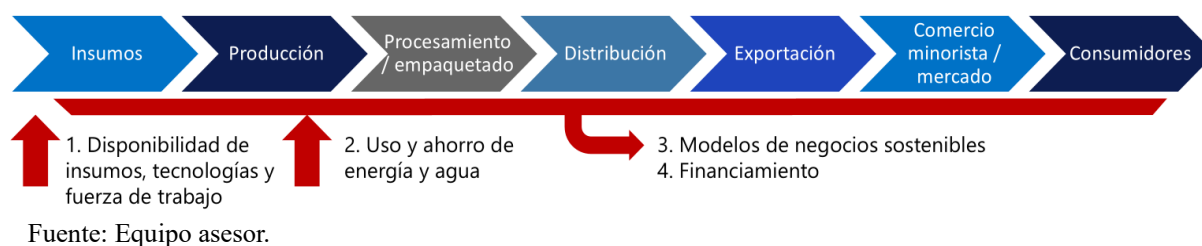


Figura 5-7 Cuatro desafíos del sector agroindustrial

- 1. Disponibilidad de insumos, tecnología y mano de obra**
- 2. Conservación de la energía y el agua**
- 3. Modelos sostenibles de negocio**
- 4. Financiación**

El foro se llevó a cabo utilizando la siguiente metodología:

- 1. Recopilación de ideas:** identificar dos retos para cada una de las cuatro mesas, lo que dio como resultado ocho grupos de trabajo. Confirmar el papel de cada participante como responsable del problema o solucionador de los retos identificados.
- 2. Priorización y detallado de soluciones:** seleccionar propuestas empresariales a partir de las ideas generadas mediante la lluvia de ideas que cumplan los siguientes criterios:
 - Promueven un modelo sostenible de negocio.
 - Tienen un impacto positivo en el fortalecimiento de la cadena de valor.
 - Facilitan la colaboración entre el sector público/gubernamental y el sector privado/no gubernamental.A continuación, cada grupo presentó la idea seleccionada y recibió comentarios de otros participantes y expertos.
- 3. Seguimiento:** seleccionar proyectos y/o empresas objetivo de entre las ideas presentadas para recibir apoyo de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) tras el foro, lo que incluye asistencia para la reestructuración del modelo de negocio, apoyo financiero y otros servicios.

(2) Resultados del Foro Empresarial (Agroindustria)

1. Resumen y participación activa

El foro contó con más de 70 participantes de la parte cubana, lo que supuso un total de más de 100 personas, incluidos los organizadores. A lo largo de la jornada se produjo un activo debate e intercambio de opiniones, con un intenso debate sobre los principales retos para el desarrollo futuro de las MIPYMES.

2. Participación de diversos sectores y provisión de una plataforma de debate

Al foro asistieron una amplia gama de partes interesadas, no solo representantes de MIPYMES y empresas estatales, sino también organismos gubernamentales, instituciones financieras y donantes internacionales, como se detalla a continuación. Esto permitió proporcionar una amplia plataforma para el debate desde diversas perspectivas, cumpliendo así el objetivo inicial. Cabe destacar que la participación de la Embajada de Alemania junto con la Embajada de Japón (como parte del grupo de donantes) y organizaciones internacionales como la FAO y la UE/AFD fue un factor crucial para garantizar la amplitud y profundidad de los debates.

Desglose de participantes: MIPYMES (32), proyectos de desarrollo local (7), empresas estatales (7), instituciones de investigación (8), Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales (5), Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) (6), empresas extranjeras en Cuba (6), organizaciones internacionales

(5), Embajada de Japón en Cuba (2), Embajada de Alemania en Cuba (1), Oficina de JICA (3), Facultad de Economía de la Universidad de La Habana (2), FUH (16).

3. Trabajo en grupo basado en retos preestablecidos y temas de interés prioritario

A partir de los cuatro retos principales identificados de antemano: “Disponibilidad de insumos, tecnología y mano de obra”, “Conservación de la energía y el agua”, “Modelos sostenibles de negocio” y “Financiación”, los participantes se dividieron en un total de ocho mesas (dos mesas por reto) para fomentar el debate. Cada mesa contaba con unas 10 personas, un facilitador (profesor de la Universidad de La Habana) y un relator (estudiante de la Universidad de La Habana) designados por la FUH para apoyar los debates.

Cabe destacar que la Sra. Mercedes, presidenta del INAENE, participó durante toda la jornada. Escuchó atentamente y participó activamente en los debates de la mesa sobre “Financiación”. Esto demuestra la gran importancia que ella y el INAENE conceden a la resolución de los retos en este ámbito específico.

4. Cambio en el enfoque de la identificación de problemas y la futura conversión en activos

El plan inicial era pasar de forma sistemática de la presentación de los retos a la priorización y, a continuación, a la presentación de soluciones. Sin embargo, el debate generó un número sorprendentemente elevado de retos por parte de los participantes. Ante esta situación, la FUH aceptó la sugerencia de que sería más beneficioso maximizar la recopilación y el registro de todos los retos y preocupaciones presentados como un “activo futuro”, en lugar de limitar el resultado únicamente a las propuestas de soluciones fluidas. Se espera que las cuestiones y perspectivas multifacéticas planteadas durante este foro sirvan como un recurso valioso para la planificación de políticas futuras.



Debate



Notas resúmenes del debate

Fuente: Equipo asesor.

Figura 5-8 Debate durante el foro empresarial (agroindustria)

(3) Informe de la FUH

Se elaboró un informe basado en los datos recopilados del 86,11 % de los participantes. Los detalles se proporcionan en el anexo 10.

- **Principales retos y soluciones**

El foro identificó las siguientes cuatro áreas principales como los retos clave a los que se enfrenta el sector agroindustrial, con soluciones específicas propuestas para cada una de ellas:

Tabla 5-6 Retos y soluciones identificados en el foro empresarial (agroindustria)

Desafío principal	Detalles del desafío	Soluciones
Disponibilidad de insumos, tecnología y mano de obra	Escasez de insumos básicos nacionales (semillas, herramientas); restricciones al acceso a insumos y divisas; carencia de incentivos para adoptar nuevas tecnologías; necesidad de transformación tecnológica del entorno productivo; carencia de alianzas estratégicas; vínculo insuficiente entre el mundo académico/científico y el sector productivo; carencia de colaboración entre los actores; marco jurídico insuficiente; dificultad de las MIPYMES y las entidades privadas para acceder al uso de la tierra; carencia de capacitación continua y asesoramiento técnico; y dificultad para atraer y retener mano de obra joven en el sector agrícola.	Programas de capacitación práctica para jóvenes; desarrollo de plataformas de capacitación digital; fortalecimiento de los vínculos entre el sector productivo y el mundo académico; y estudio de la legislación para facilitar el acceso a la tierra.
Conservación de la energía y el agua	Bajo uso de energías renovables; mercado interno poco desarrollado para materiales agrícolas sostenibles; carencia de integración entre los actores estatales y no estatales; ausencia de estudios claros sobre la viabilidad económica y social de la adopción de energías renovables; baja integración de los principios de la economía circular; capacitación técnica y práctica insuficiente para los agricultores; y carencia de incentivos económicos para el ahorro de energía y agua.	Desarrollo de proyectos demostrativos de tecnologías sostenibles; introducción de métodos para la medición eficiente del consumo de agua; promoción del uso de energías limpias; reutilización del agua; integración de la economía circular; capacitación técnica para los agricultores; programas de sustitución de equipos obsoletos; y auditorías energéticas.
Modelos sostenibles de negocio	Carencia de comprensión del papel de los actores no estatales; integración insuficiente entre las formas de negocio estatales y no estatales; difusión insuficiente de las mejores prácticas; dificultad para acceder a la financiación y dolarización; marco jurídico inadecuado y cambiante; carencia de cultura financiera y empresarial; escasez de interfaces empresariales externas; limitaciones en el número de empleados por MIPYME; carencia de planificación y coordinación cooperativa; burocracia y barreras administrativas; carencia de espacios para el intercambio y la creación de redes; necesidad de modelos circulares/sostenibles de contacto; y conocimiento insuficiente sobre el potencial y las redes regionales.	Organización de eventos de networking; creación de programas de capacitación práctica adaptados a las necesidades empresariales; promoción del intercambio multisectorial y entre múltiples partes interesadas; fortalecimiento de la capacidad institucional; y realización de evaluaciones del impacto normativo.

Desafío principal	Detalles del desafío	Soluciones
Financiación	Carencia de productos financieros diversificados adaptados a los ciclos y necesidades empresariales; dificultad para acceder al capital inicial; ausencia de mecanismos de financiación internacionales; difícil acceso a las entidades de crédito; asesoramiento insuficiente sobre los proyectos; ambigüedad jurídica y normativa; problemas con el acceso a divisas y las tasas de cambio; y problemas prácticos en la utilización de los servicios bancarios.	Fortalecimiento de las incubadoras de emprendimiento; colaboración con agencias de cooperación internacional; capacitación de gestores de proyectos; creación de centros conjuntos con universidades; promoción de bancos que ofrezcan servicios financieros especializados; y mejora del acceso a préstamos en divisas.

Fuente: Informe de la FUH.

• Satisfacción de los participantes

El 87,1 % de los participantes en el foro expresaron su interés en asistir al próximo foro, y el 85,5 % dijeron que lo recomendarían a sus colegas u otras instituciones. Los participantes valoraron como aspectos más valiosos el ambiente de diálogo abierto, la diversidad de los participantes y el enfoque en soluciones y retos específicos.

• Sugerencias de mejoras

Las sugerencias para mejorar los futuros foros incluyeron ampliar la duración, garantizar espacios de trabajo más específicos, aumentar las oportunidades de networking, promover la participación de los principales responsables de la toma de decisiones (representantes gubernamentales, ministerios y empresas estatales), implementar reuniones virtuales de seguimiento, añadir sesiones específicas sobre fuentes de financiación y realizar talleres prácticos.

5.5.2 Foro empresarial (TIC)

El foro empresarial de las TIC se desarrolló el 14 de noviembre de 2025, entre las 10:00 y las 17:00, en el Hotel Meliá Habana (el programa y el informe se incluyen en el anexo 11). Asistieron un total de 86 participantes, entre los que se encontraban 33 empresas no estatales (MIPYMES, proyectos de desarrollo local y trabajadores por cuenta propia), 12 empresas estatales, 18 representantes de instituciones de apoyo, universidades y parques tecnológicos, y 23 participantes relacionados con el proyecto.

(1) Metodología

El formato siguió el mismo enfoque que el foro de la agroindustria, con ocho mesas preparadas y entre 9 y 10 participantes asignados a cada una. Aproximadamente 60 participantes tomaron parte en los debates grupales, que se llevaron a cabo en seis mesas. Se identificaron de antemano cuatro subtemas, que fueron los siguientes:

1. **Digitalización y competitividad** (escalabilidad de las empresas y preparación para la exportación)
2. **Inteligencia artificial (IA)** (implementación, datos, ética y gobernanza)
3. **Tecnologías emergentes** (IdC, blockchain, 5G, etc.)
4. **Soberanía tecnológica** (tecnologías nacionales, datos, sistemas de pago y autosuficiencia)

(2) Industria de contenidos

Por la parte japonesa y como uno de los discursos inspiradores, el Sr. Izumi presentó las industrias de contenidos de Japón (incluidos el manga, el anime y los videojuegos) y analizó su potencial de desarrollo en Cuba (véase el anexo 12). En los comentarios posteriores a la presentación, varios participantes señalaron que se trata de un campo con un gran potencial de desarrollo como nuevo sector y expresaron su deseo de profundizar la cooperación con Japón. Otros comentarios destacaron que, incluso en comparación con otros países de América Central, el sector en Cuba tiene un nivel de desarrollo relativamente alto y puede permitir una expansión multifacética, así como contribuir a abordar los retos sociales.

(3) Resultados

Se identificaron los siguientes problemas comunes como retos clave compartidos:

- Retrasos en la digitalización de los procesos administrativos y empresariales (sistemas basados en papel, presenciales y no integrados).
- Infraestructura insuficiente de telecomunicaciones, energía y TIC.
- Fuga de talentos y escasez de competencias (especialmente en IA y TIC avanzadas).
- Datos poco desarrollados, no divulgados e insuficientemente estandarizados.
- Pobre colaboración entre universidades, empresas y gobierno.
- Restricciones en el acceso a los sistemas de pago internacionales y a las plataformas globales.

Los retos y soluciones clave por área temática se resumen en la tabla siguiente. El contenido detallado se encuentra en el anexo 13.

Tabla 5-7 Retos y soluciones identificados en el foro empresarial (TIC)

	Problemáticas clave por temas	Soluciones
1. Digitalización y competitividad	La fuga de personal relacionado con las TIC al extranjero, las bajas tasas de retención en las empresas estatales y la carencia de capacitación en habilidades prácticas dificultan la mejora de la competitividad. Además, existe una dependencia de repositorios analógicos con datos dispersos y en deterioro, y el acceso a los datos oficiales también es limitado. Incluso en sectores clave como el turismo, el uso de las TIC sigue siendo fragmentado.	Se han presentado propuestas para reforzar los programas de desarrollo de recursos humanos y reciclaje profesional, establecer modelos de colaboración entre el mundo académico, la industria y el gobierno que vinculen a las universidades, el sector privado y las empresas estatales, introducir una infraestructura de gestión de datos maestros (MDM) a nivel nacional para consolidar y estandarizar los datos, y reactivar los nodos regionales de las TIC utilizando las instalaciones existentes.
2. Inteligencia artificial (IA)	Existe una carencia de conocimientos básicos y de habilidades prácticas relacionadas con la IA, y aún no se han desarrollado conjuntos de datos y puntos de referencia disponibles. Entre los retos mencionados figuran las restricciones al acceso a herramientas de IA y recursos informáticos de alta calidad, la carencia de directrices claras sobre la transparencia, la seguridad y la privacidad de los datos, y la subutilización de la financiación de la investigación y los presupuestos de I+D de las empresas.	Las propuestas incluyen la creación de un lago de datos nacional, el desarrollo de plataformas de análisis de IA (IA como servicio) para empresas y gobiernos, la promoción de laboratorios vivos/proyectos de demostración gestionados conjuntamente por universidades y empresas, y la formulación de políticas y marcos jurídicos integrales en materia de IA que abarquen la educación, la ética y la gobernanza de los datos relacionados con la IA.

	Problemáticas clave por temas	Soluciones
3. Tecnologías emergentes	Las operaciones en papel y presenciales siguen estando presentes en los procesos administrativos y empresariales, lo que dificulta la trazabilidad y la integración de los sistemas. La automatización empresarial no ha avanzado y el hardware o la infraestructura de comunicaciones y energía necesarios para introducir tecnologías emergentes como el IdC y el blockchain también son limitados. Además, la estandarización y la interoperabilidad de los datos son bajas, y la colaboración entre los sectores público y privado y entre las empresas es pobre.	Se hicieron propuestas para establecer una plataforma digital abierta que conecte los sectores público y privado, las universidades y las MIPYMES, para digitalizar completamente los procedimientos administrativos (gobierno electrónico), para crear entornos de pruebas para el IdC y la utilización de datos, y para invertir gradualmente en infraestructuras TIC básicas, como las telecomunicaciones y los centros de datos.
4. Soberanía tecnológica	Las restricciones al acceso a Internet y a los sistemas de pago internacionales, el envejecimiento de los equipos de las TIC en el sector estatal y la carencia de capacidad para desarrollar y operar soluciones nacionales están limitando la autonomía digital. Además, aún no se han establecido sistemas para evaluar y financiar activos intangibles como la propiedad intelectual y los datos.	Se han formulado sugerencias para apoyar el desarrollo de soluciones estatales de las TIC y la utilización de datos, establecer una plataforma nacional de aprendizaje digital, promover la colaboración con nodos tecnológicos internacionales, crear un foro multilateral sobre soberanía tecnológica y establecer mecanismos financieros especializados para los activos intangibles.

Fuente: Informe FUH.

(4) Evaluación general

Según la encuesta de satisfacción, aproximadamente el 70 % o más de los encuestados valoraron muy positivamente la utilidad y la pertinencia del foro. Al mismo tiempo, se identificó como un reto clave para el futuro la necesidad de mecanismos que apoyen la implementación, la institucionalización y el diálogo continuo.

El foro aclaró que las mayores limitaciones del sector de las TIC en Cuba no residen en “la tecnología en sí misma”, sino en el diseño de un ecosistema que integre datos, recursos humanos, instituciones y colaboración. Como resultado, se propuso el establecimiento de una plataforma periódica de diálogo público-privado y la formulación de hojas de ruta conjuntas intersectoriales. También se confirmó que es necesario seguir celebrando este tipo de foros para fortalecer el ecosistema en su conjunto.



Fuente: Equipo asesor.

Figura 5-9 Debate en el foro empresarial (TIC)

5.6 Implementación de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)

Tras los foros empresariales celebrados para promover el intercambio de información, la cooperación y la colaboración entre los actores económicos, se implementaron los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) y los resultados se presentaron en el seminario final.

5.6.1 SDE (Agroindustria)

(1) Criterios de selección

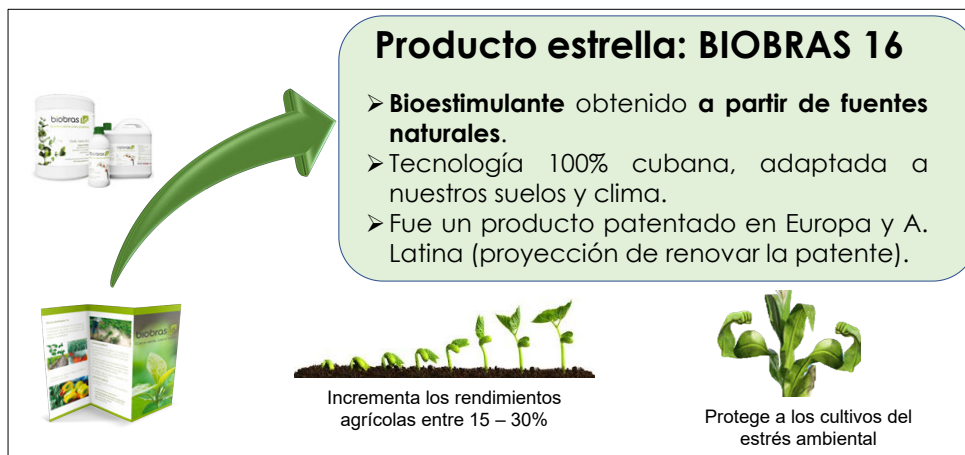
Tras varias reuniones con la FUH tras el Foro Empresarial, se seleccionó a la MIPYME “AgroSano” como objetivo de los SDE. Los criterios de selección fueron los siguientes:

- Participó activamente en los debates del Foro Empresarial y tiene una comprensión clara de sus retos.
- Tiene un plan de expansión internacional y posee una red con el sector estatal y las universidades.
- Las mujeres y los jóvenes participan en las operaciones comerciales.
- La MIPYME se encuentra en fase de expansión y requiere un apoyo cercano y práctico.

(2) Descripción general de “AgroSano”

AgroSano es una MIPYME centrada en la innovación científica en la agricultura cubana, creada en el seno de la Universidad de La Habana. Su objetivo es abordar los retos de la soberanía alimentaria de Cuba y transformar la agricultura a través de la ciencia, la sostenibilidad y la cooperación. Su actividad incluye la prestación de servicios de asesoramiento, capacitación y apoyo relacionados con la gestión técnica y agrícola.

- **Producto principal: BioBrass 16**
 - **Características del producto:** bioestimulante 100 % cubano que aumenta el rendimiento de los cultivos entre un 15 % y un 30 % y los protege del estrés ambiental.
 - **Ventaja competitiva:** su punto fuerte es su bajo impacto ambiental, ya que requiere menos aplicaciones (solo dos) y cantidades extremadamente pequeñas (0,1 gramos por hectárea) en comparación con los productos de la competencia.
 - **Certificación y seguridad:** mantiene su estabilidad durante más de cinco años y ha sido certificado por el Centro Nacional de Toxicología como seguro tanto para los productores como para el medio ambiente.



Fuente: AgroSano.

Figura 5-10 BioBras 16

- **Estrategia de producción y comercialización**

- **Modelo de negocio de doble moneda:** el 50 % de la producción se vende a empresas estatales que pueden pagar en moneda extranjera (como Tabacuba¹³) para garantizar las divisas necesarias para la importación de materias primas. El 50 % restante se vende en el mercado interno a los productores agrícolas a un precio bajo en pesos cubanos (CUP).
- **Situación actual:** la financiación inicial para la producción de 1000 litros se obtuvo a través de un proyecto de cooperación internacional y se espera que esté lista a mediados de octubre.
- **Estructura organizativa:** equipo de entre 8 y 9 personas, incluidos cuatro miembros del personal técnico y cuatro o cinco miembros del personal responsable de asuntos legales, relaciones públicas, marketing y servicios de contabilidad.

(3) Descripción general de los servicios de desarrollo empresarial

Se desarrollaron varias reuniones en Cuba. En el anexo 14 se ofrece una descripción general del proyecto AgroSano. El equipo asesor centró sus esfuerzos en dos áreas: (i) apoyo a la formulación del plan de negocio y (ii) apoyo a la expansión en los mercados extranjeros.

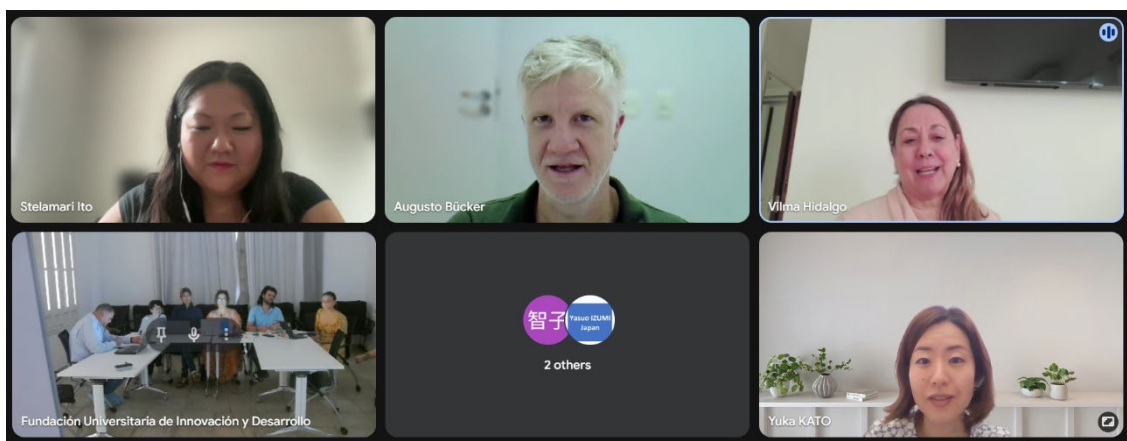
A medida que avanzaba el estudio de mercado en América Latina, un experto que participaba en un proyecto en curso de JICA titulado: “Brasil: Proyecto de cocreación para la agricultura de precisión y digital con el fin de fortalecer los ecosistemas de innovación y la sostenibilidad en la cadena agroalimentaria”, presentó a BioAmazon¹⁴, una PYME brasileña dedicada a la fabricación de insumos biológicos. Posteriormente se organizaron reuniones virtuales en dos ocasiones.

El intercambio fue más allá de la presentación general de la empresa y los productos y se profundizó en propuestas concretas de colaboración, incluyendo la certificación y el registro mutuos de productos,

¹³ Grupo empresarial estatal (OSDE) que supervisa la industria del tabaco en Cuba, gestionando toda la cadena de valor, desde el cultivo y la cosecha de hojas de tabaco hasta su procesamiento, exportación y comercialización internacional. Como una de las industrias exportadoras estratégicas del país, representa una entidad insignia del sector estatal y contribuye de manera significativa a los ingresos en divisas.

¹⁴ <https://bioamazon.tech/>

específicamente, la certificación de los productos AgroSano y su registro en el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Brasil (MAPA), así como la certificación de los productos BioAmazon en Cuba. Desde el punto de vista técnico, se aclaró que las dos empresas no son competidoras, sino complementarias. Se propuso la creación de un proyecto conjunto para la validación de productos tanto cubanos como brasileños, el desarrollo de paquetes tecnológicos, el desarrollo de nuevos productos que incluyan la propiedad intelectual, y el desarrollo de capacidades para los productores agrícolas. Como paso inicial, se acordó firmar un acuerdo de confidencialidad para facilitar el intercambio de muestras.



Fuente: Equipo asesor.

Figura 5-11 Reunión virtual entre AgroSano y BioAmazon.

De la misma manera, durante la reunión se dieron a conocer las características del producto insignia de Agrosano: el Biobras-16, un bioestimulante¹⁵ que se obtiene a partir de brasinoesteroides¹⁶. Un análisis posterior reveló que desde la década de 1980 Japón ha liderado las investigaciones fundamentales en este campo a nivel mundial, particularmente en la síntesis, el análisis estructural y los estudios genéticos. En este contexto, se realizó una visita al profesor Tetsuya Higashiyama, de la Escuela de Posgrado de Ciencias de la Universidad de Tokio¹⁷, quien lleva a cabo investigaciones a nivel molecular en este ámbito (por ejemplo, la orientación del tubo polínico).

Según el profesor Higashiyama, si bien los brasinoesteroides pueden aplicarse a áreas extensas en cantidades significativamente pequeñas (por ejemplo, un litro puede cubrir 10 000 hectáreas), su proceso productivo continúa siendo altamente complejo y costoso. Como resultado, la comercialización de los brasinoesteroides no se ha logrado extender aun cuando han pasado más de 25 años desde su descubrimiento inicial.

¹⁵ Clase de hormona esteroide vegetal que regula positivamente la morfogénesis vegetal, incluida la elongación de las hojas, los tallos y las raíces.

¹⁶ Los brasinoesteroides aumentan la tolerancia de las plantas al estrés ambiental (el calor, la sequía y el daño ocasionado por las bajas temperaturas) y ayudan a desbloquear su potencial inherente, lo que los convierte en la “tercera categoría de insumos agrícolas”, a diferencia de los fertilizantes y plaguicidas convencionales.

¹⁷ <https://researchmap.jp/read0057151>

(4) Propuestas derivadas de los SDE

Como parte de los SDE desarrollados en el marco de este Proyecto, AgroSano recibió un apoyo integral que fue más allá de la asistencia técnica e incluyó la mejora del modelo de negocio y la preparación para la expansión internacional. Concretamente, se brindó apoyo en las siguientes áreas:

- Esclarecimiento de la propuesta de valor (identificación de los factores de diferenciación para los bioestimulantes)
- Fortalecimiento del modelo de negocio (redefinición de los mercados objetivo y de los segmentos de clientes)
- Evaluación del escalado (identificación de los retos productivos, distribución y acceso al mercado)

Asimismo, a partir del estudio de mercado desarrollado por los expertos japoneses, se logró identificar un socio estratégico en Brasil (BioAmazon). Mediante dos reuniones virtuales, se pudieron perfilar las siguientes áreas concretas de colaboración:

- Presentación de productos entre Cuba y Brasil (acceso mutuo al mercado)
- Desarrollo conjunto de tecnología (mejora de productos bioestimulantes)
- Colaboración en materia empresarial y de tecnología con vista a la expansión internacional

A través de estos esfuerzos, AgroSano ha logrado alinear su rumbo hacia modelo de negocio sostenible y escalable, y con una perspectiva definida en cuanto a la expansión internacional se refiere.

Además, se propuso un concepto de cadena de valor trilateral, que integra la investigación, el desarrollo del producto y el despliegue del mercado en un modelo unificado de colaboración internacional:

- Japón: ascendente. Investigación básica (por ejemplo, Universidad de Tokio)
- Cuba: intermedio. Desarrollo del producto y su aplicación (AgroSano)
- Brasil: Descendente. Demostración y comercialización (BioAmazon)

En Cuba, aunque las universidades y las instituciones de investigación acumulan tecnologías y conocimientos avanzados, son pocos los casos en los que estos se traducen en comercialización, desarrollo de mercados o expansión internacional. Se espera que la experiencia práctica del proceso de conexión de los resultados de la investigación con los mercados mediante la colaboración con empresas extranjeras, como en este caso, promueva un cambio hacia conceptos empresariales que contemplen las exportaciones y el codesarrollo internacional.

Igualmente, dada la situación actual en la que muchos casos implican tecnologías o ideas de negocio existentes, pero carecen de una vía clara hacia la comercialización, el papel de las funciones de aceleración dentro del ecosistema es de gran importancia. Si bien el reconocimiento del papel de los expertos externos y los aceleradores está creciendo dentro del gobierno cubano, actualmente no hay expertos que, en coordinación con el INAENE, desempeñen de manera sustantiva funciones de aceleración. De cara al futuro, se espera que estos programas de apoyo se amplíen institucionalmente y que avance el apoyo a la comercialización de tecnologías e ideas, desde la perspectiva de la promoción de las MIPYMES y la creación de innovación.



Figura 5-1 Resumen del SDE para AgroSano

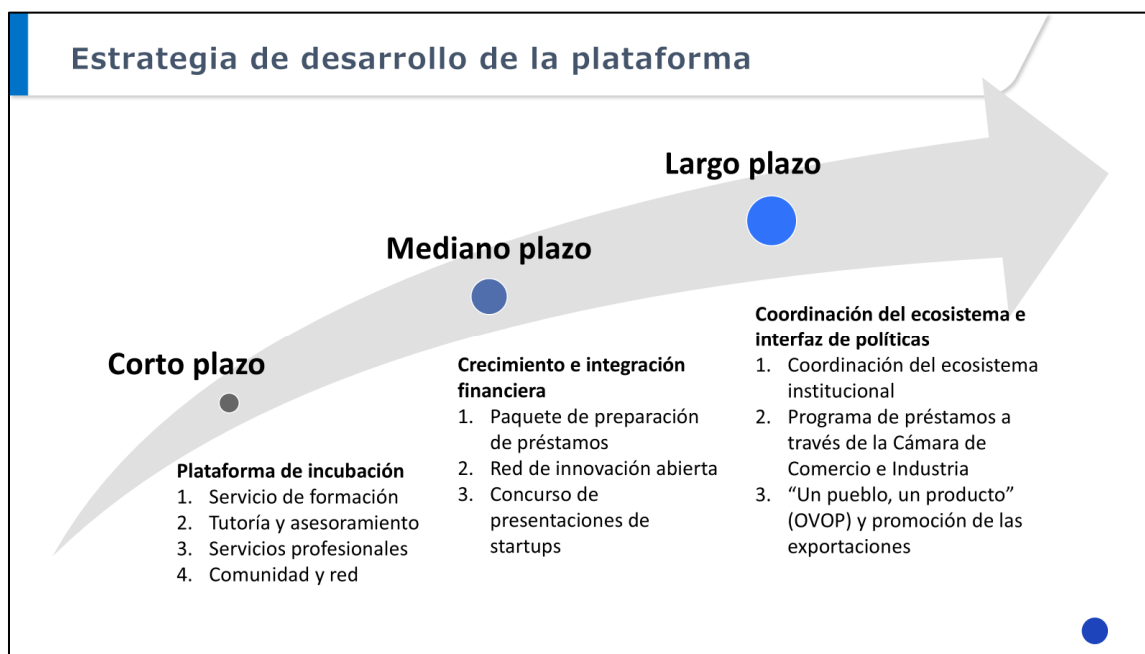
5.6.2 SDE (TIC)

A partir del Foro Empresarial de las TIC, en el que se identificaron como retos clave la “fragmentación de los datos, el talento, las instituciones y la colaboración”, así como la “falta de oportunidades para establecer contactos”, se analizó en el marco de los SDE el desarrollo de una plataforma digital público-privada que integre estos elementos.

El proyecto propuesto, que será gestionado por InCuba, incubadora gestionada por la Fundación de la Universidad de La Habana, sitúa el apoyo a las MIPYMES en el centro de sus actividades y tiene como objetivo establecer una plataforma central en pos de un ecosistema sostenible de MIPYMES mediante la integración gradual de funciones financieras, normativas y de creación de redes. A corto plazo, la plataforma está diseñada para funcionar mediante suscripciones y tarifas de servicio, proporcionando formación y apoyo práctico adaptado a las etapas de crecimiento de las MIPYMES. También se examinaron los modelos de ingresos y las estructuras de precios.

A mediano y largo plazo, se propone ampliar las funciones de apoyo financiero en colaboración con las instituciones financieras y las cámaras de comercio, al tiempo que se facilitan oportunidades de articulación entre empresas estatales, entidades gubernamentales y MIPYMES a través de iniciativas de innovación abierta y eventos de presentación de proyectos.

A través del SDE, la plataforma se ha posicionado no solo como una herramienta de intercambio de información, sino como un servicio integral que incluye (i) la provisión de conocimientos, (ii) el acceso a la financiación y (iii) la creación de redes.



Fuente: Equipo de asesoría

Figura 5-2 Panorama del SDE para la plataforma

5.6.3 Resumen

Este SDE reviste especial importancia porque no se limitó a presentar las cuestiones identificadas en los foros empresariales como meras recomendaciones, sino que las tradujo en iniciativas piloto concretas (AgroSano y la Plataforma) y las vinculó a la fase de implementación.

- AgroSano: puesta en marcha de un modelo empresarial y de escalabilidad mediante la colaboración internacional
- Plataforma: Diseño y validación de una infraestructura integrada de ecosistema

Gracias a estos esfuerzos, puede considerarse que el SDE ha contribuido a acelerar la implementación para fortalecer el ecosistema de las MIPYMES. Además, dado que la Plataforma está estructurada para incorporar funciones del SDE, se espera que estas funciones se mejoren y amplíen a medida que avance la iniciativa de la Plataforma.

5.7 Seminario final

El seminario final estaba previsto inicialmente para febrero de 2026 en La Habana, como parte de una conferencia internacional organizada por la Universidad de La Habana. Sin embargo, debido al agravamiento de la crisis energética, resultó difícil celebrar el seminario de forma presencial. En consecuencia, como medida alternativa, el seminario final se celebró el 10 de marzo de 2026 en formato híbrido, con los participantes de Cuba asistiendo presencialmente y los participantes de Japón conectándose en línea.

Asistieron un total de 48 participantes, entre ellos dos vicepresidentes del INAENE, un representante del MEP, dos representantes del PNUD, 14 funcionarios de los gobiernos locales, ocho directivos de MIPYMES que habían participado en los programas de formación, tres miembros del personal de la Oficina

de JICA en Cuba, 13 representantes de la Fundación de la Universidad de La Habana y cinco participantes que se conectaron en línea desde Japón.

5.7.1 Programa

El programa fue el siguiente (véase el anexo 15 para más detalles):

- Palabras de apertura (Sr. Ashida, Oficina de JICA en Cuba)
- Sesión 1: Resultados del proyecto
Presentación de los principales resultados del proyecto (Sra. Kato)
Avances y lecciones del ecosistema de emprendimiento cubano (vicepresidente del INAENE)
- Sesión 2: Diálogo sobre el fortalecimiento de las MIPYMES
Lecciones de Japón sobre el intercambio de conocimientos y el desarrollo de capacidades (Sr. Suzuki)
Iniciativas de fortalecimiento institucional del INAENE (vicepresidente del INAENE)
Lecciones sobre la promoción de las MIPYMES a nivel local (gobiernos locales)
Estudios de caso sobre programas de desarrollo de capacidades para jóvenes y resultados/impactos del apoyo al emprendimiento (participantes en los programas de formación)
- Presentación especial
Industrias digitales y creativas: fortalecimiento de la próxima generación de Cuba a través de las TIC (Sr. Izumi)
Financiación para MIPYMES y startups (Sr. Oba)

5.7.2 Comentarios

Se recibieron los siguientes comentarios de los participantes:

- **Logros del proyecto:** Se establecieron herramientas y se llevó a cabo el desarrollo de recursos humanos para fortalecer el ecosistema de las MIPYMES, lo que contribuyó a sentar las bases para su desarrollo sostenible. En particular, se valoraron muy positivamente el análisis de referencia inicial y el enfoque basado en el ecosistema, ya que permitieron formular medidas de apoyo prácticas adaptadas al contexto institucional y operativo de Cuba. Se reconoció ampliamente la importancia de la colaboración público-privada y del enfoque basado en el ecosistema, y se estableció una plataforma de diálogo entre las partes interesadas.
- **Impacto:** El proyecto contribuyó a abordar la falta de una cultura emprendedora en Cuba fomentando una visión compartida entre los sectores público y privado. Mejoró significativamente las capacidades tanto de los funcionarios de los gobiernos locales como de los directivos de las MIPYMES. A nivel de los gobiernos locales, la formación profundizó la comprensión del apoyo a las MIPYMES y condujo a mejoras tangibles en los sistemas de apoyo (por ejemplo, mejoras en los mecanismos de apoyo en el municipio de Guanabacoa y la promoción de la economía circular). Por parte de las MIPYMES, se observaron mejoras en la gestión empresarial, la gestión de recursos humanos y el marketing, y el proyecto también contribuyó a crear oportunidades de internacionalización (por ejemplo, AgroSano).

- **Retos clave:** Sigue siendo necesario seguir reforzando las capacidades de formulación de políticas y de apoyo empresarial a nivel de los gobiernos locales. También, se identificaron como retos persistentes la insuficiencia de los mecanismos de apoyo financiero a las MIPYMES, la inestabilidad normativa y la necesidad de profundizar aún más la colaboración público-privada. En el futuro será necesario desarrollar esfuerzos sostenidos a través del desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de la colaboración.
- **Recomendaciones para el futuro:**
 - Continuar y ampliar la formación de los funcionarios públicos, reforzando en particular las capacidades prácticas, incluidas las de las instituciones financieras.
 - Mejorar la orientación práctica de la formación para los directivos de las MIPYMES (por ejemplo, estudios de casos, apoyo práctico, seguimiento).
 - Fortalecer los vínculos con las industrias digitales y creativas para incorporar nuevos sectores de crecimiento.
 - Sistematizar la colaboración internacional y el apoyo al acceso a los mercados tomando como modelo casos como el de AgroSano.
 - Mantener y fortalecer los canales de comunicación dentro del ecosistema para promover el diálogo y la colaboración continuos.



Fuente: Equipo de asesoría

Figura 5-3 Panorama del seminario final en formato híbrido

Capítulo 6 Resultado 5: actividades ejecutadas

Resultado 5	Se desarrollará un mecanismo para implementar la capacitación de funcionarios públicos y directivos de MIPYMES basado en la estrategia para el fomento de las MIPYMES.
--------------------	--

En el marco del Resultado 5, se formularon e implementaron programas de capacitación para funcionarios públicos y directivos de MIPYMES en Cuba. Las principales actividades se resumen en la tabla siguiente.

Tabla 6-1 Descripción general del programa de capacitación

Cronograma	Curso	Participantes	Resumen
Noviembre de 2023, enero de 2024	Curso de diplomado (curso de emprendimiento impartido por FUH)	20 directivos de MIPYMES	El equipo asesor se encargó de impartir conferencias sobre 1) Kaizen, 2) “De la idea al emprendimiento”, 3) Investigación de mercado, 4) Gestión financiera. Se llevó a cabo para evaluar las necesidades como preparación para el programa de capacitación de 2024.
Septiembre de 2024	Curso de formación de formadores para funcionarios públicos	20 futuros instructores para funcionarios públicos	Se organizó el marco básico para la formulación de políticas para las MIPYMES, se proporcionó una descripción general de la política financiera y se presentaron ejemplos de otros países.
Septiembre de 2024	Curso de formación de formadores para ejecutivos	22 futuros instructores para directivos de MIPYMES	Introducción de herramientas para la formulación de visiones, el desarrollo de la clientela, la comercialización, la gestión de recursos humanos y la recaudación de fondos en la gestión de las MIPYMES.
Octubre de 2024	Curso para funcionarios públicos	24 funcionarios públicos	Los participantes en el curso de FdF para funcionarios públicos se encargaron de un tema específico, utilizando materiales de muestra y referencias del curso para realizar sus propias presentaciones cada día, seguidas de debates en grupo.
Octubre de 2024	Primera sesión para directivos de MIPYMES (2024)	23 directivos de MIPYMES	Los participantes del curso de FdF para directivos de MIPYMES se encargaron de los temas que se les asignaron y realizaron conferencias originales, utilizando materiales de muestra y documentos de referencia del curso.
Noviembre de 2024	Segunda sesión para directivos de MIPYMES (2024)	25 directivos de MIPYMES	Igual que el anterior.
Octubre de 2025	Curso de FdF para funcionarios públicos locales	11 participantes, incluidos funcionarios del INAENE	Se impartieron conferencias sobre temas necesarios para los funcionarios públicos locales, como el ecosistema de las MIPYMES, la estrategia de desarrollo regional, la evaluación y el seguimiento, la promoción de las exportaciones, la financiación y las asociaciones público-privadas.
Octubre de 2025	Curso para funcionarios públicos locales	22 funcionarios públicos locales de la provincia de La Habana	Igual que el anterior.
Octubre y noviembre de 2025	Primera sesión para directivos de MIPYMES (2025)	15 jóvenes que aspiran a convertirse en emprendedores	Se impartieron conferencias utilizando métodos de prototipado para desarrollar soluciones a los problemas locales.
Diciembre de 2025	Segunda sesión para directivos de MIPYMES (2025)	25 directivos de MIPYMES	Se impartieron conferencias sobre presentaciones de proyectos, modelos de negocio, comercialización, clientes y finanzas.

Fuente: Equipo asesor.

A continuación se presentan los detalles, comentarios y reflexiones de cada curso.

6.1 Curso de diplomado

6.1.1 Descripción general

Como parte del curso de diplomado en emprendimiento impartido por la FUH, el equipo asesor impartió conferencias sobre (i) Kaizen, (ii) “De la idea al emprendimiento”, (iii) investigación de mercado y (iv) gestión financiera los días 16, 23 y 30 de noviembre de 2023 y 25 de enero de 2024. Se inscribieron un total de 26 participantes a través de la FUH, con una asistencia aproximada de 20 participantes en cada sesión.

El curso se posicionó como base preparatoria para la mejora y la orientación práctica de los programas de capacitación previstos para 2024. Se llevó a cabo con el objetivo de comprender los niveles de comprensión de los participantes, sus áreas de interés y los retos a los que se enfrentan en la práctica. Como resultado, se obtuvieron ideas concretas sobre las áreas prioritarias para los futuros programas de capacitación, la profundidad adecuada del contenido de las conferencias y la selección de ejercicios y estudios de casos.



Fuente: Equipo asesor.

Figura 6-1 Curso de diplomado

6.1.2 Comentarios de los participantes y evaluación general del equipo asesor

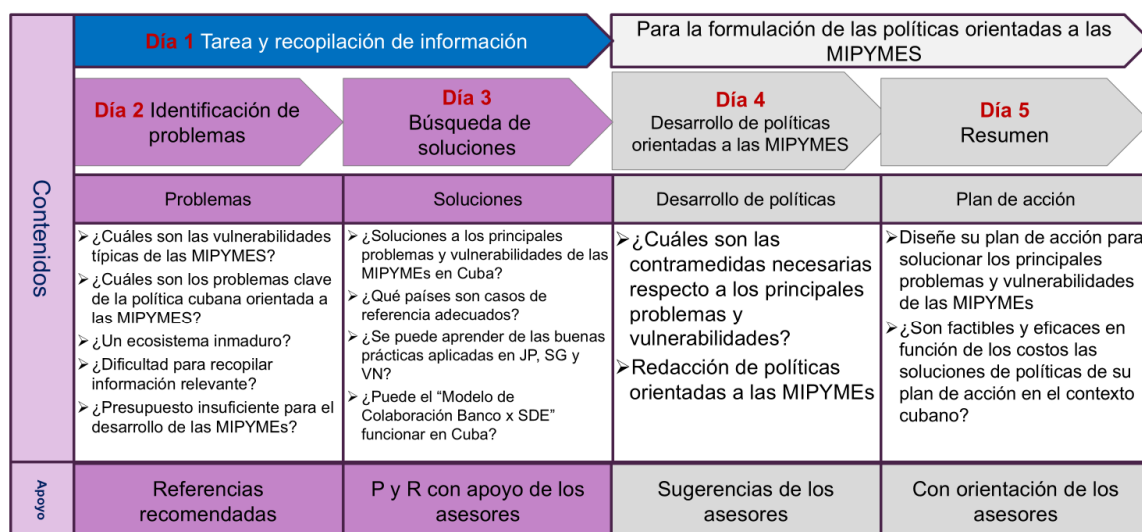
- **(16 de noviembre)** Se impartió una conferencia sobre Kaizen a 24 participantes. Se presentaron conceptos y estudios de casos relacionados con Kaizen y 5S, seguidos de un ejercicio práctico con bloques de LEGO. Los participantes comentaron que, aunque tenían una comprensión general de la importancia de conceptos como la organización y el orden, no habían sido capaces de ponerlos en práctica; otros señalaron que los conceptos eran útiles no solo para el trabajo, sino también para la vida cotidiana. Otros comentarios destacaron que los ejercicios facilitaban la comprensión de los conceptos y que el trabajo en grupo de la primera sesión facilitaba la interacción con los demás participantes. Por otra parte, algunos participantes expresaron su deseo de profundizar en cada uno de los conceptos. En la encuesta posterior a la conferencia, la mayoría de los participantes calificaron la sesión con un 5 o un 4 sobre 5, lo que indica un alto nivel de satisfacción.

- **(23 de noviembre)** El módulo titulado “De la idea al emprendimiento” fue impartido conjuntamente por la Sra. Marian Cabrera y el Sr. Oba, quien compartió sus experiencias personales relacionadas con fracasos empresariales y las lecciones aprendidas. La evaluación general de los participantes fue de 4 o 5 sobre 5. Según los resultados de la encuesta, las áreas en las que se necesitaba apoyo incluían los conocimientos técnicos para preparar presentaciones para recaudar fondos en el extranjero, el apoyo financiero a los emprendedores con alto potencial y la preparación de estados financieros. Además, tras la sesión se plantearon seis preguntas de seguimiento, y se prepararon y compartieron respuestas detalladas por escrito que incorporaban consejos personalizados.
- **(30 de noviembre)** El módulo titulado “Investigación de mercado” fue impartido por la Sra. Kato y el Sr. Oba, con el apoyo de la Dra. Susana Reyes Díaz por la parte cubana. La Sra. Kato impartió una conferencia sobre “Tendencias y normativas internacionales”, mientras que el Sr. Oba trató el tema “Investigación de mercado para la internacionalización”. La valoración global de los participantes fue de nuevo de 4 o 5 sobre 5. Según los resultados de la encuesta, entre los temas que los participantes deseaban explorar con mayor profundidad figuraban las características de los mercados abiertos y las metodologías para la investigación de mercados y la estimación del tamaño de los mismos (posteriormente se programó una conferencia sobre “Marketing”). Al mismo tiempo, dado que el módulo abordaba temas desde una perspectiva internacional en respuesta a una solicitud del organizador (FUH), algunos participantes comentaron que se debería prestar mayor atención al contexto empresarial cubano.
- **(25 de enero)** El módulo titulado “Gestión financiera” fue impartido por el Sr. Izumi en colaboración con el Dr. Luis del Castillo, de la Universidad de La Habana. Asistieron aproximadamente 20 participantes, casi todos ellos directivos de MIPYMES.
 - Dado que no se conocía de antemano el número, los antecedentes y el nivel de comprensión de los participantes, los materiales de la conferencia se prepararon con un alcance relativamente amplio y se proporcionaron tanto en inglés como en español. Se hizo hincapié en el contenido práctico, estructurado en cuatro partes: i) conceptos básicos de gestión financiera y contabilidad empresarial; ii) planificación empresarial y financiera; iii) relación con las instituciones de inversión y financiación (fondos y bancos); y iv) estudios de casos y cuestionarios. Tras repasar los principios de contabilidad y los indicadores financieros necesarios para las operaciones empresariales en la parte (i), se hizo especial hincapié en la parte (ii), planificación empresarial y financiera, incorporando las perspectivas de las instituciones de inversión y financiación a las que se enfrentarían los participantes al solicitar y negociar la financiación en la parte (iii), con el objetivo de permitir el desarrollo de relaciones sostenibles. Por último, se utilizó un negocio de procesamiento de alimentos como estudio de caso para proporcionar un ejemplo familiar a los participantes.
 - Al término de la conferencia, el Dr. Luis del Castillo expresó que el contenido era muy útil y solicitó permiso para utilizar los materiales como textos didácticos en la Universidad de La Habana y en cursos similares a este programa. Esta solicitud fue aceptada de buen grado.

6.2 Curso de formación de formadores (FdF) para funcionarios públicos

6.2.1 Descripción general del curso

- **Fecha:** del lunes 9 de septiembre al viernes 13 de septiembre de 2024
- **Participantes:** 20 candidatos a formadores inscritos procedentes de organizaciones como la FUH, MFP, INIE, Banco Metropolitano, CETED y CEDEL. Entre ellos, 5 participantes procedían del programa de invitación y del programa de capacitación en Japón. Véase el anexo 3 para la lista de participantes y el programa.
- **Contenido del curso:** Se distribuyeron con antelación materiales de muestra (anexo 15) y materiales de referencia. El curso propuso un método que incluye los siguientes cinco pasos (Figura 6-2):
 1. Materiales sobre el problema y recopilación de información.
 2. Identificación del problema: identificación de retos comunes para las MIPYMES, retos en las políticas de MIPYMES de Cuba, dificultades en la recopilación de información, obtención de presupuestos para el desarrollo de las MIPYMES, etc.
 3. Búsqueda de soluciones: exploración de soluciones a los retos de las políticas de Cuba en materia de MIPYMES, examen de las mejores prácticas de otros países e identificación de las lecciones aprendidas de Japón, Singapur y Vietnam.
 4. Formulación de políticas para las MIPYMES: desarrollo de contramedidas para abordar los retos de las políticas de Cuba en materia de MIPYMES y formulación de propuestas de políticas para las MIPYMES.
 5. Elaboración de planes de acción: Creación de planes de acción para abordar los retos identificados en las políticas de Cuba en materia de MIPYMES.



* Este curso (2H/día x 5 días = 10H) se impartirá por 6 grupos de debate: 1) Marco básico de las políticas de las MIPYMES; 2) Incentivos fiscales para las MIPYMES; 3) Financiación de las MIPYMES partir de políticas; 4) Ecosistema de emprendimiento; 5) Estrategia de innovación; y 6) Marco normativo en materia de leyes laborales, etc.

Fuente: Equipo asesor.

Figura 6-2 Metodología del curso para funcionarios públicos

Basándose en esta metodología, el plan de estudios abarcó los cuatro temas siguientes:

1. Organización de un marco básico para la formulación de políticas de MIPYMES
2. Visión general de las finanzas y las políticas de las MIPYMES
3. Introducción a las finanzas de las MIPYMES (modelo de colaboración entre finanzas y servicios de desarrollo empresarial, métodos de inversión colectiva por parte de inversionistas ángeles, crowdfunding)
4. Estudios de casos de Japón, Singapur y Vietnam. Análisis en profundidad de los ejemplos japoneses: exploración más detallada de aspectos específicos del ecosistema de apoyo a las MIPYMES de Japón, incluidos los sistemas fiscales y de subvenciones, la autonomía local, las actividades de apoyo de expertos, la ayuda a la promoción de las exportaciones y el modelo de triple hélice.

DÍA	Tema	Contenido (conferencia y mentoría)
1	Introducción a las Políticas orientadas hacia las MIPYMES	Marco básico de las políticas orientadas a MIPYMES (e.g., 6 tipos de modelos de políticas orientadas a MIPYMES, pilares principales de las políticas y menú)
2	Financiamiento de las MIPYMES	Repaso de los financiamientos a MIPYMES y funciones de los préstamos a MIPYMES basados en políticas (e.g., préstamos, garantías de créditos, mejora de la adecuación de capital de las MIPYMES)
3	Soluciones para el financiamiento de las MIPYMES	Soluciones para el financiamiento de las MIPYMES y acciones para el futuro de dicho financiamiento (e.g., Modelo de colaboración 'Préstamos x SDE', financiamiento colectivo o crowdfunding)
4	Sesión complementaria de Preguntas y Respuestas	Solicitud de temáticas a profundizar sobre MIPYMES en Japón: 1) Sistema de incentivos fiscales y programa de subvenciones para las MIPYMES; 2) Sistema de seguridad social; 3) Sistema de autonomía local; 4) Expertos para las MIPYMES; 5) Modelo de Triple Hélice para la Innovación; y 6) Política para el fomento o promoción de las exportaciones
5	Estudios de Casos	Casos de referencia en Japón (historia y estructura de las políticas hacia las MIPYMES, plataforma digital de apoyo a las MIPYMES, política hacia MIPYMES orientada a la política de estructura industrial), Singapur (innovación abierta, estrategia de mejora de la estructura industrial en 1979-2001), Vietnam (bases jurídicas para el diseño de políticas orientadas a MIPYMES), y Cuba

Fuente: Equipo asesor

Figura 6-3 Plan de estudios del curso de FdF para funcionarios públicos



Fuente: Equipo asesor.

Figura 6-4 Curso de FdF para funcionarios públicos.

6.2.2 Comentarios y opiniones

Después de la capacitación, se compartió con los participantes un enlace a un formulario de Google y se les pidió que lo rellenaran con sus comentarios. Sin embargo, la tasa de respuesta fue baja. Para el curso de FdF para directivos de MIPYMES, se distribuyeron formularios impresos, lo que mejoró las tasas de respuesta. Los resultados de la evaluación en una escala de 5 puntos son los siguientes:

Tabla 6-2 Evaluación de los participantes

Día	Número de participantes	Número de encuestados	Tasas de respuesta	Validez del tema	Presentador	Contenido del debate	Evaluación general
1	23	12	52%	4.3	4.5	4.3	4.5
2	23	9	39%	5.0	4.7	4.7	4.7
3	18	7	39%	4.4	4.4	4.3	4.4
4	19	4	26%	4.5	4.5	4.5	4.5
5	12	1	8%	5.0	5.0	5.0	5.0

Fuente: Equipo asesor.

Además, los principales contenidos de las descripciones libres del formulario de retroalimentación son los siguientes:

Tabla 6-3 Comentarios de los participantes

Día	Comentarios
1	• Es una buena propuesta, dada la necesidad de comprender el papel fundamental que desempeñan las MIPYMES en la economía de un país. • Ampliar la base educativa es una excelente oportunidad para desarrollar las habilidades de los funcionarios públicos. • La introducción como tal a las políticas públicas para las MIPYMES. Lograr un mejor equilibrio entre el porqué de las políticas para las MIPYMES y qué tipos de políticas para las MIPYMES podrían surgir en función de esas problemáticas. • Creo que comprender al público objetivo y lo que necesita y le interesa es fundamental para poder crear un curso que realmente tenga un impacto y que le resulte útil. Para ello, sería necesario unir las visiones sobre qué temas es importante abordar en cada tema y desde qué punto de vista. En este caso, el público está compuesto por funcionarios públicos, responsables de políticas y tomadores de decisiones, por lo que creo que debemos intentar hablar en sus códigos y lenguaje.
2	• Es importante que los formadores que estamos capacitando comprendan y compartan la metodología para que todos estructuren e impartan las clases o talleres siempre de la misma manera y con la misma lógica. Creo que los mecanismos de financiación podrían abordarse primero desde una perspectiva un poco más general y luego pasar al caso de Japón. • Las garantías de crédito con su clasificación fue interesante, pero ¿cómo podrían aplicarse estas propuestas a nuestro país? • Puntos atractivos: cómo se hizo hincapié en que el gobierno debería apoyar con programas de financiación. La explicación de la segmentación de los mercados de créditos analizando las funciones de las distintas instituciones financieras. • Es muy necesario ampliar el tema para crear material para los funcionarios públicos. Especialmente debido a la amplia gama de instrumentos y préstamos que, con un análisis de las ventajas y desventajas, podrían evaluarse para adaptarse a nuestro entorno.

Día	Comentarios
3	- Se necesita tiempo para estudiar en profundidad tareas que no están muy relacionadas con la práctica profesional. - La primera parte de la sesión, centrada en las finanzas generales de las MIPYMES, fue interesante. El modelo de puntuación que utilizan los bancos japoneses para seleccionar a las MIPYMES para su financiación. - Muy educativo, debería utilizarse para proporcionar un marco general sobre el crowdfunding y el mecanismo de contabilidad y préstamo para las MIPYMES, y dónde debería haber qué tipo de políticas (como plan).
4	- El tema del sistema de incentivos para las MIPYMES fue interesante. Dentro de los modelos de triple hélice, el caso de la Universidad de Tokio y el desglose de los fondos con los que trabaja fue sugestivo. - Sería muy interesante profundizar en el tema de los incentivos para las MIPYMES y cómo operan las agencias que apoyan a estos actores. - La existencia de folletos para explicar los tipos de incentivos para la creación de MIPYMES fue interesante.

Fuente: Equipo asesor.

(1) Resumen

- **Abordar las brechas de conocimiento:** durante el curso, se pidió al equipo asesor que proporcionara una explicación introductoria para aquellos que no tienen conocimientos previos en materia de finanzas. El equipo asesor respondió a esta solicitud proporcionando una explicación clara de temas como las prácticas básicas de contabilidad y teneduría de libros en las MIPYMES, los fundamentos de los estados financieros, el concepto de apalancamiento financiero, los factores que contribuyen a la dificultad de la financiación de las MIPYMES (falta de datos financieros, dificultad para identificar a los clientes, falta de garantías, altos costos asociados a la selección de préstamos, etc.), las opciones de políticas de financiación (financiación directa, subpréstamos, garantías de crédito), los métodos tradicionales de selección de los bancos y la calificación crediticia.
- **Asistencia y participación:** 23 participantes de organizaciones conexas asistieron al curso, y 7 de ellos asistieron al menos a 3 de las 5 sesiones.
- **Comentarios positivos:** La evaluación general de los participantes fue alta, y el curso recibió una puntuación de 4 o 5 sobre 5.
- **Conclusiones y reflexiones clave:** Los participantes proporcionaron comentarios valiosos, entre los que se incluyen:
 - “Esta capacitación nos ha brindado la oportunidad de comprender las actividades de las MIPYMES y considerar cómo podemos apoyarlas desde la perspectiva de los funcionarios públicos”.
 - “Si bien existen diversos sistemas de financiación, es necesario interpretar las necesidades de las MIPYMES en el contexto cubano y diseñar sistemas propios”.
 - “Las MIPYMES en Cuba sobreviven sin préstamos bancarios, pero las transacciones con los bancos requieren una contabilidad transparente y datos financieros fiables. Es esencial tener conocimientos de contabilidad y gestión financiera”.

- “En Cuba no existen normas claras sobre las calificaciones y la certificación de los expertos en apoyo a las MIPYMES. Por otra parte, la falta de expertos es un reto en las zonas rurales. Aún no se han establecido políticas sobre la utilización de consultores privados”.
- “El apoyo a las MIPYMES requiere la colaboración de diversos expertos, incluyendo no solo a las instituciones públicas, sino también a las universidades y las empresas privadas”.
- “Las políticas de promoción de las MIPYMES en Cuba deben incorporar valores sociales como el desarrollo comunitario y el empoderamiento de las mujeres”.

6.3 Curso de FdF para directivos de MIPYMES

6.3.1 Descripción general del curso

- **Fechas:** del lunes 23 al viernes 27 de septiembre de 2024.
- **Participantes:** 22 candidatos a conferencistas inscritos, incluidos miembros de la FUH, CETED, PDL 999+ y directivos de MIPYMES. Entre ellos, 7 participantes asistieron al programa de invitación o capacitación en Japón. Véase el anexo 16 para ver una muestra del material del curso.
- **Contenido del curso:** Se impartió un programa de estudios de capacitación para directivos de MIPYMES, como se muestra en la Tabla 6-4.

Tabla 6-4 Programa de estudios del curso de capacitación para directivos de MIPYMES

DÍA	Temas	Contenidos (conferencias y mentoría)
1	Orientación	Preparación de la presentación de lanzamiento y repaso por parte de los participantes.
	Moldeando su visión	Visión, creación de sentido, preparación de la historia fundacional del emprendedor, Gestión de la sostenibilidad (RSE y ASG).
2	Adquisición de clientes	Necesidades asumidas de ventas, Entrevista con clientes potenciales, Interpretación de los resultados de la entrevista.
	Ingresos	Consideración del modelo de ingresos, los métodos de adquisición de recursos de ingresos.
	Estrategia de marca	Nombre de la empresa, nombre del producto, diseño de la interfaz de usuario.
3	Estrategia de comercialización	Tamaño potencial del mercado, Mercado objetivo, Planificación del marketing de prueba, Canales de venta, Métodos de marketing digital, Investigación para la promoción de las exportaciones.
	Desarrollo de productos y servicios	Problema que resuelve el producto, Herramientas para el desarrollo del producto, Estrategia de patentes.
	Escalado, previsión de crecimiento	Definición del éxito, Hoja de ruta hacia el objetivo estratégico, Alianza Público-Privada (APP).
4	Creación de equipos directivos, Gestión de RR.HH.	Candidatura de miembros del equipo directivo, Procedimiento de contratación, Concesión de incentivos, Externalización de la contratación, Planificación de la subcontratación
	Liderazgo	Formación de líderes, Mejora de la motivación, Gestión basada en el valor (GBV), Liderazgo basado en datos, Liderazgo transformacional, Toma de decisiones basada en datos.
5	Recaudación externa de fondos	Planificación de la captación de fondos externos, Métodos de contacto y negociación con inversionistas ángeles, capital de riesgo, etc., Conocimientos de contabilidad/finanzas, declaración de impuestos.
	Preparación de la presentación de lanzamiento, Práctica	Perfeccionamiento de la habilidad de presentación de lanzamiento, Utilización de herramientas para preparar una presentación de lanzamiento.

Fuente: Equipo asesor.



Fuente: Equipo asesor.

Figura 6-5 Curso de FdF para directivos de MIPYMES

6.3.2 Comentarios y opiniones

Al final del curso de capacitación se distribuyeron formularios de comentarios a los participantes con la petición de que los rellenaran. Debido al impacto del huracán, algunos participantes asistieron virtualmente a partir del tercer día. Los resultados, basados en una escala de 5 puntos, son los siguientes.

Tabla 6-5 Evaluación de los participantes

Día	Número de participantes	Número de encuestados	Índice de respuesta	Validez del tema	Ponente	Contenido del debate	Evaluación general
1	19	12	63%	4.4	4.7	3.1	4.6
2	18	13	72%	4.6	4.6	3.7	4.6
3	15	5	33%	5.0	4.8	4.5	4.8
4	12	6	50%	4.8	4.8	4.8	5.0
5	14	7	50%	5.0	4.7	4.5	4.7

Fuente: Equipo asesor.

Además, los principales comentarios contenidos en el formulario de retroalimentación son los siguientes:

Tabla 6-6 Comentarios de los participantes

Día	Comentarios
1	- Sería muy útil elaborar un manual o cuaderno de trabajo que ayude a los emprendedores a desarrollar un plan de negocio, así como su visión y misión. - Fue un espacio atractivo e interesante debido a las técnicas y enfoques que se enseñaron. Me gustaría relacionar todo lo que aprendimos con un ejemplo práctico. - Muy bueno. Me gustaría investigar más sobre el uso de las nuevas tecnologías en el resto del mundo, para ver cómo podrían incorporarse a las empresas cubanas. - La conferencia de hoy fue muy oportuna e interesante, ya que nos proporcionó importantes elementos de asesoramiento para trabajar con las MIPYMES. - Adecuado, aunque en el contexto cubano estaría más enfocado en la comercialización de bienes y servicios. - Quizás mostrar más materiales audiovisuales, que ejemplifiquen
2	- Sería útil crear un folleto que resuma los temas y contenga ejercicios de aprendizaje. - Todo es muy interesante, especialmente las herramientas para determinar el tipo de ingresos de la empresa. - Sería muy útil ampliar los temas relacionados con la gestión de marcas, ya que son poco conocidos y difundidos en el contexto nacional. - Me gustaría que algunas cosas se adaptaran más al contexto cubano. - Nos da una medida de dónde estamos y hacia dónde debemos desarrollarnos.

Día	Comentarios
3	- Dentro de la estrategia de comercialización, me resultó de interés el análisis de indicadores de tipo TAM, SAM y SOM. Además, la estrategia de patentes con herramientas compartidas fue interesante. - Muy útil, especialmente los métodos para calcular el mercado, es muy importante, en Cuba hay falta de información y les resulta difícil calcularlo.
4	Sería beneficioso añadir alguna metodología para evaluar las competencias en un equipo. Es importante incorporar el tema de la remuneración.
5	Muy bueno. Necesitamos ampliar nuestro uso del lienzo (canvas), no solo como herramienta de diseño.

Fuente: Equipo asesor.

(1) Resumen

- **Enfoque del programa de estudios:** para este curso, el equipo asesor desarrolló materiales de muestra centrados en la visión, la captación de clientes, la generación de ingresos, la gestión de marcas, la estrategia de comercialización, el desarrollo de productos y/o servicios, la expansión empresarial y la previsión de crecimiento, la capacitación del equipo directivo y la gestión de recursos humanos, el liderazgo, la obtención de financiación externa, y la creación y presentación de la plataforma de lanzamiento. Se propuso utilizar estos materiales junto con documentos de referencia.
- **Temas emergentes:** De forma secundaria, surgieron algunos retos inmediatos por parte de la FUH. Entre ellos se incluyen el desarrollo de estudios de casos sobre marketing (se sugirió como ejemplo la empresa de transporte compartido Grab), el establecimiento de sistemas de incentivos para la contratación en las MIPYMES (salario, prestaciones, bienestar, opciones sobre acciones, etc.), el desarrollo de estrategias de internacionalización para las MIPYMES (promoción de las exportaciones, expansión en el extranjero), la creación de guías prácticas para estrategias de patentes y la orientación para la colaboración con grandes empresas.
- **Asistencia y participación:** participaron 19 candidatos a formadores, de los cuales 10 asistieron al menos a 3 de las 4 sesiones.
- **Comentarios positivos:** la valoración general de los participantes fue alta, y el curso recibió una puntuación de 4 o 5 sobre 5.
- **Conclusiones y reflexiones clave:** los participantes proporcionaron comentarios valiosos, entre los que se incluyen:
 - “Me tranquilizó que el contenido fuera coherente con los materiales didácticos que hemos estado utilizando”.
 - “Agradezco la oportunidad de aprender nuevas herramientas además de los métodos que hemos utilizado hasta ahora. Creo que puedo aplicarlas inmediatamente a los servicios de consultoría reales”.
 - “Quiero adquirir nuevos conocimientos sobre estrategias de patentes en el desarrollo de productos y servicios”.

6.4 Capacitación para funcionarios públicos

6.4.1 Descripción general del curso

- **Cronograma:** lunes 7 de octubre, martes 8 de octubre, miércoles 9 de octubre y viernes 11 de octubre de 2024 (dado que el jueves 10 de octubre era festivo en Cuba, el programa se llevó a cabo durante cuatro días).
- **Participantes:** se inscribieron un total de 24 participantes del Banco Central de Cuba, Banco Metropolitano, Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), Banco Popular de Ahorro (BPA), MEP, Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), MINCEX, MFP, ONAT, MTSS, los departamentos gubernamentales locales responsables del desarrollo local y el Ministerio de la Agricultura (MINAG), entre otros.
- **Contenido del curso:** a los participantes del curso de FdF para funcionarios públicos se les asignaron temas específicos y, cada día, realizaron sus propias presentaciones utilizando los materiales de capacitación de muestra y los documentos de referencia del curso de FdF, seguidas de debates en grupo denominados “dinámicas de grupo”. Sin embargo, para los estudios de casos de países extranjeros (Japón, Singapur y Vietnam) tratados el quinto día, el equipo asesor proporcionó explicaciones utilizando los materiales de muestra, junto con explicaciones complementarias de casos japoneses (como *Un pueblo, un producto* y *Michi-no-Eki*).

El equipo asesor proporcionó comentarios complementarios, según procedía, sobre temas como: las funciones que desempeñan las MIPYMES y la importancia de las políticas relativas a las MIPYMES en todo el mundo (creación de empleo, crecimiento económico, las MIPYMES como catalizadoras de la innovación y la competitividad, revitalización de las economías locales y su papel como ecosistemas industriales); la importancia de eliminar los “obstáculos empresariales”, que se considera que tienen un mayor impacto en el crecimiento de las MIPYMES que las medidas de apoyo mediante políticas por sí solas; la necesidad de una nueva mentalidad entre los responsables de las políticas y una comprensión más profunda de los retos a los que se enfrentan las MIPYMES; las orientaciones para el diseño institucional de la financiación basada en políticas para las MIPYMES (combinaciones de préstamos directos, préstamos secundarios y garantías de crédito); la necesidad de promover la contabilidad y la teneduría de libros como base para la facilitación financiera (por ejemplo, orientación en materia de contabilidad por parte de asesores de la Cámara de Comercio, apoyo de contadores fiscales y el sistema de declaración de impuestos azul en Japón); la importancia de los mecanismos para salvar las brechas de comunicación entre los funcionarios públicos y las MIPYMES; y, en el contexto de la descentralización, la importancia de identificar las organizaciones responsables del desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de la colaboración público-privada para promover sectores estratégicos.

Tabla 6-7 Contenido del curso

Cronograma	Tema	Contenido	Conferencista/ponente
Día 1	Política de fomento de las MIPYMES	Organización del marco básico para la formulación de políticas para las MIPYMES	Dr. Vilma, Dr. Silvia (FUH)
Día 2	Apoyo financiero a las MIPYMES	Panorama general de las finanzas de las MIPYMES y las finanzas basadas en políticas, introducción de esquemas (modelo de colaboración entre finanzas y servicios de desarrollo empresarial (SDE), métodos de inversión colectiva por parte de inversionistas ángeles, crowdfunding)	Dr. Luis (FUH)
Día 3	Sistemas relacionados con las MIPYMES	Sistema tributario y subvenciones para las MIPYMES, administración local, seguridad social	Dr. Vilma, Dr. Silvia (FUH), Sr. Yabredy (INIE)
Día 4	Estudios de casos de varios países	Ejemplos de casos de Japón, Vietnam y Singapur	Sr. Oba, Sr. Izumi

Fuente: Equipo asesor.



Fuente: Equipo asesor.

Figura 6-6 Capacitación para funcionarios públicos

6.4.2 Comentarios y opiniones

Una vez finalizada la capacitación, se distribuyeron formularios de retroalimentación a los participantes y se les pidió que los rellenaran. A partir de una escala de valoración de cinco puntos, las puntuaciones medias fueron las siguientes. Dado que algunas sesiones requirieron mucho tiempo para las clases magistrales de los conferencistas, lo que dejó poco tiempo para los debates en grupo, la puntuación del “contenido del debate” fue relativamente baja.

Tabla 6-8 Evaluación de los participantes

Día	Número de participantes	Número de encuestados	Índice de respuesta	Validez del tema	Ponente	Contenido del debate	Evaluación general
1	24	19	83%	4.47	4.79	2.89	4.89
2	20	15	75%	4.60	4.47	3.00	4.93
3	17	13	76%	4.92	4.85	3.00	4.92
4	22	15	68%	4.87	4.80	3.14	4.80

Fuente: Equipo asesor.

Además, los principales comentarios contenidos en el formulario de retroalimentación son los siguientes:

Tabla 6-9 Comentarios de los participantes

Fecha	Comentario
1	- Sería mejor reducir el tiempo dedicado a las presentaciones y aumentar el tiempo dedicado a las sesiones de debate en grupo. - Se han identificado los principales problemas que presenta el fomento de las MIPYMES, lo que deja claro que deben abordarse con un enfoque ecosistémico. - Pude conocer la diversidad de circunstancias a las que se enfrentan los actores económicos en Cuba y en todo el mundo. - La descentralización podría proporcionar una mayor autonomía de acuerdo con la normativa sobre gestión, fiscalidad y financiación de las MIPYMES. - Los panelistas presentaron las experiencias de otros países de una manera muy sencilla y dinámica para promover las asociaciones público-privadas.
2	- El debate en grupo fue muy productivo. La experiencia de Japón en materia de asociaciones público-privadas puede servir de excelente referencia para la futura financiación en Cuba. - La parte cubana explicó cómo se ha desarrollado la financiación basada en políticas en Cuba. La experiencia de Japón y la de las cooperativas agrícolas fueron muy interesantes. - La reunión se celebró a la hora prevista, pero creo que habría sido mejor si la presentación hubiera sido un poco más dinámica. - Es interesante que exista apoyo técnico en el sentido de preparar, cooperar y especializar a los organismos gubernamentales que contribuyen a las pequeñas y medianas empresas.
3	- Los temas presentados son extremadamente importantes. Pude conocer los retos a los que se enfrentan diversos sectores para fortalecer la gestión de las MIPYMES, así como las soluciones para superarlos. - Vale la pena tener en cuenta la experiencia de Japón en la creación de incentivos para la creación y el desarrollo de las PYMES. - Las cuatro presentaciones, el debate en grupo y los comentarios del equipo japonés fueron muy útiles.
4	- Se realizó un análisis de la situación actual en Cuba y, basándose en el análisis comparativo con países como Japón, Vietnam y Singapur, se consideraron las posibles medidas a adoptar. - Las políticas centradas en el apoyo a las MIPYMES, especialmente en lo que respecta a las soluciones de financiación, son un reto en la Cuba actual. - Esperamos que se convoquen en el futuro conferencias conjuntas entre el sector público y el privado que permitan el intercambio directo de opiniones. - Fue un foro interesante para el intercambio de opiniones. Proponemos que la FUH siga brindando este tipo de oportunidades en el futuro.

Fuente: Equipo asesor.

6.4.3 Evaluación general

- Participaron un total de 24 personas de instituciones relevantes, de las cuales 13 asistieron a tres o más de las cuatro sesiones.
- En la evaluación general de los participantes, el curso recibió puntuaciones de 4 o 5 sobre 5.
- Durante los debates en grupo, los participantes expresaron una serie de opiniones interesantes y que invitaban a la reflexión.

(1) Priorización poco clara de los sectores estratégicos

- Para establecer estrategias de incentivos que promuevan el desarrollo de las MIPYMES, se deben identificar sectores estratégicos específicos en función de las características y necesidades de los gobiernos locales.

- Se deben aplicar medidas para fomentar la participación de las generaciones más jóvenes y las mujeres en estos sectores emergentes. La participación de las mujeres en las empresas estatales supera a la de los hombres, lo que contrasta con el sector privado, donde la participación masculina es mayor.
- Se deben proponer medidas concretas para reforzar el intercambio de información y la coordinación entre el gobierno central y los gobiernos locales, con el fin de garantizar la coherencia de las políticas.
- Es necesario considerar de forma más concreta las plataformas que facilitan la interacción entre los responsables de la toma de decisiones, las empresas objetivo y las comunidades.

(2) Ausencia de un enfoque de ecosistema

- El enfoque de ecosistema es esencial para el fomento de las MIPYMES. Para abordar la insuficiente coordinación entre las múltiples instituciones, es necesario establecer marcos de colaboración concretos. Estos podrían incluir, por ejemplo, la introducción de sistemas de intercambio de información entre las instituciones pertinentes y la ejecución de proyectos conjuntos.
- Debe promoverse el uso de la plataforma “El Portal del Ciudadano” para recabar opiniones y niveles de satisfacción como parte del ecosistema.

(3) Las actividades de producción de bajo valor añadido dificultan la entrada en los mercados internacionales

- Deben contemplarse medidas concretas para el desarrollo de mercados mayoristas que respondan a las necesidades de las MIPYMES.
- Para apoyar la financiación de las MIPYMES, deben explorarse opciones como la introducción de planes de préstamo más flexibles y la ampliación de las facilidades de crédito proporcionadas por las instituciones financieras subordinadas al gobierno.
- Para integrar a las MIPYMES en las cadenas de valor, se pueden contemplar medidas como la promoción de la colaboración con las empresas estatales, el fortalecimiento de las capacidades de las MIPYMES como proveedores y la realización de actividades conjuntas de investigación y desarrollo. Además, se deben examinar contenidos más específicos en relación con las políticas de incentivos fiscales centradas en el desarrollo de la cadena de valor.

6.5 Primer curso para directivos de MIPYMES (2024)

6.5.1 Descripción general del curso

- **Cronograma:** del lunes 14 al viernes 18 de octubre de 2024.
- **Participantes:** se inscribieron un total de 23 directivos de MIPYMES, en representación de empresas dedicadas a la venta de dispositivos médicos, servicios de contabilidad, servicios de impresión, producción y venta de aditivos para piensos, diseño y desarrollo de software, diseño y venta de prendas de vestir, producción y venta de yogur, entre otras.
- **Contenido del curso:** A los participantes del curso de FdF para directivos de MIPYMES se les asignaron temas específicos e impartieron sus propias clases utilizando los materiales de

capacitación de muestra y los documentos de referencia del curso de FdF. El equipo asesor proporcionó explicaciones complementarias según correspondía, ofreciendo información útil para los directivos de las MIPYMES. En particular, en respuesta a las solicitudes de última hora de la FUH, se proporcionaron explicaciones sobre el concepto japonés de “Ikigai” (día 1), Kaizen (día 3) y la “Guía del emprendedor para la financiación y los préstamos bancarios” (día 5).

Tabla 6-10 Contenido del curso

Cronograma	Temas	Contenido	Conferencista/ponente
Día 1	Orientación, formulación de la visión	Preparación de la presentación de lanzamiento, definición de la visión, Ikigai, responsabilidad social empresarial	Sra. Marian (FUH), Sr. Oba, Sra. Mayte (PDL999+)
Día 2	Modelo de negocio	Desarrollo de clientes, modelo de ingresos, estrategia de marca	Dr. Carlos (CETED), Sra. Karla (FUH)
Día 3	Estrategia de marketing	Estrategia de marketing, desarrollo de productos/servicios, ampliación, Kaizen	Dra. Katy (CETED), Sra. Karla (FUH), Sr. Suzuki
Día 4	Desarrollo de recursos humanos	Procedimientos de contratación, incentivos, liderazgo	Dra. Lourdes (FUH), Sr. Otto (Dofleini)
Día 5	Presentación de lanzamiento	Recaudación de fondos externos, presentación de lanzamiento	Sra. Kato, Sra. Marian (FUH), presentación a cargo de los participantes

Fuente: Equipo asesor.



Fuente: Equipo asesor.

Figura 6-7 Primer curso para directivos de MIPYMES (2024)

6.5.2 Comentarios y opiniones

Una vez finalizada la capacitación, se distribuyeron formularios de retroalimentación a los participantes y se les pidió que los rellenaran. A partir de una escala de valoración de cinco puntos, las puntuaciones medias fueron las siguientes.

Tabla 6-11 Evaluación de los participantes

Día	Número de participantes	Número de encuestados	Índice de respuesta	Validez del tema	Ponente	Contenido del debate	Evaluación general
1	16	16	100%	4.88	4.82	2.88	4.88
2	14	14	100%	4.93	5.00	2.86	4.86
3	13	13	100%	4.86	4.71	3.08	4.92
4	7	7	100%	4.86	5.00	3.14	4.86
5	14	11	79%	4.82	4.73	3.00	4.82

Fuente: Equipo asesor.

Además, los principales comentarios contenidos en el formulario de retroalimentación son los siguientes:

Tabla 6-12 Comentarios de los participantes

Fecha	Comentario
1	- Fue muy beneficioso aplicar el concepto de Ikigai tanto en mi presentación como en mi empresa. Creo que habría sido aún mejor si hubiéramos tenido más tiempo para hacer ejercicios relacionados con el Ikigai. - Fue estupendo interactuar con otras empresas y conocer sus problemas y visiones. - Aunque no adquirí ningún conocimiento nuevo en particular, el evento estuvo bien organizado.
2	- Mi propia empresa tiene productos cuyas ventas están restringidas debido a problemas de gestión de ventas. Dado que las problemáticas relacionadas con la marca tienen un impacto significativo en mi modelo de negocio, toda la información fue útil. - Las preguntas durante la presentación son beneficiosas, pero dado que pueden afectar al tiempo de debate en grupo, sería bueno establecer algunos límites.
3	- El marketing digital es un área esencial para la visibilidad de las empresas. - El estilo de la capacitación no es formal, lo que crea un ambiente propicio para el debate.
4	En general, el intercambio de opiniones sobre los recursos humanos fue muy beneficioso.
5	- Creo que el capital de riesgo debería centrarse en encontrar formas de superar estas restricciones, en lugar de limitarse a seguir la burocracia existente. - Se debería considerar la posibilidad de prestar apoyo jurídico y analizar los sistemas jurídicos en relación con las nuevas formas de inversión. - Lo que más me interesó fueron los métodos de financiación en Cuba, pero me pareció que no se explicaron lo suficiente.

Fuente: Equipo asesor.

6.5.3 Evaluación general

- De los 23 directivos de MIPYMES inscritos, participaron 19, de los cuales 13 asistieron a tres o más de las cuatro sesiones.
- En la evaluación general realizada por los participantes, casi todas las sesiones recibieron puntuaciones de 4 o 5 sobre 5 (solo un participante otorgó una puntuación de 3 el segundo día).
- Se proporcionó una breve explicación sobre Kaizen y varios participantes expresaron un gran interés; algunos comentaron que, tras regresar a casa, estudiaron por su cuenta los métodos Kaizen utilizando recursos en línea.

6.6 Segundo curso para directivos de MIPYMES (2024)

6.6.1 Descripción general del curso

- **Cronograma:** del lunes 18 al viernes 22 de noviembre de 2024, de 8:30 a 11:30 (conferencias y debates en grupo)
- **Participantes:** se inscribieron un total de 25 participantes, entre los que se encontraban personal de empresas estatales agropecuarias, representantes de MIPYMES, representantes de proyectos de desarrollo local (LDP) y trabajadores por cuenta propia.
- **Contenido del curso:** a los participantes del curso de FdF para directivos de MIPYMES se les asignaron temas específicos e impartieron sus propias clases utilizando los materiales de capacitación de muestra y los documentos de referencia del curso de FdF. El equipo asesor proporcionó explicaciones complementarias según fue necesario, ofreciendo información útil para los directivos de las MIPYMES. En particular, en respuesta a las solicitudes de la FUH, se realizaron presentaciones sobre el concepto japonés de “Ikigai” (día 1), “Kaizen” (día 3) y la “Guía del emprendedor para la financiación y los préstamos bancarios” (día 5).

Tabla 6-13 Contenido del curso

Cronograma	Asignatura	Contenido	Profesor
Día 1	Orientación, planificación de la visión	Formulación de la presentación de lanzamiento, definición de la visión, responsabilidad social empresarial	Sr. Alejandro (CubaModela), Dr. Oscar (PDL999+)
Día 2	Modelo de negocio	Captación de clientes, modelo de ingresos, estrategia de marca	Dra. Alma (CETED)
Día 3	Estrategia de marketing	Estrategia de marketing, desarrollo de productos/servicios, escalado	Dr. Carlos (CETED)
Día 4	Desarrollo de recursos humanos	Procedimientos de contratación, incentivos, liderazgo	Dra. Lourdes (FUH) Sr. Otto (Dofleini)
Día 5	Presentación de lanzamiento	Mejora, recaudación de fondos externos, presentación de lanzamiento	Presentaciones de la Dra. Lourdes, la Sra. Kato y los participantes

Fuente: Equipo asesor.



Fuente: Equipo asesor.

Figura 6-8 Segundo curso para directivos de MIPYMES (2024)

6.6.2 Comentarios y opiniones

Una vez finalizada la capacitación, se distribuyeron formularios de retroalimentación a los participantes y se les pidió que los rellenaran. A partir de una escala de valoración de cinco puntos, las puntuaciones medias fueron las siguientes.

Tabla 6-14 Evaluación de los participantes

Día	Número de participantes	Número de encuestados	Índice de respuesta	Validez del tema	Ponente	Contenido del debate	Evaluación general
1	17	17	100%	4.59	4.59	3.12	4.76
2	18	18	100%	4.58	4.42	3.26	4.58
3	15	15	100%	4.94	4.94	3.13	4.75
4	17	17	100%	4.81	4.81	3.13	4.81
5	17	17	100%	4.88	4.88	2.80	4.81

Fuente: Equipo asesor.

Además, los principales comentarios contenidos en el formulario de retroalimentación son los siguientes:

Tabla 6-15 Comentarios de los participantes

Fecha	Comentarios
1	• Todos los temas estaban muy bien diseñados para alcanzar sus objetivos y eran interesantes. • Las presentaciones de lanzamiento de los proyectos, las presentaciones de los participantes y los consejos de los expertos japoneses fueron buenos. • Hubo aspectos que no había considerado antes y me gustaría profundizar más en su comprensión.
2	• Aunque el contenido era necesario, me hubiera gustado ver ejemplos de buenas prácticas de Cuba y Japón. • Lo ideal sería poder conocer e interactuar con personas que se dedican o se han dedicado al marketing. • La primera conferencia contenía más contenido que debía compartirse.
3	• Sería bueno incluir consejos sobre marketing digital para servicios. • Se deberían incluir herramientas prácticas para que los emprendedores reconozcan las necesidades de los clientes. • No hubo tiempo suficiente, pero habría sido bueno profundizar más en los temas.
4	• Las regulaciones legales, las experiencias de Dofleini y el enfoque de gestión de recursos humanos fueron buenos. • Las presentaciones de los invitados y las oportunidades de networking fueron buenas. • Me gustaría reconsiderar la gestión de personal de mi equipo.
5	• El enfoque Kaizen y los criterios que utilizan los inversionistas para evaluar las empresas fueron buenos. • Me gustaría que se añadieran temas sobre el acceso a la financiación y los incentivos. • La interacción con empresas cubanas nacionales y con expertos japoneses fue buena. • El contenido de la capacitación fue bueno, pero en general el tiempo me pareció demasiado corto. Se mencionaron muchos temas, pero no se trataron en profundidad.

Fuente: Equipo asesor.

(1) Evaluación general

- En este curso, los instructores cubanos impartieron clases y moderaron debates en grupo basándose en los materiales de capacitación de muestra presentados en el curso de FdF, incorporando el contexto cubano al contenido.
- La FUH expresó su confianza en que ahora tiene la capacidad de impartir capacitación de forma independiente en Cuba utilizando los materiales de muestra, y se espera que los cursos se ofrezcan de forma sostenible en el futuro.
- A la luz de la fuerte demanda de contenidos relacionados con la responsabilidad social, que se destacó en la modificación del Decreto Ley de agosto de 2024, se incorporó la “Responsabilidad social empresarial” en el día 1. En el día 4, bajo el tema “Desarrollo de recursos humanos”, se dedicó un tiempo considerable a temas relacionados con la contratación y la interpretación de la legislación laboral, lo que refleja el hecho de que la contratación de recursos humanos es uno de los principales retos a los que se enfrentan actualmente las MIPYMES¹⁸. La inclusión de la experiencia práctica de Dofleini enriqueció aún más estos debates. Estos temas pueden considerarse un reflejo directo de las necesidades de los directivos de las MIPYMES en Cuba.
- Por otra parte, para impartir la sesión sobre “Modelos de negocio” del segundo día, se asignó, con poca antelación, a un profesor del CETED (programa de negocios de la Universidad de La Habana) que no había participado en el curso de FdF. Como resultado, la conferencia se impartió utilizando materiales originales que diferían de los materiales de muestra del curso de FdF, y el contenido resultó algo excesivamente teórico. Posteriormente, los participantes comentaron que “no se habían utilizado estudios de casos”, que “habría sido útil explicar cómo aplicar los conceptos en la práctica” y que “habría sido bueno incluir contenido sobre marketing digital”. Esto pone de relieve la necesidad de compartir los materiales de muestra del curso de FdF con los instructores que no participaron en dicho curso y de estandarizar los temas tratados.
- Además, el instructor cubano responsable de la sesión sobre finanzas estuvo ausente por motivos de salud, y la parte japonesa se encargó del tema “financiación externa”. Aunque la conferencia presentó las tendencias internacionales, no se adaptó suficientemente al contexto cubano. Habría sido beneficioso contar con explicaciones complementarias de un homólogo cubano; sin embargo, los participantes no formularon comentarios específicos al respecto.
- De los 19 participantes, todos asistieron al menos a tres de las cinco sesiones, y nueve participantes asistieron a las cinco sesiones.
- En la evaluación general realizada por los participantes, el curso recibió puntuaciones de 4 o 5 sobre 5.

¹⁸ En medio de un declive acelerado de la población, se confirmó que cada vez es más difícil retener a largo plazo a los recursos humanos altamente capacitados. Incluso cuando las empresas invierten en formación y desarrollo de recursos humanos, hay casos en los que los empleados emigran posteriormente al extranjero. En comparación con otros países, es difícil retener el talento únicamente a través de los niveles salariales; por lo tanto, durante la formación también se introdujeron iniciativas como la mejora de las prestaciones sociales de los empleados y la introducción de indicadores clave de desempeño (KPI) destinados a aumentar la motivación de los empleados.

6.7 Capacitación para funcionarios públicos locales

6.7.1 Necesidades de capacitación

A continuación se describen los principales retos (necesidades de capacitación) identificados a través de la encuesta de campo y las entrevistas realizadas en marzo de 2025, así como los enfoques propuestos para abordarlos. Toda la información de referencia se contempló en la planificación del curso de capacitación para funcionarios públicos locales.

(1) Identificación de los retos y las necesidades de capacitación

A partir de las visitas realizadas a los municipios de Centro Habana y Guanabacoa, se confirmó que existen importantes disparidades en los niveles de capacitación de los funcionarios públicos locales. En particular, a través de las consultas con el municipio de Centro Habana se identificaron claramente los siguientes retos y necesidades específicas de capacitación:

- **Retos organizativos y operativos a los que se enfrentan los gobiernos locales**
 - *Variación en la capacidad del personal:* los niveles de competencia de los funcionarios públicos locales varían significativamente entre los municipios.
 - *Dificultades en la descentralización:* la transferencia de responsabilidades y autoridad del MEP a los gobiernos locales enfrentaba a retos operativos.
 - *Falta de acumulación de conocimientos técnicos:* debido a la elevada fluctuación del personal, no se acumulaban suficientes conocimientos especializados y técnicos institucionales.
- **Necesidades específicas en cuanto al contenido de la capacitación**

Dada la elevada movilidad del personal, existía una fuerte demanda de guías e instructivos que documentaran el contenido de la capacitación y pudieran utilizarse incluso después de completarla. Además, en lo que respecta a las MIPYMES, se identificaron necesidades de capacitación concretas en las siguientes áreas:

 - Funciones y diferencias entre el sector público y el sector privado.
 - Comprensión del tratamiento fiscal preferencial para las MIPYMES.
 - Interpretación precisa de los decretos leyes y reglamentos ministeriales recientemente promulgados.
 - Gestión presupuestaria y gestión financiera.
 - Gestión de proyectos.
 - Gestión general (conocimientos generales sobre negocios).

(2) Enfoque de la capacitación

Para abordar los retos y necesidades mencionados, el programa de capacitación se diseñó sobre la base de los siguientes dos pilares:

- **Fortalecimiento de los conocimientos básicos:** se hizo hincapié en la profundización de los conocimientos fundamentales sobre el ecosistema de las MIPYMES y las funciones que deben desempeñar los gobiernos locales en él.
- **Desarrollo de la FdF:** con el fin de permitir una impartición sostenible de la capacitación en el futuro, se elaboraron materiales de FdF para que los propios funcionarios públicos locales pudieran actuar como formadores.

Mediante este enfoque, el programa no solo pretendía mejorar las capacidades de los funcionarios individuales, sino también establecer un marco organizativo que permitiera la implementación continua de la capacitación.

6.8 Curso de FdF para funcionarios públicos locales

En octubre de 2025 se planificó un curso de FdF y una capacitación para funcionarios públicos locales. Los objetivos y la descripción general se presentan en la tabla siguiente.

Tabla 6-16 Curso de capacitación para funcionarios públicos locales

	FdF para funcionarios públicos locales	Capacitación para funcionarios públicos locales
Objetivo	Formar a funcionarios del INAENE para que se conviertan en formadores del curso	Mejorar las capacidades de los funcionarios públicos locales
Resumen	Funcionarios de ministerios, la FUH y el equipo asesor imparten capacitación a funcionarios del INAENE.	Algunos funcionarios del INAENE participan como instructores y, junto con la FUH y el equipo asesor, imparten capacitación a funcionarios públicos locales.

Fuente: Equipo asesor.

Entre los participantes en el curso de FdF se encontraban funcionarios del INAENE: la Sra. Mercedes López Acea (presidenta), Anayra y Griselda (vicepresidentas), tres directores de direcciones y dos funcionarios. También participaron el director de la Dirección de Actores Económicos del MEP, y el vicepresidente y un director de dirección de la ANEC (Asociación Nacional de Economistas de Cuba).

A continuación se resumen el contenido del programa, los puntos clave del debate y los comentarios recibidos. Los materiales del curso se incluyen en el anexo 17.

Tabla 6-17 Programa de FdF, temas de debate y comentarios

Contenido	Principales puntos de debate y comentarios
[Día 1] - Situación actual de la política de las MIPYMES (Sra. Mercedes) - Visión general del ecosistema de las MIPYMES (Sr. Oba) - Estrategias de desarrollo local en Japón (Sr. Izumi) - Estudio de caso de la OAD¹⁹ (Sr. Oba)	- Para que las instituciones financieras y otras entidades puedan desempeñar su papel como actores del ecosistema, el INAENE debe actuar como coordinador del mismo. - La ANEC también forma parte del ecosistema y tiene como objetivo fortalecer las capacidades locales desde la perspectiva tanto del sector público como del privado. - Los casos de las OAD son un área nueva en Cuba, pero existe el potencial de conectar otras fuentes de información y cadenas de bloques (<i>blockchains</i>) en proyectos que comercializan residuos de café o alimentos. Existen retos como la obtención de la aprobación tecnológica por parte de las autoridades reguladoras.
[Día 2] - Evaluación y seguimiento de las propuestas empresariales (Sra. Kato) - Situación actual de la evaluación y el seguimiento de proyectos y cuestiones relacionadas con el desarrollo local (Directora de Desarrollo Local, provincia de Artemisa)	- En Cuba, las MIPYMES se enfrentan a retos a la hora de preparar propuestas de negocio. ¿Qué tipo de apoyo existe en Japón? - Me gustaría saber qué indicadores existen para medir la responsabilidad social. Se decidió introducir este tema durante la capacitación.
[Día 3] - Promoción de las exportaciones (Sr. Suzuki) - Procedimientos de exportación (ProCuba) - Ejemplo de exportación (Deshidratados Habana)	- Aunque obtener la certificación internacional es extremadamente importante, las MIPYMES no saben dónde buscar asesoramiento y tienen dificultades para acceder a la información sobre los costos y los procedimientos que ello conlleva. El INAENE debe colaborar con ProCuba y la Cámara de Comercio para establecer los pasos que deben seguir las MIPYMES y los procedimientos para obtener la certificación internacional. - El INAENE debe preparar directrices para los exportadores, así como debe complementar a otros facilitadores mediante la creación e intercambio de una guía que ofrezca a los emprendedores la información principal sobre dónde acudir y qué hacer.
[Día 4] - Opciones de financiación para las MIPYMES en Japón (Sr. Oba) - Financiación para las MIPYMES en Cuba (Banco Metropolitano) - Asociación público-privada y planificación de acciones (Sra. Kato)	- Me gustaría obtener más información sobre el sistema de garantía de crédito y la relación entre las instituciones financieras y los servicios de desarrollo empresarial (SDE). Se decidió introducir este tema durante la capacitación. - Dada la actual crisis energética, es necesario ofrecer incentivos a las empresas relacionadas con la energía. - La obtención de financiación sigue siendo un reto importante para las MIPYMES. - Puesto que en Cuba existen iniciativas similares al modelo de colaboración público-privada de Japón, en particular el movimiento "Un pueblo, un producto", nos gustaría considerarlo como una iniciativa oficial.

Fuente: Equipo asesor.

¹⁹ Acrónimo de "organización autónoma descentralizada", es una nueva forma de organización basada en la tecnología blockchain en la que los miembros de la organización poseen tokens de gobernanza (derechos de voto) y toman decisiones de forma autónoma sin un administrador central. Se caracteriza por una estructura jerárquica plana, una alta transparencia operativa y la posibilidad de que cualquier persona del mundo pueda participar.

La presidenta del INAENE, las vicepresidentas y los directores participaron activamente en el programa de cuatro días y comentaron que pudieron adquirir los conocimientos y la mentalidad necesarios para impartir capacitación a los funcionarios públicos locales en el futuro. También mantuvieron debates activos con la FUH, lo que demuestra que el INAENE y la FUH están alineados en su orientación y colaboran en la capacitación sobre el ecosistema de las MIPYMES en Cuba.



Fuente: Equipo asesor.

Figura 6-9 Curso de FdF para funcionarios públicos locales

6.9 Capacitación para funcionarios públicos locales

La capacitación para funcionarios públicos locales se llevó a cabo durante la semana del 27 de octubre de 2025. Participaron un total de 22 personas, entre las que se encontraban funcionarios responsables del desarrollo local de 15 municipios de la provincia de La Habana, así como personal del INAENE.

6.9.1 Descripción general del curso

A continuación se resumen el contenido del programa, los puntos clave del debate y los comentarios.

Tabla 6-18 Programa, temas de debate y comentarios

Contenido	Puntos principales del debate y comentarios
[Día 1] - Situación actual de la política de las MIPYMES (Sra. Mercedes) - Descripción general del ecosistema de las MIPYMES (Sr. Oba) - Estrategias de desarrollo local en Japón (Sr. Izumi) - Estudios de casos de las OAD (Sr. Oba) - Gobiernos locales y políticas de fomento de las MIPYMES (Facultad de Derecho, Universidad de La Habana)	- Las MIPYMES registradas en los 15 municipios de la provincia de La Habana representan el 46 % del total de Cuba. El 40 % de ellas son reconversiones de trabajadores por cuenta propia a MIPYMES. - Más de 6000 empresas participan en proyectos de colaboración público-privada en todo el país, incluidas 1500 MIPYMES y 117 cooperativas no agropecuarias. - Los empleados municipales se enfrentan a retos diarios y a la interpretación de las leyes sin manuales ni directrices. Se necesitan más conocimientos, análisis sectoriales y estrategias de comunicación para obtener información de organizaciones como las OSDE y los ministerios. - Aunque es necesario promover incentivos fiscales y de otro tipo, la autoridad para establecer tales medidas recae principalmente en el ámbito nacional, y los gobiernos locales no tienen la autoridad para crear incentivos específicos.

Contenido	Puntos principales del debate y comentarios
[Día 2] - Evaluación y seguimiento de las propuestas de negocios (Sra. Kato) - Situación actual de la evaluación y el seguimiento de proyectos y cuestiones relacionadas con el desarrollo local (Directora de Desarrollo Local, provincia de Artemisa) - Debate en grupo	- Se carece de un marco de seguimiento para las MIPYMES que han recibido incentivos en la situación actual. - En la evaluación y el seguimiento de las MIPYMES, es necesario incorporar indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, tales como la alineación con las estrategias de desarrollo local, la responsabilidad social y el impacto medioambiental. Es urgente mejorar los conocimientos especializados de los funcionarios públicos locales y los directivos de las MIPYMES que apoyan estas actividades y promover la colaboración en todo el ecosistema, incluido el financiero.
[Día 3] - Promoción de las exportaciones (Sr. Suzuki) - Procedimientos de exportación (ProCuba) - Estudio de caso de exportación (Deshidratados Habana)	- A nivel del personal municipal, todo lo que se discutió era de nuevo conocimiento, y ni siquiera sabían que existía un servicio de ventanilla única en Cuba. Dado que se trata de conocimientos que deberían tener, es necesario difundirlos más ampliamente. Nos gustaría distribuir esta información en forma de guía, incluyendo casos como el de Deshidratados Habana. (Sra. Mercedes) Estamos debatiendo la apertura de parte de la ZEE de Mariel a las MIPYMES y la promoción de la exportación/importación por parte de las MIPYMES, así como la colaboración con las empresas estatales.
[Día 4] - Opciones de financiación para las MIPYMES en Japón (Sr. Oba) - Financiación para las MIPYMES en Cuba (Banco Metropolitano) - Debate en plenario	- Aunque no se pueden disipar por completo las preocupaciones relativas al riesgo moral asociado a los sistemas de garantía de crédito, estos sistemas son necesarios para abordar los retos de financiación a los que se enfrentan las MIPYMES, y se debe seguir adelante con su expansión. - En cuanto al fondo fiduciario para el desarrollo local, inicialmente se había previsto recaudar el 1 % de las ventas anuales de los PDL y destinarlo al desarrollo local, pero el dividendo para los gobiernos locales se ha reducido al 10 % de ese 1 %. Esta respuesta está relacionada con el déficit presupuestario nacional. - Según el Banco Metropolitano, existen los siguientes sistemas para las MIPYMES: - Para los proyectos reconocidos por los gobiernos municipales como contribuyentes al desarrollo local, se pueden aplicar diferentes tasas de interés (Resolución 133). - Los ingresos futuros, los inventarios, las instalaciones reparadas (si son propiedad de la empresa estatal) y los contratos con la empresa estatal pueden utilizarse como garantía. - Los proyectos como la energía solar que han sido certificados por la ONURE están sujetos a una exención del impuesto corporativo durante ocho años (Resolución 169).
[Día 5] - Asociación público-privada y planificación de acciones (Sra. Kato) - Experiencias en Guanabacoa y la provincia de Villa Clara	- El desarrollo local de Cuba carece de coordinación entre las partes interesadas (gobierno, universidades, productores), y es especialmente necesario aprender de la experiencia de OVOP (<i>Un pueblo, un producto</i>) en materia de marcas locales. - En la provincia de Villa Clara, los responsables del desarrollo local están promoviendo activamente la introducción de la energía solar por parte de empresas privadas, proporcionando apoyo a través de incentivos y acceso a préstamos bancarios.

Fuente: Equipo asesor.

6.9.2 Comentarios

Una vez finalizada la capacitación, se distribuyeron formularios de retroalimentación a los participantes y se les pidió que los rellenaran. A partir de una escala de valoración de cinco puntos, las puntuaciones medias fueron las siguientes.

Tabla 6-19 Evaluación de los participantes

Día	Número de participantes	Número de encuestados	Índice de respuesta	Validez del tema	Ponente	Contenido del debate	Evaluación general
1	30	21	70%	5.0	4.9	3.1	4.9
2	24	17	71%	4.9	4.8	3.1	4.8
3	23	19	83%	4.8	4.9	3.1	4.7
4	21	21	100%	4.7	4.7	3.2	4.7
5	14	10	71%	4.9	4.9	3.3	4.9

Fuente: Equipo asesor.

6.9.3 Planes de acción

El último día, se pidió a los participantes que prepararan sus planes de acción. A continuación se resumen las principales problemáticas prioritarias, las medidas y los KPI. Se espera que, gracias a la capacitación impartida a los funcionarios públicos locales y a la formulación de los planes de acción, el enfoque ecosistémico de las MIPYMES presentado en el marco de este proyecto se refleje gradualmente en las futuras estrategias de desarrollo tanto provinciales (EDP) como municipales (EDM).

(1) Fomento de la transición energética y las energías renovables

Acciones	KPI
- Identificación y clasificación de los principales consumidores de electricidad (privados, estatales, particulares) - Promoción de la introducción de energías renovables centradas en la generación de energía solar - Actividades de capacitación y sensibilización para entidades económicas y funcionarios públicos locales - Apoyo a la introducción de dichas fuentes mediante sistemas de microcréditos y préstamos bancarios	- Identificación del número de empresas y negocios con alto consumo - Número y capacidad (kW) de las instalaciones de paneles solares. - Reducción del consumo energético.

(2) Desarrollo económico local y colaboración productiva.

Acción	KPI
- Fomento de asociaciones público-privadas para formar una cadena de valor productiva. - Capacitación e investigación de mercado para las MIPYMES y las entidades económicas locales. - Creación de empleo y aumento de los ingresos fiscales mediante la creación de asociaciones a nivel local.	- Número de asociaciones público-privadas. - Impacto económico y social - Ingresos fiscales y contribución económica

(3) Estrategia medioambiental y social

Acción	KPI
- Medidas medioambientales mediante la recogida y el reciclaje de residuos. - Creación de empleo centrada en la generación más joven (menores de 35 años). - Equilibrio entre la actividad económica y la conservación del medio ambiente local.	- Proporción de la generación más joven. - Número de empresas relacionadas con el medio ambiente.

(4) Fortalecimiento continuo de la capacitación y la capacidad administrativa

Acción	KPI
- Capacitación continua para funcionarios públicos locales y actores económicos. - Réplica y despliegue horizontal del contenido de esta capacitación. - Fortalecimiento de la capacidad de implementación y gestión de políticas.	Número de sesiones de capacitación.

(5) Fortalecimiento de las estrategias de comunicación

Acción	KPI
- Difusión de políticas a través de medios digitales y reuniones presenciales. - Actividades de relaciones públicas que visualizan los esfuerzos de los gobiernos locales. - Estrategias de información que utilizan identidades locales, como OVOP (<i>Un pueblo, un producto</i>).	- Creación de comunidades a través de medios digitales - Creación de herramientas de relaciones públicas

6.9.4 Evaluación general

Esta capacitación supuso la primera ocasión en la que se reunieron funcionarios del INAENE y responsables del desarrollo local de municipios de toda la provincia de La Habana. Brindó la oportunidad de percibir una fuerte voluntad por parte de los funcionarios municipales de transmitir las perspectivas sobre el terreno al INAENE, así como la intención de este último de hacer hincapié en que se realizan coordinaciones con los ministerios pertinentes para reflejar las necesidades y opiniones locales. En particular, cabe destacar el firme compromiso del INAENE de supervisar los municipios y mejorar el entorno empresarial en general.

Al mismo tiempo, se observó que, a nivel operativo, los entornos de trabajo aún no están suficientemente desarrollados y que las oportunidades de capacitación han sido limitadas, lo que ha dado lugar a brechas de conocimiento. Por lo tanto, se prevé que el fomento de un diálogo y una colaboración eficaces entre los funcionarios municipales y las MIPYMES/PDL requerirá esfuerzos sostenidos a largo plazo. A partir de esta capacitación, también se solicitaron guías que describieran los criterios de evaluación de los proyectos, los procedimientos para las operaciones de exportación e importación y las opciones de financiación, y se espera que estas iniciativas se lleven a cabo en proyectos posteriores.



Fuente: Equipo asesor.

Figura 6-10 Capacitación para funcionarios públicos locales

6.10 Primer curso para directivos de MIPYMES (2025)

6.10.1 Descripción general del curso

En 2024, se llevaron a cabo programas de capacitación para directivos de MIPYMES bajo la orientación del equipo asesor. Posteriormente, basándose en la consideración de la parte cubana de que era capaz de planificar y gestionar la capacitación de forma independiente, la capacitación para directivos de MIPYMES en 2025 se desarrolló bajo la guía y supervisión de Cuba. Esto demuestra que los conocimientos técnicos sobre el diseño y la gestión de la capacitación proporcionados por el equipo asesor se han arraigado a nivel local y que se ha logrado con éxito la transferencia práctica de tecnología.

El primer curso de capacitación para emprendedores en 2025 (octubre-noviembre de 2025) se llevó a cabo como parte del programa “Aprende-Emprende”, dirigido a jóvenes que aspiran a crear soluciones a los retos locales mediante el uso de métodos de prototipado. Los participantes eran 15 jóvenes menores de 30 años, con una proporción notablemente alta de mujeres (80 %). Así, el programa se diseñó para ayudar a mitigar las disparidades de género y generacionales en el ámbito empresarial del país. Además, el perfil de los participantes reflejaba las características locales, ya que el 40 % de ellos procedía del municipio de Centro Habana.

Tabla 6-20 Programa del curso

Semana	Tema	Resumen
1	Sesión de inspiración / IKIGAI	Economía circular, energías renovables, transformación digital, perspectiva de género
1	Generación de ideas	Convertir las ideas en oportunidades de negocio, técnicas creativas, <i>Design Thinking</i>
2	Modelo Canvas	Diseño y validación de modelos de negocio
2	Junta de validación	Validación de ideas de negocio
3	Marketing	Identificación y segmentación de clientes, comunicación de valor, promociones tradicionales y digitales
3	Contabilidad y finanzas básicas	Cálculo de costos, ingresos, beneficios y flujo de caja
4	Presentación de lanzamiento	Técnicas eficaces para propuestas de negocio
4	Marco legal del emprendimiento en Cuba	Marco legal y normativo para emprendedores
5-7	Sostenibilidad	Principios de sostenibilidad en negocios y proyectos
5-7	Sesión de trabajo sobre la propuesta de valor	Validación por parte de expertos realizada junto con la creación de prototipos

Fuente: FUH.

6.10.2 Resultados

Se prestó especial atención a los siguientes tres proyectos:

- 1. Robótica educativa para niños:** diseño y desarrollo de prototipos educativos destinados a fomentar las habilidades técnicas en una etapa temprana.
- 2. Dispositivos de asistencia ergonómicos para personas mayores con artritis:** diseños destinados a mejorar el manejo de objetos cotidianos y promover la vida independiente.
- 3. Juegos inclusivos que incorporan elementos en braille:** juegos diseñados para preservar los proverbios y las tradiciones populares, contribuyendo así a la inclusión social y al fortalecimiento de la identidad cultural.

6.10.3 Comentarios

Para sistematizar los comentarios, se recopilieron evaluaciones cualitativas de los participantes al final de la capacitación. Catorce de los quince participantes respondieron, utilizando una escala de cinco puntos (5 = más positivo). Los principales resultados se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 6-21 Evaluación de los participantes

Pregunta	5	4	3	2	1
1. ¿El contenido del programa es útil para el desarrollo de mi propio proyecto/idea?	72%	28%	0%	0%	0%
2. ¿Pude concretar mi idea a través de la sesión de creación de prototipos?	65%	35%	0%	0%	0%
3. ¿El apoyo de los mentores y expertos es beneficioso para ajustar las propuestas?	71%	29%	0%	0%	0%
4. Me gustaría recomendar este programa a otros jóvenes emprendedores.	100%	0%	0%	0%	0%

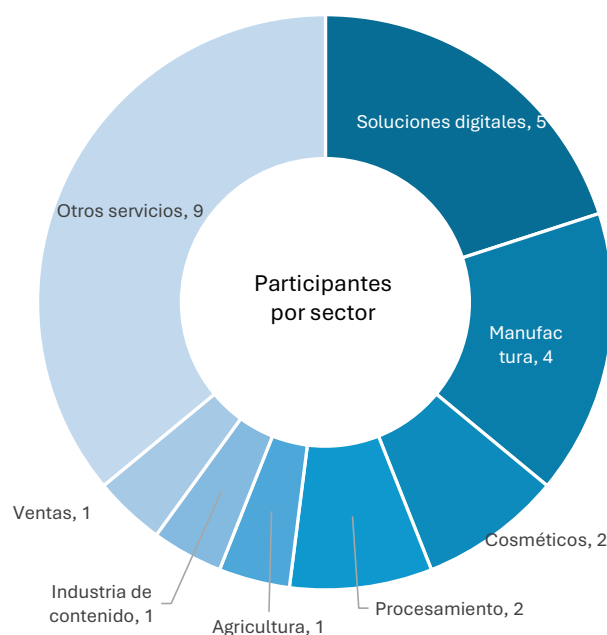
Fuente: FUH.

6.11 Segundo curso para directivos de MIPYMES (2025)

6.11.1 Descripción general del curso

El segundo curso se llevó a cabo durante la primera semana de diciembre. Estuvo dirigido a 25 empresarios, de los cuales el 60 % eran mujeres, y se impartió como un programa intensivo de cinco días. Se impartió el programa de capacitación desarrollado conjuntamente por el equipo asesor y la FUH, el cual se había utilizado desde el año anterior. El curso se centró en presentaciones de proyectos, modelos de negocio, comercialización, clientes y finanzas.

Como se muestra en la figura siguiente, la diversidad de los sectores empresariales de los participantes indica el carácter transversal de la capacitación y su aplicabilidad a una amplia gama de formas de emprendimiento.



Fuente: FUH

Figura 6-11 Participantes por sector

Tabla 6-22 Programa del curso

Fecha	Tema	Resumen
1	Bienvenida, apertura	Explicación e introducción al inicio de la capacitación
	Preparación de la presentación de lanzamiento	Mejora de las habilidades de presentación, uso de herramientas de creación de presentaciones de lanzamiento, construcción de una visión, organización de la historia fundacional
	Método IKIGAI	Aclaración del propósito y los valores empresariales
	Dinámica de trabajo	Ejercicio en grupo
2	Capacitación del equipo de dirección y gestión de recursos humanos	Selección de candidatos para el equipo ejecutivo, procedimientos de contratación y empleo, diseño de incentivos, externalización de la contratación y planificación
	Liderazgo	Desarrollo del liderazgo, mejora de la motivación, gestión basada en valores (GBV), liderazgo transformacional y basado en datos, toma de decisiones
	Intercambio de casos	Debate con el emprendimiento PDL999+
3	Captación de clientes	Proyección de las necesidades de ventas, entrevistas con clientes potenciales, análisis de resultados
	Ingresos	Métodos de obtención de ingresos basados en modelos de ingresos.
	Estrategia de marca	Denominación de la empresa y los productos, diseño de la interfaz de usuario.
4	Contabilidad y finanzas (básico)	Comprensión del ciclo contable completo.
	Contabilidad y finanzas (avanzado)	Desde los asientos contables hasta la interpretación de los estados financieros.

Fecha	Tema	Resumen
5	Estrategia de comercialización	Mercado objetivo, pruebas de comercialización, canales de venta, marketing digital.
	Desarrollo de productos y servicios	Identificación de problemas, herramientas de desarrollo de productos, estrategia de patentes.
	Expansión empresarial y previsión de crecimiento	Definición del éxito y creación de una hoja de ruta hacia los objetivos estratégicos.
	KAIZEN	Mejora continua y control de calidad.
	Presentación de lanzamiento	Presentación de propuestas de negocio.

Fuente: FUH.

6.11.2 Comentarios

Para sistematizar los comentarios, se recopilaron evaluaciones cualitativas de los participantes al final de la capacitación utilizando una escala de cinco puntos (5 = más positivo). Los principales resultados se presentan en la tabla siguiente.

Tabla 6-23 Evaluaciones de los participantes

Preguntas:	5	4	3	2	1
1. ¿El contenido de la capacitación se ajustaba a mis intereses y necesidades?	59%	29%	12%	0%	0%
2. ¿El formato del taller (mesas temáticas, roles y metodología) era claro y eficaz?	53%	35%	12%	0%	0%
3. ¿Adquirí herramientas que me serán útiles para futuras colaboraciones?	47%	35%	18%	0%	0%
4. ¿Experimenté una mejora cualitativa en mis capacidades empresariales?	41%	41%	18%	0%	0%

Fuente: FUH.

6.11.3 Evaluación general

Como resultado adicional de la capacitación, se estableció una red de contactos entre los emprendedores y equipos participantes, y se ha mantenido un canal para el intercambio continuo de información. Esta red se ha utilizado para compartir las últimas novedades en el ecosistema de las MIPYMES, proporcionar información y abordar cuestiones que surgen tras la finalización de la capacitación.

A través de esta experiencia, se confirmó la fuerte demanda de plataformas estructuradas y horizontales para el intercambio, en las que los emprendedores puedan aprender de sus propias prácticas y crear redes de apoyo mutuo.

Cabe señalar también que expertos de la FUH, la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana y el CETED, que habían participado en el programa de FdF implementado el año anterior, actuaron como instructores en esta capacitación sobre emprendimiento. Además, se ha mantenido el marco para compartir buenas prácticas invitando a empresarios, como PDL 999+.

	(3) Implementación de la formación - El INAENE y los funcionarios de la provincia de La Habana impartirán cursos de formación de formadores (FdF) para funcionarios de otras provincias, a partir de la guía, del marco de evaluación y del plan de estudios de formación para funcionarios públicos locales elaborado en 2025. - Implementación de programas de formación práctica por parte de los funcionarios públicos locales que hayan completado el curso de formación de formadores. (4) Implementación piloto y retroalimentación - Seguimiento de la implementación del sistema y de las medidas de apoyo financiero en municipios seleccionados, y evaluación de la eficacia sobre la base de indicadores definidos. - Identificación de retos y retroalimentación para la mejora institucional.
Expertos japoneses	Jefe de equipo / Experto en políticas e instituciones de las MIPYMES; Experto en seguimiento y evaluación (S&E); Experto en finanzas de las MIPYMES; Experto en desarrollo de capacidades de gobernanza local / diseño de formación 3 años, 40 millones
Necesidades de la parte cubana	☒ Muy necesario ☐ Necesario, pero de prioridad moderada o baja ☐ Aún no identificado

7.1.2 Corto plazo

Nombre del proyecto	Seminario sobre seguimiento y evaluación (S&E) y elaboración de directrices prácticas para el apoyo a los nuevos actores económicos dirigido a funcionarios de la administración local
Esquema (✓)	☐ Cooperación técnica ☐ Envío de expertos a largo plazo ☐ Formación temática ☐ Formación específica para el país ☐ Programa de becas para el desarrollo de recursos humanos ☒ Seminario en Cuba ☐ Otros ()
Periodo (✓)	☒ Único ☐ Corto plazo (hasta un año) ☐ Mediano y largo plazo (más de un año)
Organismos ejecutores	INAENE, gobierno local
Organismos conexos	Instituciones financieras, FUH
Beneficiarios	Funcionarios públicos locales responsables de apoyar a los nuevos actores económicos
Objetivo	Mejorar la capacidad práctica de los funcionarios públicos locales para apoyar a los nuevos actores económicos y establecer un marco básico de seguimiento y evaluación (S&E) para evaluar el desempeño y el impacto de los sistemas de apoyo y las medidas financieras y fiscales, al tiempo que se crea consenso en torno a una guía práctica.
Actividades	Se elaborará una guía práctica a partir del debate entre las partes interesadas, que incluirá la introducción de las mejores prácticas internacionales. Concretamente: - Estandarización de los procesos de aprobación, selección y seguimiento de los nuevos actores económicos - Revisión de las actuales medidas de apoyo financiero y fiscal (por ejemplo, préstamos, subvenciones) - Desarrollo de indicadores y metodologías de evaluación para valorar los resultados y el impacto
Expertos japoneses	6 horas/día × 6 días = 36 horas Jefe de equipo / Experto en instituciones y políticas de las MIPYMES; Experto en seguimiento y evaluación (S&E); Experto en finanzas de las MIPYMES
Necesidades de la parte cubana	☒ Muy necesario ☐ Necesario, pero de prioridad moderada o baja ☐ Aún no identificado

7.2 Formación en gestión de MIPYMES con énfasis en enfoques prácticos (estudios de casos, apoyo práctico y seguimiento)

7.2.1 Largo plazo

Nombre del proyecto	Proyecto para el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las MIPYMES y el establecimiento de un sistema de apoyo orientado a la práctica
Esquema (✓)	☒ Cooperación técnica ☐ Envío de expertos a largo plazo ☐ Formación temática ☐ Formación específica para el país ☐ Programa de becas para el desarrollo de recursos humanos ☐ Seminario en Cuba ☐ Otros ()
Periodo (✓)	☐ Único ☐ Corto plazo (hasta un año) ☒ Mediano y largo plazo (más de un año)
Organismos ejecutores	INAENE, FUH, InCuba
Organismos conexos	Instituciones financieras
Beneficiarios	Nuevos actores económicos (p. ej., MIPYMES)
Objetivo	Fortalecer las capacidades prácticas de los directivos de las MIPYMES y de los profesionales encargados de brindar apoyo, especialmente en el aprendizaje basado en casos, el apoyo práctico (acompañamiento) y el seguimiento, y establecer un sistema de apoyo orientado a la práctica.
Actividades	(1) Apoyo al establecimiento de un sistema de certificación profesional Apoyar el desarrollo de un sistema de certificación profesional, basándose en las mejores prácticas internacionales. Los participantes objetivo incluyen a personas que hayan completado la Formación de Formadores (FdF) para el apoyo a la gestión de MIPYMES. La certificación se basará en la experiencia demostrada (por ejemplo, la finalización de la formación y el apoyo práctico), más que en las calificaciones formales; es decir, tendrá un enfoque de “certificación basada en el desempeño”. (2) Formación en apoyo práctico para profesionales A partir de casos prácticos reales, los participantes adquirirán habilidades de consultoría, tales como análisis de problemas, planificación de la mejora empresarial, gestión financiera y apoyo a la financiación (incluidas las solicitudes de préstamos bancarios). Se incorporará el apoyo sobre el terreno a las MIPYMES para reforzar las capacidades de apoyo práctico. (3) Programa de aceleración para MIPYMES orientado a la práctica Las MIPYMES seleccionadas recibirán apoyo práctico de profesionales formados durante un período definido. El programa abarcará la identificación de problemas de gestión, el desarrollo de planes de negocio y el apoyo a la implementación de manera integrada. (4) Seguimiento e integración con una plataforma digital Los resultados y los conocimientos generados a partir de las actividades de formación y apoyo se acumularán en una plataforma digital. La plataforma servirá como repositorio de contenidos de apoyo, lo que permitirá su uso continuo por parte de los profesionales y las MIPYMES.
Expertos japoneses	Jefe de equipo / Experto en instituciones y políticas de MIPYMES; Especialista en aceleración; Especialista en finanzas y recaudación de fondos 2,5 años, 30 millones
Necesidades de la parte cubana	☒ Muy necesario ☐ Necesario, pero de prioridad moderada o baja ☐ Aún no identificado

Organismos ejecutores	Ministerio de Cultura / Instituto Cubano del Arte e Industria Cinematográficos (ICAIC) / Instituto Superior de Arte (ISA)
Organismos conexos	INAENE, FUH
Beneficiarios	MIPYMES cubanas y partes interesadas de las industrias digitales y creativas (con especial atención a los jóvenes y las mujeres)
Objetivo	Desarrollar recursos humanos en las industrias digitales y creativas (por ejemplo, manga, animación, videojuegos) dentro del sector de las TIC de Cuba, una de sus industrias prioritarias, al tiempo que se promueven oportunidades de empleo para jóvenes y mujeres. Paralelamente, el proyecto apoyará el desarrollo de políticas industriales y promoverá la colaboración internacional y la división del trabajo con Japón.
Actividades	• Curso intensivo de formación práctica de dos semanas sobre desarrollo de recursos humanos para las industrias creativas digitales en el ICAIC/Ministerio de Cultura. A este le seguirá aproximadamente un año de formación en línea, concursos, formación en Japón y pasantías. • Consultas y recomendaciones de tres expertos (uno en manga, otro en animación y otro en política industrial) sobre el desarrollo y la promoción de las industrias creativas digitales, la comercialización, la colaboración internacional y las medidas contra la piratería, así como el uso de la animación para abordar cuestiones administrativas y sociales. (Antecedentes y contexto) • Como es habitual en los países socialistas, Cuba concede gran importancia y tiene en alta estima el arte y la cultura. • Algunas MIPYMES de las industrias creativas digitales cuentan con un historial de colaboración internacional en América del Norte, pero aún no en Europa o Asia. Esto supone una oportunidad para aprovechar la ventaja competitiva de Japón. • El manga y el anime gozan de gran popularidad, especialmente entre los jóvenes y las mujeres, y el cosplay, que forma parte de esta cadena de valor, también es muy popular. Se está produciendo un fuerte cambio de orientación, pasando de un enfoque “centrado en el espectador” a otro centrado en la “participación, el espíritu emprendedor y la producción”. • El INAENE tiene un gran interés en garantizar el mercado laboral para los jóvenes y las mujeres, así como en promover políticas de desarrollo industrial para las MIPYMES (debates en julio de 2025, Foro Empresarial de las TIC en noviembre de 2025, etc.). • En Japón, las industrias digitales y creativas han crecido hasta convertirse en la segunda industria más importante del país, después del sector automovilístico. • Aunque la industria se está desarrollando rápidamente a nivel nacional, existe una escasez de personal en puestos fundamentales (como animadores) y en aquellos que requieren habilidades técnicas avanzadas (por ejemplo, técnicos de procesamiento/renderización de vídeo y efectos visuales (VFX)). El establecimiento de la colaboración internacional y de un sistema de división del trabajo es una prioridad urgente.
Expertos japoneses	• Actualmente se están planificando programas de formación y desarrollo de recursos humanos en colaboración con gobiernos locales, universidades, escuelas de formación profesional y empresas de producción de animación que se muestran entusiastas con la revitalización de la industria creativa digital (se está creando un grupo de trabajo conjunto público-privado). • El programa propuesto incluye: (1) la asignación de aproximadamente tres expertos, (2) la realización de una selección preliminar de los alumnos, (3) el envío de expertos para impartir una sesión de formación presencial de dos semanas, seguida de un año de formación en línea. Formación presencial en Japón, además de prácticas en empresas de animación japonesas para los participantes más destacados.

	• Formación presencial (2 semanas) ○ Socios locales: Organizada en colaboración con el Instituto Cubano de Arte e Industria Cinematográficos (ICAIC) y la Universidad de las Artes (ISA) ○ Organizaciones conexas: INAENE y FUH ○ Otras organizaciones conexas: Universidades, escuelas de formación profesional y empresas de animación interesadas en revitalizar las industrias creativas ○ Número de participantes: Aproximadamente 20 (dirigido a jóvenes y mujeres) ○ Presentación de resultados: Producción de cortometrajes de animación en formato de concurso. También son posibles las coproducciones con socios nacionales. ○ Financiación: Prevista por parte de JICA • Formación en línea (aproximadamente 1 año) ○ Formación en línea: Se impartirá aproximadamente una vez cada dos semanas, con un total de unas 30 sesiones al año ○ Concurso público: Producción y presentación de cortometrajes de animación tras 6 y 12 meses ○ Formación en Japón para los mejores participantes: Invitar a entre 3 y 5 creadores de obras destacadas a un programa de formación de 2 semanas en Japón. También se está considerando la posibilidad de realizar pasantías en empresas de producción de animación ○ Financiación: Actualmente se está planificando una campaña de crowdfunding como modelo para la revitalización regional y la colaboración internacional
Necesidades de la parte cubana	☒ Muy necesario ☐ Necesario, pero de prioridad moderada o baja ☐ Aún no identificado

7.4 Apoyo a la colaboración internacional y al acceso a los mercados

7.4.1 Largo plazo

Nombre del proyecto	Promoción de la expansión en el extranjero para el sector privado (1)
Esquema (✓)	☒ Cooperación técnica ☐ Envío de expertos a largo plazo ☐ Formación temática ☐ Formación específica para el país ☐ Programa de becas para el desarrollo de recursos humanos ☐ Seminario en Cuba ☐ Otros ()
Periodo (✓)	☐ Único ☐ Corto plazo (hasta un año) ☒ Mediano y largo plazo (más de un año)
Organismos ejecutores	INAENE
Organismos conexos	FUH, InCuba, ProCuba
Beneficiarios	Startups y MIPYMES de Cuba que buscan expandirse al extranjero
Objetivo	Apoyar la expansión internacional de las empresas seleccionadas, contribuyendo al mismo tiempo a la revitalización de la economía cubana y a la creación de empleo a través del crecimiento de estas empresas.
Actividades	(1) Identificar startups y MIPYMES cubanas con potencial para la expansión al extranjero. Se dará prioridad a sectores con potencial de exportación, como la agricultura y las TIC. (2) Analizar la viabilidad de la creación de vínculos, centrándose en empresas que hayan creado redes a través de iniciativas como los “Servicios de Asesoría para la Innovación y el Fortalecimiento de Startups” de México, los “Servicios de Asesoría para la Promoción de la Innovación del Sector Privado” de Panamá, el Proyecto TSUBASA y el Proyecto BAILA. El proyecto también apoyará la participación de las empresas elegibles en eventos para startups y ferias comerciales internacionales en América Latina.

	(3) Implementar Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) para empresas con potencial de articulación. (4) A través de las actividades anteriores, ampliar las redes de los organismos ejecutores y las organizaciones conexas, tanto dentro como fuera de Cuba, y fortalecer su capacidad para proporcionar dicho apoyo de forma continua.
Expertos japoneses	Aproximadamente 2 expertos para gestionar las operaciones del proyecto y aproximadamente 3 expertos para proporcionar apoyo especializado, como los SDE.
Necesidades de la parte cubana	☒ Muy necesario ☐ Necesario, pero de prioridad moderada o baja ☐ Aún no identificado

7.4.2 Corto plazo

Nombre del proyecto	Promoción de la expansión en el extranjero para el sector privado (2)
Esquema (✓)	☒ Cooperación técnica ☐ Envío de expertos a largo plazo ☐ Formación temática ☐ Formación específica para el país ☐ Programa de becas para el desarrollo de recursos humanos ☐ Seminario en Cuba ☐ Otros ()
Periodo (✓)	☒ Único ☐ Corto plazo (hasta un año) ☐ Mediano y largo plazo (más de un año)
Organismos ejecutores	INAENE
Organismos conexos	FUH, InCuba
Beneficiarios	Startups y MIPYMES de Cuba que desean expandirse al extranjero
Objetivo	El proyecto tiene como objetivo apoyar la expansión internacional de las empresas seleccionadas, al tiempo que se revitaliza la economía cubana y se crean puestos de trabajo a través de la expansión de sus negocios.
Actividades	(1) Identificar startups y MIPYMES cubanas con potencial de expansión internacional. Se dará prioridad a sectores con potencial de exportación, como la agricultura y las TIC. (2) Apoyar la participación de las empresas elegibles en eventos para startups y ferias comerciales internacionales celebradas en países vecinos, como México y Colombia.
Expertos japoneses	Subvenciones para las cuotas de participación en eventos y ferias comerciales, así como para los gastos de viaje
Necesidades de la parte cubana	☐ Muy necesario ☒ Necesario, pero de prioridad moderada o baja ☐ Aún no identificado

7.5 Cooperación Sur-Sur con Panamá

7.5.1 Largo plazo

Nombre del proyecto	Apoyo a startups que abordan retos sociales y locales
Esquema (✓)	☒ Cooperación técnica ☐ Envío de expertos a largo plazo ☐ Formación temática ☐ Formación específica para el país ☐ Programa de becas para el desarrollo de recursos humanos ☐ Seminario en Cuba ☐ Otros ()
Periodo (✓)	☐ Único ☐ Corto plazo (hasta un año) ☒ Mediano y largo plazo (más de un año)
Organismos ejecutores	INAENE
Organismos conexos	FUH, InCuba, Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Panamá (SENACYT), Ciudad del Saber de Panamá (que ofrece incubación), Escala Latam (aceleradora panameña), Fundación Imaginari (fundación panameña con experiencia en la colaboración con Cuba)

Beneficiarios	Startups cubanas de impacto social
Objetivo	Con el fin de promover el crecimiento de las startups cubanas de impacto social, el proyecto apoyará su expansión internacional aprovechando Panamá, que funciona como centro neurálgico de las finanzas y la logística internacionales y ofrece incentivos fiscales favorables, como base de operaciones.
Actividades	(1) Seleccionar startups cubanas de impacto social que tengan como objetivo expandirse al extranjero. (2) Proporcionar apoyo a las startups en Panamá y ayudar a estas empresas a acceder al apoyo de actores del ecosistema panameño, como SENACYT, Ciudad del Saber y Escala Latam. (3) Explorar oportunidades de articulación con empresas relevantes en Panamá o países vecinos y proporcionar apoyo según sea necesario.
Expertos japoneses	Aproximadamente 3 expertos
Necesidades de la parte cubana	☐ Muy necesario ☐ Necesario, pero de prioridad moderada o baja ☒ Aún no identificado

7.5.2 Corto plazo

Nombre del proyecto	Fortalecimiento de las funciones de incubación
Esquema (✓)	☒ Cooperación técnica ☐ Envío de expertos a largo plazo ☐ Formación temática ☐ Formación específica para el país ☐ Programa de becas para el desarrollo de recursos humanos ☐ Seminario en Cuba ☐ Otros ()
Periodo (✓)	☒ Único ☐ Corto plazo (hasta un año) ☐ Mediano y largo plazo (más de un año)
Organismos ejecutores	INAENE
Organismos conexos	FUH, Ciudad del Saber, Panamá
Beneficiarios	InCuba, Instituto de Estudios Técnicos Superiores (ITSE), Panamá
Objetivo	Fortalecer las funciones de incubación que lleva a cabo InCuba, reforzar la red de ecosistemas emprendedores en Cuba y Panamá, y sentar las bases para una futura expansión en la región
Actividades	(1) Introducir la educación en emprendimiento del ITSE (donde JICA podría prestar apoyo en el futuro) y los programas de incubación en InCuba, una agencia de incubación dependiente de la Fundación de la Universidad de La Habana, e impartir formación a cargo del ITSE. (2) Adaptar la formación en materia de emprendimiento impartida anteriormente en Cuba al contexto panameño e implementarla para las empresas afiliadas al ITSE y a la Ciudad del Saber.
Expertos japoneses	Gastos relacionados con la implementación de la formación
Necesidades de la parte cubana	☐ Muy necesario ☐ Necesario, pero de prioridad moderada o baja ☒ Aún no identificado

7.6 Mantenimiento y fortalecimiento de los canales de comunicación dentro del ecosistema para promover el diálogo y la colaboración continuos

7.6.1 Largo plazo

Nombre del proyecto	Proyecto para promover la colaboración en el ecosistema cubano para las MIPYMES y las startups
----------------------------	--

Esquema (✓)	☐ Cooperación técnica ☒ Envío de expertos a largo plazo ☐ Formación temática ☐ Formación específica para el país ☐ Programa de becas para el desarrollo de recursos humanos ☐ Seminario en Cuba ☐ Otros ()
Periodo (✓)	☐ Único ☐ Corto plazo (hasta un año) ☒ Mediano y largo plazo (más de un año)
Organismos ejecutores	Miembros fundadores de la Plataforma Digital de Apoyo a las MIPYMES y las Startups (seleccionadas bajo la dirección de la FUH)
Organismos conexos	MEP, INAENE, FUH, InCuba
Beneficiarios	MIPYMES y emprendedores cubanos (concretamente, los más de 11 000 nuevos actores económicos registrados)
Objetivo	Facilitar la articulación empresarial entre los participantes de acuerdo con el concepto operativo de la Plataforma Digital de Apoyo a las MIPYMES y las Startups (por ejemplo, “Ecosistema de mercado”, “Innovación abierta”, etc.), la persona actuará como “catalizador” dentro de la plataforma.
Actividades	Dentro de la Plataforma Digital de Apoyo a las MIPYMES y las Startups, se llevarán a cabo las tres tareas principales siguientes: (1) Crear una “lista de participantes” para la puesta en contacto entre empresas tras identificar las características y puntos fuertes de los participantes (2) Mantener una comunicación diaria con los participantes utilizando esta lista (3) Identificar los retos de cada participante (titular del problema) y facilitar la puesta en contacto entre empresas buscando a otros participantes con soluciones a dichos retos (solucionador del problema); si no se encuentra un solucionador adecuado dentro de la plataforma, colaborar con la organización ejecutora para llevar a cabo una campaña de reclutamiento público en el sitio web
Expertos japoneses	Envío de un experto al lugar (tipo de residencia in situ)
Necesidades de la parte cubana	☐ Muy necesario ☒ Necesario, pero de prioridad moderada o baja ☐ Aún no identificado

7.6.2 Corto plazo

Nombre del proyecto	Seminario presencial sobre el uso de plataformas digitales para las MIPYMES y las startups en Cuba
Esquema (✓)	☐ Cooperación técnica ☐ Envío de expertos a largo plazo ☐ Formación temática ☐ Formación específica para el país ☐ Programa de becas para el desarrollo de recursos humanos ☒ Seminario en Cuba ☐ Otros ()
Periodo (✓)	☒ Único ☐ Corto plazo (hasta un año) ☐ Mediano y largo plazo (más de un año)
Organismos ejecutores	Miembros fundadores de la Plataforma Digital de Apoyo a las MIPYMES y las Startups (seleccionadas bajo la dirección de la FUH)
Organismos conexos	MEP, INAENE, FUH, InCuba
Beneficiarios	Aproximadamente 50 MIPYMES y emprendedores cubanos (concretamente, más de 11 000 actores económicos de nueva inscripción) que tienen previsto solicitar el acceso a la Plataforma Digital de Apoyo a las MIPYMES y las Startups
Objetivo	Proporcionar orientación sobre el concepto operativo de la Plataforma Digital de Apoyo a las MIPYMES y las Startups (por ejemplo, “ecosistema de mercado”, “innovación abierta”, etc.), la articulación entre participantes y el papel de los “catalizadores” dentro de la plataforma

Actividades	Se celebrará un seminario en colaboración con el organismo ejecutor. Una vez que el instructor del seminario haya esbozado las principales funciones de las plataformas en Japón, Singapur y otros países, se ofrecerá una sesión informativa sobre la visión general de la plataforma digital de Cuba para el apoyo a las MIPYMES y las startups, así como sobre los procedimientos para las tres tareas clave siguientes. La sesión tendrá una duración aproximada de 3 horas. (1) Crear una “lista de participantes” para la articulación empresarial tras identificar las características y puntos fuertes de los negocios de los participantes. (2) Utilizar esta lista para mantener una comunicación regular con los participantes. (3) Identificar los retos de cada participante (titulares del problema) y buscar a otros participantes con soluciones a dichos retos (solucionadores del problema) para facilitar la articulación entre empresas; si no se encuentra un solucionador del problema adecuado dentro de la plataforma, colaborar con el organismo ejecutor para realizar una convocatoria pública de propuestas a través del sitio web.
Expertos japoneses	Envío de un instructor para el seminario (medio día)
Necesidades de la parte cubana	☐ Muy necesario ☒ Necesario, pero de prioridad moderada o baja ☐ Aún no identificado

7.7 Apoyo a la creación y el desarrollo de empresas sociales en Cuba

7.7.1 Largo plazo

Nombre del proyecto	Proyecto de apoyo a startups de emprendedores sociales en Cuba
Esquema (✓)	☒ Cooperación técnica ☐ Envío de expertos a largo plazo ☐ Formación temática ☐ Formación específica para el país ☐ Programa de becas para el desarrollo de recursos humanos ☐ Seminario en Cuba ☐ Otros ()
Periodo (✓)	☐ Único ☐ Corto plazo (hasta un año) ☒ Mediano y largo plazo (más de un año)
Organismos ejecutores	INAENE, FUH, InCuba
Organismos conexos	MEP
Beneficiarios	Emprendedores sociales cubanos y aspirantes a emprendedores sociales
Objetivo	Establecimiento de un marco básico de políticas de apoyo al lanzamiento de emprendedores sociales cubanos, y planificación/ejecución de programas de aceleración para emprendedores sociales. (Nota) Un “emprendedor social” es un emprendedor que tiene como objetivo resolver problemas sociales utilizando métodos empresariales como medio para alcanzar ese fin. Mientras que los emprendedores convencionales dan prioridad a la “maximización de los beneficios”, los emprendedores sociales sitúan la “maximización del impacto social” como su máxima prioridad. Como defensor de este concepto, el profesor de la Universidad de Stanford J. Gregory Dees, a menudo llamado el “padre de la educación en emprendimiento social”, esboza los siguientes cinco criterios en su libro “The Meaning of Social Entrepreneurship” (1998): 1) Poseer una misión para crear y mantener valor social; 2) Buscar constantemente nuevas oportunidades que sirvan a la misión; 3) Participar en un proceso de innovación, adaptación y aprendizaje continuos; 4) Actuar con audacia sin verse limitado por los recursos disponibles en ese momento; 5) Tener un fuerte sentido de la responsabilidad hacia los resultados generados y a la sociedad destinataria. Dado que Cuba se enfrenta a diversos retos sociales, y dada la existencia de iniciativas que abordan estas cuestiones (por ejemplo, los Proyectos de Desarrollo Local, PDL), valdría la pena considerar el fomento de los emprendedores sociales. Además, para este tipo de emprendedores sociales, las OAD (o las OAD SRL y otras formas organizativas con personalidad jurídica) están empezando a atraer la atención mundial como estructuras organizativas alternativas más allá de las sociedades anónimas y las sociedades de responsabilidad limitada (SRL).

Capítulo 8 Desafíos operativos, enfoques y lecciones aprendidas

8.1 Implementación conjunta con la Fundación Universitaria de Innovación y Desarrollo de la Universidad de La Habana

El proyecto se implementó al mismo tiempo que se fortaleció la colaboración con múltiples actores económicos en Cuba. Con este fin, se aprovechó la relación de cooperación establecida en el marco del proyecto anterior y se posicionó a la Fundación Universitaria de Innovación y Desarrollo de la Universidad de La Habana (FUH) como subcontratista e institución asociada. En un contexto caracterizado por fuertes estructuras administrativas verticales y cadenas de mando jerárquicas, el proyecto permitió el intercambio de opiniones a través de visitas a organismos gubernamentales, instituciones financieras, instituciones de capacitación, otras organizaciones donantes, empresas estatales de múltiples sectores y MIPYMES. Esta fluida comunicación constituyó un elemento fundamental que no habría sido posible sin la existencia de una sólida red y de relaciones de cooperación estrechamente fortalecidas.

Al mismo tiempo, el equipo asesor aportó continuamente ideas para el fomento de las MIPYMES en Cuba, presentando estudios de casos internacionales sobre las MIPYMES y aprovechando la experiencia y los conocimientos acumulados, ámbito sobre el que hasta entonces había habido poca difusión en Cuba.

8.2 Uso eficaz de las herramientas virtuales

A partir de la experiencia adquirida en el proyecto anterior, ejecutado durante la pandemia de COVID-19, este proyecto también adoptó un enfoque de implementación que utilizaba activamente las herramientas virtuales, lo que permitió una ejecución eficaz del proyecto. Concretamente, se introdujo la participación en línea para las entrevistas locales, se celebraron en línea las reuniones de revisión de los progresos de la encuesta de referencia y se organizaron seminarios híbridos.

Si bien existían ciertas limitaciones, como la diferencia horaria entre Japón y Cuba y la fragilidad de la infraestructura de red de Cuba, no se encontraron problemas importantes en la ejecución virtual del proyecto. De cara al futuro, se considera que el uso eficaz y continuado de estas herramientas en línea constituye un enfoque válido y beneficioso para la ejecución del proyecto.

8.3 Coordinación con otros proyectos de JICA en Cuba

La gestión del proyecto se llevó a cabo con vistas a una posible colaboración con otros proyectos relacionados con Cuba ejecutados por JICA. En particular, en el sector agrícola, se identificaron oportunidades para aplicar los conocimientos generados en el marco de este proyecto en áreas como el valor añadido y la gestión y creación de marcas.

Concretamente, en un proyecto de cadena de valor agrícola con el Ministerio de Agricultura como contraparte, se llevaron a cabo iniciativas piloto destinadas a añadir valor al mango y al café. Dos funcionarios del Ministerio de Agricultura participaron en el curso para funcionarios públicos de este proyecto, y dos representantes de empresas estatales agropecuarias participaron en el curso para directivos de MIPYMES.

En el futuro, se espera que las redes y los conocimientos desarrollados a través de este proyecto se aprovechen según sea necesario para mejorar las sinergias en toda la cartera general de proyectos de JICA en Cuba.

8.4 Colaboración con otros donantes

Mientras otros donantes, como la UE, la AFD y el PNUD, planificaban y ejecutaban proyectos en el ámbito del fomento de las MIPYMES, este proyecto demostró una ventaja comparativa al haber realizado una encuesta de línea de base en una fase temprana. Otros donantes mostraron un gran interés en los resultados de la encuesta y se celebraron múltiples reuniones de coordinación durante las encuestas de campo para confirmar los avances.

De cara al futuro, será importante seguir compartiendo la información de forma adecuada y asignando las funciones correspondientes para evitar duplicidades y establecer un marco de apoyo mutuamente complementario.

8.5 Importancia de una gestión flexible del proyecto en medio de cambios institucionales

Durante la ejecución de este proyecto, Cuba experimentó importantes cambios institucionales que afectaron al sector no estatal, entre ellos la modificación de la normativa sobre las MIPYMES, los avances en la descentralización y la creación del INAENE. En estas fases de transición, las hipótesis iniciales pueden cambiar en un breve periodo de tiempo, lo que dificulta la ejecución de planes rígidos de proyectos.

En el marco de este proyecto, se llevó a cabo un seguimiento continuo de las tendencias de transformación institucional a través de la FUH y el personal local, y al priorizar el contenido de las encuestas y los temas de capacitación y adoptar un enfoque por fases, fue posible responder sin realizar cambios importantes en la dirección general del proyecto. Al evaluar los cambios institucionales, se realizaron entrevistas no solo a funcionarios públicos, sino también a múltiples partes interesadas, incluidos consultores privados, con el fin de recopilar información desde diversas perspectivas y garantizar una evaluación relativa basada en las prácticas institucionales reales.

Una lección clave aprendida es que los proyectos dirigidos a países o sectores en transición institucional requieren un diseño flexible que asuma la incertidumbre, así como un estrecho intercambio de información con las instituciones pertinentes.

8.6 Valor agregado de la participación conjunta de funcionarios públicos y de directivos de MIPYMES

En el programa de capacitación en Japón se adoptó un marco en el que participaron conjuntamente funcionarios públicos y directivos de MIPYMES. Este enfoque generó beneficios secundarios más allá del desarrollo de capacidades, al promover el entendimiento mutuo entre las partes interesadas con diferentes funciones y perspectivas.

Para los funcionarios públicos, la capacitación brindó oportunidades para comprender directamente los retos y limitaciones prácticas a los que se enfrentan los emprendedores y sus empresas, lo que les proporcionó valiosos conocimientos prácticos para el diseño institucional y la aplicación de políticas. Para los directivos de las MIPYMES, la comprensión de los procesos de toma de decisiones administrativas y las limitaciones institucionales permitió un desarrollo empresarial más realista y un diálogo más constructivo con sus homólogos gubernamentales.

Estos formatos de capacitación conjunta también contribuyeron a la creación de redes humanas y de confianza después de que los participantes regresaran a Cuba, lo que confirmó su eficacia como enfoque para el desarrollo del ecosistema de las MIPYMES.

8.7 Fortalecimiento gradual de la apropiación cubana y la institucionalización de la transferencia de tecnología

En la fase inicial del proyecto, la capacitación y las actividades conexas fueron dirigidas principalmente por el equipo asesor. Sin embargo, a medida que el proyecto avanzaba, las instituciones cubanas, con centro en la Fundación de la Universidad de La Habana, asumieron un papel cada vez más proactivo en la planificación y la ejecución. En particular, en 2025 se llevaron a cabo cursos de capacitación para directivos de MIPYMES bajo la dirección cubana, lo que confirmó que los conocimientos técnicos relacionados con el diseño y la gestión de la capacitación se habían arraigado a nivel local. También se introdujeron conceptos japoneses de gestión como Kaizen e Ikigai.

Esta transición gradual hacia la apropiación local no solo representa una transferencia de conocimientos, sino también el fortalecimiento de las capacidades prácticas en áreas como el análisis institucional, la gestión de la capacitación y la coordinación interinstitucional, y constituye uno de los principales logros del proyecto. La experiencia sugiere que, para proyectos similares en el futuro, un enfoque eficaz es aquel en el que los expertos externos prestan un apoyo estrecho en la fase inicial, seguido de una transición hacia la ejecución local autónoma a mediano y largo plazo.