



Economía y Desarrollo

ISSN: 0252-8584

Dirección de Publicaciones Académicas de la Universidad de La Habana (Editorial UH)

Amorós Rodríguez, Armando  
El rol de las instituciones de apoyo al comercio y su experiencia en la internacionalización de las mipymes cubanas  
Economía y Desarrollo, vol. 167, núm. 1, Esp., e5, 2023  
Dirección de Publicaciones Académicas de la Universidad de La Habana (Editorial UH)

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425577481005>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

LAEM 

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## **El rol de las instituciones de apoyo al comercio y su experiencia en la internacionalización de las mipymes cubanas**

*The Role of Trade Support Institutions and their Experience in the Internationalization of Cuban MSMEs*

Armando Amorós Rodríguez<sup>1\*</sup><https://orcid.org/0000-0002-8390-3314>

<sup>1</sup> Centro de Investigaciones de Economía Internacional (CIEI). Universidad de La Habana. Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [armando.amoros@ciei.uh.cu](mailto:armando.amoros@ciei.uh.cu)

### **RESUMEN**

Las instituciones de apoyo al comercio (IAC) desempeñan un importante rol para el desarrollo del comercio exterior de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). Estas organizaciones, debido al amplio espectro de sus actividades, posibilitan un mayor acceso a los mercados, disponibilidad de información comercial y facilitación de procedimientos técnicos y administrativos relacionados con el comercio. Con los años, el número de IAC ha crecido, así como se ha ampliado la diversidad de sus funciones y actividades. Su trabajo en Cuba a favor de la internacionalización empresarial aún resulta insuficiente en su estructura, prácticas y funcionalidades. Este texto constituye un modesto aporte investigativo que sirve al lector para conocer sus particularidades e importancia en el comercio exterior. A su vez, describe y caracteriza el trabajo de estas entidades para favorecer la inserción internacional, especialmente de las mipymes cubanas.

**Palabras clave:** comercio exterior, instituciones de apoyo al comercio, mipymes.

### **ABSTRACT**

*Trade support institutions (TSIs) play an important role in the development of foreign trade for micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs). These organizations, due to the wide spectrum of their activities, enable greater access to markets, availability of commercial information and facilitation of technical and administrative procedures related*

*to trade. Over the years, the number of TSIs has grown, as has the diversity of their functions and activities. The work of the TSIs in Cuba in favor of business internationalization is still insufficient in its structure, practices and functionalities. This text constitutes a modest investigative contribution that serves the reader to know the particularities and importance of the TSIs in foreign trade. In turn, it describes and characterizes the work of these entities to promote international insertion, especially of Cuban MSMEs.*

**Keywords:** *foreign trade, trade support institutions, MSMEs.*

Recibido: 13/1/2023

Aceptado: 20/1/2023

## INTRODUCCIÓN

La internacionalización empresarial constituye un proceso multidimensional que refiere a la inserción de actores económicos en el comercio exterior. Los beneficios y retos del comercio llenan de matices las oportunidades de las empresas en sus operaciones. Especialmente, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) atraviesan dificultades y vicisitudes marcadas por las características propias de estas organizaciones.

Frente a la volatilidad y las fallas del mercado, las institución de apoyo al comercio (IAC) representan un sólido aliado para las mipymes exportadoras, cuyas acciones generan determinados niveles de fortalezas en áreas claves, a la vez que ofrecen asistencia técnica y mecanismos de facilitación, motivo de reducir los costos de transacción para empresa vulnerables u otras con condiciones desfavorables.

Las IAC cubanas atraviesan un proceso de actualización para hacer frente al reto de potenciar las exportaciones y promover el encadenamiento productivo y la inserción internacional a favor del desarrollo de los actores no estatales de la economía. Ante ello, las IAC locales se abren paso a una nueva experiencia que transcurre a diferentes velocidades, cuya dinámica exige atemperar los mecanismos a nuevos escenarios.

Este artículo invita al lector a conocer los pormenores que definen y caracterizan las IAC, explicar su rol en la economía internacional, así como describir sus experiencias en Cuba; además, se enfrentan al reto de acompañar la transformación del comercio exterior cubano. El artículo, en primer lugar, refiere al aporte de las IAC en el comercio exterior de la mipymes. Posteriormente, describe la experiencia en Cuba, valora determinados resultados para luego compartir algunas consideraciones finales sobre el tema en cuestión.

## **EL ROL DE LAS INSTITUCIONES DE APOYO AL COMERCIO EN EL COMERCIO EXTERIOR**

Al referirse a las IAC, se considera pertinente integrar de forma teórica determinados conceptos o componentes de la economía con la idea de comprender la dimensión que implica un sistema de apoyo para el desarrollo internacional de las mipymes. En un primer lugar, resulta oportuno traer a colación el concepto de ecosistema de emprendimiento o ecosistema empresarial; ya que posibilita vislumbrar la funcionalidad intrínseca del sistema a favor de la complementariedad, la sinergia y el desempeño de las empresas. Algunos autores como Dubini, James Moore, Spilling, Daniel Isenberg, De los Santos y Spigel desarrollaron esta temática, cuyos aportes nutren el trabajo de académicos y políticos en torno a los sistemas y subsistemas empresariales.

Entre los mencionados economistas sobresale Isenberg (2010), quien consideró que un ecosistema de emprendimiento representa una efectiva estrategia para estimular el desarrollo y la prosperidad económica; y lo define como la interrelación y acción que surge entre diversos factores de la política, financiamiento, cultura, infraestructura, capital humano y mercado, que propician las condiciones adecuadas para el nacimiento de nuevas empresas.

El criterio del autor resalta. a partir de la visión integral del ecosistema, donde incide directa e indirectamente la participación de determinadas entidades; las cuales tienen el propósito de reducir los costos de transacción y favorecer las operaciones de comercio exterior de las mipymes, lo que denota el carácter sistémico e interconectado del modelo.

En torno a este concepto, se pueden mencionar otros de igual importancia como: sistemas de innovación, clústeres, redes, entre otros. De una forma u otra, la idea contribuye a

potenciar el desempeño y la internacionalización empresarial, a partir de la asistencia especializada de organizaciones que forman parte de un sistema de entidades estructuralmente coordinadas, con la capacidad de promover un tejido económico competitivo y la prosperidad de un área geográfica o población determinada.

La propia dinámica interinstitucional presenta condiciones favorables para estimular los sectores productivos mediante la articulación adecuada de los mercados de trabajo y el envite a la seguridad, transporte, sector financiero y de educación; así como a asociaciones y gremios empresariales que, de forma conjunta, aportan al desarrollo sostenible en cada territorio (Artavia, Benavides y Parada, 2018).

En línea con este enfoque de pensamiento, las instituciones, ya sean formales o informales, deben proveer las condiciones necesarias para suscitar el desempeño competitivo de las empresas, especialmente en mercados internacionales; donde el entorno externo suele ser mucho más complejo para las mipymes.

Sobre el tema, Artavia, Benavides y Parada (2018) sostienen el criterio de que las instituciones importan, con base en estas, se establece el vínculo con las relaciones internacionales, ya que organizan y regulan los flujos comerciales en el mercado internacional, así como los flujos de inversión extranjera directa. En una escala global en la que hay estándares de intercambio muy elevados, la institucionalidad favorece o no esos enclaves; un ejemplo de ello es la gestión gubernamental de las exportaciones, a través de la cual se facilitan vínculos empresariales, educativos, tecnológicos y gubernamentales que articulan los mercados de bienes y servicios y de trabajo.

Desde una visión estructural, los ecosistemas empresariales, como las IAC se pueden categorizar de acuerdo a su composición, naturaleza o funcionalidad. Estas entidades pueden ser administraciones públicas, privadas o mixtas. Según Prunello (2012), las IAC se pueden clasificar en tres categorías: generales, sectoriales y funcionales (Anexo 1). Estas se enfocan en promover políticas y mecanismos generales desde las instituciones como ministerios, cámaras de comercio y organizaciones regionales. En un nivel menos genérico, las asociaciones comerciales se centran en acciones más específicas para la facilitación o asistencias técnicas comunes. En cambio, el tercer nivel resulta más exigente, ya que se enfoca en la asistencia especializada en áreas temáticas, como las finanzas, calidad, legalidad, logística, embalaje, entre otras.

Entre sus objetivos sobresale el desarrollo e internacionalización empresarial para apoyar las exportaciones con un criterio de sostenibilidad. Más allá de la asistencia y la facilitación comercial, las instituciones contribuyen a diversificar las oportunidades de negocio, favorecen la motivación del empresariado, promueven el encadenamiento, reducen barreras, y estimulan la colaboración y experimentación entre los actores e individuos.

Debido a su limitada presencia en los países, se aboga por fomentar el desarrollo de una red de estas instituciones de apoyo al comercio para inculcar la visión de exportaciones para un desarrollo sostenible a nivel nacional y regional.

Tal como detalla la Cámara de Comercio Internacional (ICC) en su web institucional, las labores de apoyo a las IAC se han centrado en cuatro áreas principales: elaborar bienes públicos mundiales para el desarrollo de las IAC; prestarle apoyo a la medida de sus necesidades para mejorar su actuación global; prestarles apoyo especializado para servicios específicos de las IAC; y facilitar un enfoque integral de la infraestructura para el desarrollo de las exportaciones en un sector, un país o una región. Esta institución tiene como objetivo promover las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas en los países en desarrollo y en transición, resolver disputas en el comercio internacional; apoyar los esfuerzos globales para simplificar los procedimientos aduaneros y fronterizos y apoyar el multilateralismo. Entre sus prestaciones se encuentra el arbitraje, cuaderno ATA (documento de admisión temporal de mercancías), certificados de origen, reglas *incoterms* (conjunto de reglas que regulan contratos de compraventa internacional), entre otros.

Por una parte, se persigue sensibilizar al gobierno para promover y ejecutar estrategias de exportación y diseño de políticas a favor de los intereses del sector exportador. En otro sentido, se apoya a las mipymes con servicios profesionales en sus procesos de internacionalización, con un marcado enfoque de proceso alineado con el modelo *Uppsala* (teoría que explica como las empresas gradualmente intensifican sus actividades en mercados extranjeros). A la vez que sirve de base para captar la atención de potenciales inversionistas y empresas interesadas en participar en el mercado.

Las IAC cumplen determinados objetivos para el desarrollo internacional de las mipymes, entre ellas se pueden mencionar:

- Reducción de la incertidumbre, a partir de la estabilidad relativa del marco legal y financiero; lo cual tributa a la seguridad jurídica y una mayor predictibilidad de los valores esperados de las operaciones de comercio o inversiones productivas.
- Reducción de los costos de transacción mediante el ajuste de costos administrativos, regularización de procedimientos y la debida ejecución de operaciones logísticas.

Algunos de los servicios profesionales de las IAC para favorecer la internacionalización empresarial son: asesoramiento comercial, misiones comerciales, capacitaciones, información comercial, investigaciones de mercados, gestión empresarial y la asistencia técnica.

Un ejemplo notable de IAC son las cámaras de comercio, las cuales se caracterizan por su activismo a favor de la internacionalización de sus empresas asociadas. Así mismo, el Estado se ha convertido en otro actor relevante. Según Prunello (2012), «el Estado básicamente interviene especialmente en facilitar y fomentar la exportación, esto por medio de acuerdos bilaterales y convenciones, el objetivo primordial del estado es el ingreso de los países en la comercialización internacional» (p. 9).

A favor del desarrollo de las IAC, la ICC ha elaborado una serie de herramientas para mejorar su rendimiento en la prestación de servicios a las mipymes. Con este propósito se crearon módulos para la implementación de programas de apoyo. Estos módulos comprenden evaluación, estrategia y gestión institucional, carteras de servicios, trabajo en red y medición del rendimiento.

La proyección de la ICC se sostiene de la mano de un programa de evaluación comparativa, establecido en un modelo de madurez, basado en el análisis; el cual posibilita a las organizaciones de promoción del comercio (OPC) detectar sus puntos fuertes y sus puntos débiles, al tiempo que ofrece una plataforma de aprendizaje flexible para mejorar la actuación. Derivado de sus acciones se han nutrido diversas organizaciones de todos los continentes, entre ellos la agencia Apex-Brasil (Brasil), FINPRO (Finlandia), Uganda Export Promotion Board (UEPB, Uganda), Procomer (Costa Rica), la Agencia Zambiana de Desarrollo, Australian Trade and Investment Commission (AUSTRADE, Australia), MATRADE (Malasia), Botswana Export Development and Investment Authority (BEDIA, Botswana), Mozambican Institution for the Promotion of Export (IPEX, Mozambique). A

esta lista se suman nuevas experiencias, como la Agencia Nacional de Promoción del Comercio Exterior (ALGEX, Argelia), Foreign Trade Training Center (FTTC, Egipto) y la Agencia oficial para el fomento de la pequeña empresa en Sudáfrica.

Con el propósito de generalizar los resultados, la ICC diseñó y elaboró herramientas de análisis y gestión que se han puesto a prueba en diversos escenarios. Para ello se adoptó un enfoque integral para el fortalecimiento de las IAC a través de diversos programas, como son la iniciativa ICC-WTO Small Business Champions (lanzada en 2018 por la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Cámara de Comercio Internacional (ICC) para facilitar la participación de las pymes en el comercio internacional), ICC Trade Now (ayudará a ampliar y aprovechar productos y servicios revolucionarios para abordar la brecha financiera del comercio mundial en toda su amplitud y complejidad) y Centro de emprendimiento ICC. En esta línea, el Centro de Comercio Internacional (ITC), representa una plataforma para la cooperación técnica con los países en desarrollo y las economías en transición en la promoción del comercio y el desarrollo de las exportaciones.

## **LA EXPERIENCIA DE LAS IAC Y MIPYMES CUBANAS EN EL COMERCIO EXTERIOR**

En los últimos veinte años, Cuba ha experimentado transformaciones significativas en su sistema de internacionalización empresarial, tales como la descentralización del comercio exterior, participación del sector no estatal en los negocios internacionales, diversificación de la cartera de exportaciones y un crecimiento notable de los servicios exportables, en detrimento de los bienes. Estos cambios han tomado lugar en un escenario externo complejo para el país, en el que aún persiste una balanza de bienes negativa, ascenso de la deuda externa, incremento del déficit de la cuenta corriente <sup>2</sup> y una contracción del producto interno bruto (PIB) (Anexos 2 y 3). Por una parte, el reto que impuso la COVID 19 presiona la tendencia al crecimiento. Sobre el tema, Hidalgo (2022), aseveró, «el comercio internacional de bienes en los próximos años tiene grandes probabilidades de mantener niveles inferiores a los que se registraron en la etapa previa a la pandemia. Algunos indicadores reflejan un efecto rebote, que no necesariamente significa

crecimientos sostenidos y suficientes para compensar las profundas contracciones registradas».

Frente a este escenario, el Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX), unido a la Cámara de Comercio (CCRC) y Procuba representan la punta de lanza de las IAC con un objetivo marcado en guiar y promover la internacionalización empresarial. En adición, el sistema se nutre de instituciones de apoyo, a la vez que se crean nuevos espacios de promoción; mientras que el enfoque sectorial avanza a una velocidad menor.

Para estructurar la actividad, la promulgación de la Resolución 50 de 2014 (Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera, 2014), dio forma al Reglamento general sobre la actividad de importación y exportación. Aunque mantiene el mismo rango de ley, en la actualidad ha sufrido modificaciones hasta llegar a la Resolución 85 de 2021 (Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera, 2021a).

Las operaciones de comercio exterior durante más de cincuenta años fueron centralizadas por empresas estatales. A partir de la Resolución 85 y la 315 (Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera, 2020), se abrieron las oportunidades de negocios a nuevos actores en la economía internacional. Entre los beneficiados, se encuentran los trabajadores por cuenta propia, las cooperativas no agropecuarias y en especial las micro, pequeñas y medianas empresas. En esta relación, las mipymes sobresalen por el rol que desempeñan en el comercio internacional y las amplias oportunidades de desarrollo que les caracteriza.

Desde 1963, la Cámara de Comercio de Cuba suma experiencias y resultados en asistencia y promoción de proyectos y operaciones de comercio exterior. Unido a esta histórica institución, se suman otras entidades que engrosan el ecosistema empresarial de comercio exterior cubano, entre ellas: la Aduana General de la República (AGR); la Zona Especial de Desarrollo Mariel (ZEDM); la Terminal de Contenedores Mariel (TCM); casas consultoras: Consultores Asociados (CONAS) y Centro Internacional de La Habana (CIH); e instituciones especializadas como el Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología (INHEM) y la Dirección nacional de Sanidad Vegetal; la agencia de seguros (Esicuba y ESEN); las agencias transitarias (Servicios Transitarios S. A, Transitaria Palco, Aerovaradero); los bancos: Banco Financiero Internacional (BFI) y Banco Internacional de Comercio S.A (BICSA); bufetes: Consultores y Abogados Internacionales (CONABI) y Bufette Cubano de Propiedad Industrial (LEX S.A); la Oficina Cubana de Propiedad

Intelectual (OCPI), entre otros. En el Anexo 4 se facilita un directorio web de las instituciones antes mencionadas para un mayor conocimiento.

La Cámara de Comercio de Cuba, como IAC, dispone de un conjunto de servicios especializados, tales como la asesoría en materia comercial- jurídica; acceso a información; participación en seminarios, ferias y eventos locales e internacionales. La organización de capacitaciones y talleres técnicos. A su vez, disfruta de afiliaciones internacionales en diversos sectores, con el objetivo de proveer servicios especializados en temas de formación, promoción del comercio y la inversión, facilitación del comercio, solución de controversias, participación en exposiciones internacionales; así como el intercambio de experiencias. Entre las afiliaciones se destacan: World Trade Centers Association,<sup>3</sup> GS1 Cuba<sup>4</sup> y la Cámara de Comercio Internacional (ICC).

En un segundo nivel, Procuba ofrece servicios especializados a las empresas exportadoras, importadoras y productoras de bienes y servicios y a potenciales socios extranjeros para el fomento, promoción y comercialización de sus bienes y servicios; así como para la identificación de oportunidades de negocios con inversión extranjera. La entidad marca un sello distintivo en la promoción de la cartera de comercio exterior cubana y la asistencia a los empresarios en capacitación, investigación de mercados y desarrollo empresarial.

La institución dispone de un equipo de trabajo capacitado para ofrecer servicios de promoción, capacitación y asesoría. También se puede obtener asistencia en información comercial, mercado y visitas comerciales. Otros son:

- Asistencia para la identificación de oportunidades de negocios con inversión extranjera.
- Asesoría en la realización de estudios de mercado.
- Asesoría en la organización de sistemas de inteligencia comercial.
- Centro de información sobre comercio exterior e inversión extranjera.

El hecho de que coexistan instituciones especializadas como la CCRC y Procuba, no implica la funcionalidad de un sistema de IAC. Tal como aseveran Dini y Stumpo (2020), los principales problemas y debilidades detectados se refieren a tres aspectos:

1. La institucionalidad de fomento sigue siendo frágil. No hay entidades públicas especializadas que logren desarrollar estrategias de largo plazo y la participación de las empresas en el diseño e implementación de las políticas es aún esporádico e incipiente.
2. Falta una visión estratégica sobre el rol de las mipymes en la transformación productiva, lo que hace muy difícil la integración de las acciones de apoyo de las mipymes en programas de transformación. No quedan claras las metas y objetivos de las políticas.
3. A pesar de los esfuerzos realizados por parte de las instituciones, la fragmentación de la acción de apoyo en centenares de actividades de reducido alcance limita su capacidad de producir impactos visibles.

El poco nivel de coordinación e interoperatividad entre las instituciones dinamita el desarrollo de las mipymes en sus operaciones, las cuales sucumben ante la falta de información, falta de preparación, trámites burocráticos extensos, débiles y prolongados procesos de gestión y ausencia de políticas personalizadas. Según Dini y Stumpo (2020), «entender la génesis de estos problemas es una condición necesaria para impulsar una nueva generación de políticas de fomento que permitan enfrentar los desafíos en el camino hacia un nuevo estilo de desarrollo» (p. 8).

Según declaraciones oficiales, al cierre de enero de 2023 sumaban 5 985 los actores económicos aprobados, según el listado oficial emitido por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP). Las provincias de La Habana, Matanzas, Villa Clara, Holguín, Granma y Santiago de Cuba concentran la mayor representación. Las actividades relacionadas con la industria manufacturera y la construcción son las más representadas. Las operaciones de comercio exterior realizadas por las formas no estatal hasta septiembre de 2022 superan los 300 000 000 de dólares, lo cual no resulta una cifra despreciable en poco menos de dos años de operaciones (Ministerio de Economía y Planificación, 2023).

Según la Agencia Cubana de Noticias (2022), hasta junio de 2022 se habían firmado más de 225 contratos de exportación. Las operaciones de mayor número de convenios son las relacionadas con la producción de alimentos. Las provincias de La Habana, Ciego de Ávila

y Camagüey han sido las más destacadas en esta actividad; mientras que Guantánamo y el municipio especial Isla de la Juventud son los territorios con menos resultados.

Por el contrario, el número de contratos para la importación asciende a 12 000 entre todas las provincias, principalmente en La Habana y Villa Clara. Un elemento distintivo recae en que dos tercios de las operaciones de importación han sido compras en consignación o de depósitos aduanales; o sea, se han satisfecho con productos que están ubicados en el país; lo cual significa una gran oportunidad para acelerar las operaciones logística y estabiliza la cadena de suministros para el mercado mayorista y minorista.

Las operaciones de internacionalización de las mipymes cubanas están enmarcadas en un determinado sistema de relaciones legales limitados a contratos de compraventa internacional, contratos de consignación y, en un menor nivel, los contratos de asociación económica internacional. Por lo general, estas operaciones se ejecutan a través de entidades públicas que actúan como interface o plataforma para asistir y facilitar las actividades de importación y exportación. No obstante, las autoridades cubanas han facilitado los permisos a un grupo reducido de mipymes para iniciar operaciones comerciales de forma independiente. Este proceso busca crear las condiciones para permitir paulatinamente que las empresas privadas realicen directamente actividades de exportación e importación.

Las entidades autorizadas por el MINCEX a realizar la exportación e importación de mercancías deben crear las condiciones necesarias para la concertación de contratos de compraventa internacional; así como garantizar la asistencia comercial. Hasta septiembre de 2022, sumaban 64 las entidades autorizadas. El 100 % de estas empresas son estatales; entre ellas, sobresalen medianas empresas estatales, tales como SERLOVEM e IMPEXPORT –Sociedades Unipersonales de Responsabilidad Limitada (SURL)–. Este sistema simula en gran medida los modelos *Uppsala* y *Piggyback*.

El modelo *Uppsala* constituye un instrumento para asistir el proceso de internacionalización de las empresas. Este enfoque constituye un aliciente para las mipymes, ya que se enfoca en el desarrollo progresivo y gradualista de capacidades en comercio exterior. Para este proceso generalmente se establecen cuatro etapas graduales y se supone que las empresas reciben asistencia durante su tránsito por cada una, hasta adquirir las capacidades necesarias para su independencia. Estas etapas son;

1. Exportaciones esporádicas o no regulares.
2. Exportación a través de representantes independientes (exportación indirecta).
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero (exportación directa).
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero, en cada una de estas etapas se evidencia la entrada gradual a mercados internacionales.

En cambio, el modelo *Piggyback* es muy usado por empresas (especialmente pymes) con limitadas capacidades para insertarse en el comercio internacional. Muchas de ellas recurren a la importación o exportación concertada; es decir acceden al mercado internacional con la asistencia de una tercera empresa con el fin de reducir costes, utilizar la red de ventas de otra empresa, a cambio del pago de una comisión. No se trata de una exportación directa; sin embargo, el sistema ofrece determinadas ventajas para las pymes, entre las que se encuentran:

- Las pymes acceden al mercado con beneficios que aún no están en condiciones de conseguir, a un costo razonable.
- El riesgo corrido por las pymes es muy bajo.
- No requiere comprometer medios humanos o financieros importantes.
- El acceso al mercado es rápido.

En cambio, este modelo *Piggyback* no deja de tener inconvenientes como:

- Exige un riguroso trabajo colegiado con socios adecuados.
- Poco control sobre las operaciones que se realizan con sus productos.
- Genera un distanciamiento entre la empresa titular del mercado y esto conlleva, entre otros elementos, a la falta de control de sus productos, aprendizaje inadecuado y falta de acumulación de experiencia internacional.

No obstante, puede resultar una alternativa viable y de bajo costo si se consiguen salvar los inconvenientes señalados.

## ALGUNOS RESULTADOS

Si de logística se trata, el acceso a los recursos representa un asunto trascendental para las mipymes. Frente a los tradicionales largos envíos marítimos y aéreos, el esquema de producto en consignación<sup>5</sup> y el modelo *Cash and Carry* ha facilitado en muchos sentidos la seguridad y estabilidad en el suministro regular de materias primas, equipamientos, partes y piezas. A favor de estas operaciones regulares, determinadas empresas han implementado las tiendas *online* y pasarelas de pago electrónicas, cuyo resultado ha abierto las puertas a productos alternativos, a la vez que facilita la introducción de los propios.

El acceso a nuevos mercados no solo implica nuevas oportunidades de desarrollo; sino un incremento cuantitativo y cualitativo de su mercado potencial. Se trata de nuevos clientes con gustos y experiencias diferentes, normas y parámetros técnicos distintos. Frente a las irregularidades del mercado local, el comercio exterior mantiene un desempeño dinámico y asimétrico, cuyas incertidumbres dificultan la captación de divisas y la inserción en cadenas globales de suministros.

Ahora bien, entre las limitaciones y retos para la internacionalización de las mipymes cubanas, las secuelas de la COVID, la deteriorada situación económica financiera del país, unido al peso del bloqueo del gobierno de los Estados Unidos, dinamitan cualquier oportunidad de crecimiento en el corto plazo.

Con la aspiración de promover el mercado de exportación, las empresas privadas replican el mismo patrón de comportamiento de las estatales. Aunque aún no se conocen datos estadísticos periódicos sobre las mipymes, los registros y datos preliminares revelan un predominio de operaciones de importación, en detrimento de las exportaciones. Teniendo en cuenta el comportamiento de la economía, se puede estimar que esta tendencia se consolidará al menos durante los próximos cinco años hasta saturar la demanda aparente del mercado y se hayan recuperado las capacidades productivas de los territorios. Sobre el tema, pueden suceder dos derivaciones, en primer lugar, se puede consolidar la importación de materias primas para desarrollar la producción local; de lo contrario se va a apuntalar el mercado de consumo de productos foráneos, lo que pudiera afectar sensiblemente la participación de productos locales en la balanza de consumo del país.

Entre las principales limitaciones denota la falta de recursos financieros internos en las pequeñas empresas, escasa capacidad productiva, y baja calidad de los agentes exportadores. Como alternativa a los bajos recursos financieros locales para hacer frente a las importaciones, crecen las operaciones desde cuentas bancarias en el exterior y en segundo lugar los pagos en efectivo en el mercado local. Aunque resulten riesgosas, estas transacciones son un aliciente y una buena oportunidad para garantizar, al menos, un mínimo de suministro de recursos y alimentos; a la vez que se recupera ligeramente la capacidad de pago frente a los acreedores, lo cual puede abrir nuevas oportunidades para acceder a préstamos bancarios y créditos comerciales privados. Por otra parte, la restricción financiera para acceder a divisas por parte de bancos locales mina las oportunidades de las mipymes exportadoras.

Otro agravante criticado por diversas empresas son los trámites que realizan las entidades para materializar las operaciones de comercio exterior de los actores no estatales. Sobre ellas pesan criterios de lentitud, irregularidad, indolencia y falta de iniciativa. Estas valoraciones no están acordes a la dinámica que exigen las pequeñas y medianas empresas en sus operaciones. Según el Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera, (2021b), se constató que una operación de comercio exterior, transitando por toda la permisología, demoraba como promedio entre cincuenta o sesenta días; lo cual colapsa cualquier esfuerzo de las pymes frente las fallas, irregularidades e incertidumbres del mercado.

Mientras el Gobierno y diversos sectores de la academia están revisando las normas vinculadas con la importación y exportación mediante frontera, se proyecta flexibilizar los pasos para facilitar los procedimientos, reducir los trámites y favorecer la transparencia y seguridad de las transacciones financieras. A favor de estos pasos, se ha reiterado la necesidad de elevar el conocimiento y preparación de los empresarios sobre el comercio internacional, normas, procedimientos y prácticas internacionalmente reconocidas; para lo cual se convocan capacitaciones, seminarios, ferias y talleres.

Desde la perspectiva institucional se visualizan brechas en el modelo, cuyos problemas parecen marcar una distancia entre el diseño de las políticas y su implementación en la forma que se gestiona. El desafío se ubica en promover las relaciones de las IAC desde el nivel sectorial, provincial, municipal hasta el nivel local; donde verdaderamente se ubican

las mipymes, se generan las oportunidades y se distribuyen recursos. «El reto está en que todos los actores se conozcan cada vez más, se conecten y logren niveles de competitividad que nos permitan insertarnos en el mercado económico internacional con mejores precios y cumpliendo las normas requeridas» (Rodríguez, 2022).

## **CONSIDERACIONES FINALES**

El comercio internacional transcurre, especialmente, a través de las empresas, no sin antes reconocer el importante papel de las IAC en la facilitación y desarrollo de las relaciones comerciales transfronterizas de las mipymes. Independientemente de su nivel, las IAC son necesarias para las empresas menos avanzadas en el comercio exterior, las cuales requieren asistencia y servicios especializados en determinadas temáticas del comercio. Por lo general, las IAC padecen de descoordinación, desinformación, falta de soporte y burocratismo; por lo cual resulta necesaria la extensión de programas de apoyo para el fortalecimiento de capacidades interinstitucionales.

La internacionalización de las mipymes cubanas atraviesa por un proceso inicial abrupto y experimental, donde se miden capacidades y resultados al andar en medio de un contexto económico internacional adverso. Sin embargo, las oportunidades exacerban el emprendimiento con una mirada diferente, aupada en desarrollar la inserción internacional a través de operaciones diversas cuantitativa y cualitativamente. En definitiva, se trata de crear capacidades para fomentar cadenas y transformar la inserción internacional de las mipymes con productos de mayor contenido agregado. Se pretende favorecer la transformación productiva a través de la innovación y el recurso humano, para transitar desde simples exportadores de materias primas hacia otros productos más elaborados en función del desarrollo.

Aunque en dos años, la apertura y desconcentración del comercio exterior cubano ha dado señales de respiro a la economía local, el sistema aún adolece de prácticas burocráticas, preminencia de factores subjetivos en las IAC, insuficiencias del sistema financiero, déficit en los mecanismos de apoyo, limitados esquemas de inserción y una exigua preparación de los recursos humanos. Antes tales brechas, las IAC y las mipymes locales precisan de cambio en su forma de hacer; el costo social de tanta inercia será irremediablemente alto y

las consecuencias desfavorables frente a los objetivos estratégicos del comercio exterior cubano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGENCIA CUBANA DE NOTICIAS (ACN) (2022). Intercambian con mipymes sobre comercio exterior. Recuperado el 13 de octubre de 2022 de <http://www.acn.cu/economia/96315-intercambian-con-mipymes-sobre-comercio-exterior>
- ARTAVIA, M. L.; BENAVIDES, S. y PARADA, Á. M. (2018). La economía institucional y su relación con los sectores productivos. *Economía y Sociedad*, XXIII (53). Recuperado el 30 de septiembre de 2022 de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/108/108874008/>
- BANCO CENTRAL DE CUBA (BCC) (2021). La evolución de las principales variables. *Estudio Económico de Cuba 2021* (3). Recuperado el 24 de octubre de 2022 de <https://www.bc.gob.cu/noticia/estudio-economico-de-cuba-2021-iii-1304>
- DINI, M. y STUMPO, G. (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado el 5 de diciembre de 2022 de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44148-mipymes-america-latina-un-fragil-desempeno-nuevos-desafios-politicas-fomento>
- GS1 (2022). GS1 Cuba. Recuperado el 14 de septiembre de 2022 de <https://www.gs1cu.org/>
- HIDALGO, R. (2022). ¿Qué ha cambiado en el comercio internacional de bienes con el actual contexto de la COVID-19? *Economía y Desarrollo*, CLXVI (2). Recuperado el 10 de septiembre de 2022 de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842022000200013&lng=pt&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842022000200013&lng=pt&nrm=iso&tlng=es)
- ISENBERG, D. J. (2010). How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review. The Big Idea*. Recuperado el 14 de septiembre de 2022 de <https://institute.coop/sites/default/files/resources/Isenberg%20-%20How%20to%20Start%20an%20Entrepreneurial%20Revolution.pdf>

- INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE (ICC) (2010). The Incoterms Rules 2010. Recuperado el 14 de septiembre de 2022 de <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010/>
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIÓN EXTRANJERA (MINCEX) (2014). Resolución 50/2014. Recuperado el 20 de noviembre de 2022 de [https://coralsa.cu/sites/default/files/201910/-ley\\_50\\_2014\\_reglamento\\_importacion\\_exportacion.pdf](https://coralsa.cu/sites/default/files/201910/-ley_50_2014_reglamento_importacion_exportacion.pdf)
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIÓN EXTRANJERA (MINCEX) (2020, 17 de agosto). Resolución 315/2020. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (59) (Ordinaria), 15-12. Recuperado el 10 de septiembre de 2022 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2020-o59.pdf>
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIÓN EXTRANJERA (MINCEX) (2021a). Resolución 85/2021. *Gaceta Oficial de la República de Cuba* (55) (Ordinaria). Recuperado el 10 de septiembre de 2022 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-85-de-2021-de-ministerio-del-comercio-exterior-y-la-inversion-extranjera>
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIÓN EXTRANJERA (MINCEX) (2021b). Importación y exportación por formas de gestión no estatal: cuando el tiempo es la clave. Recuperado el 6 de octubre de 2022 de [https://www.mincex.gob.cu/es/Noticia/Importacion\\_y\\_exportacion\\_por\\_formas\\_de\\_gestion\\_no\\_estatal\\_Cuando\\_el\\_tiempo\\_es\\_la\\_clave/](https://www.mincex.gob.cu/es/Noticia/Importacion_y_exportacion_por_formas_de_gestion_no_estatal_Cuando_el_tiempo_es_la_clave/)
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIÓN EXTRANJERA (MINCEX) (2022). *Respuestas necesarias sobre los actores de la economía cubana*. Recuperado el 6 de octubre de 2022 de [https://www.mincex.gob.cu/es/Noticia/Respuestas\\_necesarias\\_sobre\\_los\\_actores\\_de\\_la\\_economia\\_cubana/](https://www.mincex.gob.cu/es/Noticia/Respuestas_necesarias_sobre_los_actores_de_la_economia_cubana/)
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN (MEP) (2023). Listado de mipymes y CNA aprobadas (Primer Grupo). Recuperado el 5 de enero de 2023 de <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/Listado%20de%20MIPYMES%20y%20CNA%20aprobadas%205985.pdf>

- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMACIÓN (ONEI) (2022). *Anuario estadístico de Cuba. Sector externo*. La Habana. Recuperado el 28 de octubre de 2022 de [http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/08\\_sector\\_externo\\_2021-\\_1.pdf](http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/08_sector_externo_2021-_1.pdf)
- PRUNELLO, J. (2012). El rol de las organizaciones de promoción comercial en la internacionalización de las pymes. *Revista de la Bolsa de Comercio de Rosario*, 6-12. Recuperado el 3 de octubre de 2022 de [https://www.bcr.com.ar/sites/default/files/internacional\\_3.pdf](https://www.bcr.com.ar/sites/default/files/internacional_3.pdf)
- QUIÑONES, N. y TORRES, R. (2015). Crecimiento y déficit comercial sostenible en Cuba: el papel de las exportaciones de bienes. *Economía y Desarrollo, CLIII* (1). Recuperado el 6 de octubre de 2022 de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842015000100009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842015000100009)
- RODRÍGUEZ, A. (2022, 24 de agosto). Sobre el monopolio del comercio exterior en Cuba. *La Jiribilla*. Recuperado el 13 de septiembre de 2022 de <http://www.lajiribilla.cu/>

## ANEXOS

### Anexo 1. Categorías de Instituciones de Apoyo al Comercio

<b>Generales</b>	<p>OPC</p> <p>Ministerios con jurisdicción relacionada al comercio</p> <p>Cámaras de comercio y organizaciones empresariales</p> <p>Agencias de desarrollo y de apoyo a las pymes</p> <p>Agencias de desarrollo regional y local</p>
<b>Sectoriales</b>	<p>Asociaciones de exportadores e importadores</p> <p>Asociaciones y cámaras sectoriales</p>
<b>Funcionales</b>	<p>Instituciones de apoyo financiero</p> <p>Agencias de regulación y estándares</p> <p>Institutos de apoyo a la calidad, el <i>packaging</i> , etc.</p> <p>Instituciones de capacitación</p> <p>Cámaras arbitrales y otras relacionadas al derecho comercial</p>

Fuente: Prunello (2012, p. 2).

## Anexo 2. Balanza de pagos

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Balanza de bienes y servicios</b>	<b>2 337</b>	<b>2 463</b>	<b>2 789</b>	<b>1 954</b>	<b>1 685</b>
• Balanza de bienes	-8 173	-7 756	-7 508	-8 795	-7 495
• Mercancías generales	-8 357	-7 953	-7 763	-9 131	-7 790
• Bienes adquiridos en puertos y aeropuertos	180	197	263	316	294
• Balanza de servicios	10 510	10 219	10 297	10 749	9 180
<b>Ingreso primario (renta)</b>	<b>-1 119</b>	<b>-1 284</b>	<b>-1 354</b>	<b>-1 475</b>	<b>-1 554</b>
<b>Ingreso secundario (transferencias corrientes –notas)</b>	<b>219</b>	<b>613</b>	<b>464</b>	<b>758</b>	<b>1 886</b>
<b>Cuenta corriente</b>	<b>1 437</b>	<b>1 792</b>	<b>1 899</b>	<b>1 237</b>	<b>2 016</b>

Nota: las sub-balanzas de rentas no incluyen los intereses devengados de la deuda vencida.

Fuente: Oficina Nacional de Estadística e información (ONEI) (2022, p. 6).

## Anexo 3. Principales indicadores económicos (tasa de variación anual)

Indicadores	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PIB	3	2,8	1	4,4	0,5	1,8	2,2	-0,2	-10,9
PIB x habitante	2,8	2,5	0,8	4,3	0,4	1,8	2,3	-0,2	-10,8
Export	0,4	1,7	-2,8	-0,1	-19,7	...	-2,4	...	...
Import	-2,1	6,1	-1,5	10,1	-10,6	-1,6	-2,0	...	...
Inv, ah, cap* (% del PIB)	8,6	9,4	7,6	9,4	9,6	10,3	12	11,5	...

\*Inversión y ahorro con formación bruta de capital.

Fuente: Banco Central de Cuba (BCC) (2021).

## Anexo 4. Algunas de las principales instituciones de apoyo al comercio para el comercio exterior en Cuba

Institución/ sitio web	Actividad
<b>Aduana General de la República</b> <a href="https://www.aduana.gob.cu/">https://www.aduana.gob.cu/</a>	La Aduana General de la República es la encargada de proponer la política en materia aduanera y una vez aprobada dirigir y controlar el cumplimiento de las disposiciones que regulan el tráfico internacional de mercancías, viajeros y los medios que los transportan y enfrentar dentro de su jurisdicción y competencia, los hechos que ponen en riesgo la seguridad de la sociedad socialista, la economía nacional y la salida internacional, garantizando un adecuado equilibrio entre la facilitación y la seguridad.

<b>Zona Especial de Desarrollo Mariel</b> <a href="https://www.zedmariel.com/">https://www.zedmariel.com/</a>	Contribuir al desarrollo nacional. Generar exportaciones y promover la sustitución de importaciones. Crear un sistema logístico que permita altos niveles de eficiencia. Garantizar la articulación con el resto de la economía nacional. Atraer la inversión extranjera, así como el establecimiento de empresas nacionales.
<b>Consultores Asociados S.A</b> <a href="https://www.conas.cu/es/">https://www.conas.cu/es/</a>	Consultoría especializada en negocios internacionales con un enfoque competitivo, integrador e innovador.
<b>CIH SA</b> <a href="https://www.cihservicios.com/es/">https://www.cihservicios.com/es/</a>	Entidad que actúa como interface Universidad-Empresa y ofrece servicios profesionales de consultoría, transferencia de tecnología, auditoría, avalúos, informáticos y de capacitación a la medida para empresas e instituciones de intereses nacionales o extranjeros.
<b>Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE)</b> <a href="https://vuceregulaciones.mincex.gob.cu/Team?l=es">https://vuceregulaciones.mincex.gob.cu/Team?l=es</a>	Es un portal que le permite conocer paso a paso, desde la perspectiva del usuario, los principales trámites para realizar la actividad de Comercio Exterior en Cuba. El sitio contiene los requisitos, plazos, costos y las instituciones responsables del trámite de su interés. Además, le facilita el acceso a los formularios y la interacción con la administración.
<b>Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología (INHEM)</b> <a href="https://instituciones.sld.cu/inhem/">https://instituciones.sld.cu/inhem/</a>	El INHEM es un centro con subordinación nacional al Ministerio de Salud Pública. La prestación de servicios científico-técnicos especializados, incluida la regulación y certificación sanitaria, para contribuir al desarrollo de la higiene, la epidemiología, la microbiología y la nutrición en el país
<b>Dirección de Sanidad Vegetal</b> (sin sitio web)	Sanidad Vegetal tiene la misión de proponer, implementar y controlar las políticas nacionales sobre la vigilancia y protección fitosanitarias, la producción de bioplaguicidas y el registro de plaguicidas
<b>Seguros internacionales de Cuba</b> <a href="http://www.esicuba.cu/">http://www.esicuba.cu/</a>	Seguros Internacionales de Cuba, S.A. (ESICUBA), Aseguradora especializada en Seguros Generales, Reaseguro, Recobro y Salvamento, líder mundial en la suscripción de riesgos con intereses cubanos, destinada al sector empresarial en Cuba.
<b>SATSA</b> <a href="http://www.satsa.co.cu/">http://www.satsa.co.cu/</a>	Servicios aduanales y Transitarios SA
<b>Aerovaradero</b> <a href="https://www.aerovaradero.com.cu/">https://www.aerovaradero.com.cu/</a>	Aerovaradero S.A. es una empresa perteneciente a la Corporación de la Aviación Cubana, especializada en la actividad de carga aérea nacional e internacional, como operadora de terminales de carga aérea y otros servicios conexos a la misma.
<b>OCPI</b> <a href="https://www.ocpi.cu/">https://www.ocpi.cu/</a>	Confiere el registro de los derechos de Propiedad Industrial en la República de Cuba. Además, presta servicios científico-tecnológicos especializados en la materia, a fin de contribuir con el desarrollo de la ciencia, la tecnología, la innovación, la inversión nacional y extranjera, la industria y el comercio.

<b>BFI</b> <a href="https://www.bfi.cu/">https://www.bfi.cu/</a>	La entidad ofrece soluciones financieras seguras y de alta calidad, que contribuyan al desarrollo económico de nuestros clientes y el país; trabaja con la visión de ser el banco líder para el desarrollo empresarial en Cuba, por la excelencia de sus servicios.
<b>Entidades importadoras / exportadoras</b> <a href="https://www.negocioscuba.cu/importadoras-exportadoras">https://www.negocioscuba.cu/importadoras-exportadoras</a> <a href="https://www.procuba.cu/directorio-comercial/">https://www.procuba.cu/directorio-comercial/</a> <a href="https://www.cubatramite.com/entidades-exportadoras-e-importadoras/">https://www.cubatramite.com/entidades-exportadoras-e-importadoras/</a>	Registro de empresas aprobadas por el gobierno cubano para realizar operaciones de comercio exterior a las formas de gestión no estatal

### Notas aclaratorias

<sup>1</sup> Los *incoterms* se han convertido en un instrumento importante para determinar el rol de las partes en una transacción comercial internacional. Su más reciente actualización en 2020, muy similar a su edición anterior, detalló en once reglas claves las obligaciones, los costos y los riesgos del importador y el exportador (International Chamber of Commerce, 2010).

<sup>2</sup> Sobre el tema, los investigadores Ricardo Torres y Nancy Quiñones coincidieron que el balance comercial es la fuente principal del déficit sostenido en la cuenta corriente, aspecto que se ha mantenido durante los últimos cinco años. Este, a su vez, está estrechamente relacionado con el insatisfactorio desempeño exportador, particularmente las ventas de bienes. (Quiñones y Torres, 2015).

<sup>3</sup> La Asociación de Centros de Comercio Mundial estimula las oportunidades comerciales y de inversión para desarrolladores de propiedades comerciales, agencias de desarrollo económico y empresas internacionales que buscan conectarse globalmente y prosperar localmente. Tiene la misión de brindar apoyo a los miembros para permitirles conectarse con sus contrapartes dentro de la red para fomentar el comercio internacional. Nuestra asociación sirve como un «ecosistema internacional» de conexiones globales, propiedades icónicas y servicios comerciales integrados bajo el paraguas de una marca de referencia.

<sup>4</sup> GS1 es la oficina asociada a una amplia de red internacional facilita la creación de estándares para que las organizaciones identifiquen, recojan y compartan información sobre productos, ubicaciones, activos y otros. Entre los estándares sobresalen los códigos de barras EAN/UPC, aunque hay otros populares como GTIN para identificar productos y servicios; GNL para identificar fiestas y lugares; GPC para clasificar productos por características esenciales; códigos de barra 2D para el comercio electrónico y SSCC para identificar unidades logísticas (GS1, 2022).

<sup>5</sup> Se trata de ventas en consignaciones o mediante el régimen de depósito aduanal, o sea, mercancías almacenadas en el país por empresas que realizan comercio exterior.

### **Conflicto de intereses**

El autor declara que no existen conflictos de intereses.