

# Hacia un paquete focalizado de reformas al estilo vietnamita

Martín Rama

Seminario anual sobre la economía cubana  
CEEC - La Habana – 10 de diciembre de 2025

[martinramamvd@gmail.com](mailto:martinramamvd@gmail.com)

# El contenido de la presentación

Tres riesgos mayores:

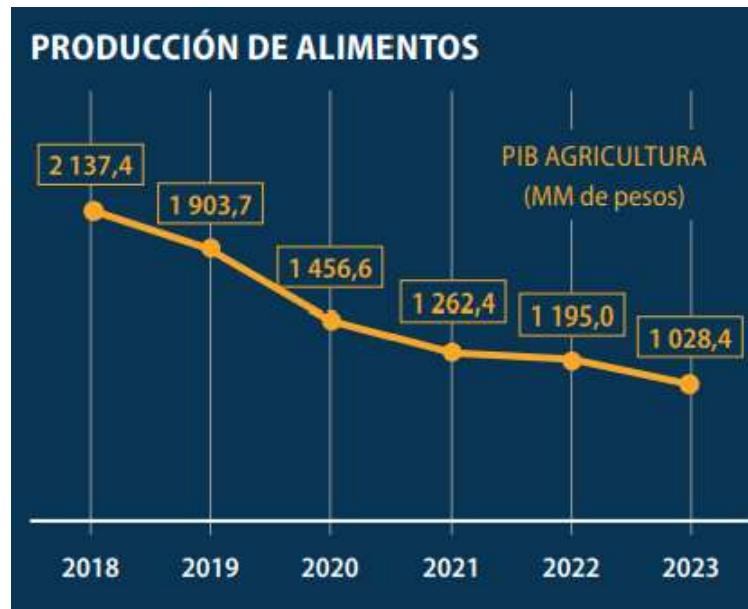
1. Dispersión de esfuerzos en medidas con poco impacto
2. Falta de credibilidad con actores externos
3. Financiamientos e inversiones que no se concretan

Tres posibles respuestas:

1. Focalizar los esfuerzos (LA MATRIZ)
2. Comunicar claramente (EL FORO)
3. Tender puentes (LA OFERTA)

# El planteamiento del problema

# Internamente: una situación económica cada vez más difícil



## Compleja situación energética

A partir del segundo semestre del año se incrementa la afectación diaria en la generación eléctrica asociado a desafíos de mantenimiento que afectaron la capacidad de generación de las centrales termoeléctricas (CTE) del país.<sup>2</sup> En este intervalo ocurrieron tres desconexiones totales del Sistema Eléctrico Nacional dos de origen tecnológico y una causada por los daños del huracán Rafael.



Fuente: Naciones Unidas.

# Externamente: una visión muy negativa

9 Dic, 2025

EL PAÍS

América

CUBA: Sobrevivir en la Cuba más desigual

La isla sufre largos cortes diarios de electricidad y las opciones de consumo están al alcance de solo unos pocos. Lo único que parece mantenerse intacto de la revolución son sus consignas

The Economist

Weekly edition The world in brief World Ahead 2026 War in Ukraine United States Middle East

REGISTRARME INICIAR SESIÓN

Infobae

Tolentino | Corea del Sur

The Americas | Cuba's tragedy

## Cuba is heading for disaster, unless its regime changes drastically

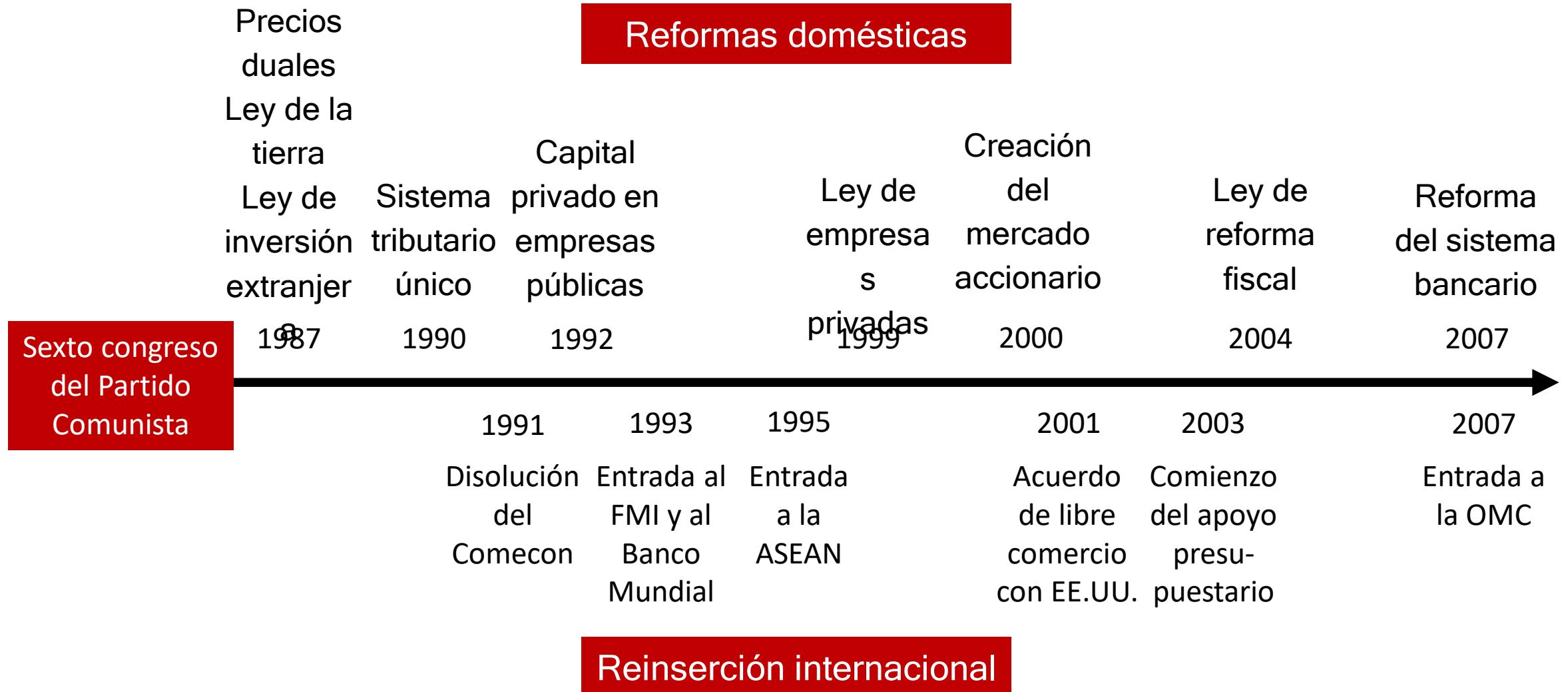
An upheaval beckons in an increasingly miserable country

Sin embargo, propuestas interesantes de reforma económica



# Lecciones del *Doi Moi* en Vietnam

Una estrategia clara de reformas domésticas y de reinserción internacional



# Focalizar los esfuerzos (LA MATRIZ)

# Las propuestas sobre la mesa: el bueno, el feo y el malo

CONCEPTOS	OBJETIVOS GENERALES											Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Total de Objetivos Específicos	13	15	11	7	6	12	16	10	6	10	<b>106</b>	
Total de acciones	50	40	54	25	23	50	49	20	15	16	<b>342</b>	
Total de indicadores y metas	14	22	50	16	9	15	99	12	6	21	<b>264</b>	

## El bueno (claro):

Flexibilidad para que los inversores extranjeros puedan operar en divisas o en moneda nacional (IE)

## El malo (ambiguo):

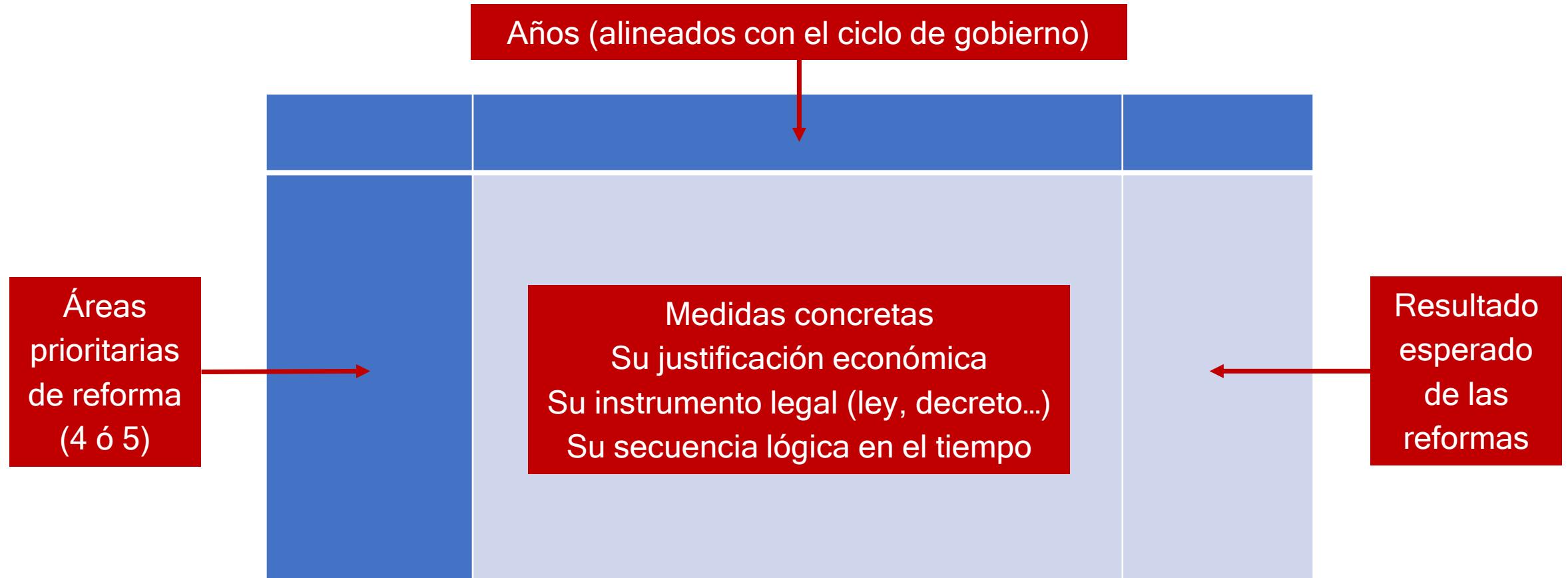
Presentar y evaluar propuestas sobre temas diversos (PG, 25 referencias en total)

## El feo (aspiracional):

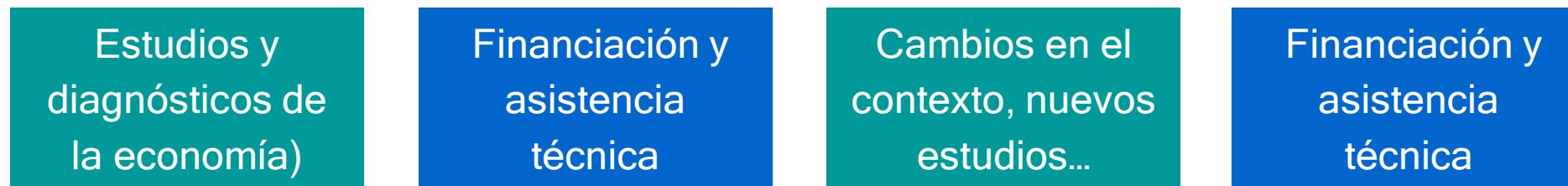
Incrementar la producción de múltiples productos agrícolas (PG)

Más vale pocas medidas contundentes que muchas medidas confusas  
¿Cómo saber cuáles de las 342 medidas se van a adoptar en realidad?

# LA MATRIZ: áreas, años, medidas y resultados



# La experiencia del apoyo presupuestario en Vietnam



# Una sugerencia: la matriz cubana para 2026 y 2027 (1)

Áreas	Medidas de política económica
Estabilidad macroeconómica	<p>Reducir subsidios:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>A empresas públicas (PG2.1a)</li><li>A unidades con Tratamiento Especial (PG2.1b)</li></ul> <p>Actualizar tarifas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Electricidad (PG1.1b)</li><li>Agua y transporte (PG1.1c)</li><li>Combustibles y GLP (PG1.1e)</li></ul> <p>Reformar impuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Introducción del IVA (PG1.5)</li></ul>
Reequilibrio sectorial	<p>Facilitar la entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Aprobación municipal (PG4.4g)</li></ul> <p>Empresas extranjeras:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>100% para ganadores de licitaciones en hotelería (IE)</li></ul> <p>Asociación público-privada:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><u>Mypimes</u> estatales (PG4.2)</li><li>Relaciones contractuales (PG4.4f)</li><li>Sociedades mixtas (PG3.6)</li></ul>

# Una sugerencia: la matriz cubana para 2026 y 2027 (2)

Áreas	Medidas de política económica
Clima de negocios	<p>Simplificación administrativa: Ventanilla única (PG2.1d)</p> <p>Reforma tributaria: Simplificación de tributos (PG1.3b)</p> <p>Gobierno digital: Facturación electrónica (PG1.4) Retención tributaria en puntos de venta (PG1.3h)</p>
Inserción internacional	<p>Inversión extranjera: Eliminación del estudio de factibilidad (IE) Reducción de plazos de aprobación (IE) Silencio positivo (IE)</p> <p>Financiamiento en divisas: Inversores externos (IE) Servicios médicos en plaza (PG2.1d)</p> <p>Swap de activos: Organizaciones autorizadas (PG2.12a) Bienes inmuebles (PG2.12b) Instalaciones productivas ociosas (IE)</p>

Cuatro áreas, una docena de medidas por año

Comunicar claramente (EL FORO)

# La necesidad de generar confianza

Cuba necesita inversores privados del exterior

Recursos financieros considerables

Know-how técnico y de gestión

Cuba necesita de la solidaridad internacional

Un período de fuertes tensiones geopolíticas

El sistema multilateral como protección

Pero en ambos casos tiene que ser creíble

Un compromiso real para reformar y cumplir

Demostrando la capacidad de escuchar y de ajustar

# EL FORO: con contrapartes oficiales y privadas

- Un encuentro anual al más alto nivel
- Medio día con organismos multilaterales y embajadas
- Medio día con inversores y financiadores privados
- Un documento cubano elocuente para cada audiencia
- Con preguntas y discusión a puertas cerradas
- Finalizando con un informe a la prensa

# La necesidad de interlocutores centrales

Del lado del gobierno, múltiples agencias

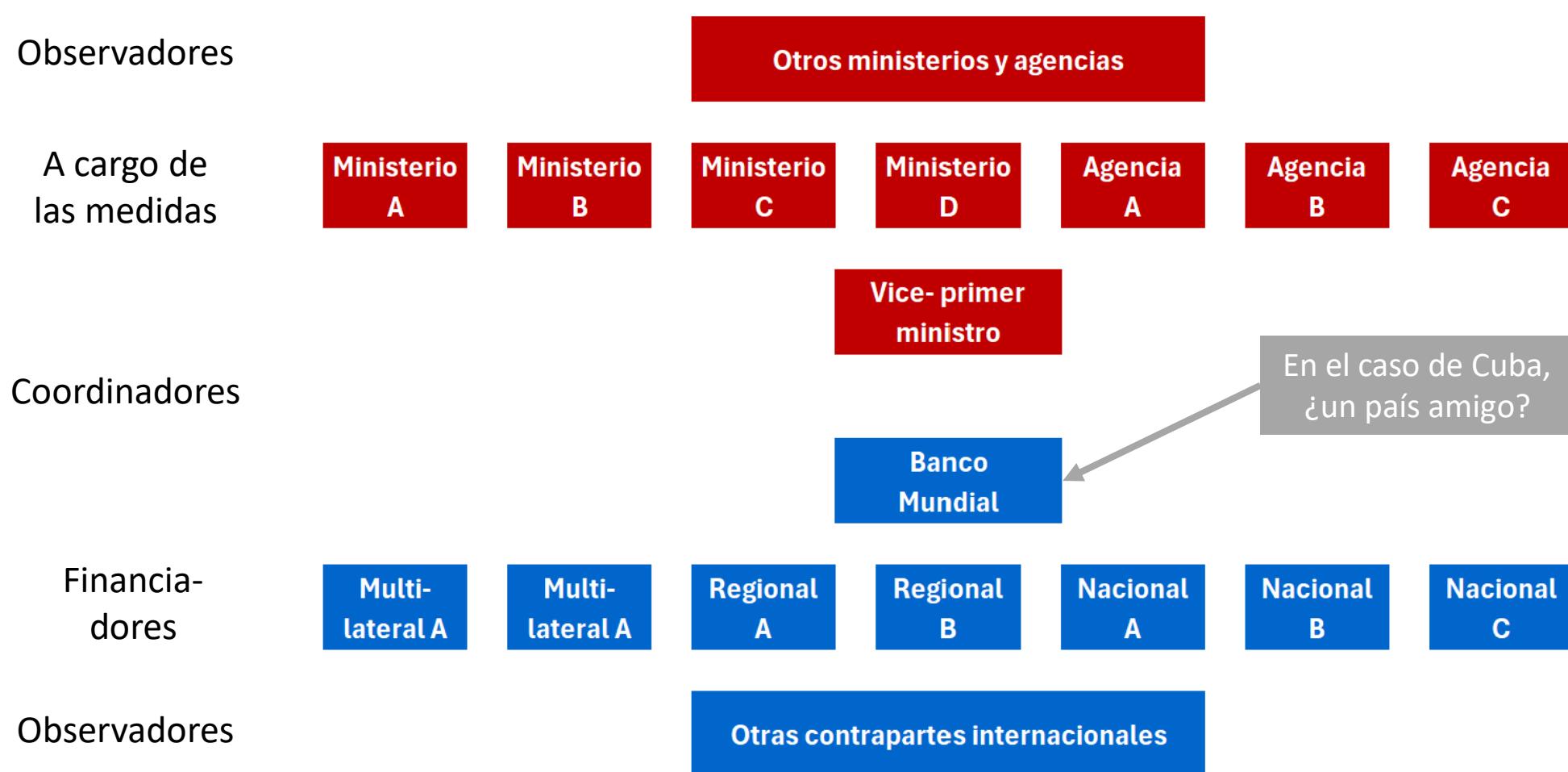
- Visiones o comprensiones diferentes
- Perspectivas sectoriales
- Distinta capacidad de comunicación

Del lado internacional, múltiples agendas

- Visiones o comprensiones diferentes
- Búsqueda de protagonismo
- Objetivos no ligados al desarrollo de Cuba

El riesgo: cacofonía y tensiones

# La experiencia del apoyo presupuestario en Vietnam



Tender puentes (LA OFERTA)

# La importancia de cancelar reclamos externos

Cuba no tiene deudas con los organismos multilaterales

Como sí tuvieron China, Vietnam y el bloque soviético

En cambio, enfrenta reclamos en EE.UU.

Basado en el International Claims Settlement Act (1949)

Pero pocos acreedores y montos manejables

USD 1.906 sin intereses (6% anual), que son negociables

Reclamos (#)	En millones de US\$			Total
	> 5	1 a 5	< 1	
Empresas	41	51	807	899
Individuos	4	35	4975	5014
Total	45	86	5782	5913

Valor (%)	En millones de US\$			Total
	> 5	1 a 5	< 1	
Empresas	77.6	6.4	3.9	88.0
Individuos	1.6	3.5	6.9	12.0
Total	79.3	9.9	10.8	100.0

Fuente: Feinberg, Richard E. (2015): *Reconciling U.S. Property Claims in Cuba: Transforming Trauma into Opportunity*. Washington, DC: Brookings Institution.

# La importancia de atraer inversores eficientes y confiables

**IPS** Inter Press Service en Cuba

[PORTADA](#) [SOCIEDAD](#) [GÉNERO](#) [MEDIO AMBIENTE](#) [CULTURA](#) [POLÍTICA](#)

[ESPACIOS](#) [DOSIERES](#) [ESPECIALES](#) [DIRECTORIO](#)

## Negocio arrocero entre Vietnam y Cuba transforma paradigmas en cesión de tierras

En febrero de 2023, empezó oficialmente el convenio entre Cuba y Agri VMA, luego de una serie de evaluaciones de factibilidad del proyecto.

ECONOMÍA | Daniel Pradas | 19 junio, 2025



Tran Trony Pai muestra las plantas de arroz cultivadas por la empresa vietnamita Agri VMA en Los Palacios, en la provincia de Pinar del Río, en el oeste de Cuba. El plan es mejorar el rendimiento de los arrozales en el país, con tierras muy diferentes a las de la nación asiática.

**AgriVMA**

**RADIO REBELDE**

[INICIO](#) [EN VIVO](#) [NOTICIAS](#) [EN REBELDE](#) [QUIÉNES SOMOS](#) [ENGLISH](#)

[Inicio](#) / Empresa mixta biofarmacéutica Cuba-Vietnam: un hito que se consolida



Fotos: Estudios Revolución

CIENCIA DESTACADAS

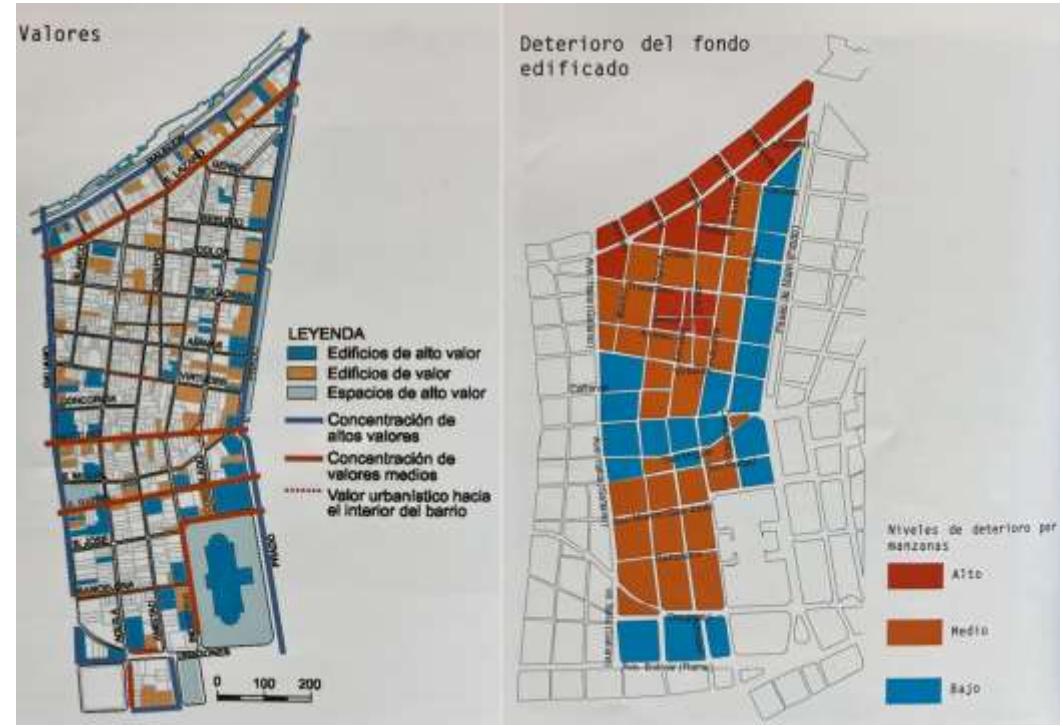
### Empresa mixta biofarmacéutica Cuba-Vietnam: un hito que se consolida

**Genfarma Holdings**

# LA OFERTA: asegurarse que todas las partes ganen (1)

Para cancelar reclamos externos

- **NO** activos **estratégicos** (empresas, infraestructura...)
- **SÍ** activos que requieran **inversión** para ser valorizados  
Ofreciendo compensación, Cuba en realidad recibe recursos
- **SÍ** activos cuyo uso genere **ingresos** para la población  
Recursos directamente para los titulares actuales de los activos  
Generación de empleo a través de la valorización de los activos
- **SÍ** activos cuyo uso contribuya al **desarrollo** nacional  
Restauración del patrimonio arquitectónico de La Habana



Fuente: Rey, Gina et al. (2005): *El Barrio de Colón: Rehabilitación Urbana y Desarrollo Comunitario en La Habana*. La Habana: Proyecto de Colaboración Habana Ecópolis.

Involucrando a un organismo multilateral para garantizar el proceso

# LA OFERTA: asegurarse que todas las partes ganen (1)

Para atraer inversores eficientes y confiables

El problema:

Cuba no conoce a todos los inversores potenciales

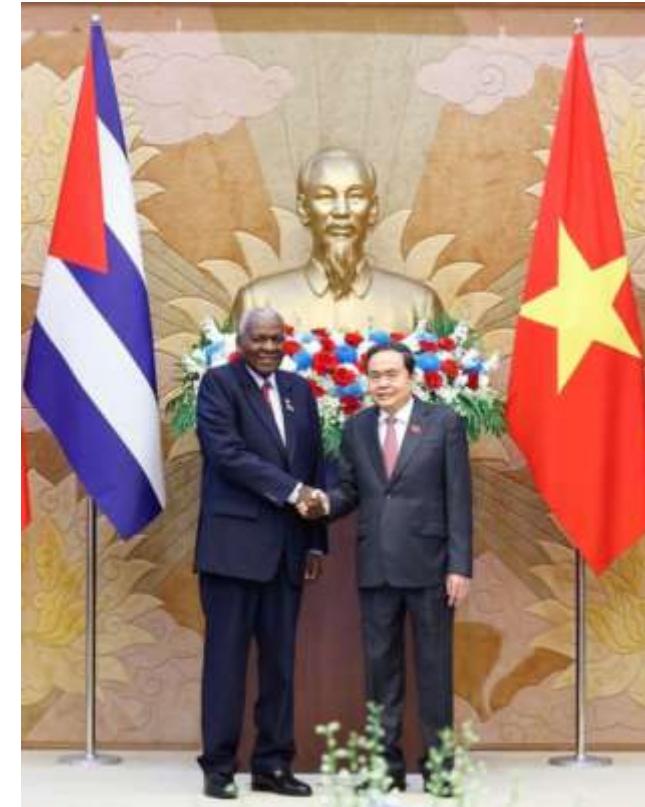
Los inversores potenciales pueden temer incumplimientos

La solución:

Un foro con inversores externos interesados

Información sobre sectores y regulaciones

Un mecanismo ágil para resolver dificultades



Utilizando un acuerdo al más alto nivel para coordinar y supervisar

*Muchas gracias*