# EL MERCADO DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN CUBA

2025

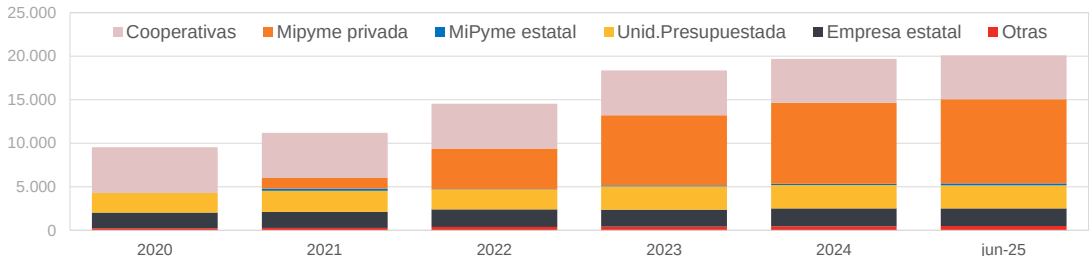
## Definición del sector y contexto general

**La distribución comercial** es el proceso mediante el cual los productos o servicios llegan desde los productores hasta los consumidores finales, a través de una serie de intermediarios y canales logísticos.

Cuba mantiene un modelo económico socialista, donde el Estado conserva más del 90 % de los medios de producción.

- La distribución mayorista: la realizan entidades estatales 100%, empresas con inversión extranjera (incluyendo ECTES) y Formas de Gestión No Estatales-FGNE, que son empresas privadas cubanas (estas últimas con limitaciones)
- La distribución minorista: la realizan entidades estatales (con un canal subvencionado y sobre todo canales no subvencionados), empresas con participación de inversión extranjera (no permiten ECTES) y FGNE con diferencias importantes según el tipo de moneda. Sobre todo, en este nivel, han ganado espacio las FGNE (principalmente las MiPymes y los Trabajadores por Cuenta Propia- TCP)

### Principales entidades por formas de organización (2020 - 2025)




- Crecimiento exponencial en números nominales de las MiPymes privadas tras su aprobación en 2021. +700% en apenas 4 años, aunque suelen ser de pequeño tamaño.
- El Estado aún controla sectores estratégicos como energía, salud, educación y finanzas.

## Oferta – Canales de distribución

### Distribución mayorista

| | |
|---|---|
| **Sector estatal:** | Gran control. Importadoras estatales como punto de entrada obligado de la mercancía que entra en el país.<br>• Mercado mayorista en pesos cubanos (CUP): recae sobre el Ministerio de Comercio Interior. Depende de los subsidios estatales – muy desabastecido –<br>• Mercado mayorista en divisas (MLC y divisas extranjeras): Tiendas Caribe, Corporación Cimex, Palco. |
| **Inversión extranjera:** | Desde 2022, se permite la participación de empresas extranjeras mediante empresas mixtas, AEI o ECTE.<br>Operan en el sector de divisas, vendiendo sus productos en euros o USD. |
| **Sector privado:** | Las FGNE no pueden importar y solo pueden intervenir si son mipymes y cuentan con licencia de comercialización mayorista como objeto principal de su actividad. Además, los TCP quedan excluidos de esta actividad. Por norma general, el sector privado opera en CUP. |

### Distribución minorista

| | |
|---|---|
| **Sector estatal:** | • Mercado minorista en CUP: abarca el sistema de racionamiento (casi extinguido), los Mercados Ideales y ciertos puntos de CIMEX y Tiendas Caribe aún no dolarizados. Gran desabastecimiento.<br>• Mercado minorista en divisa: Proceso de dolarización y desaparición gradual de puntos de venta en MLC. Actores: Tiendas Caribe, CIMEX, Caracol, Palco.<br>Combinan importación, distribución y venta minorista. |
| **Inversión extranjera:** | Participación de empresas extranjeras mediante empresas mixtas o AEI. Los ECTEs tienen vetada la venta minorista.<br>Estos actores están asociados con empresas estatales (no privados) y venden en Divisa. |
| **Sector privado:** | Las FGNE pueden vender únicamente en CUP salvo excepciones que cuenten con licencia de venta en divisa.<br>Este sector ya concentra el 55 % de las ventas minorista en CUP, superando al sector estatal.<br>Proliferación de pequeñas tiendas tipo “colmado”. |

### Plataformas digitales

Portales ad hoc para Cuba, **no** hay presencia de ninguna de las grandes plataformas extranjeras conocidas (Amazon, Shein, Aliexpress, EBay...)

| | |
|---|---|
| **Plataformas extranjeras:** | Pago: tarjetas emitidas por bancos extranjeros y en EUR o USD |
| **Plataformas cubanas:** | Pago: algunas venden en CUP o MLC a través de pasarelas como Transfermóvil y EnZona. Otras, estatales o mixtas, venden en EUR o USD. |

## Demanda y consumo

- **Población** (2024): 9,7 millones (-13,7 % en una década), con fuerte envejecimiento y emigración.
- **Turismo:** 2,2 millones en 2024. En la primera mitad 2025 se registró un 25% menos de visitantes respecto al mismo periodo de 2024.

- **Salario medio estatal**: 5.839 CUP (≈ 12 EUR al tipo de cambio informal)
- **Salario medio sector privado:** 26.000 CUP (≈ 54 EUR al tipo de cambio informal)

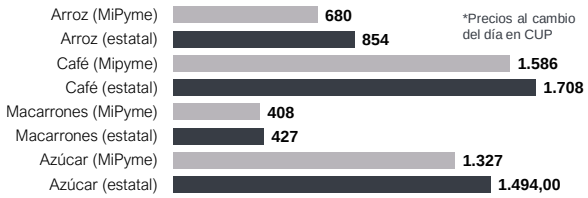
- **Consumo**: aunque el mercado estatal ha crecido en términos nominales, su peso relativo en el consumo cayó del 60 % en 2021 al 33 % en 2023, reflejando la rápida expansión del sector privado, que aumentó un 187 % entre 2022 y 2023 y un 62 % entre 2023 y 2024.
- **El consumidor** cubano prioriza precio, disponibilidad y proximidad frente a marca o fidelidad.

# EL MERCADO DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN CUBA

2025

## Precios

**MiPymes** ofrecen precios ↓**10–20 %** que **tiendas estatales en divisa:**




- Estado establece precios máximos para seis productos esenciales.
- **Grandes márgenes comerciales**: estatal (+/- 60 % en productos en plaza; 80-240 % en importaciones) vs. privado que se adecúa a la competencia entre mipymes y con las tiendas estatales.

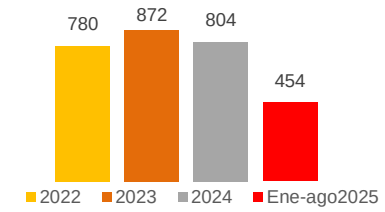
**Medios de pago** más utilizados:

- Comercio exterior, **empresas estatales** emplean transferencias bancarias en divisas y cartas de crédito sin confirmar (hasta 360 días). **Las FGNE** deben pagar por adelantado, normalmente desde cuentas en el exterior.
- En el mercado minorista en divisas, se paga en USD o MLC con tarjetas extranjeras o cubanas respaldadas en divisas o efectivo en dólares. También con efectivo en divisas en tiendas estatales.
- En las tiendas en CUP, los pagos se realizan en efectivo o por vía electrónica.

**Tipos de cambio coexistentes:** oficial 1 USD (24 CUP), bancario para algunas operaciones (120 CUP) e informal (~427 CUP/USD). La Inflación estructural y depreciación del CUP impactan en los precios internos.

## Perspectivas del producto español

**Evolución exportaciones España-Cuba**
Millones de euros




- España = 2.º proveedor de Cuba (13 % de las importaciones) detrás de China (16 %)
- Buena percepción de calidad y fiabilidad. Gran presencia en las tiendas.
- España = país con mayor numero de empresas en inversión extranjera y mayor número de representaciones comerciales en la isla.

## Transporte y Formas de Entrada

- Sistema logístico con control centralizado a través de transitarias nacionales y contratos de corresponsalía con empresas extranjeras.
- Transporte terrestre interno abierto a empresas estatales, FGNE y algunas inversiones extranjeras.
- Principales puertos: Mariel (La Habana) y Santiago de Cuba
- Principales aeropuertos: Jose Martí (La Habana)

### Formas de entrada

- Exportación directa
- Traders
- Agentes comerciales
- Implantación no productiva (sucursal u oficina de representación)
- Implantación productiva (mixtas, AEI, ECTEs)

### Modalidades de venta

- Venta personal tradicional
- Venta a domicilio
- E-commerce
- Mercado informal

## Acceso al mercado - Barreras

- Inscripción en la **Cartera de Proveedores**.
- **Aranceles**: promedio en torno al 10 %, pueden alcanzar hasta el 30 %.
- Elevados **costes de establecimiento y contratación de personal a través de empresas empleadoras.**
- **Trámites** aduaneros **burocráticos, restricciones financieras, logística deficiente** y requerimiento de **certificados y registros** específicos.
- **Embargo estadounidense**.

## Oportunidades

- Bienes de consumo básico y de primera necesidad
- Turismo y hostelería
- Provisión a MiPymes y actores privados
- Plataformas digitales y comercio transfronterizo
- Espacios de diferenciación

## Perspectivas del sector

- **Corto plazo:** perspectivas condicionadas por restricciones macroeconómicas, escasez de divisas y crisis logística y energética.
- **Medio plazo:** se identifican las siguientes tendencias:
  - Consolidación del sector privado
  - Mayor peso del comercio digital
  - Segmentación del consumo
  - Apertura gradual a la inversión extranjera

## Información práctica

### Ferias

Feria de Transporte y Logística
Informe de Feria 2025

Feria Internacional de Alimentos (bebidas, envases y tecnología alimentaria)
Informe de Feria 2024

HostelCuba
Informe de Feria 2025

Feria Internacional de La Habana - FIHAV
Informe FIHAV 2023

### Apoyo a la implantación

Programa de Conversión de Deuda España-Cuba
www.tesoro.es/

### Asociaciones

Asociación de Empresarios Españoles en Cuba
www.infoaeec.com

## Más info

Accede aquí al estudio de mercado completo

Realización
**Patricia San Román Artigues**

06 de noviembre de 2025 La Habana

Supervisión
Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en La Habana

http://lahabana.oficinascomerciales.es

Editado
ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E.

Este documento tiene carácter exclusivamente informativo y su contenido no podrá ser invocado en apoyo de ninguna reclamación o recurso. ICEX España Exportación e Inversiones no asume la responsabilidad de la información, opinión o acción basada en dicho contenido, con independencia de que haya realizado todos los esfuerzos posibles para asegurar la exactitud de la información que contienen sus páginas.

Si desea conocer todos los servicios que ofrece ICEX España Exportación e Inversiones para impulsar la internacionalización de su empresa contacte con:

Ventana Global
913 497 100 (L-J 9 a 17 h; V 9 a 15 h)
informacion@icex.es
www.icex.es

**NOVIEMBRE, 2025 · NIPO 224250273**