



EMPRENDIMIENTOS PRIVADOS. RESILIENCIA Y ARTICULACIÓN CON EMPRESAS ESTATALES

COORDINADORAS

DRA. C. DAYBEL PAÑELLAS ÁLVAREZ

DRA. C. ILEANA DÍAZ FERNÁNDEZ

EMPRENDIMIENTOS PRIVADOS. RESILIENCIA Y ARTICULACIÓN CON EMPRESAS ESTATALES



COORDINADORAS

DRA. C. DAYBEL PAÑELLAS ÁLVAREZ

DRA. C. ILEANA DÍAZ FERNÁNDEZ

EDICIÓN: Denise Ocampo Alvarez

DISEÑO Y MAQUETACIÓN: Annelis Noriega Guerra

© Daybel Pañellas Álvarez e Ileana Díaz Fernández

© Fundación Friedrich Ebert (FES)

2021

ISBN: 978-9945-509-09-0

La elaboración y reproducción de este material ha sido posible gracias al apoyo de la Fundación Friedrich Ebert (FES). El contenido de esta publicación no necesariamente refleja las opiniones de la FES. Queda prohibido su uso con fines comerciales.



EMPRENDIMIENTOS PRIVADOS. RESILIENCIA Y ARTICULACIÓN CON EMPRESAS ESTATALES



COORDINADORAS

DRA. C. DAYBEL PAÑELLAS ÁLVAREZ

DRA. C. ILEANA DÍAZ FERNÁNDEZ

AUTORES

DR. MANUEL CALVIÑO VALDÉS-FAULY

DR. LUIS A. BARREIRO POUSA

DR. HUMBERTO BLANCO ROSALES

DRA. ILEANA DÍAZ FERNÁNDEZ

DRA. MAITE ECHARRI CHÁVEZ

DR. OSCAR FERNÁNDEZ ESTRADA

LIC. ARIAM MAYOR MAGDALENA

LIC. SANDRA MADIÉDO RUIZ

DRA. DAYBEL PAÑELLAS ÁLVAREZ

MSC. LIDIE PERERA CONDE

DRA. OMARA ROBERT BEATÓN

DRA. LOURDES SOUTO ANIDO

DR. RICARDO TORRES PÉREZ

ÍNDICE

A MODO DE INTRODUCCIÓN/ 5
METODOLOGÍA DE LOS FOROS/ 9
LO QUE USTED LEERÁ.../ 11
AGRADECIMIENTOS/ 13

I. EMPRENDIMIENTOS PRIVADOS EN
EL CONTEXTO NACIONAL. ESTUDIO
DE ACTIVIDADES ESPECÍFICAS/
DRA. ILEANA DÍAZ, DRA. MAITE
ECHARRI, LIC. SANDRA MADIEDO,
DR. LUIS A. BARREIRO, DRA. LIDIE
PEREA / 15

II. RESILIENCIA EN LOS EMPRENDIMIENTOS
PRIVADOS/ DR. MANUEL CALVIÑO, DRA. LOURDES
SOUTO, DRA. MAITE ECHARRI,
MSC. LIDIE PEREA, LIC. SANDRA MADIEDO,
DR. LUIS A. BARREIRO, LIC. ARIAM MAYOR,
DRA. DAYBEL PAÑELLAS / 39

CONFERENCIA: Autorrealización, actitud y
resiliencia. Triángulo del emprendimiento/
Dr. Manuel Calviño / 40

PANEL: Experiencias de buenas prácticas en la
reinención de negocios/ Moderadora:
Dra. Lourdes Souto. Panelistas: Patricia Ramos,
Adriana Heredia, Ana Mahe Inda / 52

- Beyond Roots / 55
- Deshidratados Habana / 59
- Escuela de Fotografía Creativa / 63

TRABAJO EN MESAS / 67

- Mesa 1: Turismo /68
- Mesa 2: Emprendimientos
de base tecnológica /72
- Mesa 3: Servicios profesionales / 76

PLENARIA / 81

III. ARTICULACIÓN CON EL SECTOR ESTATAL/
DR. OSCAR FERNÁNDEZ, DR. HUMBERTO BLANCO,
DRA. MAITE ECHARRI, MSC. LIDIE PEREA,
LIC. SANDRA MADIEDO, DR. LUIS A. BARREIRO,
LIC. ARIAM MAYOR, DRA. DAYBEL PAÑELLAS / 84

CONFERENCIA: Escenario actual para el
emprendimiento. Oportunidades y desafíos/ Dr. Oscar
Fernández / 85

PANEL: Experiencias de buenas prácticas en el diálogo
con instituciones estatales/ Moderador: Dr. Humberto
Blanco. Panelistas: Nayvis Díaz y Abel Bajuelos / 90

- Vélo Cuba / 95
- 3DFab-CREARTE / 97

TRABAJO EN MESAS / 99

- Mesa 1: Turismo / 100
- Mesa 2: Emprendimientos de base
tecnológica / 103
- Mesa 3: Servicios profesionales / 106

PLENARIA / 112

IV. MECANISMOS DE EXPORTACIÓN E
IMPORTACIÓN PARA FORMAS DE GESTIÓN NO
ESTATAL/ DR. RICARDO TORRES,
LIC. ARIAM MAYOR, DRA. MAITE ECHARRI,
DRA. LOURDES SOUTO, DRA. OMARA
ROBERT / 115

CONFERENCIA: La exportación e importación como
procesos de comercio exterior según
patrones internacionales/ Dr. Ricardo Torres / 116

PANEL: Una mirada al proceso de exportación
e importación desde las experiencias de dos
emprendedores/ Moderador: Lic. Ariam Mayor.
Panelistas: Bernardo Romero y Juan Carlos Blaín / 121

TRABAJO EN MESAS / 126

- Mesa 1: Exportación / 127
- Mesa 2: Importación / 134

PLENARIA / 139

REFLEXIONES FINALES / 144

REFERENCIAS / 149



A MODO DE INTRODUCCIÓN



El vocablo *emprendedor* tiene sus raíces en el latín vulgar (*in* y *prendre*). Su primera aparición documentada en castellano ocurrió a inicios del siglo XI. Ya en el siglo XVI se llamaba emprendedor a quien dirigía una expedición militar, y se le asociaban características como el arrojo y la iniciativa; esto propició que se comenzara a aplicar tal denominación para aludir a aventureros de diversa índole. El término fue definido formalmente por primera vez en el *Diccionario de autoridades*, de 1732, resaltando en el emprendedor rasgos como la determinación y el empeño (Azqueta, 2017, pp. 23-25).

No obstante, las palabras *emprendedor* y *emprender*, como las empleamos hoy en nuestro contexto, provienen de las voces francesas *entrepreneur* y *entreprendre*, del mismo origen latino.

Durante los siglos XVI y XVII, el término *entrepreneur* se empleaba para denominar a quienes viajaban al Nuevo Mundo en busca de oportunidades, sin tener en cuenta lo que pudiera esperarles en tierras desconocidas. Es recogido por primera vez en un diccionario en el siglo XVII —*Dictionnaire universel, contenant généralement tous les mots François, tant vieux que modernes & les termes des sciences et des arts*, de Antoine de Furetière (1609-1688)— y ya entonces una de sus acepciones mantiene cierta relación con los negocios. A principios del siglo XVIII el significado va extendiéndose a los constructores y arquitectos de puentes y caminos y, progresivamente, a aquellas actividades empresariales en que primara la importancia del conocimiento sobre la del capital inicial. En 1724 *entrepreneur* queda claramente vinculado a las actividades económicas en el *Dictionnaire universel du commerce*, de Savary des Brûlons, lo que facilitó la divulgación del término en este sentido. En cualquier caso, fue el economista y banquero irlandés radicado en Francia, Richard Cantillon, quien lo introdujo en el discurso económico en su obra *Essai sur la Nature du Commerce en Général*, escrita en 1730 y publicada veinte años después (Azqueta, 2017, pp. 23-25).

En la obra de Cantillon se asocia emprender al proceso de enfrentar la incertidumbre. Posteriormente, ese sentido se fue ampliando de manera que el emprendedor es identificado como tomador de riesgos económicos y, en la concepción moderna, pasa a concebirse como un innovador. Distinguir entre emprendedores y empresarios es una discusión aún en curso, también en el contexto cubano. Sin embargo, emprendedor es el término con que se identifican crecientemente los actores laborales vinculados al trabajo por cuenta propia.

En una investigación realizada por Calabuche y Pañellas (2021) con 123 emprendedores y emprendedoras² se constató que el 82.1% se autocategorizan como *emprendedor(a)*,

¹ La composición del grupo se destaca por ser femenina, blanca, universitaria, residente mayormente en la capital del país. Sus negocios (diversos) llevan operando entre un año y diez. Se distribuye casi equitativamente el grupo etario de joven y adulto medio, así como el desempeño del rol de empleador(a) o autónomo(a).

el 9.8% como *cuentapropista* y el 8.1% restante se ubica en las dos categorías. Ambas son evaluadas como muy importantes para el 84.6%, bastante importantes para el 11.4%, medianamente importantes para el 3.3% y solo el 0.8% alega que son poco importantes.

Quienes se autocategorizan como *emprendedores(as)* refieren hacerlo porque: crean/innovan/toman riesgos (31.7%); autogestionan su economía (30.9%); generan empleos/contribuyen al bienestar social (11.4%); no temen a los desafíos/no creen en el NO (9.8%). En tanto, quienes eligen la categoría *cuentapropista* la consideran más bien como etiqueta legal y técnica.

Para todos y todas, emprender se asocia a términos y expresiones como: crear/innovar/transformar la realidad/negocio/ idea (34.1%); materializar sueños/perseguir metas/romper barreras (22.8%); autogestión económica (17.9%); ascender, crecer, desarrollar la economía, los negocios, a sí mismo(a) y a la sociedad (10.6%); autogestión y libertad creativa con responsabilidad social (8.9%); lucha y búsqueda constante del éxito (4.1%); aprovechar oportunidades (1.6%).

Como significado compartido, emprender está, primero que todo, motivado por el deseo, el sueño que se hace realidad en un entorno que lo permita y cuyas transformaciones dependen de, y se aplican, a las dimensiones individuales, grupales, sociales.

Si bien todas las personas hemos sido impactadas por la pandemia, en la esfera laboral del emprendimiento se han experimentado drásticos cambios que se conectan con la esfera familiar, personal y también la política —en tanto necesaria transformación de las relaciones con el gobierno—. La COVID-19 abruptamente irrumpió en la vida cotidiana. Gestionar este nuevo modo de vivir supone la movilización de múltiples recursos de afrontamiento.

El número de cuentapropistas del país en este momento es 602 408 (ONAT, 2021). Esta estadística no incluye los emprendimientos de pandemia, que no han sido inscritos legalmente por la detención temporal de las licencias. ¿Cuáles han sido los factores que han condicionado la permanencia de quienes pertenecen al sector?

En el estudio antes mencionado se indagaron patrones de enfrentamiento en tiempos de pandemia en el contexto de los emprendimientos y se encontró que las personas entrevistadas compartieron un patrón resiliente de afrontamiento. Dicho de manera concreta, un conjunto de comportamientos favorables para afrontar esta difícil situación, desde una actitud de aprendizaje y construcción de nuevos estilos de bienestar. Se identificaron como comportamientos resilientes: desarrollar hábitos adecuados de higiene y prevención recomendados por las autoridades sanitarias; reacomodar planes y posibilidades y visualizar nuevos modos de hacer; planificar y organizar el tiempo; promover la ejecutividad realizando acciones basadas en las aspiraciones y los planes; profundizar los niveles de confianza con trabajadores(as); no asimilar estados emocionales negativos y mantener un estado mental positivo. A ello se unió la necesidad (y ejecución) de alianzas, que contribuyeron al fortalecimiento, cohesión y visibilización de muchos emprendimientos y personas de este sector (Pañellas y Calabucho, 2021).

La Red de Emprendimiento e Innovación de la Universidad de La Habana, en marzo de 2021, se propuso la realización de foros virtuales con el objetivo de compartir reestructuraciones y buenas prácticas en tiempos de COVID-19, así como de propiciar la colaboración entre quienes se insertan en el sector emprendedor, y entre estos y otros actores sociales.



METODOLOGÍA DE LOS FOROS



Los foros “Buenas prácticas en tiempos de pandemia” y “Efectividad de los mecanismos de exportación e importación para emprendedores. Realidades y cambios necesarios” se realizaron virtualmente, por las plataformas Jitsi Meet y Telegram, respectivamente, de manera sincrónica, intencionando la interacción entre participantes.

El foro de “Buenas prácticas...” sesionó durante dos mañanas y el dedicado a los mecanismos de exportación e importación sesionó una, siempre con una duración de tres horas y media. Se organizaron seis momentos:

1. Bienvenida y presentación del diseño del día;
2. Conferencia de especialista, que constituyera una inspiración para el desarrollo de las sesiones;

3. Panel de emprendedores(as) para ofrecer experiencias concretas en el sector;
4. Debate en mesas de trabajo a partir de preguntas intencionadas. Estas mesas estuvieron compuestas por emprendedores(as) y docentes de la Red de Emprendimiento en rol de coordinación y registro de información. Tres ejes guiaron la discusión: A) Factores clave para conseguir: afrontar la pandemia de un modo efectivo, eficiente, saludable/ establecer relaciones con la empresa estatal/ debatir sobre el funcionamiento real de los mecanismos para la exportación e importación existentes para los emprendimientos privados. B) Cómo potenciar y/o aumentar: la capacidad resiliente de nuestros emprendedores/ la relación con la empresa estatal/ realizar exportaciones e importaciones a través de los mecanismos estatales aprobados. C) Identificar acciones concretas para lograr estos fines.
5. Plenaria, en la que se compartió el trabajo de las mesas y se sintetizó;
6. Cierre, en el que se resumió el día y se identificaron acciones concretas en el espacio *offline*.

En el primer foro participaron 28 emprendedores(as) de diversos negocios (agrupados en tres mesas: Turismo, Servicios Profesionales, Emprendimientos Tecnológicos) y nueve docentes integrantes de la Red de Emprendimiento, procedentes de distintas facultades y centros de la Universidad de La Habana. En el segundo, participaron 23 personas, de estas: 16 emprendedores(as), 6 en la mesa dedicada a la Exportación y 10 en la mesa sobre Importación (aunque algunos realizaban ambas operaciones), y 7 docentes de la Sociedad de Emprendimiento e Innovación de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC) y de la Red de Emprendimiento.



LO QUE USTED LEERÁ



En las páginas que siguen se profundiza en todos estos aspectos. Al ser un trabajo esencialmente colectivo, la información se comparte de manera integrada, desde los análisis de los y las docentes que coordinaron los distintos espacios. Se comienza con una exposición del panorama actual del turismo, los servicios profesionales, las empresas tecnológicas y los mecanismos de importación y exportación. Posteriormente, se presentan las conferencias, paneles, resultados de las mesas de trabajo y plenarias, de cada tema. Por último, se incluyen reflexiones que invitan a trabajo futuro.

El análisis integral de los contenidos generados da cuentas de la necesidad de debates multiactorales; de las posibilidades de diseñar, implementar y evaluar estrategias por parte de los y

las emprendedoras(as); así como de su capacidad de autoorganización y autogestión como grupo (aunque necesitan apoyos múltiples y ampliación de la composición y las características de sus redes); el deseo y la disposición de establecer alianzas con el sector estatal; la posibilidad de construir alternativas que conduzcan al desarrollo de nuestra nación. Esperamos esta publicación constituya otro modo de ampliar la socialización de estas buenas prácticas y, desde esta acción, se convierta en un medio para establecer nuevas y fructíferas colaboraciones en pos de lograr el bienestar y la prosperidad individual y colectiva.



AGRADECIMIENTOS



El valor de los foros desarrollados y de la síntesis realizada en este libro se encuentra en la participación entusiasta y activa de un grupo de emprendedores(as) que, con sus experiencias, enriquecen el acervo académico y aportan para la toma de decisiones. Por su colaboración, transmitimos nuestro agradecimiento a quienes tomaron parte en estos foros:

Abel Bajuelos, Adriana Heredia, Alejandro Pérez, Ana Mahe Inda, Antonio Camacho, Ariel Lima, Bernardo Romero, Carlos Arce, Carlos Miguel Pérez, Claudia Cuevas, Erich García, Frank David Abá, Gerardo Rodríguez, Idian Chávez, Janette Patricia Hidalgo, Juan Carlos Blaín, Liber Baró, Katia Sánchez, Manuel Benítez, María Consuelo Ameneiro, Mario Agustín Ferrer, Maritza Robaina, Martín Proenza, Nayvis Díaz, Patricia Ramos, Rafael Martínez,

Víctor Martínez, Yasmany Joaquín Álvarez, Yosué Montes de Oca, Sandra Aldama y Pavel Sánchez, Caridad Limonta, Jaime A. Ramón, Sergio Díaz.

Se agradece a la Embajada Británica en Cuba, quien apoyó financieramente el desarrollo del primer foro virtual, y a la Fundación Friedrich Ebert, por apoyarnos con recursos para la conexión del foro sobre exportación e importación, así como con la edición y publicación de este libro.

De igual forma, a los profesores Manuel Calviño, Oscar Fernández y Ricardo Torres, por sus conferencias.

I. EMPRENDIMIENTOS PRIVADOS EN EL CONTEXTO NACIONAL. ESTUDIO DE ACTIVIDADES ESPECÍFICAS



DRA. ILEANA DÍAZ, DRA. MAITE ECHARRI, LIC. SANDRA MADIEDO,
DR. LUIS A. BARREIRO, MSC. LIDIE PEREA

En el mundo actual no es posible hablar de desarrollo sin mencionar la innovación y el emprendimiento. Para ello es importante conducirse con un enfoque estratégico que ofrezca una dirección y guíe los esfuerzos y recursos para crear las condiciones en que se exprese el espíritu emprendedor de individuos y colectivos.

El emprendimiento se ha analizado desde diversas disciplinas y enfoques, se puede afirmar que no existe consenso en cuanto a lo que es clave para su estudio. Sin embargo, es nuestro criterio que, al analizarlo como proceso, permite enfocarse en el individuo (con sus motivaciones y competencias) y el contexto (político, social e histórico), así como en la interacción entre ambos en la búsqueda o creación de oportunidades y las vías para explotarlas.

El emprendimiento como actividad social no es privativo de una forma de propiedad, ni de individuos aislados, puede incluso no tener un carácter lucrativo y dirigirse a cambios de conducta social.

Cuba, un país que busca el desarrollo, ha elegido diversas vías para ello, en general malogradas, y no ha enfatizado con la fuerza necesaria en la innovación y mucho menos en el emprendimiento, el cual se ha visto asociado al enriquecimiento individual. Nunca se ha identificado el emprendimiento como un aporte al entramado empresarial —bajo cualquier forma de propiedad— capaz de contribuir a la elevación de la calidad de vida de la sociedad.

A partir de la actualización del modelo económico y social se identificó la necesidad de elevar los niveles de productividad del sector estatal. Esto llevó a la ampliación del sector no estatal de la economía, cooperativas y trabajo por cuenta propia, como vías para descargar las actividades menos productivas y para la absorción de empleo del sector estatal, el cual debería poder reducir los costos y alcanzar mayor eficiencia. Esta apertura, como otras anteriores en 1976 y 1993, ha mostrado el interés en emprender de parte de la población, aunque por lo general no se aproveche dentro de las empresas estatales. Esta quizás es la razón por la cual se identifica solo al trabajo por cuenta propia como emprendimiento y, aunque no se comparta este enfoque, las investigaciones realizadas también han recaído en este tipo de trabajo.

En diversos discursos del primer secretario del Partido Comunista de Cuba (PCC), así como en el *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030* (PCC, 2016), la *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista* (PCC, 2021) y la *Constitución de la República* (ANPP, 2019), si bien no se esclarece el papel del emprendimiento, sí se reitera la importancia del trabajo por cuenta propia y se concibe su transformación en pequeñas y medianas empresas privadas.

Sin embargo, el propósito de darle un espacio al trabajo por cuenta propia no siempre ha estado respaldado por acciones claras, sino que más bien se encuentra envuelto en vacíos de políticas que admiten la discrecionalidad, plagado de prohibiciones o la ausencia de condiciones elementales para el desarrollo de negocios saludables, todo lo cual emite señales contradictorias respecto a los objetivos iniciales propuestos para ese tipo de trabajo, a los derroteros marcados por la Conceptualización y a la visión de país. En diciembre de 2018 y noviembre 2019 entraron en vigor un grupo de regulaciones que marcan otra etapa del desarrollo de este sector, con una vuelta al control, a lo restrictivo, al exceso de trámites y la burocracia.

No obstante, se ha implementado la política sobre desarrollo local que apoya la participación de los diferentes actores en proyectos que tributen a la estrategia territorial y la creación de parques científico-tecnológicos que aceptan propuestas de negocios de personas naturales, con un perfil de base tecnológica.

También se habilitó un mecanismo de exportación e importación para las formas de gestión no estatal mediante empresas estatales.

Recientemente se están dando pasos para la creación de las micro, pequeñas y medianas empresas, que, junto a las cooperativas no agropecuarias y los trabajadores por cuenta propia, conformarán un conjunto de actores que deberán complementarse con las empresas estatales.

ENTORNO EN QUE OPERAN LOS EMPRESARIOS PRIVADOS

En los años 2020 y 2021 el panorama no ha sido el más favorable por tres hechos: la pandemia, la reducción del turismo y la escasez de la economía.

Desde abril de 2020 el 48.7% de los trabajadores del sector estatal se han encontrado interrumpidos y, de ellos, aproximadamente un 19.5% son trabajadores de empresas estatales. Asimismo, el 35% del total de trabajadores por cuenta propia ha experimentado la suspensión temporal, siendo los trabajadores contratados, transportistas, arrendatarios, servicios gastronómicos y de belleza los más afectados (Alfonso et al., 2020).

Un informe de la consultora privada AUGÉ (2020) plantea 14 afectaciones al sector privado, entre ellas se destacan:

- Pérdida total de los ingresos debido a la imposibilidad de trabajar, ya sea por solicitud propia para interrumpir temporalmente los servicios o por decisión de las autoridades. Disminución de los niveles de venta en el caso de los negocios que se mantienen abiertos. Esta situación continúa sobre todo con los negocios relacionados con el turismo.
- Disminución en los salarios y retribuciones pactadas con los trabajadores contratados en el caso de los negocios que se mantienen trabajando. Terminación del vínculo laboral con trabajadores contratados debida a la interrupción de la actividad o a la considerable disminución de ingresos que ha sufrido el negocio.

- Demoras en los procesos de contratación y pago en el caso de los emprendimientos que cuentan con empresas e instituciones. Esto se ha agravado por el ordenamiento monetario, ya que las empresas estatales aún se encuentran ajustando su economía.
- Interrupción de inversiones para la creación de nuevos negocios o para la ampliación de los ya existentes. Esto se ha visto muy afectado por el proceso de ordenamiento monetario ya que los precios se han incrementado.
- Desabastecimiento de materias primas para trabajar. Pérdida de las vías formales e informales para obtener abastecimientos, lo que ha obligado a varios negocios a cerrar. Interrupción en los pagos a suministradores y/o negocios encadenados. La situación se ha agravado por el ordenamiento monetario ya que los precios minoristas y de servicios que ofrece el Estado se han incrementado.
- Aumento de los costos variables de los servicios prestados por el incremento en el precio de materias primas y transporte. Ejecución de costos fijos sin tener ingresos: pago de alquiler de espacios, custodios, mantenimiento de equipos e instalaciones, electricidad, entre otros.

El Estado ha intentado paliar parte de dicha situación abriendo para los trabajadores por cuenta propia la posibilidad de importar y exportar de manera lícita en moneda libremente convertible (MLC). Para ello se definió la política y la norma jurídica que permite que estos actores realicen importaciones y exportaciones mediante empresas estatales de comercio exterior autorizadas para ello (un total de 36).

Se podrían referir como aspectos positivos:

- El hecho mismo de autorizarlos a exportar e importar, que hasta el momento no estaba prohibido, pero no existían los mecanismos para ello.

- Los trabajadores por cuenta propia podrán abrir una cuenta en MLC para estos procesos. En caso de exportación, la empresa exportadora depositará en esta cuenta el 80% del ingreso (una vez deducidos los costos de operaciones y el margen comercial). El 20% restante será transferido, por su contravalor en CUP, a la cuenta corriente del cuentapropista.
- Se supone que estas empresas estatales poseen experiencia en comercio exterior y manejan un portafolio de productos y servicios, de suministradores y clientes importantes que deben ser de ayuda a los trabajadores por cuenta propia.

Existe un conjunto de peligros en esta modalidad aprobada. Uno de los mayores es que suele tratarse de exportaciones e importaciones de pequeños lotes, lo cual puede encarecer los gastos de operación. Estos gastos más el margen comercial lo deben pagar los cuentapropistas en MLC. Relacionado con lo anterior está la búsqueda de mercados, clientes, etc., de esos pequeños lotes, a lo que no han estado acostumbradas las empresas autorizadas para mediar en estas exportaciones e importaciones.

El reglamento plantea que “las entidades exportadoras crean las condiciones necesarias para la firma de contratos y elaboran las estrategias y políticas de venta” (Resolución 315, 2020, p. 1932); sin embargo, el país no ha mostrado una buena práctica en comercio exterior, no solo imputable a estas empresas, por supuesto. No se propone ningún mecanismo en caso de incumplimiento de los contratos.

Un factor negativo para la economía y para muchas actividades de los emprendedores privados ha sido la caída que ha presentado el turismo a nivel mundial y su impacto en Cuba, anticipado por el recrudescimiento del bloqueo.

LA GLOBALIZACIÓN DE LA CRISIS PANDÉMICA Y SUS IMPACTOS EN EL TURISMO

Impulsadas por una economía mundial relativamente fuerte, una creciente clase media en las economías emergentes, avances tecnológicos, nuevos modelos de negocio, costos de viaje asequibles y la simplificación del régimen de visados, las llegadas de turistas internacionales crecieron un 5% en 2018, hasta alcanzar la cota de los 1.400 millones dos años antes de lo previsto por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020a). En palabras del Secretario General de la OMT, Zurab Pololikashvili, los ingresos por exportaciones generados por el turismo aumentaron hasta los 1.7 billones de dólares estadounidenses, lo que convirtió al sector en una verdadera locomotora mundial de crecimiento económico y desarrollo, que impulsó la creación de más y mejores puestos de trabajo, sirviendo de catalizador de la innovación y el emprendimiento, y contribuyendo de ese modo a mejorar la vida de millones de personas y a transformar comunidades enteras (OMT, 2019).

En 2019, este sector generó (directa e indirectamente) alrededor de 330 millones de empleos en todo el mundo, lo que equivale al 10.3% del empleo total mundial, es decir, uno de cada diez empleos. Solo los subsectores del alojamiento y la restauración, que tienen un alto coeficiente de empleo, daban trabajo a 144 millones de personas en todo el mundo. Esto incluía aproximadamente a 44 millones de trabajadores por cuenta propia y a 7 millones de empleadores. La mayoría de las empresas de turismo son micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) con menos de 50 empleados. Aproximadamente el 30% de la fuerza laboral total trabajaba en empresas de entre 2 y 9 empleados. El impacto de la COVID-19

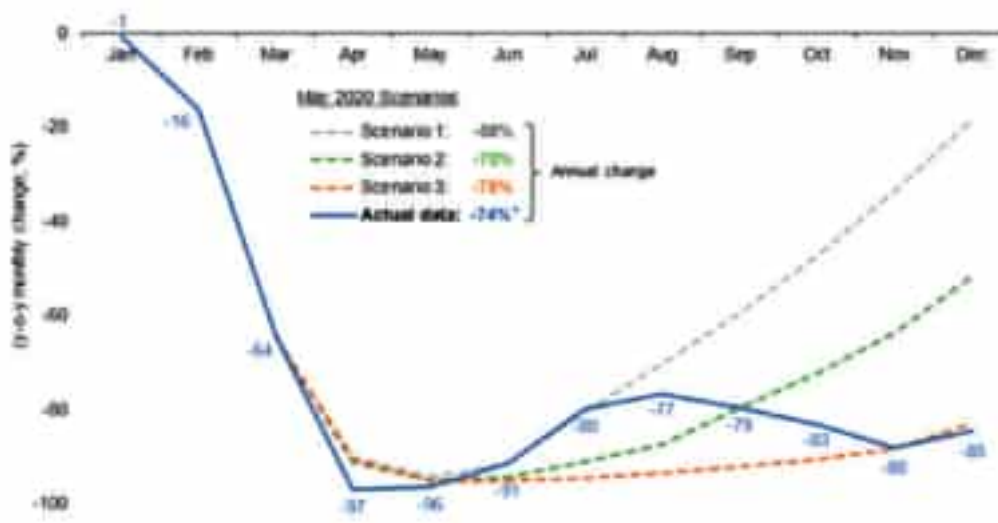
en las empresas del turismo y en los medios de subsistencia de sus trabajadores ha sido masivo (OIT, 2020).

Las alentadoras noticias y la notable contribución del turismo al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible se han visto ralentizadas debido al impacto de la COVID-19 en todo el mundo. El tremendo golpe asestado por la pandemia al turismo internacional queda patente en los datos de la OMT, que muestran que el coste hasta mayo de 2021 era ya tres veces superior al de la crisis económica global de 2009. Las cifras constatan que los descensos se relacionan con caídas de unos 300 millones de turistas internacionales y hay pérdidas en el orden de los 320 000 millones de dólares (OMT, 2021). Las restricciones a los viajes, la poca confianza del consumidor y la lucha mundial por contener el virus de la COVID-19, hicieron del 2020 el peor año que se haya registrado en la historia del turismo.

El impacto devastador de la pandemia en el turismo mundial se prolonga en 2021, con datos que muestran una caída en enero del 87% del número de llegadas de turistas internacionales en comparación con igual fecha de 2020. La perspectiva para el resto del año sigue siendo incierta. La OMT ha hecho un llamado a una mayor coordinación entre los países con respecto a los protocolos de viajes, que permita la reactivación segura del turismo y evite otro año de pérdidas ingentes para el sector (OMT, 2021).

Las medidas que se adopten para apoyar a las empresas y salvar los empleos y los ingresos serán determinantes para el sector en el futuro cercano y serán especialmente importantes para las MIPYME. En los subsectores del alojamiento y la restauración, 51 millones de empresas se enfrentan a un entorno extraordinariamente difícil para los negocios, que tiene efectos muy graves en las oportunidades de empleo (OIT, 2020). En ese sentido, los gobiernos de todas las regiones del mundo tienen una doble responsabilidad: priorizar la salud pública y proteger a la vez los empleos y a las empresas (OMT, 2020b), máxime si tenemos en cuenta las previsiones de recuperación del sector (figura 1).

Figura 1. Escenarios en el arribo de turistas internacionales para 2021



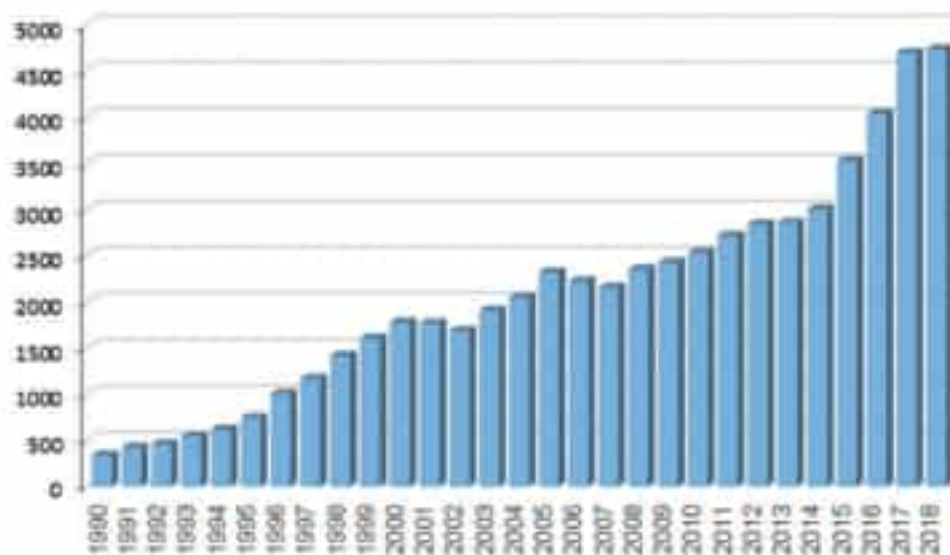
Fuente: OMT (2021).

LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR NO ESTATAL EN EL TURISMO CUBANO

Desde que a inicios de los años noventa del siglo XX el turismo cubano abriera sus puertas a mercados internacionales, la tendencia al crecimiento en el arribo de visitantes ha sido una característica del sector (figura 2). A partir del año 2019 se experimentaron descensos relacionados con el recrudescimiento de las medidas del mandato Trump, que arreció las

restricciones de viajes a ciudadanos procedentes de los Estados Unidos. A pesar de los múltiples escollos que ha vencido el sector para mantener su activa participación en la economía nacional, ninguno ha tenido un impacto tan significativo como la actual pandemia de la COVID-19, que ha significado una ralentización sin precedentes para el turismo.

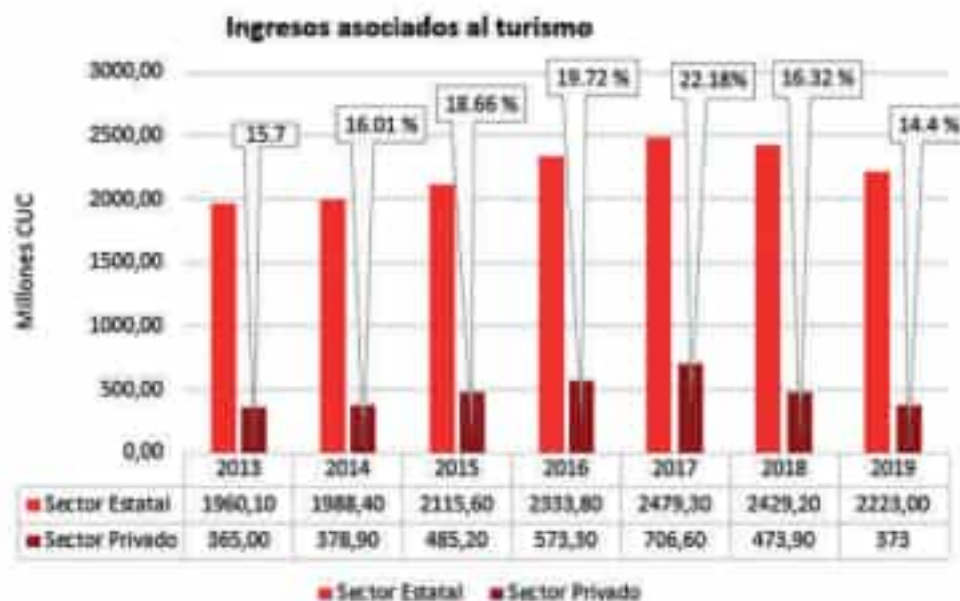
Figura 2. Arribo de visitantes a Cuba (1990 - 2018)



Fuente: Elaboración propia según datos del MINTUR (2019).

En paralelo a la tendencia al crecimiento en el arribo de visitantes han venido comportándose los ingresos totales obtenidos por concepto de turismo internacional. En ese contexto, y de manera significativa, el sector privado ha estado ingresando entre un 14% y un 22% del total para el período de 2013 a 2019, cifra nada despreciable en un sector considerado complemento de la economía. En la figura 3 se observa este comportamiento de manera más detallada.

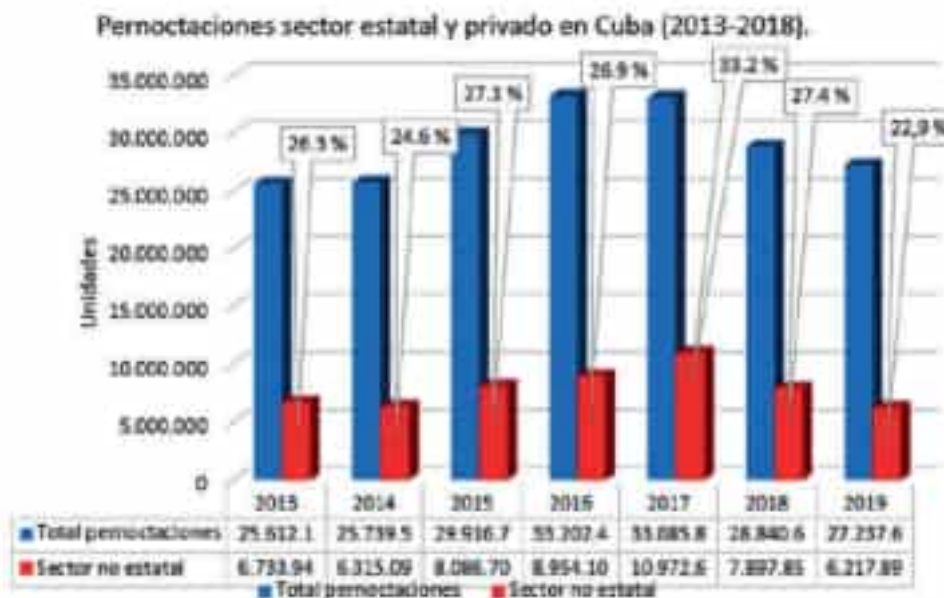
Figura 3. Ingresos obtenidos por turismo internacional en el período 2013-2019



Fuente: Elaboración propia con datos de ONEI (2020).

Las medidas relacionadas con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social..., aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), favorecieron el incremento del alojamiento turístico en el sector privado y las pernoctaciones asociadas a este, cifras que alcanzaron su punto máximo en el año 2017, al representar el 33.2%. Este resultado estuvo condicionado por la ampliación de las categorías de viaje a Cuba decretadas por el gobierno de Barack Obama y la normalización de las relaciones diplomáticas entre ambos países (figura 4).

Figura 4. Pernoctaciones en los sectores estatales y privados en Cuba



Fuente: Tomado de Abá (2020).

La actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 favoreció la contratación a formas no estatales de gestión. En estos se declaraba que todas las formas de gestión, fueran estatales, privadas, mixtas o cooperativas, funcionaban e interactuaban en beneficio de la economía y estaban sujetas al marco regulatorio y de control definido por el Estado. En ese marco de operaciones se instó a continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio”, donde la actividad no estatal en alojamiento, gastronomía y otros servicios se continuaría desarrollando como oferta turística complementaria a la estatal.

Tomando como referencia los contratos a formas no estatales de gestión aprobados por cinco entidades empresariales del turismo, en el período 2017-2019, para servicios no turísticos, se pudieron identificar los que con mayor frecuencia se demandan, la cantidad y magnitud de los contratos, y los impactos relacionados con la contratación, entre otras características.

Para este grupo de empresas los servicios no turísticos contratados de mayor significación en cuanto a ingresos fueron (en orden descendente): Ejecución de obras, Reparación automotriz, Transportación de mercancías, Tapicería y reparación de mobiliario, Mantenimiento y reparación de equipos de clima, Servicios de jardinería, Servicios de fabricación de mobiliarios, así como Chapistería, tapicería y pintura de transporte automotor.

El monto total destinado a la contratación de trabajadores por cuenta propia en el período fue de más de 8 millones de CUC (pesos cubanos convertibles), con promedios anuales superiores a los 2 millones de CUC, lo que equivale a unos 48 millones de CUP (pesos cubanos), según la tasa de cambio vigente en ese momento.

Se constató la discreta participación de trabajadoras por cuenta propia, ya que de los 1263 contratos concertados con formas no estatales de gestión, 88 fueron presentados por mujeres, para 38 contratadas. No obstante, si se analizan los montos contratados con mujeres cuentapropistas, podemos ver un ascenso significativo de estos (figura 5). Una tendencia creciente en los pagos a trabajadoras permite suponer un empoderamiento de la mujer como titular, además de licencias poco consideradas en el empleo para el sector estatal: Transporte de carga y pasajeros (camiones), Servicios de construcción, reparación y mantenimiento de inmuebles, Mecánico de equipos de refrigeración y clima, Jardinería y Decoración.

Figura 5. Ingresos obtenidos por turismo internacional en el período 2013-2019



Fuente: Elaboración propia a partir de informaciones del MINTUR.

Aun cuando la pandemia de la COVID-19 trajo consigo una crisis en el sector del turismo, con el cierre de fronteras y la suspensión de las operaciones turísticas, se promovieron acciones dirigidas al mantenimiento y recuperación de las instalaciones, que favoreció mantener los ritmos de contratación a servicios no turísticos provenientes del sector no estatal o cooperativo. Vale señalar que, en el primer semestre del año 2020, fueron contratados por el sector turístico 800 trabajadores por cuenta propia, lo que significó erogaciones por más de 14 millones de CUC y cerca de 300 000 CUP. En el mismo período, 40 cooperativas no agropecuarias se beneficiaron con 3 millones de CUC y 96 000 CUP, cifras no despreciables que constituyen indicios de la articulación de las formas no estatales de gestión en el sector.

Se constata que los impactos positivos derivados de la contratación a trabajadores por cuenta propia y cooperativas no agropecuarias son:

- Altos niveles de calidad en la ejecución y terminación de las obras y servicios ejecutados.

- Cumplimiento de los plazos de ejecución previstos en los contratos.
- Participación de mano de obra calificada y especializada.
- Rápida capacidad de reacción ante la detección de irregularidades o debilidades en los contratos.
- Incremento de la cultura organizacional jurídica por las partes implicadas.
- Capacidad de respuesta por parte de las formas no estatales de gestión ante carencias de insumos para la ejecución de obras.
- Fortalecimiento de la colaboración público-privada.
- Implementación de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- Contratación de servicios que no son ofertados en el sector estatal.
- Diferentes proveedores de servicios para una misma actividad.
- Contratos aprobados a mujeres en servicios no tradicionales en el sector estatal.
- Empoderamiento económico de mujeres contratadas.

Los impactos negativos se relacionan con:

- Deficiencias en la conformación y aprobación de los expedientes, con violación de resoluciones, decretos y normativas vigentes para la contratación al sector no estatal, lo que conlleva dilación del proceso.
- No se realizaron licitaciones que incluyeran varias ofertas estatales y de trabajadores por cuenta propia, que permitieran escoger la mejor variante, no solo en precio, sino comparando otros indicadores como tiempo de ejecución, garantía y calidad.
- Ofertas carentes de argumentos, sin describir las actividades a realizar, las piezas, accesorios y materiales a emplear y el tiempo de ejecución, entre otros aspectos.
- Se aceptaron cortos períodos de garantía, sin considerar los montos ofertados.
- Reiteradas contrataciones a un mismo trabajador por cuenta propia y cooperativa no agropecuaria, sin buscar otras opciones.

- En algunos casos no se exigieron documentos que probaran la legitimidad de los materiales, accesorios y piezas utilizadas.
- Excesiva onerosidad en las operaciones.
- Escasos conocimientos de los trabajadores por cuenta propia para la conformación del expediente.
- Limitada o escasa participación femenina en contratos aprobados.

LAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA (EBT) REPRESENTADAS EN EL EMPREDIMIENTO PRIVADO

Las empresas de base tecnológica (EBT) son “empresas de propiedad independiente, establecidas durante no más de 25 años y basadas en la explotación de una invención o innovación tecnológica que conlleve la asunción de riesgos tecnológicos sustanciales” (Little, 1977). No obstante, la bibliografía está “salpicada de términos como ‘Nuevas Empresas de Base Tecnológica’ (NEBT), ‘Pequeñas Empresas de Base Tecnológica’, ‘PYMES de Alta Tecnología’, ‘PYMES Innovadoras’, etcétera” (Fariñas & López, 2006).

En cualquier caso,

independientemente de la discusión sobre el criterio que se debe aplicar para identificar el carácter tecnológico de la empresa, hay tres requisitos fundamentales para la correcta delimitación del concepto de NEBT. En primer lugar, que la empresa

sea de reciente creación. Segundo que operen en sectores de alta tecnología y finalmente que sean empresas de propiedad independiente (García & Díaz, 2007).

Enfocado en el contexto cubano, Mustelier (2009-2010) ofreció una definición de EBT ajustada a la realidad nacional:

es la organización estatal o cooperativa que posee recursos y capacidades diferenciadas, en términos de productos, calidad, servicios, procesos y capital humano, y que se caracteriza por una viabilidad económica, un desarrollo y aplicación sistemática del conocimiento, la tecnología y la innovación, así como por un alto grado de valor añadido a sus productos y/o servicios.

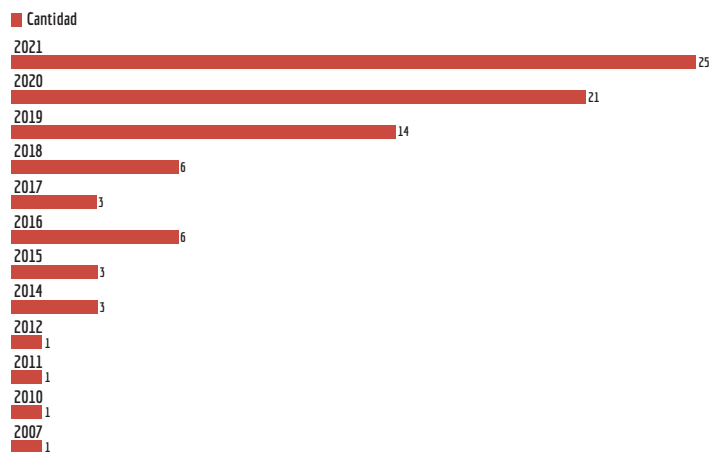
Sin embargo, desde 2010, año en que se dio el mayor impulso al sector (Díaz, 2020), no se tuvo en cuenta en la investigación que las EBT también pueden surgir de forma privada en el país. Los emprendimientos de base tecnológica están “orientados a obtener bienes, servicios y procesos innovadores mediante la aplicación de resultados científico-técnicos” (Blanco, 16-11-2020).

Al hablar de empresas de base tecnológica, es menester referirse a la *startup*.

Una startup es una PYME de base tecnológica —lo cual enlaza con el concepto de EBT— con alta proyección de crecimiento debido a su gran valor añadido en forma de innovación tecnológica, que tiende a carecer de recursos financieros necesarios para desarrollar un completo proyecto empresarial debido a la juventud de la empresa y al escaso número de fundadores con el que generalmente cuenta, lo cual le impulsa a requerir inversiones externas que aporten sostenibilidad a la organización (Pérez, 2014).

¿Se puede hablar de este tipo de emprendimiento en Cuba? Existen varias empresas que se ajustan a esas características de crecimiento, replicabilidad y escalabilidad. La figura No. 6 muestra estadística al respecto.

Figura 6. Cantidad de emprendimientos *startup* de 2007 a 2021 (junio de 2021)



Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada por la Lic. Sandra Madiedo.

La consolidación de la mayoría de estos emprendimientos ha ocurrido tras la posibilidad de conexión a internet a través de datos móviles (1xDM) —que llegó este 2021 a 6.6 millones de usuarios (Redacción Internacional de Granma, 28-4-2021)—, lo que ha llevado a la aparición de *startups* que solucionan varios problemas en tiempo real.

Las actividades a las que se dedican son diversas, tales como: manufactura aditiva, marketing, bitcoin, transporte, robótica, comercio electrónico, redes sociales, mensajería, etc. Sin embargo, muchas de ellas poseen licencias enmarcadas en otras actividades y otras no han podido legalizar su condición producto del cierre de las oficinas de trabajo por la pandemia.

El país no ha incentivado la existencia de negocios de base tecnológica, el listado vigente de actividades por cuenta propia permitidas es muy cerrado y primario, sin ofrecer posibilidades

a muchos de estos negocios. Se espera que con el ya anunciado listado negativo se amplíen las opciones pues los emprendedores privados pasarían, de tener autorizadas 127 actividades, a aproximadamente 2 000.

Una acción positiva fue la creación de parques científico-tecnológicos, así como otras variantes adscritas a universidades, para que promuevan vínculos entre la ciencia y las empresas. Esto ha incentivado a personas naturales, siendo trabajadores por cuenta propia, a solicitar insertarse en tales dinámicas.

No obstante, hasta el momento de escribir este trabajo, no existe nada desde lo fiscal o financiero que estimule este tipo de empresas, salvo lo normado para los parques científicos, lo que obliga a esa única alternativa para tener algún beneficio.

LOS SERVICIOS PROFESIONALES. RECONOCIMIENTO Y CONTEXTO CUBANO



Existen diversas clasificaciones de servicios profesionales, entre ellas las que los dividen en servicios profesionales (solo para los prestados por personas graduadas de estudios superiores), técnicos (para aquellos prestados por personas no universitarias, pero acreditadas por un título o diploma de nivel no superior) y personales (para los servicios

especializados prestados por personas que no necesariamente tienen un estudio formal o título que las respalde).

Lo que resulta común es que en todos estos servicios predomina el ejercicio del intelecto o del conocimiento, por lo que el término profesional está referido al dominio de un conocimiento que se aplica a la prestación del servicio.

Estos servicios pueden ser brindados tanto al consumidor final como a empresas.

El Clasificador Nacional de Actividades Económicas (CNAE) cubano considera los servicios profesionales en la sección M (Actividades profesionales, científicas y técnicas), que incluye aquellas actividades profesionales, científicas y técnicas especializadas que requieren un nivel elevado de capacitación y ponen a disposición de los usuarios conocimientos y aptitudes especializados. En el interior de esa sección se encuentran múltiples grupos y actividades que son reconocidas como servicios profesionales, entre estas: las actividades jurídicas y de contabilidad, las actividades de consultoría de gestión, actividades especializadas en diseño, la actividad de fotografía y la de traducción e interpretación.

Sin embargo, hay un grupo importante de servicios profesionales que se encuentran incorporados en otras categorías del propio nomenclador pues responden a otros criterios de agrupación. Es el caso de otras actividades que también son ampliamente reconocidas como servicios profesionales, por ejemplo: los servicios de salud (Sección Q); de educación (Sección P); los servicios financieros (Sección K); el desarrollo de *software* y otros servicios informáticos (Sección J), y otras actividades de servicios (Sección S), que incluyen la reparación de ordenadores personales.

Lo anterior constituye una mera referencia y para nada implica una jerarquización de la actividad de servicios en Cuba, ya que el Clasificador responde también a estándares

de clasificación internacionales que el país debe adoptar para que sus estadísticas sean comparables a nivel mundial.

Partir del CNAE permite simplemente constatar que no todos los servicios profesionales se encuentran en la sección homónima del clasificador. Esto resulta una alerta ya que este clasificador será válido también para las actividades que se realicen en el sector no estatal a partir de la aprobación del tan debatido listado negativo de actividades, mediante el cual, como se refirió antes, quedarán autorizadas unas 2 000 actividades descritas en el CNAE.

Independientemente de lo anterior, el sector de los servicios profesionales es el menos favorecido. De la totalidad de servicios profesionales incluidos en el CNAE en cualquiera de sus secciones, son muy pocos aquellos que los emprendedores privados pueden realizar de forma legal, aunque se estima que un importante número de emprendedores desarrolla servicios profesionales bajo otras licencias e incluso en la informalidad. Los datos de la tabla 1 reflejan la situación actual.

Tabla 1. Licencias otorgadas en Cuba para servicios profesionales hasta inicios de 2021

Tipo de servicio	Sección CNAE	Cantidad de categorías	Cantidad de licencias otorgadas	% del total de licencias
Servicios profesionales	M, Q, P, J	12	6 698	1,11
Servicios técnicos y personales	C, E, F, N, Q, S	51	123 233	20,5
Total de licencias			602 405	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ONAT.

Para la elaboración de la tabla anterior se consideró conveniente agrupar los Servicios Técnicos y los Servicios Personales debido a que en Cuba, por la amplitud de la educación técnico-profesional, es posible acceder prácticamente a cualquier oficio con una titulación que permite ejercerlo. Por otra parte, la información estadística de que se dispuso no recogía ese dato, por lo que lo que resultó difícil deslindar aquellos servicios prestados por personas no universitarias pero acreditadas por un título, de aquellos que no necesariamente requieren de un estudio formal o título que lo respalde.

Tal como muestra la tabla, el peso específico de los propiamente llamados servicios profesionales está muy subrepresentado en el total de licencias otorgadas a la actividad no estatal. Esto se debe a que no existen las figuras que permitan solicitar este tipo de licencia. Poseen las cifras más altas para este tipo de servicio las licencias de tenedores de libros, seguidas por las de repasadores y los programadores de equipos de cómputo. En menores cantidades se encuentran los instructores de gimnasio, los traductores e intérpretes, los profesores de taquigrafía e idiomas y los profesores de música y otras artes.

Como se evidencia en la relación anterior, hay servicios profesionales ausentes en esas licencias, como pueden resultar aquellos relacionados con el marketing y la comunicación comercial, los servicios de proyectos arquitectónicos, etcétera.

No sucede igual con los denominados servicios técnicos y personales, los que cuentan con un número mayor de figuras legales que permiten ejercer el trabajo por cuenta propia y tienen una alta presencia. Entre estos se destacan los servicios relacionados con la construcción (albañil, carpintero, electricista, plomero, masillero, etc.), seguidos por los servicios de belleza y los de reparación de equipos.

En las condiciones de Cuba, con un alto nivel de preparación técnica (universitaria o no) de la población, resulta contradictorio que la mayor parte de los servicios profesionales no

se encuentren reconocidos bajo formas de gestión no estatal, sino solo aquellos llamados técnicos y personales.

En general, los servicios profesionales en el país enfrentan las siguientes limitaciones para su ejercicio y, por ende, su desarrollo:

- a) No existen figuras para la mayor parte de los servicios profesionales en las regulaciones aprobadas, lo que obliga a que las personas que se dedican a ellos los realicen bajo otro tipo de licencia que tenga algún punto de contacto con el servicio, lo que los ubica en una situación de alegalidad.
- b) Algunas figuras, como es el caso de los servicios de diseño, están autorizadas como creadores, lo que autoriza su ejercicio, pero no los reconoce como trabajadores por cuenta propia.
- c) Las licencias se otorgan a nivel individual, cuando muchos de estos servicios requieren de trabajo en equipo para su prestación, como es el caso de los servicios de ingeniería, arquitectura, diseño de *software* y redes, etcétera.

Debido a que muchos de estos servicios profesionales no constituyen actividades autorizadas, no existen estadísticas oficiales de la cantidad de negocios que los prestan. No obstante, una búsqueda por otras vías (registros en Internet, anuncios, recomendaciones de conocidos), ha permitido identificar aquellos más comunes en Cuba:

- Diseño comunicacional, industrial y de interiores
- Marketing y branding
- Comunicación y publicidad
- Asesoría de negocios
- Servicios veterinarios
- Servicios informáticos
- Fotografía

- Servicios contables
- Traducción e interpretación

Es necesario señalar que solo los últimos cinco cuentan con figura regulada para obtener la licencia correspondiente, aunque con determinadas limitaciones en el caso de los servicios veterinarios e informáticos.

En resumen, el contexto para el desarrollo de emprendimientos privados que brindan servicios profesionales en Cuba es aún más complejo que para el resto de las actividades del sector no estatal. El fenómeno de la alegalidad caracteriza estos negocios, que se ven obligados a usar licencias que den cabida a su actividad sin ser la que realmente están realizando, aspecto que ciertamente da al traste con el desarrollo ordenado del sector no estatal.

II. RESILIENCIA EN LOS EMPRESARIOS PRIVADOS. CONFERENCIA, PANEL, MESAS Y PLENARIA



DR. MANUEL CALVIÑO, DRA. LOURDES SOUTO, DRA. MAITE ECHARRI,
MSC. LIDIE PERERA, LIC. SANDRA MADIEDO, DR. LUIS A. BARREIRO,
LIC. ARIAM MAYOR, DRA. DAYBEL PAÑELLAS

CONFERENCIA:

Autorrealización, actitud y
resiliencia.
Triángulo del emprendimiento

DR. MANUEL CALVIÑO

Es una suerte poder compartir con ustedes este espacio, en este encuentro virtual de la red de emprendedores. Yo creo que esto es algo fundamental, básico, que hay que mantener a toda costa, que hay que fomentar, que hay que desarrollar, porque **SOY DE LOS CONVENCIDOS DE QUE EN EL EMPRENDIMIENTO ESTÁ EL FUTURO DEL PAÍS. LO DIGO SIN NINGUNA RESERVA: EL FUTURO DEL PAÍS ESTÁ EN EL EMPRENDIMIENTO.** Obviamente cuando hablo de emprendimiento no estoy hablando de una cualidad, de una característica, de un modo de aproximación a la vida, particular de las prácticas empresariales en las grandes o pequeñas empresas, privativo de un cierto sector. Hablo de algo más, de mucho más: hablo de una cualidad, de una capacidad que ojalá que pudiéramos desarrollar, que pudiéramos fomentar, en todas las esferas de trabajo del país, en todos los espacios en los que debe transcurrir el cambio, el mejoramiento de nuestro país.

El emprendimiento —dicho con más extensión, el carácter de ser emprendedor—, no es algo que se limita al sector privado, al sector no estatal, a la gestión no estatal en cualquiera de sus variantes. Psicólogo al fin y al cabo, para mí el emprendimiento, o la condición característica de emprendedor, es un modelo actitudinal de vida. Es un modelo fundamental, toda vez que estamos hablando de una “actitud ante”, define una posición existencial ante la vida misma.


En una de las tantas vertientes que tenemos en Psicología se habla de una suerte de fórmula de la eficiencia comportamental, de cómo se logra eficiencia en el comportamiento, y esa eficiencia está asociada a una fórmula que sencillamente dice:

$$\text{Eficiencia del comportamiento} = \sum_{k=0}^n \text{habilidades conocimiento} + \sum_{k=0}^n \text{X Actitud}$$

Los conocimientos, las habilidades, suman; las condiciones, obviamente para realizar la actividad, suman; pero lo que definitivamente marca el resultado de la ecuación es la actitud, porque la actitud multiplica.

Por eso quiero comenzar con esta idea de que pensemos en el emprendimiento no solamente como una suerte de actividad empresarial asociada a un negocio, sino que entendamos, en primer lugar, el emprendimiento como una actitud, como un modelo actitudinal.

REFLEXIÓN I: EL EMPREDIMIENTO ES UN MODELO ACTITUDINAL



Podemos asociar también el emprendimiento a otro concepto fundamental, a otra idea básica que marca su carácter: soñar. El emprendimiento es siempre un aspiracional. **EL EMPREDIMIENTO ES DESEAR** más que querer. Es un sueño, es algo que tiene que ver con el logro interno de un proyecto, algo que se quiere hacer; no tanto, o no solo, algo que se tiene que hacer; sino algo que, sobre todo, se quiere hacer.

No en balde un destacado psicólogo de la segunda mitad del siglo pasado, McClelland, el verdadero padre de la noción de Inteligencia Emocional —que luego Goleman hizo suya— siempre decía que el gran motivo de emprender, la gran motivación de los emprendedores, **EL MOTIVO INTRÍNSECO ACTIVO DE LA ACTITUD EMPRENDEDORA, ES EL LOGRO**. El logro de su anhelo, de su deseo, de su visión. De manera que esta es una idea importante porque

es un punto de partida para construir la actuación básica o el modelo básico de afrontamiento ante una situación tan difícil como la que estamos viviendo.

Pensemos que la caída de la economía ha sido en picada. No hemos llegado a los límites del llamado período especial —dicen—, pero ha sido verdaderamente muy maltratada la economía en este período de pandemia o de lo que ya yo llamo “la CO-VI-DA” porque, definitivamente, tenemos que estar claros de que no es una coyuntura, esto es una etapa en la vida que está marcada por la presencia de una enfermedad que terminará siendo endémica y que, de alguna manera, pone en jaque todos los resortes institucionales, económicos, culturales, sociales, relacionales de la vida de un país y Cuba no es una excepción. Algunas de nuestras industrias básicas han sufrido a la par de las que han sufrido en otros lugares del mundo.

Por solo señalar una que ustedes conocen perfectamente porque probablemente muchos de ustedes están vinculados a la actividad turística en el país: la caída del turismo ha superado el 70%. Pero el turismo ya venía con una situación complicada desde 2019. Sin duda alguna esto ha sido propiciado por las medidas de Donald Trump, la disminución del turismo norteamericano, que tan importante era, al menos para La Habana (los turistas americanos prácticamente no fueron a Varadero, pero sí, sin duda alguna, estuvieron y circularon mucho, visitaron mucho La Habana). Lo cierto es que todo esto convocó a un cierre importante de muchas gestiones de las empresas y de muchas de las actividades que los emprendedores venían realizando para bien del país, lo digo con absoluta sinceridad, y también para bien de esta ciudad (me refiero, obviamente, a La Habana).

Una crisis se define por una modificación tal en las variables constitutivas de la situación que da cobijo a los modos de accionar de las personas, las instituciones, los grupos, comunidades, que se ven obligados a modificar estas formas de comportamiento en varios de sus parámetros diferenciadores. Por eso algunos dicen que la crisis tiene dos rostros:

el rostro de la desarticulación de los procesos y el rostro de la necesidad imperiosa de reconstruir esos procesos o, más bien, de construir nuevos procesos.

Y aquí ya entramos en el tema de la resiliencia, un concepto traído de las ciencias naturales, que ha venido a posicionarse con mucha fuerza primero en la educación; luego en las prácticas profesionales de las ciencias sociales, en particular de la Psicología; luego en los espacios empresariales, en las llamadas Ciencias Comerciales; y que de alguna manera llama la atención sobre la capacidad de los cuerpos, de los organismos —y cuando hablo de organismo hablo de todo tipo de organismo— de reconstruirse y seguir avanzando en situaciones que lo modifican, que descolocan sus pedestales estructurales y funcionales.

Quiero llamar la atención porque esto es algo importante que también desde la Física, en el concepto de resiliencia, no deberíamos olvidar. En Física se dice que los cuerpos sólidos, duros, rígidos, son menos resilientes que los cuerpos maleables o flexibles, es decir, aquellas instituciones, **AQUELLOS “CUERPOS INSTITUCIONALES” SOBRE LOS QUE SE EJERCE UNA ACCIÓN, PERO SON FLEXIBLES, CAPACES DE MOLDEARSE ANTE ESA ACCIÓN POTENCIALMENTE NOCIVA, DE ASIMILARLA, TIENEN MÁS POSIBILIDAD DE RESTITUIRSE QUE LOS CUERPOS RÍGIDOS**, porque, dicho en palabras sencillas, **LA RIGIDEZ PRODUCE RUPTURA**; cuando algo actúa sobre ellos, se rompen. Por el contrario, los cuerpos flexibles, los que logran adaptarse, los que logran pensar y mirar las cosas desde otra dimensión, los que se reingenierizan, son los que tienen capacidad de salir adelante, y es justamente a lo que llamamos cuerpos resilientes, instituciones resilientes.

Dos destacados psicólogos norteamericanos, Carl Rogers y Abraham Maslow —representantes de uno de los movimientos más importantes y ricos en Psicología, el llamado Movimiento Humanista—, trabajaron mucho el concepto de la autorrealización: una tendencia natural en ciertos grupos o tipos de seres humanos a promover siempre, constantemente, su

autocrecimiento, a defender sus proyectos de vida por encima de todo. Probablemente estaban haciendo referencia, sobre todo, a esa idea de los emprendedores, de la actitud emprendedora. De hecho, Maslow, en los estudios que dieron base a su conocida pirámide motivacional, detectó esta tendencia sobre todo en artistas, políticos, gente del mundo de la creación.

Rogers lo conceptualizó como autoactualización o tendencia actualizante, y la describió así:

Hace algunos meses, durante un fin de semana de vacaciones, yo estaba parado sobre un montecillo mirando una de las ásperas ensenadas que puntean la costa del norte de California.

En la entrada de la ensenada había varias rocas grandes que sobresalían del mar y recibían todo el impacto de las grandes olas del Pacífico, las cuales, al golpear contra ellas, estallaban en montañas de espuma antes de correr por los acantilados de la costa. Cuando a lo lejos veía a las olas estrellarse contra estas grandes rocas descubrí, con sorpresa, lo que parecían ser unas pequeñas palmeras en las rocas, de no más de un metro de alto, que soportaban el golpe de las olas. A través de mis binoculares vi que eran algún tipo de plantas marinas, con un tronco delgadito y con un manojito de hojas en la parte de arriba. Cuando uno examinaba una de estas plantas en los intervalos entre las olas, parecía claro que esta frágil planta, erecta y pesada en la parte de arriba, sería completamente aplastada y destruida al siguiente golpe de una ola. Cuando esta llegaba, el tronco se doblaba casi al nivel del suelo y todas las hojas eran puestas como en línea recta por el torrente de agua; sin embargo, en cuanto pasaba la ola, la planta, tenaz y flexible, se ponía vertical de nuevo. Parecía increíble que fuera capaz de soportar este golpeteo constante hora tras hora, día y noche, semana tras semana, quizá año tras año, y que en todo ese tiempo se estuviera nutriendo, extendiendo sus dominios, reproduciéndose a sí misma, en pocas palabras que

estuviera manteniéndose y mejorándose a sí misma en este proceso que en nuestra forma de escribir llamamos crecimiento. Aquí, en esta planta marina, semejante a una palma, estaba la tenacidad por la vida, el empuje vital, hacia adelante y la habilidad para sobrevivir en un ambiente increíblemente hostil, no simplemente quedándose estática, sino siendo capaz de adaptarse, desarrollarse y convertirse en ella misma (Rogers, 1980, pp. 164-165).

Los seres humanos podemos ser prácticamente devastados por las condiciones, pero esa devastación nunca es total sobre todo si asumimos una actitud resiliente.

De ahí viene esta idea de la resiliencia, que es una idea contraria a la de resignación, incluso diría contraria a la idea de adaptación. El asunto no es adaptarse, el asunto es: salir adelante. **AUTORREALIZACIÓN, ACTITUD Y RESILIENCIA SON LOS TRES VÓRTICES DEL TRIÁNGULO DEL EMPRENDIMIENTO.**

También en Psicología hay un concepto que a mí me resulta muy operativo. El concepto de adaptación crítica. Claro que tenemos que encontrar una salida a la situación, pero una salida que no signifique, necesariamente, una marcha atrás absoluta, sino una estrategia de modificación para avanzar.

REFLEXIÓN II: EL EMPREDIMIENTO ES UN MODELO ACTITUDINAL RESILIENTE



La idea que quisiera compartir con ustedes es que **LA RESILIENCIA NO ES UNA CONDICIÓN INNATA, NO ES UN DON DE ALGUNOS, QUE LA RESILIENCIA ES UNA CAPACIDAD QUE SE CONSTRUYE, QUE NOSOTROS PODEMOS CONSTRUIR NUESTRA RESILIENCIA, Y QUE LA RESILIENCIA, SIN DUDA ALGUNA, ES UNO DE LOS MEJORES ALIADOS EN LAS SITUACIONES DE CRISIS.**

¿Cómo se construye la resiliencia?

En primer lugar, no hay que esperar la crisis para construir resiliencia. **LA RESILIENCIA COMIENZA A CONSTRUIRSE PREFERIBLEMENTE ANTES DE LA APARICIÓN DE LA CRISIS.** ¿Qué quiero decir con esto? En la medida en que yo tengo un proyecto, y ese proyecto yo me lo represento en dos o tres escenarios distintos —digamos: un escenario favorable, un escenario desfavorable y un escenario medio—, y voy gestionando mi proyecto tomando en cuenta las posibilidades de esos tres escenarios, pues, cualquiera de ellos que en un determinado momento pueda imponerse (coyuntural, temporal o incluso definitivamente), yo tendré una proyección, una previsión de gestión de afrontamiento.

Hace unos días, conversando con unos compañeros, me decían: “pero es que no podemos vivir pensando en que las cosas van a ir mal, porque si hacemos una predicción de que las cosas van a salir mal, yo creo que de alguna manera, siguiendo esa cuestionada teoría de la atracción, de alguna manera estamos llamando a que salga mal”. Y digo: “No, error. ¿De qué estamos hablando cuando hablamos de una predicción? Cuando se hace una predicción no es para saber lo que inevitablemente va a pasar, sino sobre todo para saber lo que pudiera pasar si no cambiamos nuestros modos de actuar, es decir, la predicción es el instrumento del cambio, es aquello que nos permite a nosotros decir: no podemos seguir así, tenemos que cambiar nuestros modos de operar, tenemos que cambiar el camino”. A veces basta con cambiar las fichas del juego, otras veces hay que cambiar el juego mismo. Pero la predicción no es un inevitable, no representa una invariante, por el contrario, es una mirada hacia el futuro organizada, argumentada, sustentada para poder definir lo que vamos a hacer. La mejor condición para el desarrollo de la resiliencia es prever las situaciones que se nos puedan presentar y, en este sentido, obviamente, tomar determinadas precauciones y previsiones siempre, para poder tener del lado de acá un tiempo de reacción ante la situación de crisis.

En segundo lugar, un elemento importante para manejar y construir la resiliencia: yo creo que la construcción de la resiliencia está también en el modo en que nosotros nos focalizamos. Ante todo, llamo la atención sobre un hecho fundamental: la focalización es necesaria, pero siempre debe ir acompañada de la apertura del campo. “Visión de telescopio” y “visión de helicóptero”. Foco y campo. Creo que hay una tendencia bastante mantenida en el ser humano de focalizarse en los momentos negativos, en las cosas que andan mal. Se han hecho muchos experimentos al respecto, y cuando usted le dice a una persona: “dime qué te llama la atención aquí, simplemente qué te llama la atención”, las más de las veces las respuestas son respuestas de cosas que están mal, que están fuera de lugar, de cosas que están rotas, y, sin embargo, las cosas en positivo como que no llaman mucho la atención.

Creo que es **IMPORTANTE TENER UN CAMBIO DE MIRADA PORQUE LA POSITIVIDAD DE LA MIRADA PREDISPONE HACIA LA CONDUCTA POSITIVA**, tanto como la negatividad de la mirada predispone hacia la conducta negativa. Por supuesto que hay una predisposición positiva importante y que nosotros somos capaces de construirla. ¿De construirla con qué? Con los mensajes que nos demos a nosotros mismos, con la focalización de nuestras miradas en los momentos positivos o en los momentos negativos. Con entender los procesos, el devenir de los procesos. Con entender las situaciones, bien sea como coyuntura, o bien sea como etapas, pero entender que el tránsito de las situaciones no es ajeno al ejercicio de nuestra voluntad. El tránsito y el cambio no es sencillamente algo que va a suceder o no va a suceder: “¡Ay, si hicieran las cosas así!” “¡Si se pudiera hacer esto!” “¡Si nos dejaran!”. ¡No!, **EL CAMBIO TIENE QUE VER CON UNO COMO ACTOR DEL CAMBIO, NADIE CAMBIA POR EL DESEO DEL OTRO, POR EL GUSTO DEL OTRO**. Las cosas cambian y las personas cambian cuando nos hacemos responsables del cambio.

Esto es muy importante porque **ESTO SIGNIFICA, SIN DUDA ALGUNA, PARTICIPACIÓN, COLABORACIÓN, PLANTEAMIENTO CIUDADANO DE LOS PROBLEMAS**, es decir, estoy hablando de que esto **SIGNIFICA UNA MOVILIZACIÓN DE NOSOTROS COMO SUJETOS SOCIALES, COMO SUJETOS DE NUESTRO EMPRENDIMIENTO, COMO SUJETOS DE NUESTROS PROYECTOS**. No estoy hablando de que existan, o no, condiciones que favorecen más, condiciones que favorecen menos, incluso condiciones que entorpecen. Contra esas condiciones hay que batallar; sobre esas condiciones hay que trabajar; hay que, de alguna manera, hacer para que esas condiciones cambien; pero lo primero que hay que hacer es cambiar uno y buscar estrategias distintas para operar en esas condiciones.

Algunas personas cuando yo digo esto me dicen: “bueno, sí yo cambio mi modo de ser para operar en estas condiciones y lograr un cierto éxito; sí, yo me puedo sentir contento porque he logrado un éxito, pero por otro lado la condición no ha cambiado, y va a volver, y va a seguir siendo un obstáculo”. Ahí vuelvo con **LA IDEA DE LA ADAPTACIÓN CRÍTICA, ES DECIR CAMBIAR CAMBIANDO**. Hay que llevar en paralelo esas dos gestiones, las gestiones

de hacer las cosas y poder salir adelante y, al mismo tiempo, modificar las condiciones para que puedan, de alguna manera, ser más favorecedoras de los procesos que nosotros queremos llevar adelante.

Escuchaba yo recientemente a una persona que decía: “Es que todo está en la mente”. Yo digo: “No exageremos”. Pero buena parte, sin dudas, **ESTÁ EN LA MENTE. BUENA PARTE ESTÁ EN NUESTRA DISPOSICIÓN ACTUAL, EN NUESTRA MOTIVACIÓN, EN NUESTRO DESEO, EN NUESTRO DEJAR A UN LADO LAS LAMENTACIONES Y PREOCUPARNOS MÁS POR LAS ACCIONES, EN DEJAR DE PENSAR TANTO EN LO QUE NO RESULTA Y EMPEZAR MÁS A PENSAR EN LO QUE PUEDE RESULTAR. ES, DEFINITIVAMENTE, UN CAMBIO DE ACTITUD.**

Hay otros aspectos importantes en la construcción de la resiliencia. **LA RESILIENCIA SE CONSTRUYE CON MÁS POTENCIA CUANDO ES UNA RESILIENCIA COLABORATIVA.** Cuando nosotros trabajamos como átomos aislados, como unidades aisladas, tenemos menos chance de construir resiliencia que si lo hacemos de manera colaborativa. **SI INTERCAMBIAMOS, SI LOGRAMOS ACUERDOS, SI INTERCAMBIAMOS EXPERIENCIAS, PUES, SIN DUDA ALGUNA, TENDREMOS MÁS POSIBILIDADES DE LOGRAR AVANCE.**

Tenemos también que repensar las cosas de otro modo. Pensemos en ese concepto que no sé por qué hemos ido dejando como en segundo plano, ese concepto de una nueva normalidad. ¿Por qué un concepto de nueva normalidad es importante? **PORQUE NO HAY POSIBILIDAD DE UNA NUEVA NORMALIDAD SI NO HABLAMOS DE UNA NUEVA MENTALIDAD, ES DECIR, EL PASO A ESA NUEVA NORMALIDAD, ES UN PASO DE REINGENIERIZACIÓN, ES UN PASO DE RECONSTRUIRNOS A NOSOTROS MISMOS, RECONSTRUIR NUESTROS PROYECTOS, RECONSTRUIR NUESTROS EMPRENDIMIENTOS.** No pensar que vamos a ser lo que éramos “antes de”, sino que vamos a hacer algo similar y distinto, con características mejores y con otras a lo mejor todavía por perfilar. Pero la palabra es esa: **REINGENIERIZACIÓN, RECONSTRUCCIÓN DE NUESTROS MODOS DE PENSAR Y DE NUESTROS MODOS DE HACER.**

En el camino de avanzar, de encontrar un avance, nos podemos encontrar obstáculos, y esos obstáculos pueden llegar a ser tan fuertes que nos tumben, y en este sentido caer es siempre una posibilidad, y ocurre muchas veces, la mayoría de las veces, sin que nosotros queramos que sea así. Pero lo importante no es cuántas veces te caes, sino cuántas veces te levantas, y cuán inteligente eres en ese momento de levantarte, para pensarte del mismo modo, pero distinto. Para mirar el mismo camino, pero ensanchado. Para pensar en el mismo proyecto, renovado.

PANEL:

Experiencias de buenas prácticas
en la reinversión de negocios

MODERADORA: DRA. LOURDES SOUTO

PANELISTAS: ADRIANA HEREDIA, PATRICIA RAMOS
Y ANA MAHE INDA

La pandemia de la COVID-19 llegó para cambiar los esquemas y la vida de todos, en todos los sentidos. Ella trajo consigo un parón en la economía, que llevó a que muchos emprendimientos a nivel internacional tuvieran que cerrar sus puertas, y Cuba no fue la excepción. Pero en medio de ese escenario complejo, convulso e incierto, hay quienes en la palabra crisis buscaron la oportunidad. Aplicaron un enfoque de resiliencia a sus negocios y lograron salir adelante.

Según Schneider (2007), la resiliencia en el contexto empresarial significa tomar una crisis como aliciente para buscar el éxito, elemento que se ha puesto de manifiesto en aquellos emprendimientos que han sabido encontrar nuevas oportunidades y retos en la crisis provocada por la pandemia.

Cuba, a la llegada de la COVID-19 en marzo de 2020, ya poseía un escenario económico muy complicado: la actividad productiva mostraba señales de desaceleración y existía —y hoy está más acentuado— déficit de oferta y desequilibrios macroeconómicos. Estos elementos, unidos a la condición de economía abierta y dependiente del turismo y remesas, hicieron que la llegada de la pandemia afectara con mucha fuerza al país.

Entre los principales impactos que trajo la COVID-19 para los emprendimientos se pueden citar:


- Disminución de los niveles de productividad e ingresos: muchos emprendimientos cerraron sus puertas ante la imposibilidad de trabajar (debido al confinamiento) y los que se lograron mantener abiertos disminuyeron sus niveles de ventas debido, entre otras razones, a la contracción económica del país.
- Incidencia negativa en la estructura de costos, tanto fijos (cuya incidencia crece debido a las necesidades de mantenimiento sin niveles de actividad) como variables, por el incremento de precios y los niveles de inflación presentes

en el país, así como el aumento de los costos por el uso sostenido de datos móviles para garantizar las comunicaciones.

- Escasez de suministros y materias primas.
- Cambios en las dinámicas de trabajo: necesidad de ajustarse a la no presencialidad, disminución del número de trabajadores contratados.
- Tensiones desde el punto de vista financiero: interrupción de inversiones que encarecen los procesos; existencia de situación de impago debido al cierre de actividades; necesidad de un mercado de divisas (existe una creciente dolarización que limita adquirir provisiones y un marco regulatorio todavía restrictivo, a pesar de los recientes cambios —como la apertura a posibilidades de exportación y la ampliación de opciones para el trabajo por cuenta propia—).
- El reordenamiento monetario, que llevó a un replanteamiento de las políticas de precios, implica además una reforma salarial y ajustes en la empleabilidad.

Todos estos elementos condujeron a una pérdida de mercado y clientes y acentuaron el difícil entorno en el que de por sí se desenvolvían los emprendimientos en Cuba. Según datos ofrecidos por el viceministro primero de Finanzas y Precios, Vladimir Regueiro, en la Mesa Redonda del 15 de abril de 2020, más de 139 000 suspensiones temporales del ejercicio del trabajo por cuenta propia tuvieron lugar en el país debido a la pandemia. Las afectaciones al presupuesto nacional rondan los 101 millones de pesos, sin contar las afectaciones en lo individual y lo familiar para quienes se mantienen vinculados a esta modalidad de empleo.

Muchos emprendimientos cerraron sus puertas, pero otros supieron, con un enfoque de resiliencia, replantearse sus negocios y salir adelante. Creación, potenciación de servicios a



domicilio o realización de campañas digitales para mejorar la visibilidad de los negocios han sido algunas de las alternativas utilizadas por los emprendedores para paliar el momento de crisis.


A continuación, se presentan tres ejemplos de buenas prácticas de emprendimientos que aplicaron un enfoque de resiliencia a sus negocios y lograron convertir la crisis en oportunidad.

BEYOND ROOTS

Beyond Roots es un emprendimiento fundado en el año 2016 por la economista Adriana Heredia Sánchez junto a su compañero, José Luis Corredera. Su objetivo fundamental es promover la cultura de ascendencia afro en todas sus dimensiones y para esto se basan en tres líneas fundamentales:

1- Organización de experiencias educativas para que las personas que visiten la Isla puedan disfrutar de una verdadera inmersión en la cultura afro a partir del uso de sus cinco sentidos. Música, danza, estilo de vida y experiencias culinarias integran este modelo de experiencia turística. Esta fue la línea más afectada por los efectos de la pandemia.

2- Gestión de la primera tienda de estilo afro en Cuba, un espacio donde las personas pueden adquirir desde productos para el cuidado del cabello hasta accesorios, confecciones y *souvenirs*. Este modelo de tienda fue colaborativo y en él participaban 16 emprendedores.




3- Organización de eventos para promover la estética y la identidad afro en la Isla. Su objetivo es mantener más conectada a la comunidad afro, que constituye su mercado meta, promoviendo el estilo de cabello natural, entre otras acciones.

Al llegar la pandemia, como colectivo pasaron por una primera fase en la que cerraron momentáneamente por protección, tal y como ocurrió con todas las actividades del país. Se centraron en emplear este tiempo para recuperar todos aquellos pendientes que, por la dinámica diaria, requerían mayor atención que la que había sido posible brindarles hasta ese momento: diseñar nuevas propuestas, mejorar el sistema contable, organizar documentación, etc. Se enfocaron en desarrollar un sistema de organización y sistematización de sus servicios, a partir de las siguientes preguntas: cómo mejorar las experiencias, cómo optimizar el flujo de comunicación, cómo insertar a la empresa en el sistema contable, cómo retomar la idea de realizar la página web que —por cuestiones operativas— no se había podido lanzar.

Cuando quedó claro que la pandemia se dilataba en el tiempo, la empresa asumió una segunda fase de trabajo, en la que comenzaron a diseñar vías para subsistir y evitar así que Beyond Roots se derrumbase como modelo de negocio, con los mismos procesos mucho más analizados. Teniendo en cuenta que no estaban facturando ni operando directamente con el público, se dispusieron a iniciar un proceso de capacitación y a establecer vínculos con otros emprendedores en formación —tales como MG, Fon Mario y Candy—, lo que les permitió comprender cómo utilizar las redes sociales para mantener activo el negocio y el contacto con sus clientes, tanto foráneos, como nacionales.


Con el tiempo se hizo más difícil, por cuestiones de infraestructura, mantener las experiencias *online* debido a los problemas de conectividad. Fue por ello que reorientaron sus esfuerzos a seguir desarrollando el mercado cubano que conocía de su existencia y estaba interesado en los productos de la tienda, aunque esta última seguía dependiendo de los ingresos del turismo. Se empeñaron en revertir esta situación con el uso de una fuerte



campana de *mailing* que reforzaba un mensaje de presencia y permanencia: “Beyond Roots está aquí y te mandamos nuestro apoyo”. Siguieron conectados a través de Instagram y Facebook publicando fotos de experiencias pasadas, generando información de valor para ellos con el afán de hacer crecer la comunidad en Cuba a través de las redes sociales. Al inicio de la pandemia, la empresa contaba con 5 000 miembros en Facebook y hoy ya suman 125 000 contactos. Este grupo —en constante crecimiento— constituye hoy un importante termómetro para conocer cómo es percibido Beyond Roots.

Se centraron en desarrollar acciones que potenciaran la identificación del público nacional con la tienda, a pesar de que Beyond Roots es un nombre en inglés, y mostrar un espíritu de comunidad de la que todos podían ser parte, aun cuando la situación imponía —e impone— el distanciamiento como fórmula de vida. De esta manera, empezaron a articular una serie de retos en las redes sociales, a lanzar concursos, a generar temas de valor a partir de sus propios productos. Se posicionaron en Telegram, donde cuentan con 1 650 suscriptores y en donde han organizado conferencias sobre la moda, el cabello, estilismo e historia, buscando generar unión entre las personas. También comenzaron a movilizar un sistema de entregas a domicilio —tal y como hicieron otros emprendedores— y mantuvieron abierta la tienda dos veces a la semana, una vez que el transporte público fue restablecido. De forma paralela, empezaron a construir una página web para mantenerse en contacto con los seguidores en el extranjero, para recordarles que Beyond Roots seguía vivo: realizaron una gran campaña internacional en aras de promover las relaciones con las personas interesadas y poder comercializar los productos fuera de Cuba, lo cual constituyó un tremendo reto.

Con estas acciones se llegó a un punto en que el problema ya no era generar demanda y facturar, sino lo contrario: cómo mantener la oferta dada la demanda generada a partir de la aceptación exponencial que experimentaron. Como se explicó al inicio, la tienda se sostiene con enlaces con otros emprendedores, los productos de mayores demandas venían de otras provincias y ante la interrupción del transporte interprovincial surgieron cuellos de botella. Para enfrentar estos problemas de oferta conectaron con los emprendedores para acelerar



sus procesos y a la vez empezaron a desarrollar líneas de producción propias, pues hasta ese momento, de todos los productos en oferta, los únicos de producción propia eran los pullovers con mensajes identitarios, algo que distingue la producción de Beyond Roots. Las personas del equipo de experiencias educativas para visitantes extranjeros se integraron a estos procesos productivos y así se logró que el colectivo no se desmembrara, otra preocupación que se mantenía latente.


Durante este año, Beyond Roots se ha consolidado como una marca fuerte en el mercado cubano y también en el mercado internacional, ofreciendo servicios itinerantes. Asimismo, los clientes que están fuera de Cuba saben que Beyond Roots, una vez que se abran las fronteras, seguirá proporcionando las ofertas turísticas que le distinguen.



DESHIDRATADOS HABANA

Patricia Ramos, economista y profesora de la Universidad de La Habana, fundó Deshidratados Habana, un emprendimiento surgido en medio de la cuarentena que trajo consigo la COVID-19, en la que todos hemos tenido que hacer una pausa para pensar desde el punto de vista de la realización personal a qué dedicarnos, qué hacer. El equipo de Deshidratados Habana nace de un emprendimiento anterior, Knocking on Cuba, orientado a la organización de itinerarios turísticos, gestión de alojamientos y experiencias, como una pequeña agencia de viajes que buscaba proporcionar a los clientes una experiencia positiva y que transmitiera una idea de Cuba como la experimentan los cubanos. La mayoría del equipo provenía de la Facultad de Economía y tenía mucho que transmitir desde el punto de vista del funcionamiento de la realidad cubana, que puede ser interesante para un público foráneo.

La llegada de la pandemia representó un momento de introspección para todos aquellos emprendimientos dedicados al turismo, en el que quedó claro lo poco diversificado de su funcionamiento. En este caso se trataba de un emprendimiento totalmente abierto y dependiente de ese sector. Es por ello que, ante la distancia impuesta por la nueva realidad, se sobrepuso la necesidad de probar algo dirigido al mercado interno. Esto llevó al equipo a saltar de una agencia de viajes a un negocio vinculado a la producción de alimentos, específicamente de alimentos saludables —en particular, frutas—. Encontraron la oportunidad desde una oferta que apenas existe en el país: proveer *snacks* saludables, libres de químicos y de azúcares.




Se hicieron presentes varios retos: el difícil acceso a los alimentos en el país, cómo reducir las visitas a los mercados, trabajar en función de un mayor tiempo de conservación para los alimentos, y, de forma paralela, cómo transmitir hábitos de consumo saludables. De esta manera, comenzaron a experimentar recetas en sus propios hogares, buscando la perdurabilidad de los alimentos y el mayor acceso a estos, todo ello en aras de recomponer la fuente de ingresos de un proyecto que había llegado a cero.

Se realizaron pruebas con alrededor de ochenta productos y uno de los mayores incentivos para lograr el resultado provino del cálido recibimiento que estos tuvieron por su sabor, textura y lo que se podría hacer luego con ellos. Este aliciente trajo consigo que se asociaran más amigos —no vinculados al emprendimiento original— y que se fomentara en el grupo una cultura en torno al hábito de alimentarse de manera saludable.

Una vez conseguido el resultado práctico, se hizo presente el reto de llegar a un público, a desarrollar una experiencia física de vender el producto a las personas, sobre todo si se tiene en cuenta que se trata de algo llamado a ser caro por el proceso de deshidratación al que es sometido. Mediante dicho proceso, se disminuye la cantidad de agua propia del alimento, lo que reduce su actividad microbiana y, por consiguiente, extiende su durabilidad, si bien conserva estrictamente todas sus propiedades —salvo el caso de las vitaminas hidrosolubles presentes sobre todo en los cítricos—. El resultado es un producto concentrado en términos de peso: porciones pequeñas cargadas de nutrientes. Estos alimentos están destinados a aquellos que quieren llevar una vida saludable, personas que mantienen una práctica regular de ejercicio físico o que llevan una vida agitada, a quienes les conviene poder llevar un *snack* en su bolso.

Los productos deshidratados son una oferta inusual si se compara la cultura de consumo nacional con respecto a la de otros países, por lo que un paso fundamental para el éxito se centró en sensibilizar a los clientes potenciales en torno al consumo de estos alimentos. Se comenzó entonces a desarrollar una campaña a través de las redes sociales, aprovechando




el *know how* obtenido en el emprendimiento anterior. Se abrió una página en Instagram para obtener retroalimentación de los clientes potenciales. Con el fin de posicionar el nuevo producto se recurrió a mostrar el proceso a través de imágenes, fotografías hechas por los propios miembros del equipo, mensajes escritos en décimas... todo esto visto como formas de sensibilizar sobre el consumo de este tipo de alimentos y con el interés de hacerlos atractivos.

El emprendimiento se inició en un contexto en que se puso de moda la muestra de productos a través de catálogos por WhatsApp, lo cual les llevó a diseñar uno para el negocio. Participaron también en un taller *online* de Cubaemprende, donde mostraron su plan de negocios. Esto constituyó una oportunidad importante y tuvo como resultado que el diseño de Deshidratados Habana se transformara en un emprendimiento práctico.

Una vez establecidos, los principales retos devinieron de la tarea de ordenamiento monetario y el difícil acceso a los suministros en un contexto nacional complejo para la producción y distribución de alimentos.

Otro elemento que ha sido fundamental es el sistema de empaquetado del producto, originalmente hecho en nailon y que luego se amplió con el uso del cristal para realizar regalos, con un mayor grado de elaboración. Este aspecto les ha llevado a establecer conversaciones con la Empresa de Recuperación de Materias Primas, si bien aún no han logrado concretar una acción de vínculo con esta entidad estatal.

En el contexto de crisis económica actual y de inobjetable contracción de la demanda, en el que se han reducido los gastos fundamentalmente a productos básicos, resulta necesario sensibilizar al público con el consumo de los productos de Deshidratados Habana, que podrían considerarse “de lujo”.



Con el afán de ampliar el espectro de clientes ya diseñan sus próximos pasos: se proponen abrir su cartera de productos —fundamentalmente centrada en frutas deshidratadas— y transitar hacia los condimentos.

Igualmente, se conserva la idea de vincular ambos emprendimientos —Knocking on Havana y Deshidratados Habana— cuando vuelva a emerger el turismo. Esto será un desafío futuro; por el momento se mantienen haciendo experimentos con productos y tratando de afrontar con optimismo los retos que impone la pandemia con el trabajo desde casa.




ESCUELA DE FOTOGRAFÍA CREATIVA DE LA HABANA

De la mano de Ana Mahe Inda, graduada de Contabilidad y Finanzas y en sus inicios profesora de la Universidad de La Habana, se funda el proyecto de la Escuela de Fotografía Creativa de La Habana (EFCH), del que es directora desde el año 2011. Este año marca el décimo aniversario de este emprendimiento dedicado a promover el desarrollo de la fotografía cubana en toda la Isla. La COVID los ha vuelto más fuertes; el proyecto ha crecido con el auge de la educación a distancia, impulsada en el país como respuesta a la pandemia.

En marzo del año pasado, una vez declarada la cuarentena, la EFCH decidió mantener su actividad a través de internet. Desde ese instante iniciaron sus cursos de formación *online*, a través de WhatsApp, aun previendo que la mayoría de los alumnos iría abandonando el curso por el miedo al cambio. En ese momento faltaba poco para concluir las clases de ese mes y, tal y como esperaban, la mayoría abandonó los cursos al no acomodarse a la modalidad *online*. A pesar de esta reducción, la escuela mantuvo a la mayoría de sus profesores impartiendo clases virtuales y conservó el 50% del estudiantado.

La escuela permaneció activa con este sistema alrededor de siete meses. Con el paso del tiempo, los profesores fueron capaces de establecer una buena dinámica y las clases prácticas se sucedían de maneras muy diferentes. Mientras, el encierro obligaba a los alumnos a estar




totalmente en casa, lo cual los impulsó a hacer algo creativo que los mantuviera en actividad. Así comenzaron a recuperar a muchos estudiantes que en un principio habían abandonado el sistema de enseñanza y pasados tres meses la EFCH virtual ya contaba con la misma cantidad de alumnos que tuvo la escuela física.

También empezaron a trabajar con estudiantes de otras provincias, de las que solamente venían a La Habana en julio y diciembre. Se puso en marcha una beca para los jóvenes de provincia que tenían aptitud y actitud para la fotografía artística. En el plazo de los siguientes seis meses se normalizó toda esta dinámica de formación y, de por sí, eso implicó una apertura en relación con la actividad que la escuela desarrollaba en sus orígenes.

Si bien en un principio el cambio fue recibido con escepticismo, con el paso de los meses se comenzaron a desarrollar nuevos métodos de trabajo: se optimizaron los planes de clase y se establecieron nuevas indicaciones metodológicas para desarrollar las prácticas con los alumnos. Quedó demostrado que aspectos tan prácticos como difíciles —es el caso de los cursos de iluminación artificial y revelado digital, que en su modalidad presencial representan un reto para estudiantes y profesores— funcionaban en la nueva modalidad y eran recibidos con agrado.

Hacia finales del año 2020, ante el fortalecimiento de la escuela en su modalidad *online*, se decidió migrar a la plataforma Telegram —mucho más rica en posibilidades—, en tanto fotógrafos con un trabajo serio organizaban a través de esta aplicación grupos de intercambio sobre sus obras, técnicas fotográficas, etcétera.

Los colectivos de provincias como Sancti Spiritus, Santiago de Cuba, Matanzas y Camagüey aportaron más fuerza al trabajo de la escuela. Cuando el encierro se puso bien estricto, crearon un grupo llamado “La Taberna del Fotógrafo”, en Whatsapp, en el que los estudiantes se reunían fuera de clases, lo cual produjo un intercambio más cercano entre ellos.




Se llegaron a impartir hasta diez cursos virtuales diferentes y en cada grupo se admitía hasta 15 alumnos. Por tanto, la escuela funcionaba en diez aulas virtuales, con entre 100 y 150 estudiantes que iban cambiando de curso en curso y aproximadamente 50 nuevos. Todo ello representó mucho trabajo, pues no es fácil conseguir esa matrícula, pero con la organización de la escuela y su experiencia de diez años de trabajo, a lo que sumó el desarrollo del modo virtual, se logró mantener la actividad de manera exitosa.

Durante los primeros meses del presente año, y debido al impacto de la unificación monetaria, se vio afectada la matrícula. A pesar de ello, el curso de marzo comenzó con 80 alumnos, de los cuales 40 son de nivel inicial. Actualmente los estudiantes de provincia siguen siendo la mitad de la matrícula, lo que se ha logrado después de un año de trabajo. Se mantiene además la actividad en “La Taberna del Fotógrafo”, donde se establecen nuevas dinámicas, se reúnen, intercambian y muestran sus fotografías. Además, se realizan talleres gratuitos y un grupo de actividades extradocentes que permiten que los estudiantes mantengan su motivación.

Con el paso de los meses la escuela comenzó también a recuperar todos los demás proyectos que desarrollaba normalmente de forma paralela a la formación. Es el caso, por ejemplo, del espacio “Encuentro con el artista”, en que los estudiantes intercambian con fotógrafos que tienen un trabajo reconocido, a veces incluso una o dos veces por semana, en dependencia de los mismos fotógrafos y su disponibilidad de tiempo. Esta ha sido también la oportunidad para encontrarse con fotógrafos foráneos que son amigos de la escuela, quienes, al compartir la condición de aislamiento, ofrecen su tiempo para esta actividad.

La EFCH ha recuperado también el proyecto de formación para niños, quienes disfrutaban mucho la modalidad *online*. Se recuperó el proyecto “La Habana es nombre de Mujer”, que apoya a las mujeres empoderadas. Mantienen las sesiones fotográficas con los emprendedores, quienes, de hecho, hoy lo necesitan más que nunca pues también han tenido que volcarse hacia el universo virtual.



Cuando en el mes de diciembre se observó una suerte de apertura a partir del control de la pandemia en varias provincias del país, contra todos los pronósticos los estudiantes de provincia vinieron a La Habana y se reunieron en la escuela, con mucho cuidado y cumpliendo con todas las medidas de prevención. Es importante destacar que en la EFCH se otorgan becas, gracias a emprendedores cubanos que alojan a estudiantes de provincia y les ofrecen precios más asequibles, todo gestionado por la institución. En ese momento se consideró reabrir los cursos desde la educación tradicional, pero finalmente se regresó al estado de cierre en el país, lo que dio al traste con esa posibilidad.

La crisis se convirtió en una ocasión para ampliar y promover todos los proyectos de la EFCH con otros actores, con muchas oportunidades y mucho impulso para continuar.

Estas tres experiencias de buenas prácticas tienen en común que, a partir de una situación de crisis, repensaron sus modelos de negocios, se apoyaron en sus equipos de trabajo para buscar soluciones alternativas y aprovecharon el tiempo para capacitarse. Encontraron en las redes sociales el canal de comunicación ideal para seguir llegando a sus clientes, que son su razón de ser y centro de sus negocios, buscaron formas creativas de saltar sobre los obstáculos que surgen debido a la escasez de recursos y a la imposibilidad de movimiento, se apoyaron en otros emprendedores potenciando el trabajo en redes, y proyectaron sus acciones en función de escenarios. Todos estos elementos manifiestan el enfoque de resiliencia con el que empezaron a trabajar.

TRABAJO EN MESAS

Preguntas que guiaron el debate:

1. ¿Cuáles son los elementos que han resultado factores clave para conseguir afrontar la pandemia de un modo efectivo, eficiente y saludable? ¿Cuáles han conspirado contra ello?
2. ¿Cómo potenciar y/o aumentar la capacidad resiliente de nuestros emprendedores?
3. Identificar acciones concretas.



MESA 1: TURISMO


Coordinadoras:

Dra. Maite Echarri y MSc. Lidie Perera

Participantes:

Frank David Abá, Claudia Cuevas, Maritza Robaina, Juan Carlos Blaín, Ariel Lima, María Consuelo Ameneiro, Víctor Martínez, Antonio Camacho, Janette Patricia Hidalgo, Tania Rabell


Los emprendedores del grupo se vinculan a las actividades de restauración (2), arrendamiento (2), gestión de alojamientos (1), venta de artesanías (2), gestión de servicios de transportación (1) y prestación de servicios al turismo (1). El 78% de los integrantes tiene algún título universitario y el resto ha cursado o cursa estudios superiores. Las mujeres (4) representaron el 44% del grupo. El lapso de tiempo desde que se dedican a la actividad varía entre los 16 y un año de experiencia. Tres de los emprendimientos comenzaron a funcionar en el año 2019, aunque en uno de estos casos el emprendedor desarrollaba la actividad no estatal con anterioridad. El grupo puede ser segmentado en tres subgrupos:

- 
- I. emprendedores que han sufrido los embates de la pandemia y aún no logran visibilizar el futuro de sus negocios,
 - II. emprendedores que aun cuando no cancelan sus licencias de operación las han detenido y apuestan por reorientar sus negocios, y
 - III. emprendedores que mantienen sus propuestas de negocio a partir de la búsqueda de soluciones que propicien el cambio y la adaptación.

Las MIPYME vinculadas al turismo y que se enmarcan en el primer subgrupo han sufrido los efectos adversos de una crisis no considerada en planes de prevención. En el caso cubano la situación no es muy diferente del contexto internacional: hospedajes, restaurantes, transportistas y actividades vinculadas a la industria cultural creativa, y en particular las artesanías, han tenido que afrontar la suspensión de sus pequeños emprendimientos. Asimismo, el cierre de los mercados de artesanías, productos y otros bienes ha afectado especialmente los ingresos de las mujeres (ONU, 2020). Si bien en el análisis que nos ocupa la venta de artesanía fue la actividad con mayor experiencia (16 años), han sido los portadores de tales licencias de operación unos de los más afectados por la crisis de la COVID-19.

En estos casos el factor clave para la paralización de las operaciones ha estado condicionado por una dependencia total respecto al mercado turístico internacional, el cierre de las instalaciones que acogen sus puestos de ventas y el débil manejo de plataformas digitales para reorientar sus ofertas hacia otros segmentos de mercado. Resulta notorio que para las ventas de artesanías la capacidad de ahorro y la planificación de los gastos ha sido prácticamente la única forma de enfrentar la pandemia.

Con respecto al subgrupo II, en este se ubican emprendedores cuyos negocios estaban enfocados en el turismo internacional (arrendamiento de habitaciones, gestión de alojamientos y gestión de servicios de transportación), para quienes la pandemia ha derivado en un entorno de búsqueda de nichos de mercado interno y en el mejoramiento de las condiciones para la prestación de los servicios. Acciones relacionadas con el mantenimiento



constructivo, establecimiento de canales de comunicación con el público, mejoras en la operatividad del *software*, la conservación de los clientes y la comunicación activa, así como el aprovechamiento del ecosistema digital, han sido las experiencias que les ha dejado la pandemia. Hay que señalar que, en uno de los casos, específicamente el relacionado con la gestión de transportación, se presentó como obstáculo el hecho de que la licencia bajo la cual operaba el negocio no respondía a la realidad del servicio ofertado.

En cuanto al subgrupo III, es en este donde se reconoce un conjunto de actuaciones positivas para el enfrentamiento a situaciones de crisis, las cuales son evidencia de capacidades resilientes instaladas que han permitido sortear las dificultades. En estos casos, como factores claves para mantener la propuesta de negocio se verificaron los siguientes:

- Superación académica.
- Manejo eficiente de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- Diversidad de públicos y la no dependencia del turismo internacional.
- Existencia de una marca establecida y el mantenimiento de los estándares de calidad relacionados con esta.
- Introducción de protocolos de higiene y bioseguridad que estimulan la confianza del cliente.
- Reinención del negocio apostando por la migración hacia otras formas de comercialización y prestación del servicio (a domicilio) y formas de pago (comercio electrónico).
- Análisis de resultados históricos del negocio para identificación de brechas en la operatividad y para la reducción de costos.


Las propuestas planteadas para la potenciación de las capacidades resilientes se relacionaron con mantener enfoques positivos y orientados a la conservación del negocio, a partir de su reinención y la incorporación de nuevos modelos que aprovechan el potencial del mercado



interno y las oportunidades abiertas con las formas de comercialización en plataformas digitales.

Los emprendedores en su conjunto coincidieron en que resulta imprescindible la capacitación en temas relacionados con el marketing, el uso de la tecnología y la legislación vigente. La crisis de la pandemia ha demostrado que aquellos negocios con flexibilidad y adaptabilidad, rapidez en la toma de decisiones, mantenimiento de servicios de calidad, precios justos y asociatividad fueron los que pudieron mantener sus propuestas en actividad. Se reconoció que disponer de una red de vínculos y relaciones interpersonales bien establecidas, equipos de trabajo comprometidos y un uso eficiente de las tecnologías son factores que inciden de modo directo en el enfrentamiento a los desafíos que implica una crisis pandémica como la que se vive en la actualidad.

La mesa propuso acciones orientadas hacia la generación de estrategias enfocadas en los resultados a corto, mediano y largo plazos; la potenciación de la creatividad, la innovación y oportunidades de negocio; mantener enfoques positivos y proactivos; conservar clientes y diversificar los segmentos de mercado; capacitación en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, temas legales y comunicacionales, así como del manejo del estrés. Se sugirió evitar las improvisaciones y buscar ayuda profesional.



MESA 2: EMPRENDIMIENTOS DE BASE TECNOLÓGICA


Coordinadores:

Lic. Sandra Madiedo y Dr. Humberto Blanco

Participantes:

Rafael Martínez, Carlos Miguel Pérez, Yosué Montes de Oca, Abel Bajuelos, Erich García, Martín Proenza, Bernardo Romero, Liber Baró, Manuel Benítez

La composición del grupo unió diversas actividades como: servicios informáticos (2), taller de electrónica, manufactura aditiva, materiales de construcción con materias primas cubanas, videojuegos, transportación, bitcoin y pasarelas de pago, y vehículos no tripulados (drones). El tiempo promedio de fundados es de 5 años o más para la mayoría, y solo tres se encuentran entre 1 y 3 años. Todos son graduados universitarios y dos autodidactas en las especialidades a las cuales se dedican.




La pandemia ha acarreado modificaciones en el modo de operar, pues ya no es posible que los equipos trabajen presencialmente, sino cada quien en su casa. ¿Qué se hizo? En principio los emprendimientos de base tecnológica fueron los menos afectados, por el tipo de plataforma a la cual migraron muchos negocios en el mundo. Eso les ha permitido mayor capacidad de supervivencia. Aunque hayan tenido algunas pérdidas, en general se puede hablar de crecimiento.

A pesar de que el negocio de *software* tiene las posibilidades de la virtualidad, uno de los emprendimientos de este tipo tenía un estilo bastante reacio al trabajo a distancia y la descentralización de la dinámica de equipo. En la prepandemia mantenían una excelente dinámica grupal en la oficina, que funcionaba como un espacio súper rico tanto en contenido como en socialización, y por esto el líder tenía temor al trabajo a distancia. Al llegar la pandemia fue imprescindible adoptar esta modalidad de trabajo y se comenzó con miedo. También fue necesario tener en cuenta las dinámicas personales, como en los casos de algunos trabajadores que comenzaron a realizar sus actividades en la madrugada.

En cualquier caso, quedó demostrado que no puede haber predisposición. El emprendimiento no se ha visto afectado por ese trabajo a distancia, ha crecido. En primer lugar, independientemente de la adaptación, en este trabajo participa gente buena, hay un equipo muy integrado. También el hecho de valorar nuevas tecnologías, nuevas maneras de hacer, ha sido de total crecimiento.

En el negocio de los videojuegos, algunas labores son arte y otras, ingeniería, por lo que cada parte debe estarse mirando mutuamente. De forma remota, en lo que el artista está haciendo un boceto que se puede demorar tres horas, es necesario monitorearlo para no perder tiempo, lo cual en un estudio es posible y por separado es más complicado. La pandemia obligó a trabajar aislados y se fueron utilizando diversas herramientas de comunicación para buscar la que mejor se adaptara.




Ha sido importante ver la comparación entre un antes y un después de la llegada de la COVID-19, cuál ha sido el impacto que ha tenido en los negocios y cómo se han ido creando las condiciones: las conexiones están mucho mejor, se habilitó el servicio de VPS (Virtual Private Service), de montar herramientas de trabajo en servidores nacionales, y se ha tratado de buscar la manera de salir adelante en medio de la pandemia.

Otro de los negocios presentes en la mesa se dedicaba a la solución de anuncios clasificados para más de 125 000 usuarios registrados que buscaban productos. Llegó la pandemia: se eliminaron los vuelos, no estaba entrando mercancía y los vendedores no tienen nada que vender —salvo los emprendedores que producen por ellos mismos— y todo eso desapareció, tendió a cero. En ese momento hubo que aprender a analizar el mercado, a ver cuáles eran las opciones y fue por eso que se empezó a trabajar en el fenómeno de las *fintech* (*financial technology*). Así nació QvaPay, solución de pagos electrónicos en Cuba o fuera de Cuba, que ese es el potencial que posee este emprendimiento.

A pesar de que los servicios de *software* están preparados para la modalidad virtual, el trabajo a distancia obligó a que cada quien tuviera una conexión independiente. Esto resultó mucho más caro, por casi un mes la productividad fue aproximadamente un 25% de la habitual. Después vino la adaptación y, no solo se pudo contratar a más personas, sino que aumentó la demanda del mercado. La empresa crece como una de las más modernas e inteligentes sin necesidad de la presencialidad.

En el caso del emprendimiento dedicado a la transportación, este se vio afectado por la reducción en la movilidad de turistas, que, producto del cierre de los vuelos, pasó al punto cero. Fue necesario estudiar para reinventarse y lo que pareció más eficiente fue utilizar la misma infraestructura de taxis que tenía, para ponerla en función de cualquier otro emprendimiento. Era obvio que los comercios electrónicos iban a necesitar una solución que permitiera mover mercancías o productos entre provincias y era posible ofrecerles una solución que incluso a larga distancia tuviera un costo menor. Así surgió Cargo Luna, un



negocio reinventado después de que fallaran emprendimientos previos, y que permitió una recuperación y tratar de generar una solución que aportara valor a la economía del país.

Para alcanzar la resiliencia que se necesita en estos tiempos, es imperativo lograr dinámicas de colaboración, de ambientes de innovación, no solo por parte de los emprendedores, sino también de las empresas y la academia (en una especie de triángulo). Establecer encuentros a partir de plataformas o eventos, lograr mucho más roce, saber qué se está haciendo, qué ideas hay, ha sido quizá el motor de ecosistemas que llevan la delantera. Eso es fundamental, a partir de ahí florecerán muchas más soluciones.



MESA 3: SERVICIOS PROFESIONALES

Coordinadores:

Lic. Ariam Mayor y Dr. Luis A. Barreiro

Participantes:

Ana Mahe Inda, Mario Agustín Ferrer,
Gerardo García, Carlos Arce, Yasmany Joaquín
Álvarez, Idian Chávez, Katia Sánchez

De los emprendedores que participaron en el debate, dos fueron mujeres (40%) y cinco hombres (60%). La edad promedio de los foristas fue de 38 años, todos de nivel universitario, con predominio de los ingenieros informáticos, además de una graduada de Comunicación Social y una máster en Administración de Empresas. Los emprendimientos vienen operando entre uno y nueve años y confluyen en la actividad de promoción y marketing digital. Estos emprendimientos son: WIMS (agencia de marketing); La Penúltima Casa (primer blog de comunicación digital en Cuba, un negocio en esencia educativo en este ámbito); Gerbet




(agencia especializada en desarrollo web, marketing digital y diseño gráfico; digitaliza los procesos de comunicación y marketing de sus clientes para elevar el valor de la marca digital de estos); “AA” (marca de Asesoría y Capacitación en Marketing y Estrategia, diseña y desarrolla programas de capacitación para el sector privado y está comenzando alianzas con el sector estatal); behart.net (estrategias de marketing y posicionamiento con negocios nacionales e internacionales); *Light Vision* (agencia de marketing y publicidad, ofrece acompañamiento permanente al cliente y diseña propuestas innovadoras que impulsen su crecimiento económico y social); Escuela de Fotografía Creativa de La Habana (proyecto para el desarrollo de la fotografía cubana; desde 2018 posee una agencia especializada en soluciones para el trabajo con imágenes publicitarias y productos; incluye un proyecto para desarrollar la imagen publicitaria en emprendimientos liderados fundamentalmente por mujeres cubanas).

Entre las primeras interrogantes debatidas estuvo la referida a las estrategias asumidas por los emprendedores para mantener “vivos” sus negocios una vez comenzado el período pandémico. En este sentido, coincidieron todos en varios elementos que marcaron las líneas hacia donde sus emprendimientos se dirigieron en el plano estratégico.

El primero de estos fue el uso de las redes sociales y el desarrollo de nuevas relaciones y canales de venta con los clientes. Si bien estos emprendimientos ya tenían un amplio dominio de los canales digitales y básicamente su propuesta de valor y sus servicios tenían un fuerte componente de representación en redes sociales, se vieron obligados a reinventarse dado que sus clientes, emprendedores también, sufrieron el impacto negativo en sus ingresos, por la disminución de la actividad comercial, la reducción del turismo y los cierres que, obligados por la pandemia, tuvieron que enfrentar.

En este contexto desfavorable para el emprendimiento, en general los primeros gastos que se recortan son los de promoción y marketing, de ahí que los negocios oferentes de estos servicios se ven notablemente afectados. Por tanto, la estrategia consistió en generar nuevas




facilidades a los clientes, que accedieran de forma más fácil a los servicios y demostrarles que aún en tiempos de baja actividad comercial es necesario mantener la comunicación con sus clientes, adaptarse y prepararse para un nuevo contexto de recuperación, promoviendo la filosofía de no ceder espacios hoy, a partir de una comunicación y promoción activa de sus negocios.

Otras dos estrategias necesarias fueron la rebaja de precios como vía para mantener clientes, y la diversificación de los segmentos de mercado atendidos. En ambos casos son mecanismos que se conectan con lo antes explicado sobre la importancia de potenciar nuevos canales de ventas y acercamiento al cliente.

Los ajustes de precio usualmente son una estrategia empleada por los negocios —y en este contexto están aún más justificados— cuando ganar nuevos clientes es más difícil que mantener los que ya se tienen; además, es una estrategia de riesgo puesto que implica mantener la calidad de los servicios aun cuando tengan un menor precio, de modo que el cliente no sienta que está accediendo a una oferta de menor valor añadido. Igualmente, este tipo de ajuste implica costos para los emprendimientos, que deben cambiar sus cartas de precios y tarifarios, aunque este elemento fue de los menos representativos entre los participantes de esta mesa, pues al mantener casi todas sus ofertas en soportes digitales realizar cambios resultaba más sencillo.

En cuanto a la captación de nuevos clientes, en los ejemplos expuestos en la mesa se manifestó que ocurrieron principalmente de dos formas.

Tener que mover a las redes la totalidad del trabajo, como medida de supervivencia o muerte, potenció la posibilidad de contactar con clientes en el extranjero que, reconociendo servicios de calidad y con costos más viables respecto a servicios similares en sus fronteras, generaron una demanda importante de trabajo para estos emprendimientos dedicados a la computación, el marketing y la comunicación.




Otra experiencia en este sentido fue la expuesta por la Escuela de Fotografía de la Habana (EFCH), que, a partir de sus aulas virtuales, amplió su alcance a todo el país, logrando así lo que en otros tiempos habían desarrollado pero de modo más reducido: llegar a provincias y municipios distantes, donde también existían clientes potenciales. En este caso, el mérito de la estrategia es doble, pues además de ayudar a la escuela a generar más ingresos, también permitió extender su trabajo artístico y de difusión de la creación fotográfica hacia jóvenes y creadores con vocación y talento que hasta el momento sufrían del fatalismo geográfico como limitante para acceder a estas ofertas.

Por último, pero no menos importante en este período, fue la estrategia de desarrollo de eventos y acciones de capacitación, que ocuparon el tiempo y las dinámicas de los emprendedores. Estas actividades —que a causa de las dinámicas y la operatividad de los emprendimientos en condiciones normales quedaba relegada a segundo plano— ganaron un espacio notorio en la mayoría de los negocios. De esa manera, la preparación de empleados y de los propios líderes, la participación en eventos *online* como talleres, conferencias, festivales y foros, nacionales e internacionales, abrieron puertas a nuevas ideas y alianzas.

Los emprendedores identificaron elementos que resultaron clave y permitieron afrontar la pandemia de un modo efectivo, eficiente y saludable.

Entre las fortalezas que movilizaron para reinventarse coincidieron en que: el intercambio con emprendedores para generar nuevas ideas, la gestión del equipo, el estudio y la adaptación a los nuevos hábitos de consumo de los clientes como resultado del salto tecnológico de la sociedad cubana, las posibilidades que brinda la innovación tecnológica, así como mantener un adecuado estado mental y físico, fueron sin dudas los pilares sobre los cuales sentaron los rediseños de sus negocios y que han llegado para quedarse, aun cuando la situación global y nacional provocada por la pandemia esté en un mejor escenario. Del aprendizaje que



generaron las medidas adoptadas durante la pandemia estarán permeadas las estrategias futuras de estos negocios que lograron sobrevivir y que cada día superan obstáculos y se reinventan.

En los siguientes años estos emprendimientos mantendrán un grupo de acciones y métodos de trabajo que hasta el momento han resultado válidos. Entre estos señalan el desarrollo de estrategias colaborativas y alianzas entre emprendedores y otras formas de gestión que garanticen buscar soluciones, ampliar mercados y elevar la calidad de los servicios prestados; trabajar bajo la filosofía de que, para salvar el negocio, primero hay que salvar al equipo con quien se tiene la responsabilidad moral, porque son los que han permitido al negocio crecer y desarrollarse, ya que el enfoque de cliente interno resulta primordial para tener emprendimientos más sólidos; el aprendizaje digital como refugio; cambio de la rutina diaria al convertir la casa en oficina; internacionalizar servicios en busca de otros mercados; refuerzo de la ética en los negocios; pasar de una estrategia de incrementar utilidades a una de sobrevivir; anticiparse a lo que está sucediendo como estrategia básica de supervivencia.

Para potenciar y/o aumentar la capacidad resiliente de nuestros emprendedores, que les permitió además hacer realidad esas estrategias que ya han identificado como válidas para su futuro, es necesario realizar acciones concretas. Al decir de los propios emprendedores esas acciones deben estar encaminadas a: la creación de espacios colectivos de aprendizaje promovidos por la academia e instituciones públicas orientadas a la capacitación, e incluso por los propios emprendedores; reforzar la notoriedad y el posicionamiento de los emprendimientos; detectar las necesidades de capacitación en materia de marketing, del mercado; estar en todos los espacios digitales posibles; dirigir mayores esfuerzos a mantener y consolidar los clientes actuales y no tanto a captar nuevos clientes.

PLENARIA



Al analizar los comportamientos resilientes, encontramos que se desarrollaron en tres niveles: 1. individual/ interpersonal; 2. relativo a la actividad en sí y —muy relacionada con las características personalológicas de los emprendedores y su posición en la estructura social— su capacidad de agencia ante las condiciones del entorno; 3. la gestión de las relaciones con el entorno. En cada nivel se pueden observar particularidades que le confieren independencia, pero también son identificables relaciones de interdependencia entre los tres.


En la tabla 2 se resumen estos niveles, el despliegue de distintas estrategias afrontadoras, los obstáculos identificados y la importancia de las acciones de capacitación, formación y colaboración para fortalecer la resiliencia. Impresiona la visualización de obstáculos solo en lo relativo al análisis del entorno.

Construir futuro, despegarse de los lastres que nos llevan a la involución, al pensamiento básico, a la sobrevivencia —halada por materialidades y la escasez de espiritualidad—, implica disponerse a ello, intencionarlo, porque a veces no se da espontáneamente. Implica abrazar que nuevos contextos y situaciones demandan nuevos modos de actuar, crear e innovar, confiar que entre todos podemos lograrlo.

Tabla 2. Resumen del trabajo del panel y mesas sobre resiliencia

	CLAVES DE AFRONTAMIENTO	OBSTÁCULOS	ACCIONES A IMPLEMENTAR
NIVEL INDIVIDUAL Y RELACIONAL	<p>Reenfoque: sobre la base de asesoramiento y capacitación.</p> <p>Adaptación</p> <p><i>Networking</i>: alianzas de diverso tipo con otros actores, en especial, emprendedores y empresas estatales.</p> <p>Profundización de vínculos: mayor conocimiento del cliente externo, del equipo de trabajo, de sí mismos.</p> <p>Ahorrar y planificarse.</p> <p>Sobrevivir: mantenerse, no crecer.</p> <p>Enfoque en mantener clientes, no en ganar nuevos.</p>		<p>Propiciar intercambios entre emprendedores y con otros actores, en especial, gobiernos locales y empresas estatales.</p> <p>Propiciar intercambios con actores internacionales para aprender buenas prácticas en escenarios internacionales.</p> <p>Evidenciar la necesidad de la tecnologización del país.</p>
ACTIVIDAD	<p>Rápida incorporación de protocolos de bioseguridad.</p> <p>Emigración al mundo digital/ socialización en el mundo digital.</p> <p>Reorientación de la gestión logística, asociada a la cadena de suministros (uso de productos y producciones locales).</p> <p>Servicios y productos adaptados al mercado interno.</p>		
ENTORNO		<p>La dolarización en la venta de insumos.</p> <p>Tarea</p> <p>Ordenamiento.</p> <p>Limitada o nula ayuda desde la seguridad social.</p> <p>Licencias que invisibilizan el negocio.</p> <p>Marco legal vigente (emisiones sucesivas de normas).</p> <p>Inexistencia de mecanismos bancarios para la obtención de créditos para la inversión.</p>	<p>Propiciar intercambios entre emprendedores y con otros actores, en especial, gobiernos locales y empresas estatales.</p> <p>Propiciar intercambios con actores internacionales para aprender buenas prácticas en escenarios internacionales.</p> <p>Evidenciar la necesidad de la tecnologización del país.</p> <p>Diseñar capacitaciones.</p> <p>Ejecutar investigaciones de mercado.</p> <p>Propiciar la existencia de información pública y de diversos modos de recogida y sistematización de datos.</p>

CAPÍTULO III. ARTICULACIÓN CON EL SECTOR ESTATAL. CONFERENCIA, PANEL, MESAS Y PLENARIA



DR. OSCAR FERNÁNDEZ, DR. HUMBERTO BLANCO, DRA. MAITE
ECHARRI, MSC. LIDIE PEREA, LIC. SANDRA MADIEDO, DR. LUIS A.
BARREIRO, LIC. ARIAM MAYOR, DRA. DAYBEL PAÑELLAS

CONFERENCIA:

Escenario actual para el emprendimiento. Oportunidades y desafíos

DR. OSCAR FERNÁNDEZ

El año 2020 ha significado un tsunami para el sector privado. La COVID-19 obligó a cerrar o reconvertirse debido a la reducción de la demanda agregada, por el decrecimiento del turismo pre y pospandemia, así como las restricciones impuestas por la pandemia en sí misma. También colapsó la oferta tanto formal como informal. Tales restricciones de aislamiento e inmovilidad y desconcentración del trabajo no cambiarán en el corto plazo, por lo que hay que prepararse para enfrentarlas.

Aspectos importantes del contexto para el emprendimiento en Cuba:

- El país se mueve en un entorno monetario casi caótico. El llamado “día cero” se activó, era una medida necesaria, aunque no el mejor momento para implementarla. El reordenamiento monetario implicó una devaluación de la tasa de cambio oficial y además una reforma general de salarios y precios, procesos muy complejos y difíciles de controlar centralmente, mucho más cuando es un contexto de reordenamiento monetario que coexiste con una dolarización en avance. Como hemos comprobado, se están generando ajustes.
- El objetivo es que las empresas estatales den un salto de productividad, pero este no debe generar crecimiento del empleo. Sin embargo, hoy existen más de dos millones de personas en edad laboral que ni estudian, ni trabajan formalmente, sumadas a las que deben quedar disponibles como resultado de la reestructuración de las empresas estatales. Debería facilitarse que **EL SECTOR PRIVADO ESTÉ EN CAPACIDAD DE ASUMIR SU RESPONSABILIDAD DE EMPLEAR A ESE EXCEDENTE.**
- **EL PROCESO DE DOLARIZACIÓN, QUE SE INSTRUMENTÓ ANTES DE LA PANDEMIA NO PERMITE QUE LOS EMPRENDIMIENTOS CIERREN EL CICLO.** Solamente aquellos que consigan exportar podrían tener acceso a insumos que se ofertan en MLC. No existen vías legales para reaprovisionarse de la moneda

a la que se van pasando cada vez más renglones como parte del avance de la dolarización. Este entorno monetario caótico aún durará un tiempo y es una amenaza para los actores privados pues genera incertidumbre. El público tiende a refugiarse en la moneda extranjera, que va desplazando algunas funciones del dinero que debe cumplir la moneda doméstica. El resultado es un incremento de la depreciación de esta en los mercados informales.

- El marco regulatorio ha mostrado pasos de avance. Las posibilidades de importar y exportar constituyen una opción muy positiva, aunque el mecanismo es insuficiente. **EL MARCO CONTINÚA SIENDO DEMASIADO RÍGIDO AÚN, LO QUE REDUCE LAS POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO.** Además de que impone vaivenes conceptuales de impulsos y retracciones.
- **LAS ALIANZAS CON EL ESTADO AÚN SON COMPLEJAS** y se promueven de forma desigual, siendo el desarrollo local el camino a corto plazo más factible para estas alianzas.
- Un aspecto positivo del contexto es que los organismos reguladores están más atentos a los debates públicos. Las redes sociales ganan impacto sobre todo en la corrección de las políticas, pues los decisores las están tomando en consideración. Por lo tanto, **LAS POLÍTICAS ESTÁN RESULTANDO MÁS INTERACTIVAS SI SE LES COMPARA CON EL PASADO.** No obstante, falta mucho para disponer de canales de comunicación y participación ciudadana eficaces.
- Hay que estar atentos al próximo Congreso del PCC, que debe tener un pronunciamiento más concreto sobre la política de reforma, dejando más claros la dirección y el ritmo.

Sobre el futuro para el emprendimiento privado:

La situación del ecosistema empresarial en Cuba da cuentas de una muy baja densidad de oferentes en los mercados de bienes y servicios. Se pueden clasificar como mercados muy pobres. Y esto no se refiere solamente al agotamiento sistemático de la oferta de determinados bienes, sino también a la escasez de opciones.

¿En qué etapa de desarrollo se encuentra el ecosistema emprendedor en Cuba? ¿Qué grado de saturación tienen los mercados?

El proceso de desarrollo de un mercado específico tiene lugar de la siguiente forma:

Un negocio irrumpe con determinado bien o servicio y este aparece disponible. Es aceptado por su público objetivo y, por tanto, despliega una etapa de crecimiento. A partir de aquí se genera una reacción de otros oferentes con capacidad de participar también y se convierten en competidores. La primera fase de la competencia genera diferenciación sobre la base de productividad y costos. En una etapa más avanzada se produce la diferenciación por calidad del producto y, más adelante, por sus cualidades multifuncionales. Luego la única forma de continuar adelante es a través de alguna radicalidad disruptiva que permita un nuevo salto que inicie un nuevo ciclo.

En Cuba los mercados son vírgenes, la oferta no satisface la demanda, la calidad es poca o inestable.

Hay tres caminos conceptuales para desarrollar un emprendimiento:

- APOSTAR A UN NEGOCIO INTERNACIONALIZABLE** con capacidad disruptiva. Esto se puede lograr con conocimientos y creatividad, que son los elementos más importantes y están presentes entre los emprendedores en Cuba.

- **PROPONERSE UN EMPRENDIMIENTO EXPORTADOR.** Lograr producir algo aunque no sea disruptivo, pero que pueda ser colocado en mercados exteriores cumpliendo estándares básicos.

- **PROPONERSE HACER ALGO, UN PRODUCTO O SERVICIO, DIRIGIDO AL MERCADO INTERNO.** Hay mucho espacio, muchas brechas que se pueden cubrir. Muchas ideas implementadas a lo largo del mundo que podrían ser muy útiles en Cuba. Solo es preciso estudiar la experiencia y replicar el proyecto de forma adaptativa.

LO MÁS PROBABLE EN EL FUTURO PRÓXIMO ES QUE DESDE EL SECTOR PRIVADO SE INCREMENTE LA OFERTA DE SERVICIOS MÁS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTOS, PUESTO QUE LA CREACIÓN DE FUERZA DE TRABAJO CALIFICADA ES UNA FORTALEZA INDUDABLE DEL SISTEMA. SIN EMBARGO, ES IMPORTANTE LA PRODUCCIÓN MANUFACTURERA, PUES ES BASE DE LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA PARA CUALQUIER PAÍS SUBDESARROLLADO. Debe existir desarrollo de bienes, de la manufactura. Hay que asumir el reto con creatividad para poder llegar a satisfacer establemente la demanda.

Este es un momento único y trascendente. Aunque hay expectativas de renovación del diálogo con los Estados Unidos, si este se produce, pues bien, pero no debemos basar el futuro en la esperanza de que las condiciones sean flexibilizadas.

ES MOMENTO DE COLABORAR MUCHO ENTRE EMPRENDIMIENTOS Y CON EL SECTOR ESTATAL. NO PENSAR EN LA LÓGICA ESPURIA DE LA COMPETENCIA EGOÍSTA QUE, POR DEMÁS, NO PRODUCE MEJORES BENEFICIOS EN ESTAS CONDICIONES. El *networking* es fundamental. La única forma de crecer saludables es crecer juntos y no aislados.

PANEL:

Experiencias de buenas prácticas
en el diálogo con instituciones
estatales

MODERADOR: DR. HUMBERTO BLANCO

PANELISTAS: NAYVIS DÍAZ Y ABEL BAJUELOS

En la agenda de desarrollo de Cuba, desde la formulación de sus bases generales hasta el año 2030, aprobadas en 2017, hasta la más reciente estrategia anunciada en julio de 2020, resulta necesario también incluir una agenda para el desarrollo de empresas desde la diversidad de actores económicos y favorecer un incremento de la capacidad empresarial del país en tanto capacidad para la creación y desarrollo de empresas nuevas o a partir de las ya existentes.

Las relaciones —en igualdad de condiciones— entre los diferentes actores económicos que conforman el tejido empresarial del país han sido una de las prioridades que insistentemente ha subrayado el actual gobierno cubano.

Expresión del logro de tales relaciones son los denominados encadenamientos productivos, entendidos *grosso modo* como una interacción concertada de flujos materiales, informativos y económicos entre entidades empresariales y otras para la producción de bienes y prestación de servicios, cuyos resultados, además de sus efectos para los consumidores finales, beneficien a todas las partes involucradas.

Las sinergias positivas que pueden derivarse de estas interacciones favorecerían un tejido empresarial más robusto, capaz de ampliar con mayor competitividad y valor agregado su oferta de bienes y servicios, y con esto contribuir a superar las sostenidas restricciones al consumo en la economía y la sociedad cubanas.

Contra ese propósito conspiran la baja integración interna entre las empresas en Cuba, con el predominio casi exclusivo de grandes agrupaciones empresariales estatales y sus tendencias a la autarquía, con estructuras pesadas orientadas sobre todo al control administrativo, más carencias en infraestructura y la excesiva centralización en la dirección de la economía.

En esta falta de encadenamientos influyen tanto obstáculos de diversa índole para el desarrollo de los emprendimientos privados en Cuba, como aquellas trabas que históricamente han limitado el desempeño de la empresa estatal.

Sobre los obstáculos, la propia Red de Emprendimiento e Innovación de la Universidad de La Habana se ha pronunciado en algunas de sus publicaciones más recientes (Díaz *et al.*, 2020). Entre ellos, vale destacar la estructura territorial y por actividades del trabajo por cuenta propia. Desde su relanzamiento en 2010, el trabajo por cuenta propia acusa una elevada concentración en actividades de bajo valor agregado, que está en correspondencia con la tónica que exhibe el listado de actividades autorizadas para ejercerlo. Así, a finales del año 2019 poco más del 50% del total de trabajadores en esta modalidad se agrupaban en solamente cinco actividades: Elaboración y venta de alimentos; Transporte de carga y pasajeros; Arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios; Agentes de telecomunicaciones; y Trabajadores contratados, estos vinculados principalmente con las dos primeras actividades. En solo seis provincias (La Habana, Matanzas, Villa Clara, Camagüey, Holguín y Santiago de Cuba) se hallaba el 65% del total de trabajadores en esta modalidad. Esta elevada concentración por actividades y provincias, obviamente, limita de manera notable la posibilidad de ampliar y diversificar encadenamientos productivos entre actores estatales y no estatales.

En cuanto a la empresa estatal, es conocido que ha arrastrado desde hace demasiados años la falta de autonomía y su corolario: la cultura de la espera. Su gestión se ha basado en un marco legal fragmentado, que ha recibido en los últimos años no pocas modificaciones parciales que van derogando de forma sucesiva y en relativamente poco tiempo anteriores normativas (o partes de ellas). En esencia todavía subyace el prescribir una única y pormenorizada manera de organizar y gestionar estas empresas, con independencia de sus peculiaridades, enfoque más que rebasado por la teoría y la práctica de la dirección empresarial, así como por el incumplimiento de las expectativas depositadas en este desde su aparición en los años ochenta.

A esto se unen las restricciones derivadas de una asignación de recursos centralizada, con un plan enfocado en el corto plazo y la operatividad, lo que favorece más la verticalidad que la horizontalidad y dinámica de las relaciones interempresariales, mientras entorpece

el proceso de reproducción de la empresa ya que en no pocas ocasiones desconecta la disponibilidad oportuna de recursos y el proceso de producción y servicios. Tampoco favorece la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades inmanentes a las empresas y otros asuntos estratégicos para el desarrollo empresarial que rebasan el marco anual, como la innovación, las modalidades de crecimiento —incluyendo la internacionalización—, ni un ambiente de emprendimiento, posible y necesario en empresas ya establecidas², pero con la autonomía suficiente.

Entre 2019 y el presente se han ido anunciando y poniendo en práctica medidas que refrendan una tendencia a conceder a las empresas mayor capacidad de autonomía y fomentar relaciones entre estas y otros actores económicos. En su aplicación plena se han observado demoras en promulgar el marco jurídico que las sustenta, más el arrastre de la cultura de la espera, los prejuicios subyacentes acerca del sector no estatal, las tensiones derivadas del enfrentamiento a la pandemia y su recrudescimiento, y la implementación de la Tarea Ordenamiento con todas sus complejidades y ajustes sobre la marcha.

El nuevo cuerpo legal anunciado para el año próximo y que se espera también elimine la dispersión normativa existente, debería fijar preceptos generales para este tipo de empresas, sin prescribir metodologías ni enfoques de gestión para su obligatorio cumplimiento. También debería ser lo suficientemente flexible para, en su aplicación, considerar las características particulares de cada sector de negocios donde se encuentre enclavada la empresa.

La intencionalidad en el encadenamiento entre actores económicos deberá formularse tanto a escala nacional en sus objetivos más generales, como expresarse de forma

² Al respecto, existe una corriente dentro de la teoría del emprendimiento que estudia el denominado *emprendimiento corporativo*, que aborda el ambiente y otras condiciones necesarias para su fomento en este tipo de empresas.

más concreta en proyectos de desarrollo local, e incorporarse a las agendas internas de desarrollo de las empresas dentro de una misma forma de propiedad y entre las diferentes formas de propiedad.

El marco legal para estos propósitos debe ser completado. Y junto con la promulgación de una ley para la empresa estatal, ya mencionada, se requiere la legitimación de las PYME privadas como personas jurídicas e implementar el cambio de enfoque anunciado acerca de la lista de actividades prohibidas a ejercer en el trabajo por cuenta propia. Esto facilitaría establecer vínculos entre sujetos económicos como personas jurídicas y articular las metas generales del desarrollo del país con la “horizontalización” de las relaciones interempresariales y la gestión del desarrollo a escala territorial.

Los tres panelistas participantes gestionan proyectos exitosos que resultan ejemplos de buenas relaciones con el sector estatal.

VÉLO CUBA

Desde el año 2014, Nayvis Díaz lidera un proyecto para el rescate de la ciclomotilidad en la Ciudad de La Habana, que incluye entre sus actividades talleres especializados para la reparación de bicicletas y cicloturismo especializado con bicicletas de alto estándar. Además, la operación del primer proyecto de bicicletas públicas de Cuba, Ha'Bici, y por más de tres años un proyecto comunitario para niños y adolescentes.

wna (OHC) les ha permitido un crecimiento en cuanto a cantidad de trabajadores y visibilidad del proyecto. Vélo Cuba actualmente está en proceso de expansión por solicitudes de otros territorios para sus proyectos de ciclomotilidad y para nuevos talleres especializados.

Vélo Cuba posee la experiencia en el manejo de proyectos y visibilidad para que otros gobiernos locales en La Habana y fuera de ella quieran hacer alianzas, y también para relacionarse con entidades del gobierno central, como el Ministerio de Transporte (MITRANS) y el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), interesados en la ciclomotilidad y las transformaciones necesarias para su aplicación. En función de esto último se realizan trabajos conjuntos para crear condiciones, como obtención de créditos, legislaciones para mayor seguridad, creación de infraestructura para ciclovías y ciclocarriles, cambios en el Código de Tránsito y ampliación en la capacitación para mecánicos.



ALGUNAS CLAVES

- Un proyecto pionero, con una visión clara de su gestora y efectos en temas muy sensibles de interés económico y social: la salud, el cuidado del medioambiente y la transportación.
- Un patrocinador (OHC) con disposición favorable hacia el trabajo por cuenta propia, prestigio y poder de negociación, que han servido como palanca para dar a conocer el proyecto a otras instancias, y el contacto con el MITRANS y el MEP (de hecho, la Red de Emprendimiento ha servido también como facilitador para esos contactos).
- La identificación de implicados clave y la realización de trabajos conjuntos para demostrar con evidencias las ventajas del proyecto (por ejemplo, la Dirección de Salud de la Habana Vieja), lo que además refuerza la clave anterior.
- El efecto demostración en la Habana Vieja provoca el interés de otros “clientes” similares (gobiernos locales de los municipios Regla, Plaza, etc.) y, con ello, acciones de ampliación del proyecto en esas localidades, incluida la capacitación.




3DFAB-CREARTE

Abel Bajuelos funda en 2015 3DFab-CREARTE, primer taller de servicios de fabricación digital en Cuba a partir de manufactura aditiva (popularmente conocida como impresiones 3D). Colabora con centros de investigación y desarrollo del sector de la salud, ministerios, universidades, centros de capacitación para la industria, la Oficina Nacional de Diseño Industrial, la OHC y otros, en una amplia gama de eventos y proyectos. Se destaca particularmente su alianza con el sector de la salud y sus contribuciones al combate contra la pandemia de la COVID-19.

Comenzó una relación con Cneuro, centro pionero del sector de la salud en el país en el uso de la manufactura aditiva. Los técnicos encargados de esta actividad en CNeuro establecieron contacto con este emprendedor, detectaron las ventajas de aliarse y, de manera colaborativa, sin relación formal, comenzaron a trabajar juntos sin interés comercial, al menos de inicio, construyendo confianza.

Otra experiencia muy positiva con el sector de la salud fue con el Instituto de Neurología. Habían usado imágenes 2D transformadas en 3D en una operación quirúrgica y Abel Bajuelos se acercó al centro para proponerle trabajar juntos, también sin contrato: solo colaborar y demostrar las potencialidades con la impresión 3D. Un caso que ilustra estas potencialidades se produjo con un proyecto aplicado por el emprendedor en dicho instituto, donde al imprimir en 3D varias estructuras anatómicas neurológicas de una paciente con un tumor cerebral, el resultado hizo modificar la decisión de operarla, lo que le hubiera costado la vida.



Ha sido bastante divulgada la experiencia de Abel Bajuelos en el combate contra la COVID-19, en la coordinación de un grupo de trabajo con otros emprendedores para la fabricación de mascarillas y otros implementos. En general, considera que la relación con el sector estatal ha tenido momentos de amor-odio. Con otras empresas estatales, por ejemplo, ha tenido períodos para legitimar relaciones contractuales que oscilan entre seis y ocho meses. Resulta necesario, concluye, destrabar y agilizar estos vínculos entre actores, que tienen grandes potencialidades no empleadas suficientemente.

ALGUNAS CLAVES

- Un proyecto pionero, con una visión clara de su gestor acerca de sus potencialidades para el país, su contribución a la innovación, a la sustitución de importaciones, la solución de problemas locales, etcétera.
- La estrategia de buscar alianzas en un sector de alto impacto y prioridad en la gestión gubernamental.
- La demostración de potencialidades como camino para consolidar alianzas: fundamentar sólidamente sus proyectos, ofrecer resultados y con ello crear confianza y posicionarse, sacrificando al comienzo la obtención de ingresos, en aras de establecer la relación.

TRABAJO EN MESAS

Preguntas que guiaron el debate:

1. ¿Cuáles han sido las estrategias más efectivas para conseguir diálogo y resultados con el sector estatal?
2. ¿Cuáles son los principales elementos de éxito y cuáles los errores y/u obstáculos?
3. Identificar acciones concretas a realizar para potenciar diálogos futuros.



MESA 1: TURISMO

Coordinadoras:


Dra. Maite Echarri y MSc. Lidie Perera

Participantes:

Frank David Abá, Claudia Cuevas, Maritza Robaina, Juan Carlos Blaín, Ariel Lima, María Consuelo Ameneiro, Víctor Martínez, Antonio Camacho, Janette Patricia Hidalgo, Tania Rabell³

Con respecto a las relaciones establecidas con el sector estatal, los planteamientos fueron diversos. De manera general se reconoció que mantener relaciones eficientes y eficaces con el sector estatal depende de dos elementos centrales: la perseverancia del emprendedor y la voluntad colaborativa de la institución estatal (en muchos casos expresada a través de personas y no de cargos), en cuyos casos tiene un peso importante la experiencia en la toma de decisiones.

³ Dado que son los mismos participantes de la anterior mesa sobre turismo, sus datos pueden consultarse en la página 78.



El grupo reconoció que en el caso de aquellos que arriendan espacios o locales a instituciones estatales, mayoritariamente las relaciones se enmarcan en la firma de un contrato temporal y la fijación del impuesto a pagar, sin que se posibilite el intercambio con las administraciones. La pandemia provocó que estos contratos no fueran renovados para la mayoría de los emprendedores, los cuales no disponen en estos momentos de garantías, informaciones o propuestas que les permitan redefinir el rumbo a seguir.

En este mismo sentido, la firma de contratos entre ambas partes se reconoce como un proceso engorroso, burocratizado, que evidencia poca celeridad, en el que el saber-hacer estatal no logra engranarse con el sector no estatal. Aun cuando las intenciones pueden ser buenas, no existen mecanismos que faciliten el diálogo. La exclusión del emprendimiento privado de la cadena de valor y el encadenamiento productivo ha conducido a un trabajo paralelo que no está beneficiando a las partes. A esta situación se suma el hecho de la escasa visión del turismo como sector de exportación en frontera por excelencia.

De acuerdo con la experiencia de los participantes, uno de los factores que inciden de forma significativa en relaciones positivas entre ambos sectores tiene que ver con la creación de un entorno de confianza por parte del emprendedor, el cual debe mostrar transparencia en sus actividades y en la legalidad de sus operaciones. Se adicionan a este la presentación de proyectos de negocio basados en estudios de mercado, la consideración de precios justos y a la vez competitivos, y la identificación de grupos, personas y empresas comprometidas con el desarrollo y que muestren una voluntad institucional hacia la búsqueda de soluciones conjuntas.


Consideran que las relaciones entre el sector estatal y no estatal han sido irregulares y discrecionales, que pueden ser frustrantes para el emprendedor debido a las demoras, la rigidez, el burocratismo y la falta de comunicación. Si bien existe un entorno amigable para establecer relaciones con empresas y gobiernos locales, los canales de diálogo se desconocen y son poco funcionales. El emprendedor se ubica en una posición de desventaja en tanto no



dispone de representación jurídica, aunque de ambas partes persiste el desconocimiento del marco legal regulatorio.

Las nuevas medidas gubernamentales relacionadas con el perfeccionamiento de la actividad no estatal ofrecen un entorno favorable si son bien implementadas. Disponer de una ventanilla única, la definición de proyectos sin límites en su alcance y la legislación vigente pueden constituirse en factores de éxito en el futuro cercano.

Necesariamente las acciones a desarrollar tienen que inclinarse hacia el establecimiento de canales de diálogo efectivos, la implementación de campañas comunicacionales que direccionen las posibilidades de interacción, la generación de carteras de oportunidades desde el sector estatal que promuevan procesos de licitación e incentiven la participación no estatal en la búsqueda de soluciones, así como la flexibilización de los procesos de importación/exportación, promoviendo la exportación dentro de fronteras.



MESA 2: EMPRENDIMIENTOS DE BASE TECNOLÓGICA

Coordinadores:


Lic. Sandra Madiedo y Dr. Humberto Blanco

Participantes:

Rafael Martínez, Carlos Miguel Pérez, Yosué Montes de Oca, Abel Bajuelos, Erich García, Martín Proenza, Bernardo Romero, Liber Baró, Manuel Benítez⁴

La participación, consulta y diálogo con el sector no estatal para el diseño de políticas públicas constituye un aspecto muy incipiente, pero importante. El país tiene una posición muy reactiva pues solo después de que salen las normas, después de que están publicadas, es que se pregunta a los actores no estatales. La participación en las políticas públicas debería

⁴ Dado que son los mismos participantes de la anterior mesa sobre emprendimientos tecnológicos, sus datos pueden consultarse en la página 82.



ser proactiva y para lograrlo necesitamos crear mesas de trabajo donde, junto a los decisores estatales, estén presentes los expertos del sector no estatal, al menos los que mejores resultados tienen, para que estos puedan ser escuchados.

Es necesario tratar de utilizar los espacios que ya existen, la Red de Emprendimiento y también la Unión de Informáticos de Cuba (UIC), y ver cómo se produce la organización desde ahí porque siempre hace falta un padrino que ayude a encaminar esos diálogos.


Buscar alianzas con organismos o empresas estatales puede ser bueno; sin embargo, lo necesario es reconocer a las MIPYME para que por sí mismas se representen.

El *networking*, las conexiones, son importantes para llegar a las instituciones estatales. Se trata de ir acercándose con la visión de aportar el estilo de trabajo de la pequeña empresa, con sus dinámicas más expeditas.

Establecer alianzas no solo es bueno para los cuentapropistas, también lo es para las entidades estatales. Esos vínculos aportan al desarrollo de esas empresas, que, en algunos casos, revitalizan servicios o evitan desaprovechar productos que antes tenían previsto botar, y, en muchos casos, ven a los cuentapropistas como una oportunidad.

El sector estatal (empresas y gobierno) debe publicar sus problemas. Debería tener en cuenta a los privados no solo en las políticas públicas, sino en la solución de problemas, a cuestiones que ya se decidieron mal desde el principio.

Se debería crear una metodología de contratación, licitación y buenas prácticas con casos de éxito. Definir un mes del año donde las empresas vayan a ver las opciones que hay en el mercado, un poco para sintonizar con lo que se está haciendo. Es preciso buscar un momento para saber lo que todos están haciendo, estatales y privados, de forma transparente.



Se necesita un sistema de apoyo al sector no estatal. Los emprendedores no tienen ningún mecanismo de apoyo financiero que comparta el riesgo y, si no comparten el riesgo, no tendrán siquiera el avance de producir cosas. En otros ecosistemas ha habido alguien que ha aportado el capital inicial y aquí se trata de pequeños emprendedores, que no pueden asumir el riesgo y se quedan con lo más básico. Cuba está en condiciones de cambiar esto. Quizá la solución sea una línea de créditos para emprendedores, algo que apoye económicamente esa innovación que se está buscando y que está claro que sin eso no va a poder avanzar.

Un caso especial es el de Alasoluciones. Desde que empezó las negociaciones con el Parque Científico-Tecnológico de La Habana, esto cambió totalmente el nivel de negociación. Tener una empresa estatal que le represente es de las mejores cosas que le ha sucedido al emprendimiento.

Antes cuando llegaban a una empresa, la primera pregunta era: “¿Y ustedes son una empresa o particulares?” Cuando decían que eran particulares venía la respuesta: “No, nosotros con privados no. Si hacemos un contrato con privados somos objeto de auditoría y lo primero que hace la auditoría es pedir contratos con particulares y cooperativas no agropecuarias”. Esto cambia totalmente cuando el contrato lo lleva el Parque Científico-Tecnológico.

La estigmatización que ha habido hacia el sector no estatal, ponerlo como el millonario a costa de los demás, es una traba. Es necesario eliminar barreras. Los emprendedores tienen la responsabilidad de romper esos paradigmas.

Los participantes en la mesa consideraron importante crear una cartera de productos privados y, mediante *networking*, validarlos y presentarlos al Estado. Esto es, crear los protocolos para penetrar el mercado estatal. Pero esto requiere algún mediador, a través de padrinos pudiera funcionar muy bien.



MESA 3: SERVICIOS PROFESIONALES

Coordinadores:


Lic. Ariam Mayor y Dr. Luis A. Barreiro

Participantes:

Ana Mahe Inda, Mario Agustín Ferrer,
Gerardo García, Carlos Arce, Yasmany Joaquín
Álvarez, Idian Chávez, Katia Sánchez⁵

Todos los integrantes de la mesa coincidieron en que las relaciones entre el sector estatal y el no estatal son necesarias, aunque la primera reacción de algunos de los emprendedores en su momento fue que no era “una buena opción” hacer negocios con empresas estatales. En un escenario de crisis económica agudizada por la pandemia, el gobierno y el Estado

⁵ Dado que son los mismos participantes de la anterior mesa sobre servicios profesionales, sus datos pueden consultarse en la página 86.




cubanos han llamado a todas sus instituciones y a todos los actores económicos, en general, a explotar todas las reservas existentes, sustituir importaciones, generar más productos y servicios exportables, potenciar nuevas cadenas de valor y liberar, en su máxima expresión, las fuerzas productivas. En este contexto, establecer vínculos con el sector no estatal es también un llamado a las empresas estatales, las cuales de igual forma mantienen cierta resistencia al cambio y a la contratación de formas no estatales. El hecho es que de ambas partes se mantienen reservas en cuanto a sus relaciones, aun cuando desde los emprendedores existe mayor disposición a sortear trabas y generar nuevas oportunidades.

En este sentido, la mayoría de los emprendimientos, pese a los contratiempos, ha logrado establecer algún tipo de vínculo con el sector estatal, pues han demostrado el valor y la calidad de sus servicios. Incluso, de cara a la población, actualmente muchos emprendimientos son reconocidos en sus ámbitos de prestación de servicios por encima de los que brinda el sector estatal, aunque, lastimosamente, ese sector no reconoce a los emprendimientos como la competencia que en la práctica están llegando a ser.

Profundizando en las relaciones público-privadas, los emprendimientos que participaron en el debate apuntaron hacia cuáles, desde su visión, son los principales elementos que propician el éxito y cuáles son los que obstaculizan.

Entre los elementos de éxito señalan: el enorme tamaño del sector estatal, que resulta muy atractivo por ser un segmento de mercado “virgen” en Cuba para los temas relacionados con manejo de redes sociales y otras demandas de servicios profesionales de comunicación y marketing; la existencia de problemas y necesidades acumulados por el sector estatal en esas esferas, que hacen que los servicios profesionales de este tipo puedan serles muy atractivos; y la existencia de organizaciones estatales interesadas en recibir los servicios profesionales de este sector, aunque no sean respaldadas por sus niveles superiores.



En resumen, la potencialidad radica en que los emprendedores que realizan estos servicios de marketing y comunicación tienen formas de hacer que, sin dudas, superan a las que actualmente realizan entidades estatales. Esto, unido a que a nivel nacional es mayoritario el sector estatal de la economía, garantiza un segmento de mercado lo suficientemente amplio y de gran atractivo para los emprendedores cubanos.

Sin embargo, un obstáculo para aprovechar esta oportunidad lo constituye el alcance actual de las licencias (por la lista de actividades autorizadas), que afecta especialmente los servicios profesionales, como es el caso de la comunicación digital y el marketing. Esto deja en franca desventaja a aquellos profesionales que realizan alguna actividad privada —necesaria, pero no permitida explícitamente—, pues los mantiene al margen en una suerte de “alegalidad”: para ejercer estos servicios ellos deben ampararse en otras licencias. Esta es una limitante clave para el crecimiento de las relaciones entre el sector privado y el estatal.

Otro obstáculo está dado por la incomprensión y la burocracia, especialmente en los niveles intermedios de gestión empresarial y de gobierno. Son numerosas las trabas legales y de procedimientos que bloquean o dilatan el tiempo de los trámites para la aprobación de una propuesta proveniente del sector no estatal, a todos los niveles. Asimismo, existe un tratamiento diferenciado en escenarios como el Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX), para aquellas personas inscritas en el Registro del Creador (con ventajas) y los cuentapropistas; esto genera insatisfacciones y desestimula la actividad emprendedora, así como promueve y amplía las brechas entre los emprendedores de servicios profesionales que están reconocidos como creadores y los que no.

Por otra parte, el tipo de cambio que se deriva de la Tarea Ordenamiento (1 MLC x 24 CUP) genera precios que afectan notablemente al sector estatal, un mercado muy sensible al precio porque su actividad económica y presupuestos también están contraídos. En consecuencia, brindar servicios a este sector representa también un riesgo para los emprendedores, quienes, además, tampoco pueden recibir pagos en MLC de estas empresas. Esto, sumado a



otros descalces macroeconómicos de la economía y la incertidumbre financiera en general, induce importantes distorsiones.


Igualmente, al decir de los emprendedores, aún existen prejuicios para aceptar al trabajador por cuenta propia como un actor más de la economía. Esto se refleja hasta en la prensa, que llega al punto de invisibilizarlos, y este sector no desea ser reflejado por el llamado periodismo alternativo, que constantemente intenta entrevistas y reportajes sobre ellos, sino por el oficial.

En este escenario, los obstáculos predominan sobre los factores de éxito para establecer alianzas con el sector estatal, con lo cual es vital activar estrategias más efectivas para conseguir diálogos y resultados positivos.

Las principales propuestas en este sentido se orientaron a que colaborar y no competir entre los emprendedores es una de las estrategias que garantizará un rumbo positivo a este tipo de negocios, ya que la demanda excede las capacidades de respuesta del sector no estatal. Para ello podría resultar útil la creación de un directorio de servicios a disposición del sector estatal, que sea diverso y en el cual se integren emprendimientos conexos para prestar servicios de mayor valor agregado y alcance.

Se debatió también que resulta vital ser más eficientes en la gestión empresarial de los emprendimientos y elaborar fichas de costo más racionales que permitan reducir precios para el sector estatal. Para esto también es necesario establecer procesos de negociación flexibles por ambas partes.

Por otro lado, es tiempo de visibilizar más, y a través de canales oficiales de divulgación, los resultados del sector no estatal en relación con la cultura emprendedora, para ganar credibilidad, atención y espacio en los medios e interés por parte del sector estatal. Para ello es necesario divulgar en los medios de prensa oficiales las intenciones y el valor de lo



que ofrece el sector no estatal, de una forma más positiva y sin tabúes, con un lenguaje más inclusivo, favorable y que se aparte de la marginalidad; que muestre la amplitud de todo el sector, haciendo énfasis en las buenas prácticas existentes.

Otra vía de relacionamiento con el sector estatal, debatida en la mesa, fue la inserción en las Estrategias de Desarrollo Local de cada municipio, a partir de la asociación de los emprendimientos a proyectos locales e incluso la opción de convertirse en proyectos de desarrollo local, alineando su propuesta de valor con las necesidades del territorio y además promoviendo acciones de impacto sociocultural en la comunidad. La inclusión en proyectos locales permite ganar credibilidad a través del aporte concreto a la solución de problemas de la comunidad.

Como último aspecto del debate, pero a modo de síntesis sobre las relaciones público-privadas, los emprendedores afirmaron que la tan esperada definición del alcance de las licencias, a punto de ser aprobada, marcará el futuro de este tipo de negocios. No obstante, recomendaron un grupo de acciones que podrían implementarse para estrechar estos diálogos, entre ellas:

- a) estudiar las buenas prácticas y procedimientos del Fondo de Bienes Culturales para la representación de sus miembros ante el sector estatal, que pudieran servir para facilitar la relación emprendedores-sector estatal;
- b) generar espacios frecuentes de diálogo entre emprendedores, gobierno y empresas. En este sentido la Red de Emprendimiento podría replicar y promover espacios de diálogo como el ocurrido en Estudio 50 en 2020, para que actores públicos y privados se vinculen y enlacen sus potencialidades;
- c) realizar acciones de capacitación sobre temas fiscales, normativas actuales, comercio exterior, etc., que pongan a los emprendedores en mejores condiciones para el diálogo con el sector estatal, la negociación y la concertación de contratos;

d) lograr futuros talleres con la participación de autoridades municipales y provinciales exponentes de buenas y malas prácticas en materia de relaciones y diálogo efectivo con el sector no estatal, como forma de visibilizar los aspectos a mantener y cuáles transformar.

PLENARIA



Para establecer relaciones con la empresa estatal, es preciso tener en cuenta factores materiales, estructurales y subjetivos. Esto supone conocer los constreñimientos y oportunidades reales en Cuba y en el resto del mundo, especialmente los vinculados con el emprendimiento. Estas variables son: impacto sobre la demanda agregada (economía, turismo, consumo); aislamiento físico que limita o paraliza servicios; suministros (interrupciones en cadenas globales, vuelos internacionales, comercio formal e informal); el ordenamiento monetario precedido por la dolarización de la economía y sus efectos en los precios, los costos, los salarios y la consolidación de la vivencia de incertidumbre asociada al propio proceso epidemiológico; las transformaciones del marco regulatorio que ofrecen nuevas oportunidades al sector.

La tabla 3 muestra un resumen de las estrategias que resultaron efectivas, los obstáculos encontrados y las acciones que se proponen los emprendedores para potenciar vínculos con la empresa estatal. Tal como en lo referente a la resiliencia, se identifican a partir de los niveles individual-relacional, el de la actividad en sí y el del entorno.

El debate mostró el deseo y la disposición de establecer alianzas con el sector estatal, al mismo tiempo que evidenció la necesidad de debates multiactorales que conduzcan al desarrollo y la prosperidad de nuestra nación.

Tabla 3. Estrategias, obstáculos y acciones a implementar en las relaciones con el sector estatal

RELACIONES CON EL SECTOR ESTATAL			
	ESTRATEGIAS EFECTIVAS	OBSTÁCULOS	ACCIONES A IMPLEMENTAR
NIVEL INDIVIDUAL/RELACIONAL	<p><i>Networking</i></p> <p>Existencia de propuestas de negocios sólidas, bien fundamentadas.</p> <p>Proactividad por parte de los emprendedores.</p> <p>Ética como parte del ejercicio del rol.</p> <p>Perseverancia y visión del emprendedor.</p> <p>Reconocer empresas, gobiernos, entidades comprometidas con el desarrollo.</p>	<p>Incertidumbre asociada al proceso de ordenamiento.</p>	<p>Ser más eficientes y elaborar fichas de costo más racionales (por parte de los emprendimientos) que permitan reducir precios para el sector estatal.</p> <p>Visibilizar los resultados del sector no estatal en relación con la cultura, para ganar credibilidad, atención, espacio en los medios e interés por parte del sector estatal.</p> <p>Estudiar las buenas prácticas y procedimientos del Fondo de Bienes Culturales para la representación de sus miembros ante el sector estatal, que pudieran servir para facilitar la relación emprendedores-sector estatal.</p> <p>Aprender de experiencias internacionales y adaptación a nuestro entorno.</p> <p>Identificar y aprovechar las capacidades y fortalezas de los actores involucrados en los procesos.</p>
ACTIVIDAD	<p>Marca creada y posicionada.</p> <p>Relación adecuada calidad-precio.</p>	<p>La “alegalidad”.</p> <p>Burocracia: lentitud de procesos, caducidad de criterios, predisposiciones, exceso de dificultades.</p> <p>Acceso a presupuesto.</p>	
ENTORNO	<p>Existencia de los parques tecnológicos.</p> <p>Aumento de la presencia de los emprendedores en los medios, con espacios y temáticas legitimadoras.</p> <p>Creación de ventanilla única.</p> <p>Creación de listado negativo.</p> <p>Identificar empresas, gobiernos, entidades comprometidos con el desarrollo.</p>	<p>Incoherencia entre discursos y prácticas.</p> <p>Debilidad de canales de pago.</p> <p>Insuficiente transparencia en la toma de decisiones, discrecionalidad.</p> <p>Decisores de capas intermedias.</p> <p>Limitación de posibilidades de importaciones y exportaciones.</p> <p>Incertidumbre asociada al proceso de ordenamiento.</p> <p>El alcance actual de las licencias (por la lista de actividades autorizadas) y su especial afectación a los servicios profesionales ya que deja fuera las actividades de comunicación digital y marketing que, para ejercerse, deben ampararse en otras licencias.</p> <p>El tratamiento diferenciado en escenarios como el MINCEX, para aquellas personas inscritas en el Registro del Creador (con ventajas) y los cuentapropistas.</p> <p>Paralización de contratos por parte de las empresas estatales en el marco del reordenamiento.</p>	<p><i>Networking.</i></p> <p>Crear ecosistema emprendedor.</p> <p>Reconocer MIPYME.</p> <p>Aprender de experiencias internacionales y adaptación a nuestro entorno.</p> <p>Diseñar políticas financieras de apoyo al sector.</p> <p>Simplificar y agilizar procesos burocráticos.</p> <p>Lograr apoyo desde los medios de comunicación, mediante la socialización de buenas prácticas del sector; reforzando imagen positiva.</p> <p>Propiciar intercambios con empresas estatales para aprendizaje mutuo; ajustes de expectativas y necesidades.</p> <p>Crear cartera de oportunidades.</p> <p>Propiciar encadenamientos.</p> <p>Identificar y aprovechar las capacidades y fortalezas de los actores involucrados en los procesos.</p> <p>Propiciar la inserción de emprendedores en las instituciones relacionadas con los negocios.</p> <p>Diseñar regulaciones y procedimientos ajustados a las particularidades de sectores/ negocios.</p> <p>Crear un sistema de licitaciones públicas.</p>

CAPÍTULO IV. MECANISMOS DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN PARA FORMAS DE GESTIÓN NO ESTATAL. CONFERENCIA, PANEL, MESAS Y PLENARIA



DR. RICARDO TORRES, LIC. ARIAM MAYOR, DRA. MAITE ECHARRI,
DRA. LOURDES SOUTO, DRA. OMARA ROBERT

CONFERENCIA:

La exportación e importación como
procesos de comercio exterior
según patrones internacionales

DR. RICARDO TORRES

Cuba en los últimos años viene incorporándose de manera importante a las tendencias que en Latinoamérica desde hace aproximadamente dos décadas se han desarrollado. Ahora se interesa por entender el funcionamiento y la contribución social y económica de las PYME como actores predominantes en la región, que generan la mayor parte del empleo, tanto en el sector formal como en el informal de la economía.

El sector de las PYME presenta un grupo considerable de desafíos en la región. En este sentido numerosos estudios apuntan que en América Latina, si bien existen numerosas empresas de este tipo, son muy pocas las que logran crecer económicamente. Esto responde a que muchas de ellas permanecen en niveles de venta muy bajos y elementales, a la par de que se nuclean mayoritariamente en sectores de bajo dinamismo o niveles de productividad, valor agregado e inserción de nuevas tecnologías.

Asimismo, al analizar el proceso de internacionalización de estas empresas, existe un fuerte consenso respecto a que **ESTE SECTOR SUFRE UNA MARCADA DESPROPORCIÓN EN MATERIA DE OBSTÁCULOS Y LIMITACIONES PARA ALCANZAR LOS MERCADOS EXTERNOS, QUE NO SE LIMITA SOLO AL COMERCIO EXTERIOR**, sino que comprende alianzas estratégicas, inversión extranjera directa, subcontratar empresas extranjeras y ser contratistas de estas empresas, así como la cooperación tecnológica con entidades de otros países. Sin embargo, lo que demuestra la realidad de América Latina es que mayoritariamente las PYME en la región realizan los procesos de internacionalización básicamente a través de operaciones de comercio exterior, importación y exportación.

Estudios recientes indican que, si bien las PYME **REPRESENTAN MAYORÍA EN NÚMERO DE EMPRESAS Y EN VOLUMEN DE OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR, SOLO REPRESENTAN UN BAJO VOLUMEN DE LAS EXPORTACIONES TOTALES DE AMÉRICA LATINA, COMO PROMEDIO; OCURRE LO MISMO CON LAS IMPORTACIONES**. Otra característica de estas empresas es que **EXPORTAN POR LO GENERAL UN SOLO PRODUCTO Y A UN SOLO MERCADO, CON LO CUAL NO ESTÁN DIVERSIFICADAS. IGUALMENTE ES**

NOTABLE QUE EXISTE UNA GRAN ROTACIÓN DE LOS EXPORTADORES, MAYOR QUE EN LOS IMPORTADORES, O SEA, SE EXPORTA POR PERÍODOS IRREGULARES, NO DE FORMA ESTABLE Y PERMANENTE.

En este contexto, se identifican un grupo de obstáculos para que las PYME realicen estas operaciones de comercio exterior. La importación puede decirse que es más fácil, pero la exportación entraña mayores problemas, entre estos:

- 1- Restricción de capital humano especializado y entrenado para penetrar mercados.
- 2- Costos de accesos proporcionalmente mayores respecto a las grandes empresas. Estas últimas tienen cubiertos costos fijos importantes que se encarecen para las PYME.
- 3- Planteo estratégico más complicado para cumplir con las normas técnicas y de calidad que permiten acceder con sus productos y servicios a los mercados externos.

Los elementos anteriores son los que de forma más usual se describen para las PYME; sin embargo, y pese a estas limitaciones, concurren un grupo de elementos que mueven o motivan a estas empresas a internacionalizarse.

LA MAYOR PARTE DE LAS PYME QUE EXPORTAN LO HACEN PARA AMPLIAR EL MERCADO, pues operan en nichos de mercados pequeños o copados, y alegan que el aprovisionamiento de materias primas e insumos les resulta lo menos problemático o no es el motivo fundamental por el cual se internacionalizan; este elemento contrasta con lo que se manifiesta en Cuba.

Por otra parte, hay elementos que facilitan notablemente la internacionalización, entre estos el acceso a internet y las tecnologías de la información y las comunicaciones, el acceso

a información sobre mercados foráneos, la existencia de tratados de libre comercio, la participación en ferias y congresos en el exterior y el acceso a programas de financiamiento y capacitaciones en el exterior. **ESTOS ELEMENTOS SON MUY IMPORTANTES Y DEBEN SER TENIDOS EN CUENTA POR LOS DECISORES EN LA CONCEPCIÓN DE LA POLÍTICA DE FOMENTO PARA LAS EMPRESAS EXPORTADORAS E IMPORTADORAS.**

Casi todos los países de la región integran o mantienen activos acuerdos comerciales bilaterales o multilaterales que hacen que exportar no sea algo tan diferente o difícil en comparación con las ventas internas.

De los elementos anteriores se deriva un conjunto de lecciones para Cuba.

Primeramente, estos procesos de comercio exterior son difíciles, más para las PYME, y **LAS EXPERIENCIAS EXITOSAS DE AVANCE Y PROGRESO HAN VENIDO ACOMPAÑADAS DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE SOPORTE Y FOMENTO** consistentes y coherentes a lo largo del tiempo. Esto abre una interrogante para Cuba referida a si la promoción de las actividades de comercio exterior es solo una acción aislada derivada de la difícil situación coyuntural que enfrenta el país o esto está enlazado con objetivos de desarrollo a más largo plazo. De ser un interés estratégico, **ES NECESARIO ENTONCES DISEÑAR UN ENTRAMADO DE POLÍTICAS PÚBLICAS ARTICULADAS COHERENTEMENTE CON LOS OBJETIVOS DECLARADOS, QUE PROMUEVAN ESTOS PROCESOS Y ACOMPAÑEN A LAS PYME** en este sentido.

Otro factor importante a tener en cuenta es la influencia del entorno macroeconómico para el despegue de estos procesos de internacionalización. América Latina tiene una marcada historia de inestabilidad cambiaria y volatilidad en los mercados financieros, y se ha detectado que el movimiento del tipo de cambio influye de manera notable en el éxito de estas operaciones, incluso en la decisión de internacionalizarse. Actualmente, el contexto macroeconómico cubano, en general, y el esquema cambiario, en particular, no son favorables. Estos son elementos a atender para encauzar el desarrollo propicio de estas operaciones.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR NO ESTATAL, EN EL FUTURO DE LAS PYME, COMO ESTRATEGIA Y POLÍTICA ESPECÍFICA, TIENE QUE ESTAR CONECTADA CON EL RESTO DE LAS POLÍTICAS QUE SE DISEÑEN PARA EL DESARROLLO GENERAL DE ESTE SECTOR; debe articularse y concretarse un plan orgánico y articulado con los objetivos de desarrollo del país.

PANEL:

Una mirada al proceso de exportación e importación desde las experiencias de dos emprendedores

MODERADOR: LIC. ARIAM MAYOR

PANELISTAS: BERNARDO ROMERO
Y JUAN CARLOS BLAÍN

Para Juan Carlos Blaín —emprendedor que ha realizado varias importaciones a partir de los mecanismos establecidos para estos efectos a través de empresas estatales—, existe un grupo de elementos que resulta imprescindible abordar respecto a cómo opera este proceso. Para comenzar, aclara que la posibilidad de importar ha sido muy favorable y necesaria para el desarrollo de su negocio y que, pese a las limitantes del proceso, actualmente cuenta con varios contratos para la importación a través de cinco empresas estatales: ITH y CIMEX (mediante consignación) y Consumimport, Encomil y Maprinter (mediante contrato de importación).

Entre las limitantes principales está la inestabilidad de las ofertas que tienen las empresas, lo que muchas veces obliga a comprar grandes cantidades de un producto (por ejemplo, la harina) y no las necesarias, ante la posibilidad de que no esté disponible cuando se necesite en el futuro inmediato. Esto impacta desfavorablemente por el incremento de gastos de divisas que podrían ser empleadas en otros aspectos del negocio, a la par que promueve el incremento de los inventarios en almacén, lo cual también atenta contra la eficiencia del negocio, más cuando se trata de productos precederos que podrían verse deteriorados.

Uno de los elementos que limita la importación es que el 100% del valor del bien importado es cobrado a los emprendedores en divisa. En este sentido sería muy favorable que se implementara una parte del pago en moneda nacional, en dependencia de los costos de importación del producto, los márgenes que maneje la empresa que realiza la gestión y los propios costos de producción del producto que pasan a su precio de venta y se ejecutan en moneda nacional.

Por otra parte, es notable la demora en los trámites de las empresas con las que se establece el contrato de importación de bienes que no están en fronteras, a veces incluso para comprar pequeños lotes se desarrollan los mismos procesos que para grandes volúmenes. Aprobar en el comité de compras todos los productos, independientemente del volumen de la importación y las disponibilidades del proveedor, enlentece el proceso en general. La

experiencia vivida con la empresa Encomil ratifica lo antes dicho; en este caso aun cuando el emprendimiento poseía vínculos con el proveedor —aspecto que en teoría podía haber simplificado el trabajo a la empresa importadora— y los volúmenes a importar no eran elevados, el proceso de contratación se demoró aproximadamente tres meses.

No obstante, Juan Carlos Blaín reconoce que en algunos casos el proceso ha transcurrido de forma más fluida, aunque no es la generalidad. Asimismo precisa que, como emprendedor, también es consciente de que la situación del país en estos momentos es compleja y que además la apertura de la actividad del comercio exterior para las formas de gestión no estatal implica particularidades y condiciones para las cuales las empresas estatales aún no están totalmente preparadas.

Desde el otro lado del proceso, la exportación, el emprendedor Bernardo Romero abrió el debate sobre las principales limitaciones del mecanismo aprobado para estos fines, desde su posición de cliente y usuario del servicio prestado por empresas estatales. Ingenius, su emprendimiento, se dedica al desarrollo de *software* y sus exportaciones están fundamentalmente asociadas al servicio de desarrollo. Para la exportación comenzaron por identificar las empresas más adecuadas para el tipo de servicios que su negocio exportaría. En el criterio del emprendedor, un punto positivo radica en la posibilidad de escoger, entre un grupo de empresas, con cuál contratar el servicio. Afirmo que la existencia de una relativa competencia es un factor que puede y debe promover la calidad y la eficiencia del servicio brindado por estas empresas.

Hasta el momento han concretado contratos con Desoft y Softel, para exportar varios proyectos a cinco clientes extranjeros; no obstante, el balance tras nueve meses de trabajo indica que el proceso de exportación no ha sido efectivo.

Las peculiaridades de los servicios que ellos exportan demandan nuevas formas y procedimientos para exportar, más atemperados a las características de estas creaciones de alto valor y uso intensivo del conocimiento. La comercialización de *software* requiere de una

logística mínima, a través de un cable e incluso una conexión inalámbrica, y el procedimiento para esto no puede ser el mismo que para la exportación de productos que requieren mayores costos y conexiones logísticas, como, por poner un ejemplo, algún producto agrícola.

Otro punto a tener en cuenta es que las empresas estatales que actúan como intermediarias no tienen en todos los casos la capacidad para llevar efectivamente las negociaciones, por los propios mecanismos establecidos y las formas en las que operan. Si bien el trato y la atención de directivos y especialistas es bueno, profesional, cercano al cliente y esmerado, dichas empresas están habituadas a dinámicas diferentes a las de los pequeños negocios. Justamente lo que caracteriza los pequeños negocios y los hace dinámicos es la rapidez para adaptarse a los cambios del mercado y la capacidad de responder a la demanda de los clientes de forma rápida e inmediata; se requiere, entonces, una coherente inmediatez y personalización también en los servicios de exportación que brinden las empresas estatales a los negocios.

Hacer engorrosos y lentos los procesos para exportar provoca que clientes interesados en los productos y servicios de emprendedores privados, que en la mayoría de los casos son identificados por los propios emprendedores, se desestimulen a realizar todo el proceso, contrario a la inmediatez que buscan. De no existir la intermediación de la empresa estatal sería más expedita la ejecución de los contratos de exportación, al menos para este tipo de servicios.

Aun cuando el discurso oficial está promoviendo la exportación como una necesidad y se pone a disposición un marco legal para, de cierta forma, instrumentarlo, esto no garantiza todas las condiciones necesarias para los exportadores, en materia de reconocimiento y acceso a servicios, como algo más que personas naturales.

Un aspecto negativo que en estos momentos también se enfrenta es la imposibilidad de extraer, transferir o usar la divisa obtenida por exportaciones para pagos a trabajadores u otros usos domésticos en Cuba. Estos fondos solo pueden utilizarse para operaciones de

importación o realizar pagos mayoristas a empresas estatales. Respecto a esto, autoridades del MEP comunicaron que estarían analizando el problema y que lo tenían identificado como un aspecto a resolver.

Pese a todas estas limitantes, Bernardo Romero destacó como elemento positivo la posibilidad de enfrentarse a una negociación con clientes extranjeros con un nivel de formalidad en la contratación y con un rigor que permite pensar en la posibilidad futura de servicios de mayor alcance. Igualmente es positivo lo referido a los beneficios fiscales que obtienen los exportadores al realizar estas operaciones; sin embargo, al compararlo con los beneficios que obtienen las empresas estatales exportadoras ya dejan de ser un elemento del todo positivo.

TRABAJO EN MESAS

Preguntas que guiaron el debate:

1. ¿Cuáles son los elementos que constituyen trabas y/o beneficios para los emprendimientos privados en el momento de realizar exportaciones e importaciones a través de los mecanismos estatales aprobados?
2. ¿Cuáles de las empresas que actualmente prestan este servicio presentan mejor organización y resultados en la gestión de estos servicios?
3. ¿Qué acciones podrían tomar las autoridades competentes, para ajustar el funcionamiento del mecanismo de exportaciones e importaciones, a partir de las necesidades de los emprendedores?

MESA 1: EXPORTACIÓN

Coordinadoras:

Dra. Maite Echarri y Dra. Omara Robert

Participantes:

Bernardo Romero, Carlos Arce, Carlos Miguel Pérez,
Pavel Sánchez, Oliesky Fabr 

Participaron cinco emprendedores, con un promedio de edad de 37 años y en su totalidad graduados de nivel superior. El tiempo de funcionamiento de sus emprendimientos se enmarca en períodos de entre seis y nueve años, salvo uno que funciona desde hace solamente un año. Las actividades que desarrollan son diversas, hay negocios de análisis contable; producción de madera plástica y material para la construcción; consultoría de negocios; producción agrícola urbana; del sector de la informática, el desarrollo de *software* y otros productos y servicios informáticos; y un negocio de gastronomía con marca registrada. La mayoría radicados en La Habana, salvo uno proveniente de Sancti Spíritus.

Para comenzar el debate, se resumieron las trabas/barreras en el proceso de exportación identificadas en el panel inicial:

- Poca agilidad en la gestión de los contratos y en el proceso de verificación y contratación de los clientes extranjeros. Las empresas cubanas solicitan numerosos documentos que, en su mayoría, demoran para su obtención y



generan costos elevados que desestimulan a los compradores a realizar el proceso completo.

- La empresa que tramita la exportación no tiene facultades para la aprobación definitiva del contrato, pues esta es prerrogativa del grupo u organización superior a la que pertenece la empresa. Este mecanismo de aprobación genera demora en la concreción de la exportación, ya que muchas veces los contratos son devueltos para correcciones mínimas pero que prácticamente implican recomenzar el proceso. El resultado es que en ocasiones demora más el proceso de contratación que realizar el proyecto en sí mismo.
- Poca experiencia de las empresas estatales en el plano financiero respecto al tipo de moneda a operar para los contratos y las tasas de cambio, y limitado conocimiento de las regulaciones bancarias. Igualmente resultan una barrera las dificultades para realizar transferencias hacia Cuba desde algunos países, pues aun cuando es posible hacerlo las autoridades bancarias solicitan numerosos documentos que traban los pagos y muchas veces impiden que se concrete una venta.
- No poder usar los ingresos obtenidos a partir de operaciones de exportación en otras actividades o gastos que no sean importaciones o compras mayoristas a empresas nacionales. No se permite la transferencia, extracción o uso personal de estos fondos por parte del emprendedor.

De igual forma se ratifican como elementos positivos:

- La legalidad y formalidad del proceso, respaldado por empresas estatales, les abre un camino de garantías a proyectos futuros de mayor alcance con clientes posicionados en mercados extranjeros.



Los beneficios fiscales.


La posibilidad de obtener divisas para el propio desarrollo del emprendimiento.

Ampliando el debate, se ofreció un acercamiento a las principales características de los emprendimientos cubanos en la industria del *software*. Actualmente se identifican en el país aproximadamente 28 emprendimientos de este tipo operando con notable reconocimiento y con capacidad de exportación; sin embargo, muy pocos exportan a través de los mecanismos establecidos pues les es más factible hacerlo de forma directa con el cliente.

El principal mercado que tienen los emprendimientos cubanos son otros cubanos que tienen empresas propias en el extranjero o bien que ocupan cargos de cierta influencia en el equipo directivo de una empresa extranjera. Cuando este tipo de clientes está mediando en el proceso, las empresas estatales solicitan un grupo de avales específicos que no están regulados en ninguna norma del proceso de exportación, aspecto que enlentece el proceso de contratación con un mercado que resulta natural para estos emprendimientos.

Según estimaciones, el sector informal que se dedica al desarrollo de *software*, y que hace más de cinco años exporta sin pasar por ningún mecanismo estatal, podría estar generando un volumen de aproximadamente 50 millones de dólares por concepto de exportaciones; pese al bloqueo impuesto a Cuba y las trabas que puedan existir en el contexto cubano. Estos emprendimientos muestran resultados que deberían ser analizados por los decisores, que podrían adaptar prácticas de este sector informal a los mecanismos actualmente establecidos, entre estas, por ejemplo, el uso de criptomonedas y la diversificación de las vías y canales de pago.

Actualmente hay cientos de cubanos inscritos en sitios de internet *freelance*, que brindan servicios de desarrollo de *software* para tareas o servicios concretos. La mayoría de estos son pagados a través de criptomonedas, mediante pagos en billeteras virtuales o canalizados a




través de familiares en el extranjero que luego los envían como remesas al desarrollador. Si a lo antes mencionado se suma el hecho de que los emprendimientos que exportan a través de empresas estatales, una vez que facturan su operación, no pueden usar la divisa para otros fines que no estén vinculados a operaciones de comercio exterior, sin dudas indica los motivos por los cuales debe ser repensado el mecanismo de exportación establecido.

Al decir de uno de los emprendedores, la posibilidad de exportar de forma directa sería lo más oportuno para negocios como los que se dedican al desarrollo de *software*, pues hasta el momento los mecanismos de exportación no han demostrado ningún elemento notablemente positivo para su negocio, que no sean aquellos vinculados a los beneficios fiscales. Hoy día las normas legales permiten a la actividad exportadora en Cuba deducir impuestos de forma privilegiada de entre el 10% y el 15% respecto a su crecimiento en el año anterior (cuando las exportaciones crecen en esas mismas cuantías); además no se pagan impuestos sobre las ventas de los servicios exportados. A nivel internacional, muchos países reconocen a los exportadores el 100% de los gastos de exportación como deducibles en sus declaraciones fiscales y se otorga hasta un 30% de beneficios fiscales en temas de exportación.

Las empresas estatales de *software*, en particular, realizan la actividad de intermediación como un encargo estatal; sin embargo, este proceso entraña contradicciones, pues realizan el servicio de exportaciones a un negocio privado del cual son competidores y les permitiría penetrar los mercados de los emprendedores.

Este aspecto de la competencia puede tener un enfoque positivo: siempre que no se desarrolle de forma desleal puede incentivar y promover mejoras en los procesos y servicios de las empresas que compiten, la búsqueda de nuevas metas de desarrollo, incluso es una oportunidad para que los emprendedores puedan alcanzar nuevos mercados que puedan ser penetrados con el acompañamiento de la empresa estatal.




Según criterios de emprendedores de experiencia en el sector, la mayoría de los contratos que llegan al proceso de negociación para exportar son llevados por los propios emprendedores, quienes identifican y captan sus clientes, y no propuestos por la empresa estatal: las empresas estatales reciben, sin ninguna gestión de su parte, los clientes. Aclaran, además, que en muchos casos, aun cuando los emprendedores acuden a la empresa con sus clientes, los contratos no logran concretarse por la ineficiencia del proceso y la burocracia.

En el país, el comportamiento del proceso de exportación es, sin dudas, muy heterogéneo, en dependencia del emprendimiento o del producto que se exporte. Cuando se exportan producciones de bienes materiales, lo debatido hasta el momento para los emprendimientos vinculados al desarrollo del *software* adquiere diferentes dimensiones de análisis.

La experiencia de un emprendimiento que exporta productos de ecomadera nos muestra una visión más positiva de este proceso. Este emprendedor no ha enfrentado problemas de exportación, en tanto sí ha experimentado dificultades en el proceso de gestión de la exportación. Explica que es muy necesario investigar y prepararse en cuanto al producto que exportará, los clientes y mercados, y que esto no debe dejarse solo como responsabilidad de la empresa estatal, aun cuando es su trabajo.

Aclara que exportar productos implica que el cliente los vea, participar en ferias de negocios y eventos que permitan mostrar la calidad y prestaciones de lo que se está vendiendo. En el contexto actual, la Covid ha limitado la realización de este tipo de eventos, con lo cual la actividad de exportación se complejiza.

Un problema que se manifiesta también en el plano financiero es que las cuentas en las que se depositan los ingresos provenientes de exportaciones (cuenta o producto 26), no pueden incrementar sus saldos a partir de transferencias de otra cuenta en MLC.



Desoft realiza un trabajo excelente, las limitantes en su trabajo están marcadas por las propias regulaciones establecidas. Sin embargo, de forma general las empresas asociadas al desarrollo y comercialización del *software* (CITMATEL, DESOFT, CINESOFT, SOLMATEL, SOFTEL, SOLINTEL) no han exportado en muchos años grandes volúmenes de venta, no tienen un mercado que ofrecer a los emprendimientos, por el contrario, están recibiendo nuevas oportunidades.

También se mencionó la empresa BKimport, con la que, al decir del emprendedor que ha establecido convenios con esta, han sido favorables las relaciones.

Algunas de las propuestas realizadas son las siguientes:

- Crear una vía de exportación directa a través de una plataforma cubana de comercialización de servicios, que sea la cara comercial de los emprendimientos pequeños y con exportaciones de poco alcance, y que estos queden articulados con pasarelas de pago acreditadas en el país y a partir del uso de nuevas formas de pago como las criptomonedas. De esta forma, además, se deben y pueden eliminar todas las trabas burocráticas que van en contra de los estándares internacionales para la contratación de estos servicios.
- Mantener las vías establecidas para comercializar a través de empresas estatales para grandes proyectos que necesiten el soporte de estas empresas. Sin embargo, para proyectos de poco alcance, se deben reformular los procesos o se deben habilitar vías directas de comercialización de servicios de exportación que sean simples y expeditas. Por ejemplo, expandir el uso de la vía digital para agilizar los procesos de contratación.
- Identificar por parte del MEP, MINCEX y la Cámara de Comercio aquellos exportadores que muestren potencial para la exportación y promover su



participación en ferias comerciales y de negocios, ferias y viajes en delegaciones oficiales.

- En el plano financiero, permitir el uso de los fondos provenientes de la exportación y depositados en las cuentas bancarias oficiales, para actividades personales de los emprendedores y otras asociadas al propio desarrollo de las actividades del negocio: pago a trabajadores, viajes de trabajo, compra a otros emprendedores en Cuba. Asimismo, que puedan incrementarse los saldos de estas cuentas a partir de transferencias desde otras tarjetas en MLC.
- Poder usar servidores extranjeros y plataformas que brinden prestaciones que sean más eficientes que las que brinda ETECSA, tanto para el desarrollo de *software* como para el acceso a mercados y la promoción de sus servicios.
- Reconocer y potenciar la exportación en fronteras.
- Para los emprendimientos tecnológicos sería provechoso poder exportar a través del sistema global de distribución AMADEUS europeo, que opera en Cuba hace algún tiempo, y afianzar otras alianzas para el desarrollo de aplicaciones para el turismo.



MESA 2: IMPORTACIÓN


Coordinadoras:

Dra. Lourdes Souto y Msc. Adriana Sánchez

Participantes:

Abel Bajuelos, Manuel Benítez, Liber Puentes, Sandra Aldama, Juan Carlos Blaín, Yosué Montes de Oca, Caridad Limonta, Idián Chávez, Jaime A. Ramón, Sergio Díaz

Participaron diez emprendedores, con un promedio de edad de 42 años y en su totalidad graduados de nivel superior. El tiempo de funcionamiento de sus emprendimientos se enmarca en períodos de entre tres y nueve años, salvo uno que funciona desde hace 13. En cuanto a las actividades que desarrollan, estas son diversas: hay negocios de elaboración de jabones artesanales; cafeterías; servicios de fabricación digital a través de manufactura aditiva y otros servicios asociados a las industrias 4.0; producción de materias primas, materiales y productos para la industria, la construcción y el hogar, de tipo tecnológico con materias primas nacionales; servicios informáticos y de comunicaciones; desarrollo de vehículos no tripulados (drones); atelier; consultoría para emprendimientos privados; agencias de viajes; y negocios de marketing y promoción digital. Todos radicados en La Habana.




El primer problema que enfrentan los mecanismos establecidos para los procesos de exportación e importación es que quienes ejercen el rol de intermediarias son empresas estatales que históricamente se dedicaban a traer materiales a Cuba y representar a empresas extranjeras. La reconversión efectiva de estas empresas a gestoras de los procesos de internacionalización de los emprendimientos privados cubanos lleva un cambio en la cultura de trabajo, que pasa por los enfoques y las formas de hacer, pues transitan de trabajar con grandes volúmenes de compras a tener que dar respuesta a importaciones de menor volumen, pero con una mayor necesidad de agilidad en los procesos. Hay que promover primeramente el interés de estas empresas por convertirse en verdaderas empresas exportadoras e importadoras de productos finales. Para ello el estímulo de los comerciales y trabajadores de estas empresas es decisivo, ya sea a través de nuevos sistemas de pago que sean más beneficiosos o implementando alternativas a partir de los mecanismos existentes.

La demora en el proceso de importación y las cantidades a importar que las empresas demandan, en no pocas ocasiones dificultan la concertación de contratos y obligan a los emprendedores a comprar grandes volúmenes que no se ajustan a sus necesidades. Al mismo tiempo, ellos no siempre pueden importar a través de una única empresa estatal todo lo que necesitan.

En algunos casos existe desconocimiento o información incompleta por parte de los comerciales de las empresas, pues no explotan alternativas para la concertación de acuerdos de importación que pueden ser ventajosas para los emprendedores que realizan compras en montos pequeños y esporádicos, como, por ejemplo, los contratos de suministros.

Además, un fenómeno asociado a la importación es que en ocasiones los emprendedores tienen que importar productos que también se generan en el país, pero las empresas estatales productoras prefieren exportarlos al extranjero. Esto anula a los emprendedores la posibilidad de sustituir importaciones, obligándolos a enfrentarse a un proceso engorroso de importación que pudiese ser simplificado y que mantendría las divisas en el país, pues los emprendedores podrían pagar a estas empresas productoras cubanas en moneda dura.




Al decir del profesor Ricardo Torres, que en Cuba se deje de vender un producto en el mercado interno y, en su lugar, se exporte, es una característica distintiva de las economías de planificación central, condicionada por la necesidad de buscar divisas. No responde a una estrategia de eficiencia empresarial sino a la prioridad nacional de obtener divisas para desencadenar otros procesos.

Durante el debate los emprendedores señalaron también, como un aspecto negativo, que no estén separados los servicios de importación brindados a empresas estatales y aquellos que se prestan a privados. Ocurre que una misma importadora da prioridad a las entidades estatales y del gobierno, anteponiendo estas a cualquier contrato que desee gestionar un emprendedor.

Igualmente es un serio problema la demora en efectuar los pagos a los proveedores, aspecto que no se justifica, sobre todo cuando el emprendedor entrega a la empresa importadora el monto pactado. Esto incide en la pérdida de credibilidad del emprendedor y de la empresa ante el proveedor que ve incumplidos los plazos de pago. Asimismo, altera el flujo de operación de los emprendimientos que dependen de la importación.

Otro aspecto a tener en cuenta, pues limita el desarrollo de estos emprendimientos que asumen gastos de importación en MLC, es que la mayoría de los ingresos de esos negocios los obtienen en moneda nacional y no existe un mercado oficial de divisas donde puedan conseguir nuevos fondos para importar. La única oportunidad visible para que estos negocios obtengan divisas en Cuba es la reciente aprobación de una norma que autoriza el pago en divisas por las empresas estatales a privados.

Por otra parte, los costos de importación con que cierran los contratos se consideran elevados, muchas veces triplican los costos en fábrica del equipo o producto que se importa. En muchas ocasiones las empresas importadoras no pueden acceder directamente a las fábricas para adquirir los productos, de ahí que accedan a estos mediante un intermediario, aspecto que obviamente encarece la operación.




Otro fenómeno es que muchas veces no están acreditados en Cuba los proveedores identificados por los emprendedores como los óptimos para abastecerse de ciertos productos. Después de dedicar tiempo y esfuerzo a contactar con proveedores directamente en el extranjero es que conocen que estos no pueden establecer contratos con las empresas cubanas autorizadas para importarle a los emprendedores. Esto se suma al hecho de que no existe un directorio accesible y actualizado a disposición de los emprendedores.

Las empresas señaladas como recomendables, empleadas por este grupo de emprendedores, son Consumimport, Quimimport, Encomil y BKimport, de las cuales se resaltó que contaban con excelentes trabajadores y el trato era muy esmerado. Igualmente, el Fondo Cubano de Bienes Culturales resultó mencionado entre las empresas que gestionan de forma positiva las importaciones para emprendedores.

Maquimport fue otra de las empresas mencionadas. Si bien las referencias fueron buenas en cuanto a las relaciones de trabajo entre dicha entidad y el emprendedor, lo que permitió agilizar el proceso y llevarlo a término fue la gestión individual de este último, quien contactó al comercial de la empresa extranjera que le proveería el producto y, una vez especificados todos los detalles técnicos, los pasó a la empresa estatal. En cambio, Copextel destacó por la demora en la entrega de las cotizaciones iniciales para la importación, desde la experiencia de uno de los emprendedores.

Algunas propuestas realizadas:

- Posibilitar que los trabajadores por cuenta propia tengan acceso a producciones realizadas en Cuba por empresas cubanas aun cuando los pagos sean en MLC.
- Eliminar la intermediación de empresas importadoras en el caso de que se pueda adquirir productos en empresas radicadas en el país.

- 
- Crear una entidad oficial o un mecanismo donde los emprendedores puedan adquirir divisas para importar.
 - Crear una estructura especializada en atender las necesidades de importación de los emprendimientos privados, caracterizada por ser de bajos volúmenes, pero de una amplia y diversa gama de productos, y que además sea ágil y eficiente.
 - Generar un directorio de los proveedores acreditados en Cuba ante la Cámara de Comercio de la República, con los productos que brindan y sus formas de contacto. Este directorio debe ser público y actualizarse periódicamente. Asimismo, podría enriquecerse con una descripción de aquellos productos que estos proveedores tengan en consignación en almacenes en frontera.
 - Generar una base de datos o sistema de información de emprendedores y sus necesidades de importación, que permita unir pedidos y optimizar procesos en aras de aprovechar opciones de importación como, por ejemplo, las cargas agrupadas.
 - Eliminar la intermediación de la empresa estatal si se identifican proveedores acreditados en Cuba y que cuenten con la documentación técnica y avales requeridos para realizar la importación en frontera. Se puede sustituir por un arancel o impuesto pero que no ralentice el proceso para los emprendedores.
 - Establecer un mecanismo de retroalimentación que exija una respuesta ante procesos retardados o concluidos, a modo de evaluar la calidad del proceso y conocer el estado de opinión del cliente.

PLENARIA



Si el fomento de las exportaciones e importaciones en el sector no estatal no es solo una acción aislada derivada de la difícil situación coyuntural que enfrenta el país, y en cambio se considera un objetivo estratégico, es necesario entonces diseñar un entramado de políticas públicas articuladas coherentemente con los objetivos declarados, que promuevan estos procesos y acompañen a las PYME en este sentido.

El contexto macroeconómico cubano general no es favorable y, en particular, tampoco el esquema cambiario lo es. De esta forma la política cambiaria es un elemento que hay que atender para encauzar el desarrollo positivo de estas operaciones.

La internacionalización del sector no estatal cubano, en el futuro de las PYME, como estrategia y política específica, tiene que estar conectada con el resto de las políticas que se diseñen para el desarrollo general de este sector; debe articularse y concretarse un plan orgánico y articulado con los objetivos de desarrollo del país.

Las tablas 4 y 5 muestran un resumen de los debates respecto a los beneficios y las limitaciones de los mecanismos de exportación e importación, respectivamente. De igual forma, los emprendedores realizaron un conjunto de propuestas recogidas en la tabla 6.

Tabla 4. Beneficios de los mecanismos de exportación e importación

BENEFICIOS	
EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
Enfrentarse a una negociación con clientes extranjeros con un nivel de formalidad en la contratación y con rigor, permite pensar en la posibilidad futura de servicios de mayor alcance.	Favorables y necesarias para el desarrollo de los negocios ante la escasez de insumos en Cuba.
Beneficios fiscales al realizar estas operaciones de exportación.	
Posibilidad de obtener divisas.	
El trato y la atención de directivos y especialistas de la mayoría de las empresas estatales que gestionan el servicio de exportación para los emprendimientos es bueno, profesional y cercano al cliente.	

Tabla 5. Limitaciones de los mecanismos de exportación e importación

LIMITACIONES	
EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
Para algunos emprendimientos (desarrollo de <i>software</i> , fundamentalmente) el proceso no es efectivo en tanto no se ajusta a las necesidades específicas de sus operaciones para la exportación.	Inestabilidad en la gestión de ofertas con proveedores e imposibilidad de realizar compras de pequeños volúmenes de mercancía.
No hay diferenciación en los procesos de exportación para los diferentes tipos de emprendimiento, que tienen dinámicas y necesidades específicas.	El 100% del valor del bien importado es cobrado a los emprendedores en divisas.
Solicitud excesiva de documentos y avales al cliente extranjero, más cuando es un cubano residente en el extranjero, que no están regulados en ninguna norma del proceso de exportación.	Demora en los trámites y la gestión de la importación.
Falta de inmediatez y demora excesiva en los procesos de tramitación y aprobación por el comité de contratación, que se vuelven engorrosos, lentos y desestimulantes para el emprendedor y los clientes.	Desconocimiento o información incompleta, por parte de los comerciales de las empresas importadoras, sobre alternativas para la concertación y gestión de acuerdos de importación más favorables, como por ejemplo, los contratos de suministros o las cargas agrupadas.
Limitada capacidad de las empresas estatales para conducir efectivamente las negociaciones, por los propios mecanismos establecidos y las formas en las que operan, pues son dinámicas diferentes a las de los pequeños negocios.	Demora en efectuar los pagos a los proveedores.
No se garantizan todas las condiciones que necesitan los exportadores, en materia de reconocimiento y acceso a servicios como algo más que personas naturales.	Las empresas importadoras dan prioridades de importación a las entidades estatales, anteponiendo estas a cualquier contrato que desee gestionar un emprendedor, debido a que no existe una separación entre los servicios de importación que se brindan a empresas estatales y aquellos que se prestan a privados.
No se pueden usar los ingresos obtenidos a partir de operaciones de exportación, en otros gastos que no sean importaciones o compras mayoristas a empresas nacionales (que se ingresan en la cuenta o producto 26). No se permite la transferencia, extracción o uso personal de estos fondos por parte del emprendedor.	Los costos de importación con que cierran los contratos son elevados.
Poca experiencia de las empresas estatales en el plano financiero respecto al tipo de moneda a operar para los contratos con emprendedores, tasas de cambio y conocimiento de las regulaciones bancarias.	No existe un directorio accesible y actualizado a disposición de los emprendedores para conocer cuáles de los proveedores están acreditados en Cuba.
Dificultades para realizar transferencias hacia Cuba desde algunos países; aun cuando es posible hacerlo, las autoridades bancarias solicitan numerosos documentos que traban los pagos, lo que muchas veces impide que se concrete una venta.	No hay mercado oficial para acceder a las divisas y los emprendedores no pueden cobrar sus servicios en Cuba en divisa.
Las empresas de <i>software</i> , en particular, realizan la actividad de intermediación como un encargo estatal; sin embargo, este proceso entraña contradicciones, pues realizan el servicio de exportaciones a un negocio del cual son competidores y que podría estar penetrando en mercados donde ellos también operan.	

Tabla 6. Propuesta de acciones para mejorar el mecanismo de exportación e importación

LIMITACIONES	
EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
Crear una vía de exportación directa, a través de una plataforma cubana de comercialización de servicios para pequeños emprendimientos, sin intermediación de empresas estatales.	Que los emprendimientos privados puedan acceder directamente a producciones realizadas en Cuba por empresas cubanas aun cuando los pagos sean en MLC, sin que se considere importación.
Reconocer y potenciar la exportación en frontera.	Crear una entidad oficial o mecanismo donde los emprendedores puedan adquirir divisas para importar.
Mantener las vías establecidas para comercializar a través de empresas estatales, para grandes proyectos que sí necesiten el soporte de estas, eliminando todas las trabas burocráticas que van en contra de los estándares internacionales para la contratación de estos servicios y los hacen lentos y esquemáticos.	Crear una estructura especializada en atender las necesidades de importación de los emprendimientos privados, caracterizada por ser de bajos volúmenes, pero de una amplia y diversa gama de productos, y que esta, además, sea ágil y eficiente.
Expandir el uso de la vía digital para agilizar los procesos de contratación y la articulación con pasarelas de pago acreditadas en el país, promoviendo el uso de nuevas formas de pago, como la criptomonedas.	Generar un directorio público y actualizado de los proveedores acreditados en Cuba ante la Cámara de Comercio de la República, con los productos que brindan y las formas de contacto.
Identificar por parte del MEP, el MINCEX y la Cámara de Comercio aquellos exportadores que muestran potencial para la exportación y potenciar su participación en ferias comerciales y de negocios, viajes en delegaciones oficiales.	Generar una base de datos o sistema de información de emprendedores y sus necesidades de importación, que permita unir pedidos y optimizar procesos en aras de aprovechar opciones de importación como, por ejemplo, las cargas agrupadas.
Permitir el uso de los fondos provenientes de la exportación y depositados en las cuentas bancarias oficiales, para actividades personales de los emprendedores y otras asociadas al propio desarrollo de las actividades del negocio. Además, que puedan incrementarse los saldos de estas cuentas a partir de transferencias desde otras cuentas en MLC.	Eliminar la intermediación de la empresa estatal o sustituirla por un arancel o impuesto, pero que no ralentice este proceso para los emprendedores cuando ellos identifican un proveedor acreditado en Cuba y cuentan con la documentación técnica y avales requeridos para realizar la importación en frontera.
Para los emprendimientos tecnológicos sería provechoso poder exportar a través del sistema global de distribución AMADEUS europeo, que opera en Cuba hace algún tiempo, y afianzar alianzas con el GET para el desarrollo de aplicaciones para el turismo	Lograr mayores alianzas entre los emprendedores que desarrollan software y el Grupo de Electrónica para el Turismo (GET), para inyectar nuevos productos en el mercado cubano del software, también provenientes de los negocios privados.
Las empresas de <i>software</i> , en particular, realizan la actividad de intermediación como un encargo estatal; sin embargo, este proceso entraña contradicciones, pues realizan el servicio de exportaciones a un negocio del cual son competidores y que podría estar penetrando en mercados donde ellos también operan.	

REFLEXIONES FINALES



En esta etapa compleja de pandemia, unida a una situación económica muy restrictiva, los emprendedores privados han asumido diversas estrategias, desde la supervivencia hasta la búsqueda de articulación con empresas estatales y, especialmente, la explotación de la exportación e importación abierta para este sector. Las estrategias pueden resumirse en las siguientes:

- Estrategias de supervivencia: Mantener los clientes y no ganar nuevos, no crecer. Ahorrar y planificarse.
- Estrategias de adaptación: Mayor conocimiento del cliente externo y del equipo de trabajo. Asesoramiento y capacitación para la adaptación, reestructuración de modos de los negocios y su aplicación al mercado interno; reorientación de la gestión logística, asociada a la cadena de suministros (uso de productos y producciones locales).
- Estrategias ofensivas: Alianzas de diverso tipo con otros actores, en especial, emprendedores y empresas estatales, introducción de nuevas prácticas y emigración al mundo digital o socialización en este.

Acometer estas estrategias no ha estado exento de dificultades, como todas las mencionadas por ellos y recogidas en estos foros.

Sin embargo, la sostenibilidad del negocio es el eje que transversaliza las estrategias y se convierte en uno de los retos más importantes, toda vez que ellos han de operar en medio de una situación económica extremadamente compleja, agravada por el bloqueo, saliendo de meses de cierre total o parcial, y en el contexto del shock que ha recibido la economía y, en particular, los trabajos por cuenta propia ante el ordenamiento monetario. Para paliar los efectos de tal escenario, sería conveniente el reconocimiento de MIPYMES.

Tal reconocimiento implica oportunidades como: separación del patrimonio personal del empresarial, invertir en actividades hasta el momento no autorizadas, articularse con empresas estatales y cooperativas desde una posición equiparada, coordinarse entre PYME para potenciarse, recibir apoyo de la cooperación internacional, tributar bajo un régimen que considere todos sus gastos y costos, y acceder a fuentes más diversas de financiamiento. En resumen, la oportunidad de crecimiento del negocio.

De igual manera, la sostenibilidad implica construir modelos de negocio flexibles y orientados hacia áreas productivas dinámicas, lo que impone requerimientos de conocimientos y asesorías, intercambio de experiencias sobre las buenas prácticas de negocios extranjeros y el uso intensivo de los medios digitales.

La academia puede —mediante intervención consultiva, así como incubadoras y aceleradoras— apoyar este proceso, pero sería conveniente una institución coordinadora por parte del gobierno, que promueva proyectos innovadores con financiamiento blando (no reembolsable o con bajo nivel de reembolso) en las actividades que interese según la estrategia-país.

Las alianzas público-privadas, los encadenamientos, etc., representan oportunidades y desafíos en tanto son dos visiones diferentes de realizar los negocios, por ello es tan importante que las reglas del mercado sean iguales para todos.

La posibilidad de contratación entre el sector estatal y el no estatal está autorizada desde hace unos años, pero existe reticencia por parte de las empresas en tanto dichos contratos resultan especialmente controlados. La nueva política de exportación e importación ha estado dirigida a crear vínculos entre el sector no estatal y estatal, con algunos incentivos fiscales (mayores para las empresas estatales y menores para los trabajos por cuenta propia).

Sin embargo, se deberán promover mecanismos e incentivos entre los que pudieran señalarse:

- Régimen fiscal equitativo y sin un enfoque recaudatorio.
- Política fiscal que proponga incentivos a emprendimientos innovadores.
- Mecanismos financieros inclusivos específicos para este sector.
- Fondos financieros para promover los encadenamientos entre los diferentes actores.
- Flexibilización de los sistemas de pagos entre empresas y las transferencias del exterior.
- Política de financiamiento como incentivos al crecimiento de las MIPYME.
- Creación de una plataforma de negocios para la articulación entre todos los actores.
- Oportunidad para la participación en ferias y ruedas de negocio apoyados por el gobierno.
- Flexibilización de los procedimientos de apertura de negocios.
- Negocios mixtos entre empresas estatales y privadas o entre empresas mixtas y privadas.

Participación en proyectos de desarrollo local.

Organización de aceleradoras e incubadoras de negocios, lo que puede ayudar a crear negocios conjuntos.

En cualquier caso, el desafío más importante radica en lidiar con la visión política existente en el país sobre la concentración de la propiedad, lo cual podrá ser una limitante al crecimiento. De igual forma, la existencia de algunos “mitos” sobre el socialismo, que, unidos a la agresividad de los Estados Unidos, impiden una apertura total para este tipo de empresas. Un ejemplo es el llamado “monopolio del comercio exterior por el Estado”.

Las pequeñas y medianas empresas deben ser potenciadas mediante un ecosistema que esté alineado a las necesidades de tales negocios, que los apoye y fomente, para lograr la complementariedad deseada entre todos los actores, en función de la transformación productiva del país.

REFERENCIAS



Abá, F. (2020). *Líneas de actuación estratégica para el negocio de gestión de alojamientos en viviendas particulares "Cubainhouse"* (Tesis en opción al título de Máster en Gestión Turística). Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, La Habana.

Alfonso, R., Figueredo, O., Sifonte, Y., Doimeadios, D., Izquierdo, L. y Extremera, D. (2020). "Estrategia de Cuba para impulsar la economía en la nueva normalidad". *Cubadebate*. Recuperado de <http://mesaredonda.cubadebate.cu/mesaredonde/2020/10/12/transformacion-profunda-y-entrega-al-trabajo-la-estrategia-de-cuba-para-impulsar-la-economia-en-la-nueva-normalidad/>

Asamblea Nacional del Poder Popular (2019). *Constitución de la República de Cuba*. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Año CXVII(5) Extraordinaria, La Habana. Recuperado de: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/codbuscadores.php>

AUGE (2020). "El emprendimiento privado en Cuba. Un paciente positivo a la Covid-19. Informe Analítico". *Cubadebate*. Recuperado de <https://www.facebook.com/1175550109273875/posts/1580648888763993/>

Azqueta, A. (2017). El concepto de emprendedor: origen, evolución e introducción. In *Simposio Internacional El Desafío de Emprender en la Escuela del Siglo XXI (2017)*, p 21-39. Universidad de Sevilla.

Blanco, H. (16-11-2020). "Emprendimientos de base tecnológica (EBT) en Cuba: ¿una nueva oportunidad?". IPS Cuba. Recuperado de <https://www.ipscuba.net/sin-categoria/emprendimientos-de-base-tecnologica-ebt-en-cuba-una-nueva-oportunidad/>

Díaz, I. et al., (2020). *Emprendimientos privados en Cuba. Recomendaciones de política*. Panamá: Ruth Casa Editorial.

Fariñas, Juan Carlos & Alberto. López (2006). *Las empresas pequeñas de base tecnológica en España: delimitaciones, evolución y características*. Madrid: Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa / Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

García, M. & Díaz, E. (2007). Nuevas Empresas de Base Tecnológica. Caracterización y necesidades. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología. MI+D. La universidad del futuro II*. (42) mayo-junio. Recuperado de <http://www.madrimasd.org/revista/revista42/aula/aula1.asp>

Redacción Internacional de Granma (28-4-2021). “Más del 64 % de los cubanos acceden a internet, a pesar de la brecha digital y el bloqueo”. Granma.cu. Recuperado de <http://www.granma.cu/mundo/2021-04-28/mas-del-64-de-los-cubanos-acceden-a-internet-a-pesar-de-la-brecha-digital-y-el-bloqueo-28-04-2021-01-04-36>

Little, A. D. (1977). *New Technology Based Firms in the United Kingdom and the Federal Republic of Germany*. London: Wilton House.

Regueiro, V. (15-4-2020). Intervención en el programa Mesa Redonda de Cubavision. Recuperado de <http://mesaredonda.cubadebate.cu/etiqueta/ministerio-de-finanzas-y-precios-mfp/>

Ministerio Comercio Exterior (2020): Resolución 315. Reglamento que rige las relaciones comerciales en las operaciones en moneda libremente convertible entre las entidades autorizadas a realizar actividades de comercio exterior y las formas de gestión no estatal. Gaceta Oficial de la República. No 59. Ordinaria.

MINTUR (2019). *Evolución y tendencia del turismo en Cuba*. (Presentación de la Dirección de Desarrollo, inédita).

Mustelier, R. (2009–2010). *Medición de la satisfacción de los clientes externos en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Villa Clara (EIPH-VC)* (Trabajo de Diploma). Recuperado de <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/3973/Raiza%20Mustelier%20Bernal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

OIT (2020). “El impacto de la COVID-19 en el sector del turismo” (Nota informativa). Recuperado de https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_748876

OMT (2019). *Panorama del Turismo Internacional*. Madrid, España: OMT.

OMT (2020a). *Barómetro del turismo mundial*. Vol. 18(4). Madrid: OMT.

OMT (2020b). *El impacto de la covid-19 en el turismo mundial*. Madrid: OMT.

OMT (2021). *Comunicado de prensa*. Madrid: OMT.

ONAT (2021): *Informe de trabajo sobre los trabajadores por cuenta propia*. La Habana: spi.

ONEI (2020): *Anuario Estadístico de Cuba. Capítulo 15. Turismo. 2019*. La Habana.

ONU (2020). *La Covid-19 y la transformación del turismo*. Naciones Unidas. Recuperado de https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_spanish.pdf

Partido Comunista de Cuba (PCC) (2016). *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030*. La Habana: spi.

PCC (2017). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. Recuperado de <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Lineamientos%202016-2021%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf>

PCC (2021). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*. Recuperado de: https://www.presidencia.gob.cu/media/filer_public/2021/06/18/conceptos_lineamientos.pdf

Pérez Hevia, R. (2014). *Startups tecnológicas: el reto del crecimiento global*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/829/retrieve>

Schneider, B. (2007). *Resiliencia. Cómo construir empresas en contextos de inestabilidad*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Este material reproduce los contenidos presentados y debatidos en un evento virtual, organizado por la Red de Emprendimiento e Innovación de la Universidad de La Habana y celebrado en marzo de 2021, con los propósitos de compartir reestructuraciones y buenas prácticas en tiempos de COVID-19, y propiciar la colaboración entre quienes se insertan en el sector emprendedor, y entre estos y otros actores sociales. Académicos y emprendedores en el ejercicio de distintas actividades comparten conocimientos y habilidades que, desde el sector privado, aportan al éxito y la prosperidad de una sociedad enfrentada a grandes desafíos. Creatividad, eficiencia, sinergias, resiliencia son algunas de sus claves.

