COLECTIVO DE AUTORES

EMPRENDIMIENTOS PRIVADOS EN CUBA
Estudios de casos

PARTE II
Instrucciones para el profesor

Red de Emprendimiento e Innovación
Universidad de La Habana

RUTH
CASA EDITORIAL

Autores:

Ileana Díaz Fernández

Luis Alberto Barreiro Pousa

Humberto Blanco Rosales

Dayma Echevarría León

Daybel Pañellas Álvarez

Edición y corrección: María de los Ángeles Navarro González
Diseño de cubierta: Yadira Rodríguez Gómez
Composición: Idalmis Valdés Herrera

© Colectivo de autores, 2021
© Sobre la presente edición:
Ruth Casa Editorial, 2021

ISBN: 978-9962-703-08-0 Obra completa
978-9962-703-87-7 Tomo 2

Ruth Casa Editorial
Calle 38 y ave. Cuba, Edificio Los Cristales,
oficina no. 6, apartado 2235, zona 9A, Panamá
rce@ruthcasaeditorial.org

Índice

Prólogo / 5

CASO
Un emprendimiento tecnológico cubano
y sus avatares: el caso Addimensional / 8

CASO
AUGE, en y para los emprendimientos cubanos / 13

CASO
Beyond Roots: sumergirse en una experiencia
afrocubana / 17

CASO
"Sé natural, sé tú mismo", invitan las Brujas / 23

CASO
Un negocio que apuesta a la sostenibilidad
del medioambiente / 27

CASO
La expansión de un negocio y sus determinantes:
el caso Dofleini / 32

CASO
Entimbalao ¿cómo avanzar hacia el crecimiento
con sostenibilidad económica y responsabilidad
social? / 36

CASO
EFCH: hacer de la fotografía un arte al alcance de las mayorías / 40

CASO
Delicatessen Hecho en Casa ¿innovador? / 44

CASO
Juanky's Pan: marca multiplicada / 48

CASO
Para que te quedes en casa... Mandao / 53

CASO
¿Todo oddara? / 57

CASO
De Tacajó a La Habana: un negocio de confecciones y el poder de las alianzas. El caso PROCLE / 62

CASO
TostoneT: Aprendizajes desde la gestión privada de servicios informáticos / 67

CASO
Un negocio que marcha sobre ruedas. Vélo Cuba / 71

Los autores / 76

Prólogo

Este libro constituye la segunda parte del anteriormente publicado *Emprendimientos privados en Cuba: estudios de casos* y está dirigido de manera exclusiva a aquellas personas que se dedican a la docencia, pues en el encontrarán sugerencias para el uso de esos casos en la enseñanza de acuerdo a la intencionalidad con que fue preparado cada uno.

Para ello, cada "Instrucción para el profesor" incluye una serie de aspectos que le ayuden a emplearlo con mayor efectividad. Esos elementos son:

- breve resumen del caso,
- objetivos para los cuales fue diseñado el caso, que le alertan del propósito con que fue elaborado,
- propuesta de temas claves para la discusión que se pretende funcione como palabras claves, para sugerir aquellos aspectos o temáticas relevantes en el caso y que podrían ser explotados en la discusión,
- usos potenciales del caso o alternativas que brindan al instructor ideas de otros posibles usos del caso,
- recomendaciones para su empleo: al inicio del curso, como cierre integrador, como ejercicio de evaluación final de un curso o cualquier otra variante,
- los públicos y cursos para los que se recomienda preferiblemente el caso para que funcione de manera ideal,

- aspectos fundamentales a tener en cuenta en cada una las preguntas de discusión incluidas en el caso,
- recomendaciones de organización de la discusión, en relación con la estrategia didáctica para su empleo, en términos del orden en que debe ser realizada la discusión, el tiempo que se sugiere dedicarle y hasta la organización de los grupos de discusión que, en ocasiones, conviene sean homogéneos y en otras, todo lo contrario,
- lecturas adicionales sugeridas (artículos, estadísticas, informes), que enriquecen el conocimiento del instructor sobre el tema, el entorno y la entidad objeto de estudio en el caso, para que tenga un mejor arsenal de elementos al conducir la discusión.

No obstante, quien lo vaya a utilizar tiene la libertad de modificar, en dependencia del programa en que lo desee emplear, las preguntas incluidas en él para ajustarlo a su necesidad. Solo se alerta la importancia que tiene de que, antes de hacerlo, verifique que el caso contiene la información requerida para esa pregunta adicionada.

En ocasiones resulta conveniente trabajar el caso con información gradual para desarrollar las habilidades de correlacionar informaciones por parte del estudiante sucesivamente; en ese caso también se podría dividir el caso en secciones para lograr que el estudiante realice su análisis paso a paso, incorporando nuevos elementos tal y como sucede en la vida, y compruebe las consecuencias de decisiones anteriores.

Estos casos, que fueron elaborados sobre situaciones reales, resultan muy convenientes, pues cuentan con la validación de esas decisiones en la práctica, por lo que resulta útil contrastar la realidad con las consideraciones elaboradas por los estudiantes, no para verificar su certeza, sino para reafirmar que las ciencias administrativas, como parte de la ciencias sociales, no son ciencias exactas y, por tanto, no hay soluciones correctas e incorrectas, sino riesgos a controlar y contexto a considerar.

Estas instrucciones, se presentan también en el mismo orden alfabético en que aparecieron los casos en el libro precedente.

Pretendemos con este segundo material ser de utilidad a nuestros colegas docentes y estamos ansiosos por recibir sus comentarios cuando empleen los casos; retroalimentarnos sobre cómo funcionaron, la motivación que lograron y los objetivos que alcanzaron resultaría de gran utilidad.

Esperamos sus opiniones.

Los autores

CASO
Un emprendimiento tecnológico cubano y sus avatares: el caso Addimensional

Autor: Humberto Blanco Rosales

1. **Resumen del caso**

   Este caso aborda la génesis y evolución de un emprendimiento unipersonal de base tecnológica en Cuba, pionero en el uso de las impresiones 3D y con una trayectoria ascendente en sus relaciones con el sector de la salud. A pesar de este resultado y la imagen positiva que en consecuencia exhibe su negocio, no pocas dificultades ha enfrentado (y sorteado) Abel en el desarrollo de sus relaciones con el sector estatal. Hoy tiene ante sí varios dilemas que enfrentar respecto al escalado del negocio y sus implicaciones, fuentes de ingresos, la entrada de nuevos participantes, su cartera de productos y servicios y los mercados a los que sirve.

2. **Objetivos del caso**

   a) Argumentar cómo este emprendedor ha logrado sortear dificultades y establecer buenas relaciones con el sector estatal.
   b) Realizar un análisis DAFO de este emprendimiento.
   c) Formular recomendaciones para este negocio a partir del análisis anterior.

3. **Temas claves para la discusión**

   - El emprendedor y su capacidad de convertir las crisis en oportunidades.
   - Importancia y claves para fomentar alianzas.

d) Uso de la matriz DAFO como una herramienta de diagnóstico y para formular cursos de acción.

4. **Usos potenciales del caso**

Puede emplearse como caso de apoyo a la impartición de contenidos relacionados con la dirección estratégica y con el entorno institucional del emprendimiento en Cuba. También como apoyo a contenidos asociados a los rasgos de los emprendedores. Pudiera aplicarse como un caso de cierre.

5. **Públicos y cursos para los que se recomienda el caso**

- Estudiantes de ciencias empresariales, en nivel de posgrado.
- Especialmente, para la capacitación a emprendedores.

6. **Preguntas de discusión y aspectos fundamentales a tener en cuenta en cada una**

1. ¿Cuáles constituyen las principales fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que presenta este emprendimiento? ¿Qué acciones debería considerar a partir de este análisis?

   Una respuesta de base a esta pregunta sería:

   Debilidades

   - Los límites de un negocio unipersonal para expandirse.
   - El negocio no genera suficientes ingresos.
   - Dificultades para obtener insumos de origen nacional.

   Fortalezas

   - Reconocimiento social.
   - Precursor en este tipo de emprendimiento (impresiones 3D).
   - Capacidad de respuesta para servir a varios mercados.
   - Alianza / relaciones con el sector de la salud.

   Amenazas

   - Nuevos competidores potenciales (otros emprendedores, posible incursión de empresas estatales...).

- Encarecimiento de los insumos y costos asociados a su importación.
- Agravamiento de las barreras para el desempeño del emprendimiento.

Oportunidades

- Política nacional en favor de la innovación y la aplicación de la ciencia.
- Un escenario más favorable para los emprendimientos privados.
- Demandas crecientes de productos y servicios asociados a la impresión 3D.
- Parques tecnológicos y otras entidades de interfaz para lanzar sus proyectos.

El análisis DAFO tradicional (proponer acciones a partir de las combinaciones entre fortalezas y amenazas, debilidades con oportunidades) podría servir de base para formular opciones relativas a consolidar y ampliar sus alianzas, ampliar su negocio pasando a PyME, orientarse hacia ciertos mercados, diversificar sus servicios, entre otras. De hecho, las preguntas 2 y 3 reflejan varias de esas opciones y permiten profundizar en el análisis.

2. ¿Cómo y dónde generar alianzas más duraderas con el sector estatal que le permitan posicionar este negocio?
   Detrás de esta pregunta subyacen interrogantes que el instructor puede manejar durante las sesiones de trabajo previstas para analizar el caso (ver ítem 7), que servirían como antecedente para formular las respuestas. Se sugieren las siguientes: ¿Qué acciones ha emprendido Abel para vencer las 3D de sus relaciones con el sector estatal? Dadas sus fortalezas, ¿podría ampliarse, por ejemplo, hacia otros sectores del tejido empresarial estatal?
3. ¿Debería orientarse más hacia otros segmentos de mercado, al sector no estatal?

Abel tiene un mercado base (sector salud) que le ha proporcionado la imagen que posee, pero no muchos beneficios a corto plazo. Sin embargo, otros mercados podrían ser tan o más rentables. Aquí se trata de explorar varias opciones de crecimiento clásicas, que en el análisis y discusión del caso el instructor debería someter a discusión: ampliar su cartera de productos y servicios, introducirse en otros mercados como el sector no estatal que pudiera resultar más rentable y dinámico para vínculos de negocio, etc...

Se reitera que en ambas preguntas (2 y 3) el instructor deberá tener muy en cuenta los resultados de la DAFO que construyan los equipos en tanto, como se había dicho, deben servir de referencia para formular estas y otras opciones, que, en dependencia de la dinámica del grupo y el tiempo destinado a las sesiones, también se podrían analizar.

4. ¿Puede alcanzar Abel su visión con un negocio unipersonal? ¿Qué retos traería el escalar su negocio? ¿De hacerlo, podría conciliar su vocación de diseñador y el tiempo que dedica a actividades sin fines de lucro, con el manejo de una PyME?

   La visión de Abel refleja de manera bastante clara la intención y necesidad de escalar su negocio. Se trata de que en el debate el instructor aborde este dilema clásico de la evolución de un emprendimiento unipersonal, que por una parte requiere para no estancarse de una mayor estructuración / formalización ampliación de su negocio, pero que por otra le plantea nuevos retos al emprendedor, en el campo personal y profesional. Pueden realizarse preguntas como: ¿Delega la administración operativa? ¿Se prepara en estos asuntos y asume el reto? ¿Concentra en su persona la parte de diseño y proyectos? ¿Comulga esta nueva etapa de «empresario" con su filosofía *Maker*?

7. **Recomendaciones de organización de la discusión**

   Este caso debe entregarse completo previamente a su discusión en clase, al menos una semana antes, a fin de que de forma individual los estudiantes puedan prepararse. Se sugiere habilitar dos sesiones para la discusión, la que deberá hacerse en equipos. Como requisito indispensable para participar en la discusión en clases, cada participante deberá traer su respuesta.

   Los equipos, preferentemente, no deberán exceder las cuatro personas con un responsable y deberían organizarse al inicio del debate, evadiendo emplear equipos ya constituidos.

   El instructor debe orientar la discusión en función de que los equipos lleguen a consenso, formulen su matriz DAFO y planteen alternativas a partir de esta matriz y de las respuestas a las restantes preguntas, señalando posibles ventajas y desventajas de las opciones a considerar. Así, se sugiere que la primera sesión se dedique a que los equipos formulen sus respuestas, y la segunda, a la presentación y debate de sus propuestas en plenaria.

Lecturas adicionales sugeridas para el instructor

Se prefiere no predeterminar ninguna lectura en particular, dada la gran cantidad y diversidad de información que aparece al respecto en artículos científicos, sitios web, etc. Pero se recomienda que el instructor, como parte de su preparación para conducir el análisis del caso, haga una búsqueda de artículos relacionados con los temas siguientes:

- Matriz DAFO, su elaboración y aplicaciones.
- Emprendimientos de base tecnológica.
- Parques tecnológicos.
- Impresiones 3D y el movimiento Maker.

CASO
AUGE, en y para los emprendimientos cubanos

Autora: Daybel Pañellas Álvarez

1. **Resumen del caso**

   Frustración, conocimientos, pasión y deseos por hacer algo en Cuba motivaron la creación de una consultoría para brindarle servicios de asesoría al sector privado. Ofrecen a los clientes análisis desde la ciencia empresarial, de las herramientas de la comunicación, del *marketing* para entender las características de su negocio, de su mercado, las demandas de sus clientes y ajustar a todo esto su concepto de negocio. Alinean lo que quieren el dueño y el cliente con las demandas del mercado. Es un servicio intelectual, que resulta más intangible, aunque puede percibirse sus frutos. Además, por su naturaleza profesional, se encuentra rozando con la alegalidad dentro de las prácticas en el sector privado cubano, lo cual limita también su expansión.

2. **Objetivos del caso**

   a) Analizar el proceso de un emprendimiento, desde la perspectiva del sujeto emprendedor y del negocio en sí.
   b) Intencionar una mirada psicosocial al emprendedurismo.

3. **Temas claves para la discusión**

   - El emprendedor, ¿nace o se hace?
   - El ecosistema emprendedor: elementos favorecedores y obstaculizadores.
   - Dilemas profesionales: satisfacción, coherencia, ética.

4. **Usos potenciales del caso**

   La idea del caso es su discusión no a partir de opiniones ingenuas, sino fundamentadas a partir del conocimiento científico. Por esa razón se recomienda como clase práctica, evaluaciones parciales o finales, para estudiantes de pregrado y posgrado que cursen asignaturas relacionadas con emprendimiento, administración; también en cursos para cursos de capacitación donde se aborden temas relacionados con la multiactoralidad ciudadana.

5. **Públicos y cursos para los que se recomienda el caso**

   - Estudiantes de pregrado y posgrado.
   - Funcionarios de gobierno territoriales, de empresas estatales y cuadros del PCC.

6. **Preguntas de discusión y aspectos fundamentales a tener en cuenta en cada una**

   El emprendimiento en Cuba se ha ampliado y diversificado, pero la política pública es contradictoria en el abordaje de este fenómeno. Expertos consideran que una de las debilidades es la ausencia de una visión integral del emprendimiento como proceso complejo.

   Por otra parte, según demuestran las propias investigaciones en nuestro país, muchos emprendedores se desarrollan en actividades para las que no tuvieron formación previa, de carácter formal. Si bien personológicamente pueden existir características que favorezcan el "espíritu emprendedor", hay otras cuestiones que desempeñan un papel fundamental, y que demandan diversas estrategias de acompañamiento, por parte de la academia y de los decisores. El caso de los negocios de consultoría resulta interesante, en tanto actividad profesional e intelectual. A ello se agrega que, por el tipo de interacción entre consultores y clientes, constituyen aristas importantes la edad, el nivel de instrucción, el género, el territorio de residencia y de establecimiento del negocio, la

cualidad de las redes interpersonales de los dueños, en distintos niveles: la interacción misma; las soluciones a desarrollar.

Por esta razón, es importante intencionar estas reflexiones, desde los objetivos que guían el caso, en las preguntas concretas (y menos directas) que se orientan al final de este.

1. ¿Qué factores identificaría como favorecedores para el desempeño del rol de emprendedor?
   Se trata de atender a elementos individuales, grupales y del entorno; no solo en el contexto concreto en el que los hechos tuvieron lugar, sino también históricos (la historia personal del emprendedor). En este sentido, se puede continuar la discusión con respecto a los objetivos a y b.
2. ¿Qué estrategias sugeriría para la retención de clientes?
   Esta es una pregunta abierta, donde se pretende movilizar los conocimientos y creatividad de los participantes. Debe partirse de la respuesta a la pregunta anterior y del dominio de la literatura sobre el tema, así como experiencias de estrategias exitosas, especialmente en este tipo de negocios.
3. ¿Cuáles son los dilemas que considera puede enfrentar este consultor? ¿Cómo Ud. los resolvería?
   Se debe leer entre líneas y en contraste con la bibliografía que se recomienda para el análisis del caso. Se trata de colocarse en rol de consultor y en las soluciones que se ofrecen al emprendedor en un contexto de múltiples restricciones, explicitadas en el caso. Es establecer la discusión entre lo posible y lo probable; lo ético y no; la gestión "del limbo".
4. Defendiendo la necesidad de un ecosistema emprendedor, tomando este caso como referencia, ¿cuáles serían los tópicos sobre los que se debiera trabajar?
   Se trata de analizar al emprendimiento como parte de un sistema más amplio; pensar el desarrollo del emprendimiento desde estrategias y políticas que trasciendan al

sector mismo; analizar homogeneidad y heterogeneidad a tener en cuenta; identificar tópicos que resultan importantes en la formación de emprendedores. Transversaliza los objetivos del caso.

7. **Recomendaciones de organización de la discusión**

   Se sugiere:

   - Orientar la lectura del caso completo.
   - Preguntar a los estudiantes sus primeras impresiones (y trabajar con ellas posteriormente).
   - Dividir a los estudiantes por equipo y que trabajen todos las tres preguntas (40 minutos máximo). En este sentido puede intencionarse la distribución de los equipos, en función de la composición del alumnado: por ejemplo, pueden dividirse en hombres y mujeres, jóvenes y adultos; empleados y empleadores, funcionarios y subordinados; blancos, negros y mestizos. La intención es contrastar puntos de vista desde variables que, constatan las investigaciones, establecen diferencias de puntos de vista y comportamientos.
   - Realizar discusión en plenaria y graficar el análisis en tres dimensiones: la emprendedora; el emprendimiento; el entorno. La intención es visibilizar cómo en cada uno de estos niveles se coloca información importante para comprender el caso; encontrar los puntos en común y los diferentes en cada uno; recomendar acciones concretas en cada nivel.

Lecturas adicionales sugeridas para el instructor

Díaz, I. y Pastori, H. (comp.) (2020). *Una mirada al sector privado en Cuba*. La Habana: Editorial Ocean Sur.

Monográfico sobre emprendimiento (2021), *Universidad de La Habana*, no. 1.

Monográfico sobre emprendimiento (2021). Revista cubana de Contabilidad y Finanzas, *COFIN HABANA*, vol. 15, no. Especial.

CASO
Beyond Roots: sumergirse en una experiencia afrocubana

Autora: Ileana Díaz Fernández

1. **Resumen del caso**

   El caso que se presenta aborda un negocio privado en Cuba referido a experiencias afrocubanas dirigido fundamentalmente al turismo afro o al turismo en general, que se interesen por las culturas afrocubanas. El caso recoge las motivaciones de la dueña y la evolución del negocio hasta el momento en que producto del bloqueo a Cuba ocurre una baja del turismo y, por tanto, la reducción del número de clientes. La dueña debe pensar cómo revertir tal situación para lo cual después de investigar elabora un modelo de negocio que considera la conducirá a mejorar los resultados del negocio.

2. **Objetivos del caso**

   a) Determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que enfrenta el negocio.
   b) Reconocer en el modelo de negocio como herramienta estratégica para enfrentar amenazas y debilidades.
   c) Caracterizar las interrelaciones entre los elementos del modelo de negocio.

3. **Temas claves para la discusión**

   - El tema clave del Caso es el Modelo de Negocio, visto como una herramienta estratégica, cuyas dos grandes secciones: valor y eficiencia, permite una mirada integradora de los diversos aspectos necesarios para la conducción de los negocios.

De igual manera cada uno de los nueve elementos que conforman el Modelo son por sí mismos temas de importancia que pueden explotarse desde diversas perspectivas: orientación al cliente, procesos operativos de los negocios y aspectos económicos.

- Igualmente puede utilizarse la marca, como un activo apreciable de cualquier negocio.

4. Usos potenciales del caso

Este es un caso que pudiera utilizarse como cierre de la materia Modelo de Negocio o bien utilizar el caso para trasmitir el conocimiento de ese tema de forma inductiva. Igualmente pudiera ser aplicado como evaluación de la materia.

El caso tal y como se presenta es útil para valorar el modelo y sugerir cambios o podría aplicarse sin el modelo de negocios y que este fuera construido por los estudiantes.

El caso podría utilizarse también para cursos referidos a Orientación al Cliente, *Marketing* en general, e incluso, estrategia de empresas referido al diagnóstico interno. También se podría utilizar para sugerir innovaciones organizacionales.

5. Públicos y cursos para los que se recomienda el caso

- Estudiantes de ciencias empresariales, en temas de emprendimiento, negocios y *marketing*.
- En la enseñanza de posgrado.
- Entrenamiento a emprendedores.

6. Preguntas de discusión y aspectos fundamentales a tener en cuenta en cada una

1. Analice la situación del entorno y las características del negocio y defina las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del negocio.

   A partir de los aspectos que se comentan en el caso, identificar las fuerzas del entorno y lo interno, que permita elaborar, si así se entiende una matriz DAFO (puede que esto ayude a contenidos expuestos anteriormente, no es

objetivo del caso). Es importante enfatizar lo que se entiende por cada una de estas fuerzas: las externas: oportunidades y amenazas. La primera es todo aquello pudiera aprovechar el negocio a su favor ya sea para crecer, ser sostenible, etc., en tanto las amenazas es todo lo contrario, son fuerzas que pueden impedir el desarrollo ulterior del negocio. Ambos tipos de fuerzas deben ser vigiladas por los negocios.

Respecto a lo interno, las fortalezas es todo aquello con lo que puede contar la empresa para enfrentar en entorno, ya se aprovechar oportunidades o rechazar amenazas, mientras que las debilidades son insuficiencias del negocio que se deben solucionar de modo que no se conviertan en insolubles y sean irreversibles, dando al traste con el negocio.

2. Teniendo en cuenta la respuesta a la pregunta 1, emita su criterio respecto al modelo de negocio propuesto.
   Las fuerzas identificadas en la pregunta 1 muestran el panorama en el cual se gestiona el negocio de donde pueden derivarse estrategias para alcanzar la misión. El análisis del modelo de negocio con que opera un negocio debería ser parte del escrutinio o diagnóstico interno para definir fortalezas y debilidades, sin embargo, en el caso que nos ocupa el Modelo se deriva del análisis de las fuerzas internas y externas y, por tanto, se convierte en una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos propuestos.

   El caso proporciona una visión, aunque no un horizonte temporal lo cual es una insuficiencia del diseño estratégico del negocio, no obstante, la pregunta se dirige hacia valorar si el modelo que se propone es coherente con las fuerzas identificadas.

   La disyuntiva más comprometida son los clientes a los cuales se desea orientar, ante la baja del turismo de Estados Unidos. Al mismo tiempo cómo lograr que turistas de

otras latitudes se interesen por la cultura afro. Habría que preguntarse si todos los segmentos deben tener el mismo tratamiento desde el modelo de negocio, cuando incluso se mezclan segmentos de turistas con otros.

3. Analice las relaciones entre los nueve elementos del modelo.

   La respuesta a la pregunta anterior conduce a esta, la relación cliente-propuesta de valor es central (la cual pudiera comenzar a discutirse desde la pregunta anterior). La propuesta de valor es un rosario de aspectos que no se focaliza en aquellos que realmente proveen valor al cliente (teniendo en cuenta que son diversos tipos de clientes).

   El resto de los elementos del modelo deben analizarse bajo la conclusión asumida anteriormente, ya que van de la mano actividades, socios y recursos claves, etcétera.

   Al alcanzar claridad en las insuficiencias que presenta el modelo, el profesor podría proponerles a los estudiantes la elaboración de modelos de negocios alternativos para diferentes segmentos, por ejemplo: turistas de otras latitudes, personal académico y agencias.

4. ¿Cree que fue buena idea la creación de la tienda?

   El caso no provee demasiados elementos sobre la tienda, por tanto, aquí se debe discutir qué papel pudiera desempeñar esta en el negocio experiencias o sería mejor analizarlo como un negocio independiente, aunque con lazos por la temática en sí mismo.

   Se le puede solicitar a los estudiantes que emitan sus criterios sobre la tienda e incluso que vayan a la tienda, indaguen, busquen información y posteriormente emitan sus criterios. De adoptar esta fórmula de solución, el caso habría que discutirlo en dos partes o entregado previamente (como se expone en el aspecto 7 de la guía) orientando esta actividad.

5. ¿Qué le recomendaría para mejorar el posicionamiento de marca?

   Este aspecto sería muy bueno para un curso de marca o de *marketing*, no obstante, la marca puede ser parte de los recursos claves (recurso intangible) y por tanto importante su discusión en cuanto al valor que se desea entregar al cliente.

   La dueña acepta que no está posicionada, al estudiante se le pediría cómo cree que se pudiera posicionar mejor, qué significados debe expresar la marca, cómo el diseño, la página web, la comunicación, etc., debería contribuir a ese posicionamiento.

7. Recomendaciones de organización de la discusión (orden, tiempos, organización de los grupos, etc.).

Si el caso se utiliza como cierre, debería entregarse con tiempo para su estudio individual, en el aula realizar discusión en grupo y, posteriormente, plenaria.

Si el caso se va utilizando en la medida que se ofrecen los elementos temáticos, quizás sea preferible ir entregando información de forma paulatina, hasta llegar al modelo, que serviría para contrastar con el modelo que se va construyendo en clase.

Si el caso es para evaluación, habría que entregarlo completo.

El uso del caso para otra materia que no sea modelo de negocio pareciera que es mejor la entrega completa para el análisis, solo habría que cambiar las preguntas finales por otras relacionadas con el tema. Por ejemplo, si se trata de un tema sobre orientación al cliente, preguntas tales como: ¿es correcta la valoración de nuevos posibles clientes que hace la dueña?, ¿considera que la propuesta de valor se encuentra bien formulada? ¿Por qué?, etcétera, resultarían de utilidad.

Lecturas adicionales sugeridas para el instructor

Osterwalder, A. & Pigneur, I. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto. www.businessmodelgeneration.com

Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*.

https://cecma.com.ar

https://ehu.eus

Guía para el diseño de modelos de negocio basado en el Modelo CANVAS Presentación y recopilación de materiales: Iñaki Heras, Equipo Garaituz, UPV-EHU. Universidad del País Vasco.

CASO
"Sé natural, sé tú mismo", invitan las Brujas

Autora: Daybel Pañellas Álvarez

1. **Resumen del Caso**

   D´Brujas es un emprendimiento surgido en 2014, cuya principal actividad es la elaboración de jabones artesanales enriquecidos con ingredientes naturales. Está liderado por Sandra Aldama, licenciada en Educación Especial, y conformado por un equipo de otras ocho mujeres. Se evidencia en la narración la evolución del negocio, con diversidad de oportunidades y desafíos.

2. **Objetivos del caso**

   a) Analizar el proceso de un emprendimiento, desde la perspectiva del sujeto emprendedor y del negocio en sí.
   b) Identificar múltiples factores que forman parte de la sostenibilidad de un negocio.
   c) Intencionar una mirada psicosocial al emprendedurismo.

3. **Temas claves para la discusión**

   - El emprendedor, ¿nace o se hace?
   - ¿Es el emprendimiento una cuestión individual o colectiva?
   - El atravesamiento de género en la construcción, diseño y sostenimiento de un emprendimiento.
   - La resiliencia como recurso afrontador.

4. **Usos potenciales del caso**

   La idea del caso es su discusión no a partir de opiniones ingenuas, sino fundamentadas desde el saber científico. Por esa

razón se recomienda como clase práctica, evaluaciones parciales o finales, para estudiantes de pregrado y posgrado de ciencias empresariales, emprendimiento, negocio y *marketing* y emprendedores; también en cursos de capacitación donde se aborden temas relacionados con la multiactoralidad ciudadana. Estudiantes de ciencias empresariales, emprendimiento, negocio y *marketing* y emprendedores.

Sobre todo, enseñanza de posgrado y entrenamiento a emprendedores.

Puede ser utilizado también en temas de Estrategia de negocios.

5. **Públicos y cursos para los que se recomienda el caso**
   - Estudiantes de pregrado y posgrado.
   - Funcionarios de gobierno territoriales, de empresas estatales y cuadros del PCC.
6. **Preguntas de discusión y aspectos fundamentales a tener en cuenta en cada una**

   Colocar el emprendimiento como una cuestión meramente individual, exime de responsabilidad a otros actores, con los que el emprendedor necesita establecer relaciones de interdependencia.

   Por otra parte, según demuestran las propias investigaciones en nuestro país, si bien personológicamente pueden existir características que favorezcan el "espíritu emprendedor", hay otras cuestiones relativas a la socialización, que desempeñan un papel fundamental, y que demandan estrategias de acompañamiento, por parte de la academia y decisores. Me refiero a la relación con la edad, el nivel de instrucción, el género, el territorio de residencia y de establecimiento del negocio, la cualidad de las redes interpersonales de los dueños, alguna de ellas o su articulación, en el contexto actual, presuponen ventajas o desventajas de acceso y desarrollo.

   Por esta razón, es importante intencionar estas reflexiones, desde los objetivos que guían el caso, en las preguntas concretas (y menos directas) que se orientan al final de este.

1. Identifique los elementos que han contribuido al sostenimiento del negocio.
   Analizar cuestiones del entorno, del desarrollo del negocio, de las características de la dueña. Si los estudiantes han recibido el tema de la matriz DAFO, solicitar que la elaboren, si no, identificar cuestiones a favor y en contra, en el entorno, en el negocio, y en la propia emprendedora.
2. ¿Considera adecuadas las actuales estrategias que se propone su dueña? En rol de consultor, ¿qué sugeriría y alertaría?
   Analizar las estrategias a lo largo del tiempo, subrayando los cambiantes contextos, y las oportunidades y desafíos en cada caso.

   Conectar este análisis con la respuesta a la pregunta 1.

   Analizar, si no emerge como parte de las respuestas, la posibilidad de colaborar con sus competidores, de importaciones en conjunto.

   Con respecto al *marketing* y la innovación, reflexionar acerca de pertinencia de renovar los productos o afirmarse en lo conocido y aceptado por los clientes.

   Sensibilizar con respecto a una mirada que trasciende el análisis económico de negocio, pues la dueña subraya todo el tiempo la importancia de los seres humanos que componen el negocio.
3. Defendiendo la necesidad de un ecosistema emprendedor, tomando este caso como referencia, ¿cuáles serían los tópicos sobre los que se debiera trabajar?
   Se trata de analizar al emprendimiento como parte de un sistema más amplio; pensar el desarrollo del emprendimiento desde estrategias y políticas que trasciendan al sector mismo; analizar homogeneidad y heterogeneidad a tener en cuenta; identificar tópicos que resultan importantes en la formación de emprendedores.

7. **Recomendaciones de organización de la discusión**

   Se sugiere:

   - Orientar la lectura del caso completo.
   - Preguntar a los estudiantes sus primeras impresiones (y trabajar con ellas posteriormente).
   - Dividir a los estudiantes por equipo y que trabajen todos las tres preguntas (40 minutos máximo). En este sentido puede intencionarse la distribución de los equipos, en función de la composición del alumnado: por ejemplo, pueden dividirse en hombres y mujeres, jóvenes y adultos; empleados y empleadores, funcionarios y subordinados; blancos, negros y mestizos. La intención es contrastar puntos de vista desde variables que, constatan las investigaciones, establecen diferencias de puntos de vista y comportamientos.
   - Realizar discusión en plenaria y graficar el análisis en tres dimensiones: la emprendedora; el emprendimiento; el entorno. La intención es visibilizar cómo en cada uno de estos niveles se coloca información importante para comprender el caso; encontrar los puntos en común y los diferentes en cada uno; recomendar acciones concretas en cada nivel.

Lecturas adicionales sugeridas para el instructor

Díaz, I. y Pastori, H. (comp.) (2020). *Una mirada al sector privado en Cuba*. La Habana: Editorial Ocean Sur.

Monográfico sobre emprendimiento (2021), *Universidad de La Habana*, no. 1.

Monográfico sobre emprendimiento (2021). Revista cubana de Contabilidad y Finanzas, *COFIN HABANA*, vol. 15, no. Especial.

CASO
Un negocio que apuesta a la sostenibilidad del medioambiente

Autor: Luis Barreiro Pousa

1. **Resumen del caso**

   Ciclo es un emprendimiento ecológico de proximidad y responsabilidad, dedicado originalmente al reciclaje de papel, cartón, para la elaboración de papel artesanal, que ha incursionado también en el reciclado de pallets de madera. El negocio presenta diversos retos, relacionados con el desarrollo de una conciencia ecológica, tanto para mejorar el medioambiente como para potenciar su mercado, así como la sostenibilidad de sus ventas debido a la reducción del turismo por causa de la pandemia.

2. **Objetivos del caso**

   a) Identificar las posibilidades y limitaciones del sector del reciclaje en Cuba para el desarrollo del negocio de Ciclo.
   b) Evaluar la influencia del comportamiento del consumidor en el éxito del negocio.

3. **Temas claves para la discusión**

   - Análisis del sector.
   - Comportamiento del consumidor.
   - Estrategia de cartera de productos.

4. **Usos potenciales del caso**

   El caso está diseñado para su empleo en programas de *marketing*, especialmente en el tema de comportamiento del consumidor y todos aquellos aspectos que se derivan de él,

como la demanda, las estrategias de crecimiento, efecto de la marca, etcétera.

En dependencia del programa en que se incluya (si hay otros cursos o asignaturas precedentes relacionadas con estrategia) pudiera emplearse para el análisis de la estrategia de Ciclo, especialmente en la elaboración de Misión, Visión y otras categorías de la estrategia, lo que implicaría modificar o agregar algunas preguntas del caso.

5. **Públicos y cursos para los que se recomienda el caso**

   El caso puede resultar útil para públicos diversos ya que, en dependencia del acento que se dé a uno u otro objetivo o tema clave de discusión, permite su empleo en:

   - la docencia de pregrado —para estudiantes de ciencias económicas y de comunicación social—,
   - en la enseñanza de posgrado,
   - así como en talleres para emprendedores.

6. **Preguntas de discusión y aspectos fundamentales a tener en cuenta en cada una**

   1. Valore el negocio de Yuyú en el entorno en que se desarrolla, desde el punto de vista de los elementos que determinan su sostenibilidad.

      Aquí se pretende que el estudiante realice un análisis integrador del negocio dentro de la industria del reciclado, para valorar la sostenibilidad de este en el tiempo. Con ello debe movilizar los conocimientos precedentes sobre estrategia, la información contenida en el caso e información procedente de la preparación previa del estudiante para enfrentar el caso en el aula, como se indica en el aspecto 7.

      Puede ser recomendable que el profesor organice las respuestas de los estudiantes siguiendo el modelo de rivalidad del sector (5 fuerzas de Porter) para el sector del reciclado en Cuba, con lo cual contribuye a demostrar la validez práctica de este modelo para ese tipo de análisis.

La pregunta debe concluir con la identificación de las posibilidades de Ciclo de mantenerse con éxito dentro del Sector y las medidas que podría adoptar para enfrentar los riesgos posibles.

2. ¿Considera estratégicamente adecuada la idea de crecer con la línea de reciclado de plásticos? ¿Qué potencialidades y riesgos posee la idea?

   Esta pregunta pretende realizar un análisis sobre la cartera de productos de Ciclo, teniendo en cuenta la consistencia que tendría incorporar la nueva línea de reciclado de plásticos.

   Para ello se deben analizar elementos tales como competencias esenciales que emplea (o no), en términos de suministros, destrezas, mercados, exigencias, tecnología, etcétera.

   Pudiera resultar útil organizar las respuestas de los participantes en el programa, en una matriz Ansoff, ya que implica un nuevo mercado.

   También sería pertinente en esta respuesta analizar los riesgos o nuevas competencias que se requieran desarrollar y cómo enfrentar esos retos, incluyendo el hecho del posicionamiento logrado con la marca Ecopapel.

   Este análisis podría conectarse con el comportamiento del consumidor, que se desarrolla en la siguiente pregunta.

3. ¿Qué acciones sugeriría usted para desarrollar una conciencia ecológica en el mercado cubano e incentivar la demanda de productos reciclados?

   Esta pregunta pretende movilizar la creatividad de los estudiantes para diseñar nuevas vías para el logro de este objetivo, tanto económicas como no económicas. Persigue que se proyecten ideas dirigidas a aspectos tan variados como podrían ser el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, el trabajo con los costos y precios, el uso de

instituciones del territorio (como pueden ser las escuelas), para que niños, maestros, entre otros públicos usen sus productos como prescriptores, así como el uso de la comunicación para generar demanda.

7. **Recomendaciones de organización de la discusión (orden, tiempos, organización de los grupos, etc.).**

   Teniendo en cuenta que el tema del reciclaje y la economía circular es poco difundido en Cuba, sería conveniente la entrega del caso con anticipación a su uso en clase, para que el estudiante se documente sobre el tema, se acerque al tema del reciclaje en Cuba y hasta pudiera hacer alguna exploración elemental al sector y al comportamiento del consumidor de este tipo de productos.

   Este caso está concebido para ser discutido en una sesión de dos horas pero, en dependencia del objetivo con que se emplee y el momento en el curso en que se emplee, el caso puede aplicarse en dos; en esta segunda opción, se abordarían en una sesión las preguntas 1 y 2, que se dedicaría al análisis del sector y las posibilidades de Ciclo en él, y en la segunda sesión se podría discutir la pregunta 3, para abordar los aspectos relativos al comportamiento el consumidor de productos reciclados.

   Desde el punto de vista de la composición de los grupos de discusión, no parece existir ninguna preferencia especial en su conformación para asegurar el empleo exitoso del caso, por tanto, pueden ser formados al azar o por afinidad.

Lecturas adicionales sugeridas para el instructor

Se recomienda al instructor que, para contar con un mayor arsenal de elementos al conducir la discusión, además de las referencias que se señalan al final del caso, considere las lecturas siguientes, las cuales le van a dar una idea más completa sobre los elementos de estrategia y del sector del reciclaje:

Díaz, I. (coord.) (2010). *Estrategia organizacional* (cap. 3 y 5). La Habana: Ed. Félix Varela.

Avilés Castillo, I. V. (2015). Plan de negocio de reciclaje para la industria del plástico (Tesis para optar al grado de magíster en gestión y dirección de empresas) Universidad de Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/132197/Plan-de-negocio-de-reciclaje-para-la-industria-del-plastico.pdf?sequence=20

Ruiz Guajala, M. E.; Luzuriaga Jaramillo, H. A. y Rodríguez Peña, A. C. (2015). El Comportamiento del consumidor y la cultura de reciclaje de residuos sólidos: Caso Mancomunidad Patate - Pelileo. *Revista digital de Medio Ambiente "Ojeando la agenda"*, no. 36, julio de 2015. Recuperado de https://mirevistadigital.files.wordpress.com/2015/07/ar1-nc2ba36.pdf

Ruiz Morales, B.; Espitia Moreno, I. C. y Aguilasocho Montoya, D. (2018). Segmentación comercial de la industria del plástico reciclado en México. Ponencia al XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México: UNAM Recuperado de http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/14.09.pdf

Sabater Bonafont, J. (2020). Análisis del sector del reciclaje: separación, clasificación y valorización de materiales en España (Trabajo Final de Grado) Universitat Politècnica de València. Recuperado de https://m.riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/149186/Sabater%20-%20An%c3%a1lisis%20del%20sector%20del%20reciclaje%3a%20separaci%c3%b3n%2c%20clasificaci%c3%b3n%20y%20valorizaci%c3%b3n%20de%20material....pdf?sequence=1&isAllowed=y

CASO
La expansión de un negocio y sus determinantes: el caso Dofleini

Autor: Humberto Blanco Rosales

1. **Resumen del caso**

   Este caso aborda la génesis y escalado de un emprendimiento de base tecnológica en el sector de la informática: Dofleini. A diferencia de los impactos negativos que sobre la sostenibilidad de otros emprendimientos nacionales han tenido eventos como la pandemia, este negocio privado exhibe una dinámica favorable en los mercados nacional e internacional en su sector específico de negocios, convirtiéndose en una potencial mediana empresa, acorde con la legislación promulgada en 2021. El caso ilustra cuáles han sido los factores determinantes de estos resultados, desde el contexto hasta el propio emprendedor, muestra una suerte de diagnóstico del sector de negocios y las alternativas que su fundador se propone para mantener su desempeño ascendente.

2. **Objetivos del caso**

   a) Demostrar la importancia de la identificación y dominio de los determinantes de éxito en un sector de negocios.
   b) Analizar la influencia del contexto de negocios y de los rasgos que tipifican a un emprendedor en la evolución y crecimiento de un negocio.
   c) Formular recomendaciones para este negocio a partir de un análisis DAFO del sector de negocios donde se encuentra la empresa.

3. **Temas claves para la discusión**
   - El concepto de factores clave del éxito (FCE) en la dirección estratégica de la empresa.
   - El emprendedor y sus rasgos característicos.
   - El papel de la innovación y el intraemprendimiento en la evolución de un negocio.
   - El uso de la matriz DAFO como herramienta de diagnóstico y para formular alternativas de acción.
4. **Usos potenciales del caso**

   Puede emplearse como caso de apoyo a la impartición de contenidos relacionados con dirección estratégica, la innovación, el intraemprendimiento, el papel determinante del capital humano en organizaciones basadas en el conocimiento, la evolución de una empresa desde su creación hasta llegar a una fase de expansión, y como apoyo a contenidos asociados a los rasgos de los emprendedores.
5. **Públicos y cursos para los que se recomienda el caso**

   Estudiantes de ciencias empresariales, en nivel de posgrado. Y fundamentalmente, para la capacitación a emprendedores.
6. **Preguntas para la discusión y aspectos fundamentales a tener en cuenta en cada una:**
   1. ¿Qué factores usted considera que han posibilitado la expansión y posicionamiento de Dofleini? Considere para argumentar su respuesta la clasificación siguiente:
      - Factores inherentes al emprendedor
      - Factores inherentes a la empresa
      - Factores externos

      En esta pregunta se trata de analizar los resultados alcanzados por este emprendimiento a la luz de una clasificación de factores claves que permita abarcar con la mayor amplitud posible el ecosistema de emprendimiento, desde las relativas al emprendedor, las concernientes al negocio

(incluyendo en este caso los factores clave del sector) y el contexto o entorno general en el que se desempeña el emprendimiento. Se sugiere como una suerte de lista inicial considerar los siguientes, tratando de concentrarse en un número relativamente pequeño de determinantes, en correspondencia con el concepto de FCE y su importancia en la dirección estratégica de la empresa.

- Factores inherentes al emprendedor: características personales como la perseverancia, asunción de riesgos, pasión, orientación al logro y actitud ante los problemas, determinación.
- Factores inherentes a la empresa: contar con un equipo cohesionado, con colaboradores eficaces y comprometidos, la calidad de la gestión empresarial y el dominio de factores específicos de éxito en su sector de negocios.
- Factores externos: circunstancias del entorno que influyen sobre el surgimiento y desarrollo del emprendimiento.

2. A partir de analizar el listado de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del sector, de la información del sitio web y la presencia de Dofleini en redes sociales, fundamente otras acciones —además de las propuestas por Carlos— que deberían implementarse por esta empresa.

   Con esta pregunta se motiva a los participantes en el curso a buscar información adicional para resolver el caso —por demás disponible en la Web— sobre Dofleini y su contexto (por ejemplo: ¿qué es el programa de informatización de la sociedad cubana?), que les permita refinar el listado que se les entrega y enriquecer las propuestas de acciones que se plantea Dofleini para alcanzar su visión estratégica, desafíos a encarar, etcétera.

   El instructor debe, durante el debate, retomar la importancia y contenido de etapas del proceso de dirección estratégica, como el diagnóstico y las acciones que se derivan de este, con sus pros y sus contras.

7. **Recomendaciones de organización de la discusión**

Este caso debe entregarse completo previamente a su discusión en clase, al menos una semana antes, a fin de que de forma individual los estudiantes puedan prepararse y buscar la información adicional.

Se sugiere habilitar dos sesiones para la discusión, la que deberá hacerse en equipos. Como requisito indispensable para participar en la discusión en clases, cada participante deberá traer su respuesta.

Los equipos, preferentemente, no deberán exceder las cuatro personas con un responsable y deberían organizarse al inicio del debate, evadiendo en lo posible emplear equipos ya constituidos.

El instructor debe orientar la discusión en función de que los equipos lleguen a consenso y en la primera pregunta planteen, atendiendo a la clasificación de factores que se sugiere, cuáles están presentes específicamente en este caso.

En el caso de la segunda, analizar las propuestas de acciones que Carlos Miguel ha decidido implementar y sugerir otras nuevas. Y debe propiciar que, en la discusión, salga a relucir la relación entre el concepto de factores clave del éxito, las respuestas de la primera pregunta y la importancia de diseñar y ejecutar acciones que deben implementarse para reforzar el dominio sobre estos factores.

Así, se sugiere que la primera sesión se dedique a que los equipos formulen sus respuestas sobre la base del debate de las aportaciones individuales y llegar a consenso, y la segunda, a la presentación y debate de sus propuestas en plenaria.

Lecturas adicionales sugeridas para el instructor

MIT Technology Review en español (s. a.). Barómetro de emprendimiento de éxito en España. Opinno. Recuperado de www.academia.edu/15762942/Barometro_emprendimiento_exito

Blanco, H. (ene.-feb.-mar., 2009). Una vez más: Factores Clave del Éxito y estrategia empresarial. *Folletos Gerenciales*, XIII(1), La Habana: MES.

CASO
Entimbalao ¿cómo avanzar hacia el crecimiento con sostenibilidad económica y responsabilidad social?

Autora: Dayma Echevarría León

1. **Resumen del caso**

   Entimbalao es el nombre de un Taller automotriz, ubicado en el barrio La Timba, en el municipio Plaza de la Revolución. Lo que comenzó como un taller de mecánica en el patio de unos amigos de su líder, es hoy una experiencia interesante que trasciende la función de prestar servicios y generación de ingresos privados hacia una iniciativa comunitaria en el barrio y entre amantes de los autos Volkswagen. En el caso se muestra un recorrido desde las motivaciones de su dueño para comenzar el negocio, los patrones de conocimiento que inspiraron a su dueño hasta las vías que utilizó para financiarlo, acceder a insumos y hacer clientes. También presenta los principales desafíos y oportunidades que identifica, unido a su compromiso social por el mejoramiento del barrio y de un grupo de personas que admiran los autos Volkswagen. Cierra el caso con los principales retos que enfrenta hoy el negocio: estabilización de los trabajadores claves, especialización en un tipo de auto o apertura del segmento de mercado, ampliar el negocio hacia la construcción o no, vías para mantener el sentido de responsabilidad social.

2. **Objetivos del caso**

   a) Analizar los principales retos del negocio en función de los factores claves de éxito de un tipo de negocio como el descrito.

b) Valorar las alternativas de desarrollo del negocio para la sostenibilidad.
c) Ponderar el componente de responsabilidad social en la lógica de funcionamiento del negocio.

3. Temas claves para la discusión

- Diferentes alternativas de sostenibilidad económica que el dueño ha ido aplicando en la evolución del negocio. Énfasis en el cliente y su satisfacción. Concepto de orientación al cliente.
- Responsabilidad social y cómo lograrla sin poner en riesgo la sostenibilidad del negocio.

4. Usos potenciales del caso

El caso es utilizable en temas de orientación al cliente y la sostenibilidad económica. Por lo que en asignaturas de estrategia, *marketing* y emprendimiento podría ser aplicado.
De igual manera asignaturas que aborden temas sobre responsabilidad social y matriz DAFO se puede utilizar.

5. Públicos y cursos para los que se recomienda el caso

- Estudiantes de ciencias empresariales, en temas de emprendimiento, negocios y *marketing* y para emprendedores.

6. Preguntas de discusión y aspectos fundamentales a tener en cuenta en cada una

1. ¿Qué aspectos del entorno y del negocio pudieran favorecer y limitara la sostenibilidad económica?
   Esta pregunta intenta situar al estudiante en el contexto en el cual se desenvuelve el negocio, de modo de comprender las limitaciones y oportunidades para su desarrollo. De no haber recibido conocimientos sobre las fuerzas del entorno, se les puede explicar brevemente la importancia de estas para los negocios.
   De igual manera el análisis interno permite identificar las fortalezas y debilidades del negocio, que pudieran sostenerlo o ponerlo a riesgo.

Si los estudiantes han recibido el tema de la matriz DAFO, se les puede solicitar que la elaboren, lo cual pudiera ayudar a responder la siguiente pregunta. El caso se puede utilizar para dictar este tema, como se apuntó.

Lo importante es enfatizar en la necesidad de que todos los negocios deben vigilar su entorno y conocer con precisión condiciones internas, de lo contrario la toma de decisiones puede ser poco fundamentada.

2. ¿Qué estrategias se le podrían sugerir para lograr la sostenibilidad económica, social y ambiental en el mediano plazo?

   Teniendo en cuenta la respuesta a la pregunta anterior se estaría en condiciones de valorar un conjunto de posibles estrategias que se dirijan a alcanzar el objetivo de la sostenibilidad económica y medio ambiental del negocio.

   Estas estrategias pueden derivarse del análisis de los cuadrantes de la DAFO combinando fortalezas y oportunidades, fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades y debilidades y amenazas.

   No obstante, se podría esperar también un repertorio de alternativas de actuación que pondere los elementos claves para lograr la sostenibilidad, sin tener que elaborar la matriz.

3. ¿Cuál sería la mejor estrategia sobre el segmento de mercado: especialización en VW o continuar con multimarca?; ¿trabajar con recambios de piezas para Volkswagen y el resto de los servicios para multimarcas?

   Esta decisión tiene diversas aristas:

   - Segmento de mercado y sus necesidades.
   - La propuesta de valor para satisfacerlo.
   - Los recursos y actividades claves.
   - Limitaciones y posibilidades existen para alcanzarlo.

   La respuesta a las dos preguntas anteriores es, de hecho, insumo para responder esta. El Club de VW puede ser un elemento importante en la decisión.

4. ¿Cómo continuar y hacer sostenibles los proyectos sociales y ambientales?

   Esta pregunta ayuda a que se comprenda qué entender por responsabilidad social, no solo como proyección externa del negocio, sino también a lo interno, con sus empleados. En tal sentido, en este tipo de negocio es complejo lograr el compromiso de los empleados con la calidad y la orientación al cliente y, por tanto, se necesita indagar sobre cuáles acciones podría valerse para lograrlo.

   De alcanzar ese compromiso, lograría en parte la sostenibilidad y la responsabilidad vista desde dentro.

   En cuanto a la comunidad la base de ello sería las alianzas con el gobierno e instituciones que apoyen las iniciativas y no erosione en demasía la economía del negocio.

7. Recomendaciones de organización de la discusión

Para su utilización en clases de estrategia de negocios se puede utilizar al inicio del contenido e ir buscando en el caso, en la medida en que se avanza con el contenido teórico, los elementos de la estrategia.

También puede utilizarse este caso como cierre.

Lecturas adicionales sugeridas para el instructor

Osterwalder, A. & Pigneur, I. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto. www.businessmodelgeneration.com

Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*.

CASO
EFCH: hacer de la fotografía un arte al alcance de las mayorías

Autora: Dayma Echevarría León

1. **Resumen del caso**

   La Escuela de Fotografía Creativa de La Habana es un emprendimiento social que tiene como propósito brindar experiencias de aprendizajes relacionadas con la fotografía. El caso muestra el proceso de convertir un sueño en un negocio que genera ingresos, pero principalmente, que concibe oportunidades para la inclusión social y el despliegue de la creatividad en torno al arte de la fotografía.

2. **Objetivos del caso**

   a) Identificar las características de los emprendimientos sociales y las oportunidades y limitaciones que encuentran en el contexto cubano actual.
   b) Analizar los elementos claves para el desarrollo de emprendimientos sociales.
   c) Evaluar la pertinencia de emprendimientos sociales en un contexto de incremento de las desigualdades.
   d) Valorar alternativas de sostenibilidad económica e institucional de este tipo de emprendimientos.

3. **Temas claves para la discusión**

   - Características de los emprendimientos sociales, oportunidades y limitaciones en el contexto cubano.
   - Incremento de los efectos de los emprendimientos sociales en la disminución de brechas de equidad.
   - Alternativas de sostenibilidad económica e institucional.

4. **Usos potenciales del caso**

   El caso es válido para temas que aborden los emprendimientos sociales y las estrategias para hacerlos sostenibles. De igual manera se puede utilizar en asignaturas que aborden temas sobre responsabilidad social y gestión de los Recursos Humanos.

   Se puede utilizar, además, en asignaturas que aborden estrategias de sostenibilidad financiera de emprendimientos. Puede valorarse su utilización en aquellos cursos en que se fomente el papel de la institucionalidad para el desarrollo de los emprendimientos.

5. **Públicos y cursos para los que se recomienda el caso**

   - Estudiantes de ciencias empresariales, en temas de emprendimiento, negocios y *marketing*.
   - Entrenamiento a emprendedores.

6. **Preguntas de discusión y aspectos fundamentales a tener en cuenta en cada una**

   1. ¿Se puede considerar a la EFCH un emprendimiento social? ¿Qué características de los emprendimientos sociales comparte y en cuáles se diferencia?
      Para esto se puede debatir sobre las características que comparte como, por ejemplo, da respuesta a una necesidad social a través de los bienes y servicios que crea, busca su sostenibilidad económica y utiliza herramientas empresariales, reinvierte la mayor parte de las ganancias, especialmente en tener mejores profesionales y en infraestructura; no reparten dividendos; el talento y la innovación puestos al servicio del cambio social; la búsqueda de soluciones sistémicas; entre otras. Se distancian en la gestión colegiada y transparente (Acosta Véliz, Coronel Pérez, & Jiménez Cercado, 2018).
   2. ¿Cómo puede lograrse una mayor pertinencia a favor de la inclusión social?

Se sugiere valorar herramientas de retroalimentación que permitan conocer hasta qué punto se logran los objetivos sociales identificados en la lógica del emprendimiento, en especial aquellos que pretenden ampliar las oportunidades de quienes tienen mayores limitaciones para el acceso al perfeccionamiento del arte de la fotografía.

3. ¿Cuáles han sido los factores claves que han favorecido la sostenibilidad de este emprendimiento?
   Se pueden identificar como factores claves la selección del profesorado, la búsqueda constante de alternativas de solución, las alianzas con estudiantes y profesores, el estilo de enseñanza basado en fuertes vínculos interpersonales, la preparación específica y gerencial de sus líderes, las experiencias laborales y educativas previas.
4. ¿Qué estrategias de financiamiento puede sugerirle a la EFCH para garantizar su compromiso social?
   Basada en la experiencia reciente, los *crowfounding* pudieran resultar alternativas viables para varios proyectos. A su vez, la identificación de fondos para el desarrollo local pudiera ser otra alternativa unida a la gestión de fondos de proyectos internacionales.
5. ¿Qué rol le otorga a las alianzas con instituciones e individuos en el logro de la sostenibilidad?
   En este sentido, se puede explorar las oportunidades de establecer alianzas con gobiernos locales y otras instituciones de los territorios en los que se trabaja para apoyar el desarrollo de los proyectos.

7. Recomendaciones de organización de la discusión

Para su utilización en clases de responsabilidad social se puede utilizar al final de la clase, como cierre de los aprendizajes. Para los análisis de sostenibilidad y del papel de la institucionalidad en el desarrollo de los emprendimientos puede utilizarse al inicio de la clase las tres primeras partes y

debatir las dos últimas preguntas para, al finalizar el contenido de la clase, leer la parte final sobre el compromiso con la inclusión y los desafíos y repensar las preguntas contestadas en la primera parte de la clase, unida a las dos primeras.

Lecturas adicionales sugeridas para el instructor

Guzmán, A., & Trujillo, M. (2008). "Emprendimiento social". *Estudios Gerenciales,* (24): 105-125.

Página web de la Escuela de Fotografía Creativa de La Habana: https://efchabana.com

CASO
Delicatessen Hecho en Casa ¿innovador?

Autora: Ileana Díaz Fernández

1. **Resumen del caso**

   Hecho en Casa es un negocio de restauración, con un menú basado en los sabores de la cocina de casa, pero como cocina de autor. Dirigido a extranjeros residentes o no y cubanos con alto poder adquisitivo.

   El caso aborda cómo la dueña se propone que el cliente viva una experiencia en olores, sabores, ambientación, etc., muy cubano, que lo haga feliz y desee regresar.

   Como parte de ese servicio se propuso crear la bodeguita, lo que permite llevar toda esa magia de la cocina cubana a las casas, mediante una diversidad de productos (todos de bases naturales) y al mismo tiempo ofrecer variedades de platos precocidos o como dice la dueña "para adelantar la comida en casa".

2. **Objetivos del caso**

   a) Identificar el concepto con el cual opera o se posiciona Hecho en Casa.
   b) Reconocer los factores que han permitido desarrollar innovaciones.

3. **Temas claves para la discusión**

   - El tema clave del caso es la innovación sobre la base de un concepto, como una vía para desarrollar el negocio. Al mismo tiempo expone los factores que limitan la oferta, así

como la existencia de una demanda con ciertas restricciones, lo que incentiva la innovación como solución.

- Entre los aspectos centrales se aborda los diferentes elementos del negocio que permiten una coherencia entre sabores y cocina *gourmet*, en busca de ofrecerle una experiencia del cliente.

4. Usos potenciales del caso

Este es un caso que pudiera utilizarse para estudiar el concepto del negocio y los elementos para lograrlo, por tanto, sirve para la materia de *marketing*. El caso tal y como se presenta permite que se expongan sugerencias para que la experiencia se alcance.

No obstante, el eje estaría en la innovación que logra y valorar los factores que se lo permiten, como su enfoque el cliente (antes expuesto), liderazgo, pero sobre todo las limitaciones de ofertas y al mismo tiempo la demanda existente.

El caso podría utilizarse también para cursos referidos a Orientación al Cliente.

5. Públicos y cursos para los que se recomienda el caso

- Estudiantes de ciencias empresariales, en temas de emprendimiento e innovación, negocios y *marketing*.
- Especialmente para la enseñanza de posgrado.
- Entrenamiento a emprendedores.

6. Preguntas de discusión y aspectos fundamentales a tener en cuenta en cada una

1. ¿Qué vende Hecho en Casa a sus clientes? ¿Qué elementos del negocio aportan a ese concepto?

   El concepto de Hecho en Casa no es simplemente comer, sino ofrecer una experiencia al disfrutar de un ambiente de olores, sabores, música y el ambiente del lugar. Ser feliz mientras come. El caso aporta un conjunto de aspecto que hacen posible que lo elementos antes mencionados se

manifiesten y permitan al cliente sentir esa sensación de bienestar

2. ¿Identifica innovaciones en el negocio, cuáles y por qué? ¿Qué factores usted señalaría como desencadenantes de la bodeguita?

   La innovación más importante es la bodeguita de *Delicatessen* (no es algo nuevo en el mundo, pero si en Cuba), pensar en crear ese negocio como vía de acometer las limitaciones de oferta de diversos productos y poner la creatividad y maestría de la chef en función de variedades de productos, algunos de cocina de autor y otros para solucionar la rapidez en la cocina a las casas cubanas. Identificó una demanda insatisfecha. Por tanto, la innovación tiene fuentes por la oferta y por la demanda. Existen otros factores que influyen en lograr la innovación, la creatividad y maestría señalada y el liderazgo de la dueña con su equipo.

   El profesor pueda apoyarse en el texto Innovación gastronómica en Andalucía, para mostrar diversas formas de innovación en este tipo de servicio.

3. Si usted fuera un consultor, ¿qué le recomendaría a Alina para el desarrollo de su negocio a futuro?

   La dueña se propone algunas ideas a futuro, que podrían ser valoradas por los estudiantes utilizando la hoja de balance como instrumento.

7. Recomendaciones de organización de la discusión

Si el caso se utiliza como cierre, debería entregarse con tiempo para su estudio individual, en el aula realizar discusión en grupo y posteriormente plenaria. Además, se podría orientar algún tipo de actividad extracurricular para obtener alguna información que no proporciona el caso.

Si el caso se va utilizando en la medida que se ofrecen los elementos de la mezcla, quizás sea preferible ir entregando

información de forma paulatina, hasta llegar a la propuesta final.

Si el caso es para evaluación, habría que entregarlo completo.

El uso del caso para otra materia que no sea *marketing* u orientación al cliente, pareciera que es mejor la entrega completa para el análisis, solo habría que cambiar las preguntas finales por otras relacionadas con el tema. Por ejemplo, aquellas que exploten más la franquicia en la penetración de mercados nacionales, etcétera.

Lecturas adicionales sugeridas para el instructor

Cabrera, S. (2013). *Marketing* gastronómico. La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable. *Cuaderno 45*. Buenos Aires: Centro de Estudios de Diseño y Comunicación. https://dialnet.unirojas.es/articulo/4200834.pdf

Kotler, P. y K. Keller (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

Innovación gastronómica en Andalucía. https://www.andalucialab.org

CASO
Juanky's Pan: marca multiplicada

Autora: Ileana Díaz Fernández

1. Resumen del caso

Juanky's Pan es un negocio privado de hamburguesas, aunque también vende pizzas y entrepanes, dirigido a jóvenes y familias cubanas, fundamentalmente, que están dispuestos a pagar un precio más elevado por una buena calidad y servicio en general. El caso aborda cómo garantizar la calidad de la oferta en un escenario de cuatro establecimientos (tres restaurantes y una cafetería que vende a domicilio), a los cuales se les otorgar el uso de la marca a otros cuentapropistas que deseen gestionarlo. De igual forma se señala la vocación de responsabilidad social de Juanky's Pan y hasta qué punto es coherente con el tipo de negocio.

Por último, y ante la pandemia se ofrece comida sin cocinar a domicilio y queda a discusión si afectará la calidad de Juanky's Pan.

2. Objetivos del caso

a) Reconocer las bases para el uso de marca con garantía de calidad.
b) Identificar los elementos de la mezcla de *marketing* para los negocios de restaurantes y servicios a domicilio.
c) Caracterizar la responsabilidad social que desarrolla Juanky's Pan y la posible afectación al negocio.

3. **Temas claves para la discusión**
   - El tema clave del Caso es el uso de marca como una vía para desarrollar el negocio y la forma de asegurar la calidad en los cuatro establecimientos.
   - Entre los aspectos centrales se aborda la mezcla de *marketing* del negocio de restaurantes y servicio a domicilio, con la intención de analizar la coherencia de la misma y su correspondencia con el tipo de cliente al cual se dirige.
   - También se analiza la responsabilidad social, no como un aspecto clave, pero sí de importancia, por lo que adquiere cierta relevancia en el caso.
4. **Usos potenciales del caso**

   Este es un caso que pudiera utilizarse para estudiar la mezcla de *marketing* o como evaluación de la materia.

   El caso tal y como se presenta es útil para valorar la mezcla y sugerir cambios o podría aplicarse sin la mezcla y que esta fuera construida por los estudiantes.

   El caso podría utilizarse también para cursos referidos a Orientación al Cliente y en temas sobre responsabilidad social e incluso de penetración de mercado, en este caso nacional.
5. **Públicos para los que se recomienda el caso**
   - Estudiantes de ciencias empresariales, en temas de emprendimiento, negocios y *marketing*.
   - Enseñanza de posgrado.
   - Entrenamiento a emprendedores.
6. **Preguntas de discusión y aspectos fundamentales a tener en cuenta en cada una**
   1. Analice la mezcla de *marketing* del negocio en restaurante y servicio a domicilio y precise:
      a) Las necesidades de los clientes y la alineación de la mezcla.
      b) Semejanzas y diferencias en la mezcla entre ambos negocios.

Esta es una pregunta que ayudará a responder la siguiente, por lo que es importante descomponer cada elemento de la mezcla. Lo primero tal y como se señala en el inciso a) de la pregunta es centrarse en el cliente y si bien el caso no ofrece explícitamente las necesidades de los mismos, los estudiantes podrán recrearlo a partir de sus propias experiencias y las de sus familias.

Ese mismo inciso implica analizar cada uno de los elementos de la mezcla por separado y precisar si se alinea o no con las necesidades identificadas de los clientes y proponer los cambios que se consideran pertinentes.

Este inciso a) puede desarrollarse para los dos tipos de negocios o solo para uno de ellos como lo determine el profesor.

Para el segundo inciso b) podría ser pertinente elaborar una tabla que permita la comparación entre ambos negocios de cada uno de los elementos. Al finalizar valorar dónde y por qué las diferencias, y cualquier sugerencia necesaria.

2. ¿Cómo logra Juanky's Pan realizar el uso de marca y ofrecer un servicio homogéneo en los cuatro establecimientos?

   Esta pregunta es el corazón del caso. Cómo lograr que en los cuatro establecimientos haya homogeneidad en la calidad de los productos y servicios ofertados y en ellos la mezcla antes analizada juega un gran papel, dentro de ella, los procesos.

   En cuanto a los procesos es muy importante enfatizar en los manuales y también en el equipo que gestiona la marca, en tal sentido, señalar las inspecciones a los establecimientos y la logística.

   El profesor pudiera mostrar ejemplos nacionales e internacionales de franquicia, que sirvan de comparación, teniendo en cuenta lo innovador para un negocio privado en Cuba.

3. El servicio de venta de los productos sin cocinar, ¿cree que es una buena decisión? ¿Cómo asegurar la calidad?
   Esta es una pregunta de reflexión tomando en cuenta el contexto de la pandemia, pareciera que vender la misma oferta sin cocinar fue un reclamo, cuáles podrían ser los ejes de ese reclamo en pandemia no se aclara y pudiera ser un buen punto de investigación por parte de los estudiantes.

   La segunda interrogante se propone para que los estudiantes expresen sus criterios al respecto y comprobar hasta qué punto han sido asimilados los ejes centrales del *marketing*. Importante enfatizar que, si hay algún fallo en este servicio, puede ir en detrimento de la imagen de marca.
4. ¿En qué medida las acciones de responsabilidad social están alineadas con el tipo de negocio? ¿Alguna sugerencia?
   Esta pregunta permitirá recrear el tema de responsabilidad social en general. Analizar las actividades que realiza y hasta qué punto están en sintonía con su tipo de negocio, y valorar si es válido realizarlo o no en función de los gastos que implicaría aquellas acciones que no se relacionan con el negocio.

7. Recomendaciones de organización de la discusión

Si el caso se utiliza como cierre, debería entregarse con tiempo para su estudio individual, en el aula realizar discusión en grupo y posteriormente plenaria. Además, se podría orientar algún tipo de actividad extracurricular para obtener alguna información que no proporciona el caso.

Si el caso se va utilizando en la medida que se ofrecen los elementos de la mezcla, quizás sea preferible ir entregando información de forma paulatina, hasta llegar a la propuesta final.

Si el caso es para evaluación, habría que entregarlo completo.

El uso del caso para otra materia que no sea *marketing* u orientación al cliente, pareciera que es mejor la entrega completa para el análisis, solo habría que cambiar las preguntas finales por otras relacionadas con el tema. Por ejemplo, aquellas que exploten más la franquicia en la penetración de mercados nacionales, etcétera.

Lecturas adicionales sugeridas para el instructor

Cabrera, S. (2013). *Marketing* gastronómico. La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable. *Cuaderno 45*. Buenos Aires: Centro de Estudios de Diseño y Comunicación. https://dialnet.unirojas.es/articulo/4200834.pdf

ABC de las franquicias. Estudios Canudas. Buenos Aires.

Kotler, P. y K. Keller (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

CASO
Para que te quedes en casa... Mandao

Autora: Daybel Pañellas Álvarez

1. **Resumen del Caso**

   Marta Deus es una emprendedora cubana muy conocida. Es multifacética, trabajadora, dulce, y optimista. Se fue a España a los 12 años, donde se graduó de Dirección y administración de empresas. Decidió regresar a Cuba en 2013 (ya con 24 años) ante las posibilidades que se abrían al sector privado, y sintiendo que acá "todo estaba por hacer". Fundó, Deus Expertos Contables, con el fin de brindar servicios profesionales orientados a la formación e impulso del capital humano y empresarial, Negolution, una revista para promocionar los negocios en Cuba, y posteriormente Mandao, emprendimiento en el que nos detendremos en este caso.

2. **Objetivos del caso**

   a) Analizar el proceso de un emprendimiento, desde la perspectiva del sujeto emprendedor y del negocio en sí.
   b) Identificar múltiples factores que forman parte de la sostenibilidad de un negocio.
   c) Intencionar una mirada psicosocial al emprendedurismo.

3. **Temas claves para la discusión**

   - El emprendedor, ¿nace o se hace?
   - ¿Es el emprendimiento una cuestión individual o colectiva?
   - El atravesamiento de género en la construcción, diseño y sostenimiento de un emprendimiento.
   - La resiliencia como recurso afrontador.

4. **Usos potenciales del caso**

   Se recomienda como clase práctica, evaluaciones parciales o finales, para estudiantes de pregrado y posgrado que cursen asignaturas relacionadas con emprendimiento, administración, u otras que aborden temas sobre responsabilidad social y matriz DAFO. También en cursos de capacitación donde se aborden temas relacionados con la multiactoralidad ciudadana.

5. **Públicos y cursos para los que se recomienda el caso**

   - Estudiantes de pregrado y posgrado.
   - Funcionarios de gobierno territoriales, de empresas estatales y cuadros del PCC.

6. **Preguntas de discusión y aspectos fundamentales a tener en cuenta en cada una**

   Colocar el emprendimiento como una cuestión meramente individual, exime de responsabilidad a otros actores con los que el emprendedor necesita establecer relaciones de interdependencia.

   Por otra parte, según demuestran las propias investigaciones en nuestro país, si bien personológicamente pueden existir características que favorezcan el "espíritu emprendedor", hay otras cuestiones relativas a la socialización, que desempeñan un papel fundamental, y que demandan estrategias de acompañamiento, por parte de la academia y decisores. Me refiero a la relación con la edad, el nivel de instrucción, el género, el territorio de residencia y de establecimiento del negocio, la cualidad de las redes interpersonales de los dueños, alguna de ellas o su articulación, en el contexto actual, presuponen ventajas o desventajas de acceso y desarrollo.

   Por esta razón, es importante intencionar estas reflexiones, desde los objetivos que guían el caso, en las preguntas concretas (y menos directas) que se orientan al final de este.

1. ¿Qué papel le concede "al azar" en la constitución de un emprendimiento?
   Se trata acá de reflexionar acerca del proyecto de negocio, sus motivaciones y necesidades como generalidad, no solamente circunscrito al caso en cuestión. Legitimar la presencia de razones y emociones y el necesario balance entre ambos en la construcción de un optimismo real en la proyección. La capacidad para aprovechar las oportunidades, incluido el azar.
2. ¿Considera que la estrategia de utilizar todas las ganancias del negocio para crecer resulta adecuada?
3. ¿Cómo evalúa el hecho de liderar tres negocios al mismo tiempo y mantener interdependencia entre estos?
   En las preguntas 2 y 3 se trata de reflexionar en esta estrategia, los pros y contras. Analizar estrategias referidas en la literatura y otros estudios de caso y encontrar si hay elementos clave que deben respetarse; reflexionar sobre estrategias y contextos concretos. Puede utilizarse la matriz DAFO.
4. ¿El éxito de este emprendimiento (que incluye el cumplimiento de sus proyecciones futuras) radica fundamentalmente en la capacidad de la emprendedora? Fundamente.
5. ¿Considera Ud. que la experiencia de este negocio constituye una experiencia posible de replicar? ¿Qué factores de éxito identifica?
   Las preguntas 4 y 5 se relacionan mucho, pero su enfoque invita a profundizaciones diferentes. Se trata de analizar al emprendimiento como parte de un sistema más amplio; incluso desde las capacidades identificadas en la emprendedora, ser capaces de analizar los diferentes elementos en el proceso de socialización que potenciaron y potencian estas capacidades; la historia de vida de la emprendedora como escenario de experiencias y aprendizajes para lidiar con diferentes públicos, obstáculos, realidades y constatar el desarrollo de distintos negocios; la propia carrera estu-

diada como herramienta; el papel que pueden jugar los otros dos negocios que también lidera.

En el caso de la 4, pensar el desarrollo del emprendimiento desde estrategias y políticas que trasciendan al sector mismo; analizar homogeneidad y heterogeneidad a tener en cuenta; identificar tópicos que resultan importantes en la formación de emprendedores.

7. Recomendaciones de organización de la discusión

Se sugiere:

- Orientar la lectura del caso completo.
- Preguntar a los estudiantes sus primeras impresiones (y trabajar con ellas posteriormente).
- Dividir a los estudiantes por equipo y que trabajen las tres preguntas (40 minutos máximo). En este sentido puede intencionarse la distribución de los equipos, en función de la composición del alumnado: por ejemplo, pueden dividirse en hombres y mujeres, jóvenes y adultos; empleados y empleadores, funcionarios y subordinados; blancos, negros y mestizos. La intención es contrastar puntos de vista desde variables que, constatan las investigaciones, establecen diferencias de puntos de vista y comportamientos.
- Realizar discusión en plenaria y graficar el análisis en tres dimensiones: la emprendedora; el emprendimiento; el entorno. La intención es visibilizar cómo en cada uno de estos niveles se coloca información importante para comprender el caso; encontrar los puntos en común y los diferentes en cada uno; recomendar acciones concretas en cada nivel.

Lecturas adicionales sugeridas para el instructor

Díaz, I. y Pastori, H. (comp. (2020). *Una mirada al sector privado en Cuba*. La Habana: Editorial Ocean Sur.

Monográfico sobre emprendimiento (2021), Revista cubana de Contabilidad y Finanzas, *COFIN HABANA*, vol. 15, no. Especial.

Monográfico sobre emprendimiento (2021), *Universidad de La Habana,* no. 1.

CASO
¿Todo oddara?

Autor: Luis Barreiro Pousa

1. **Resumen del caso**

   Café Oddara es un emprendimiento gastronómico *sui generis*, ya que surge como necesidad para asegurar sostenibilidad financiera al proyecto comunitario Akokán. Al tiempo que complementa la experiencia de los visitantes al Proyecto desde el punto de vista de recuperación de energías, sirve de base de operaciones para la visita, donde se puede recibir la explicación, al inicio o al final, del recorrido programado por el patrimonio local. Constituye una propuesta donde se entrelazan el gusto por la comida saludable, el interés por el conocimiento y la cultura cubanas y la economía solidaria en el barrio de Los Pocitos. Es lo que se denomina en la literatura un emprendimiento social. Precisamente, debido al fin último de este emprendimiento, la situación del bloqueo estadounidense a Cuba y las afectaciones provocadas por la pandemia de covid-19 han obligado a ampliar la cartera de servicios de Café Oddara y se trata de valorar la consistencia de ello sin perder las esencias.

2. **Objetivos del caso**

   a) Evaluar la consistencia de la cartera de servicios, en función del propósito de Café Oddara.
   b) Evaluar la validez del modelo de negocio (CANVAS) para el servicio del *catering*.
   c) Proponer vías de mejoramiento futuro para Café Oddara.

3. **Temas claves para la discusión**
   - Estrategia.
   - Diferenciación en el negocio.
   - Modelo de negocio.
   - Emprendimiento social.
4. **Usos potenciales del caso**

   La amplia variedad de temas del caso permite que este resulte muy versátil para su uso en la docencia.

   En dependencia del programa en que se incluya (si hay otros cursos o asignaturas precedentes relacionadas con estrategia) pudiera emplearse para el análisis de la estrategia de Café Oddara, especialmente su análisis de portafolio y elaboración de Misión, Visión y otras categorías de la estrategia, aunque para ello habría que modificar las preguntas del caso.

   El tipo de emprendimiento que ilustra este caso lo puede hacer muy atractivo para estudiantes de pregrado con poca experiencia en gestión, y con el propósito de destacar el hecho de que no solo existen emprendimientos cuyo objetivo sea eminentemente lucrativo, aunque son los más comunes.

   También puede funcionar muy bien para emprendedores con mayor conocimiento de negocios, con quienes se pueden explotar otras potencialidades del caso y profundizar en los temas indicados antes.
5. **Públicos y cursos para los que se recomienda el caso**

   No se recomienda un público único para el caso ya que, en dependencia del acento que se dé a uno u otro objetivo o tema clave de discusión, permite su empleo en:
   - Docencia de pregrado (para estudiantes de ciencias económicas o de comunicación social).
   - En la enseñanza de posgrado.
   - En talleres para emprendedores.
6. **Preguntas de discusión y aspectos fundamentales a tener en cuenta en cada una**

1. ¿Cómo considera que contribuyeron al éxito del emprendimiento la experiencia teatral de Déborah y obtener los insumos de los patios solidarios?
   Esta es una pregunta un tanto obvia, pero que pretende introducir a los participantes en el tema del caso, para ir de lo simple a lo complejo.

   Se trata de destacar cómo los conocimientos y habilidades previas del emprendedor, se pueden aprovechar para constituirse en competencias de su negocio y cómo al considerar como suministradores a los propios habitantes de la comunidad, incentivando en ellos el desarrollo de patios productivos agroecológicos, se evidencia una filosofía de responsabilidad social.
2. ¿Resultan coherentes los dos negocios que en la práctica ha llevado a cabo Café Oddara? ¿Cómo valora usted la inclusión del nuevo negocio de catering en el Café? ¿Hay algo que cambiar?
   Esta pregunta pretende realizar un análisis de la cartera de negocios del Café y la dialéctica entre ellos que contribuye al desarrollo del mismo. Para ello se deben identificar competencias esenciales que emplea (o no), en términos de suministros, destrezas, mercados, exigencias, etc. para valorar su consistencia.

   Se pide especialmente concentrar el análisis en el nuevo negocio propuesto (servicio de *catering*); cuán consistente resulta con los otros dos, posibilidades de complementar la cartera y los riesgos o nuevas competencias que se requieran desarrollar.
3. ¿Cuán consistente resulta el modelo de negocio elaborado para el servicio de *catering*?
   Aquí se propone realizar el análisis de la correcta formulación de cada una de las casillas del modelo CANVAS y, especialmente la coherencia entre ellas.

Es muy importante en esta pregunta que el instructor tenga en cuenta que el modelo elaborado por Déborah es perfectible, pero que las ideas que se propongan sean consistentes con el tipo de negocio y su necesaria correspondencia con la filosofía social que subyace en Café Oddara.

4. ¿En qué medida este emprendimiento contribuye al objetivo solidario de Café Oddara en relación con el proyecto Akokán, más allá del aporte económico?

   Esta pregunta pretende rebasar el mero efecto de sostenibilidad económica del proyecto Akokán para poner de relieve el efecto social de derrame que provoca el Café en términos de empleo, encadenamientos en la comunidad, elevación de la autoestima de los habitantes al saberse objeto de interés por sus valores culturales, etcétera.

   Pudiera servir esta pregunta también para generar nuevas ideas y propuestas en este sentido.

5. ¿Si estuviera en el rol de consultor, cuál sería su lista de temas prioritarios a trabajar con Déborah?

   Esta es una pregunta abierta, donde se pretende movilizar los conocimientos y creatividad de los participantes en el programa donde se emplee el caso puedan expresar todas sus opiniones.

   Sin dudas, estas ideas van a estar determinadas por el empleo que se haga del caso en el programa específico de que se trate y el énfasis que este haga en uno u otro tema clave, no obstante sería aconsejable que el instructor organice esas respuestas por esferas (empleados, control económico, suministros, relaciones con el proyecto, etc.), para estructurar las ideas de los participantes en el análisis y valoración de un caso real, lo que constituye también un aprendizaje en relación con la organización del análisis.

   Para ello puede ir recogiendo las ideas que proponen los grupos, en el pizarrón en diferentes columnas (sin titu-

larlas, para no frenar la libertad de ideas), de manera que al final identifique cada columna, destaque aquellos aspectos de mayor relevancia y los ausentes, lo que puede volver a generar nuevas ideas.

7. **Recomendaciones de organización de la discusión**

   Este caso podría discutirse en una sesión de dos horas, pero, en dependencia del objetivo con que se emplee, el caso puede aplicarse en una sola sesión o en dos; en esta segunda opción, se abordarían en una sesión las preguntas 1), 2) sin incluir su segunda parte, 4) y 5) y se dedicaría la segunda sesión solo a la pregunta 3) y la segunda parte de la pregunta 2).

   Por supuesto, lo anterior implicaría entregar el caso por partes (para la segunda sesión solo el epílogo), para evitar sobrecargar de información innecesaria al participante.

   Desde el punto de vista de la composición de los grupos de discusión, no parece existir ninguna preferencia especial en su conformación para asegurar el empleo exitoso del caso.

Lecturas adicionales sugeridas para el instructor

Se recomienda al instructor que, para contar con un mayor arsenal de elementos al conducir la discusión, además de las referencias que se señalan al final del caso, que fueron las fuentes de información para su elaboración, considere las lecturas siguientes:

Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*.

Díaz, I. (coord.) (2010). *Estrategia organizacional*, cap. 3 y 5, La Habana: Ed. Félix Varela.

Osterwalder, A. & Pigneur, I. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto. www.businessmodelgeneration.com

Temas sobre Economía social y solidaria; permiten entender el contexto en que se inserta Café Oddara.

CASO
De Tacajó a La Habana: un negocio de confecciones y el poder de las alianzas. El caso PROCLE

Autor: Humberto Blanco Rosales

1. **Resumen del caso**

   Este caso aborda la génesis y evolución de un emprendimiento en un sector tradicional como las confecciones textiles, que ha escalado exitosamente su nivel de actividad, consolidándose como empresa. Una de las claves para esto ha sido el profundo dominio de su fundadora, Caridad Limonta —como profesional y directiva estatal— de las características del sector en Cuba, así como por su capacidad para establecer alianzas mutuamente beneficiosas. Ilustra también el significado de la responsabilidad social como parte inseparable de la gestión de un emprendimiento y no como algo opcional. Habida cuenta de la crítica situación desatada por la pandemia y otros sucesos, Caridad se encuentra por primera vez ante la opción de reestructurar su emprendimiento y evalúa alternativas para ello.

2. **Objetivos del caso**

   a) Analizar cómo se manifiestan en el caso los rasgos que tipifican a un emprendedor.
   b) Caracterizar la evolución de las estrategias empresariales de este emprendimiento, incluyendo el papel de las estrategias de colaboración.
   c) Realizar un análisis DAFO en medio de una situación crítica derivada de sucesos del entorno.
   d) Formular recomendaciones para este negocio a partir del análisis anterior.

3. **Temas claves para la discusión**
   - El emprendedor y sus rasgos característicos.
   - La responsabilidad social empresarial y sus vínculos con la evolución de un negocio.
   - Estrategias de crecimiento.
   - Importancia de las alianzas.
   - Uso de la matriz DAFO como herramienta de diagnóstico y para formular cursos de acción.
4. **Usos potenciales del caso**

   Puede emplearse como caso de apoyo a la impartición de contenidos relacionados con la dirección estratégica, la responsabilidad social, y como apoyo a contenidos asociados a los rasgos de los emprendedores. Pudiera emplearse como caso de cierre en un curso de estrategia.
5. **Públicos y cursos para los que se recomienda el caso**
   - Estudiantes de ciencias empresariales, en nivel de posgrado.
   - Fundamentalmente, para la capacitación a emprendedores.
6. **Preguntas para la discusión y aspectos fundamentales a tener en cuenta en cada una**
   1. ¿Qué rasgos característicos de un emprendedor se aprecian en la historia de Cary?

      Esta pregunta permite —según la ubicación que se dé al caso en un curso— ilustrar o retomar, si ya se trató en casos precedentes, las características personales de los emprendedores. Rasgos como orientación al logro, asunción de riesgos y búsqueda y aprovechamiento de oportunidades, afán de independencia, entre otros, pueden resaltarse.
   2. ¿Qué estrategias de crecimiento se aprecian en las diferentes etapas por las que ha transitado este emprendimiento?

      Se aprecian varias: un mercado pequeño (embarazadas en la localidad de residencia, productos asociados a es-

tas clientas) posteriormente un salto a un nuevo mercado con una mayor gama de productos (región oriental) y crecimiento en productos y mercados haciendo alianzas en etapas posteriores, llegando a un punto de estabilidad con su cartera de clientes y servicios consolidada, hasta llegar a la etapa actual, donde por las razones expuestas en el caso, se ve obligada a una reestructuración del negocio. En otras palabras: etapas de expansión, de estabilización y formalización de su negocio, y finalmente de reestructuración. Aquí, en el debate, el instructor puede sacar partido a la idea de ciclo de vida de un negocio y cómo se refleja en el caso.

3. ¿Qué rol usted le concede en la evolución de este emprendimiento a la concertación de alianzas?
   El caso ilustra con bastante claridad cuán beneficiosa ha sido para esta emprendedora su capacidad de concertar alianzas. El debate alrededor de esta pregunta pretende reforzar el papel de las estrategias de colaboración en un negocio que busca escalar y consolidarse, a partir de su potencial y capacidad negociadora con posibles socios. Y que puede ser un factor decisivo para sobrevivir en etapas críticas, aspecto que el instructor debe propiciar también que salga a relucir.
4. Realice un análisis DAFO de este emprendimiento y sugiera acciones a implementar.
   Una respuesta a esta pregunta sería considerar:

   Debilidades

   - Pérdida de personal calificado.
   - Falta de tejidos e insumos apropiados para producciones de alta demanda.
   - Limitado uso de Internet.

   Fortalezas

   - Clientes fidelizados e imagen de PROCLE.

- Experiencia profesional en el trabajo.
- Respaldo financiero propio y capacidad de crédito en CUP (fortaleza financiera).
- Capacidad de establecer alianzas.

Amenazas

- Dilación de la covid y situación crítica de la economía.
- Falta de liquidez en moneda dura.
- Falta de un mercado mayorista.

Oportunidades

- Nuevo enfoque de la aprobación de licencias para ejercer el TCP.
- Prioridad para la formulación y aprobación de proyectos de desarrollo local.
- Carencias del servicio estatal en confecciones, arreglos, etcétera.

El análisis DAFO tradicional (proponer acciones a partir de las combinaciones entre fortalezas y amenazas, debilidades con oportunidades, etc....) podría servir de punto de partida para opciones como reducir su cartera de productos y servicios, priorizando aquellos como bordados, transformación y arreglos de ropa, que requerirían de menos gasto material por su parte. También estaría la opción de volver nuevamente a establecer el taller en su casa, como fuera en los orígenes de su negocio. Y no renunciar a la línea de bolsas institucionales, que pudiera aún reportarle, aunque en menor escala. Deberá procurar mantener a su cliente más importante —Quitrín—, y buscar una mayor promoción de sus productos y servicios vía Internet.

Otras opciones para debatir serían si podría emplear en un futuro las llamadas mulas para abastecerse desde el exterior y en qué forma podría abastecerse de insumos internamente, buscando alternativas con gobiernos locales y fabricando productos para entidades de las localidades donde esto pueda materializarse.

Téngase en cuenta que las aportaciones de los grupos pueden enriquecer la matriz DAFO base, y por ende provocar análisis más exhaustivos para la validación de sus componentes, así como de las alternativas a seguir.

7. **Recomendaciones de organización de la discusión**

   Este caso debe entregarse completo previamente a su discusión en clase, al menos una semana antes, a fin de que de forma individual los estudiantes puedan prepararse. Se sugiere habilitar dos sesiones para la discusión, la que deberá hacerse en equipos. Como requisito indispensable para participar en la discusión en clases, cada participante deberá traer su respuesta.

   Los equipos, preferentemente, no deberán exceder las cuatro personas con un responsable y deberían organizarse al inicio del debate, evadiendo emplear equipos ya constituidos.

   El instructor debe orientar la discusión en función de que los equipos lleguen a consenso, formulen su matriz DAFO y planteen alternativas a partir de esta matriz y de las respuestas a las restantes preguntas, señalando posibles ventajas y desventajas de las opciones a considerar. Así, se sugiere que la primera sesión se dedique a que los equipos formulen sus respuestas, y la segunda, a la presentación y debate de sus propuestas en plenaria.

Lecturas adicionales sugeridas para el instructor

Existe una abundante bibliografía, incluyendo libros de texto sobre estrategia empresarial, que incluyen invariablemente contenidos relativos a las estrategias de negocio, modalidades de crecimiento, restructuraciones y estrategias de colaboración. Se sugiere especialmente:

Díaz, I (coord.). *Estrategia organizacional*, cap. 4 y 5, La Habana: Ed. Félix Varela.

Thompson, A.; Pieteraf, M.; Gamble, J. y Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México, D. F.: McGraw-Hill.

CASO
TostoneT: Aprendizajes desde la gestión privada de servicios informáticos

Autora: Dayma Echevarría León

1. **Resumen del caso**

   TostoneT reúne un equipo multidisciplinario de personas quienes trabajan como emprendimientos privados, a través de los cuales brindan soluciones informáticas y de comunicación, de forma eficiente e innovadora a personas naturales y jurídicas. Entre sus principales servicios se encuentran soporte técnico para PC y *laptops*, servicios de redes, electrónicos, desarrollo y comercialización de *software*. Ha distinguido a este tipo de emprendimiento el desarrollo de un modelo de negocio que tiene al sector estatal (empresarial y presupuestado) como principal cliente. Desarrollan además diversas formas de gestión de sus Recursos Humanos, así como incluyen proyectos de responsabilidad social entre sus estrategias de desarrollo.

2. **Objetivos del caso**

   a) Identificar los elementos clave y aprendizajes para establecer relaciones contractuales entre emprendimientos privados y el sector estatal.
   b) Valorar las alternativas de gestión de los Recursos Humanos.
   c) Ponderar la pertinencia del componente de responsabilidad social en la lógica de funcionamiento del negocio.

3. **Temas claves para la discusión**

   - Barreras y oportunidades para el establecimiento de relaciones ente emprendimientos privados y el sector estatal.

- Gestión de los Recursos Humanos como variable clave en un negocio de soporte técnico.
- Responsabilidad social y cómo lograrla aprovechando los vínculos del entorno.

4. Usos potenciales del caso

El caso es válido para temas que aborden el emprendimiento y las estrategias posibles para sostener el negocio. También puede ser útil en temas relacionados con la orientación al cliente, elección del segmento de mercado y la organización del negocio para satisfacer a los clientes.

De igual manera se puede utilizar en asignaturas que aborden temas sobre responsabilidad social y gestión de los Recursos Humanos.

5. Públicos y cursos para los que se recomienda el caso

- Estudiantes de ciencias empresariales, en temas de emprendimiento, negocios y *marketing*.
- Entrenamiento a emprendedores.

6. Preguntas de discusión y aspectos fundamentales a tener en cuenta en cada una

1. ¿Debería mantenerse con los clientes estatales actuales? ¿Disminuirlos en función de los escasos recursos para darles respuesta? ¿O debería ampliar el segmento de mercado a partir de estrategias de contratación de personal y búsqueda de financiamientos e insumos?

   Se podría orientar un debate sobre:

   - Segmento de mercado al que pretenden satisfacer y sus necesidades.
   - La propuesta de valor para satisfacerlo.
   - Los recursos y actividades clave.

   A partir de lo anterior identificar las fortalezas y debilidades del negocio para satisfacer al segmento de mercado, así como aquellas fuerzas del entono que lo obstaculizan o podrían ser oportunidades.

Con ese análisis se pueden valorar diversas alternativas con vistas a responder las diversas interrogantes.

2. ¿Cuál será la forma de gestión más sostenible para un negocio de reparación y mantenimiento de equipos de cómputo en Cuba para los próximos tres años?: ¿continuar como pequeño negocio? ¿aliarse con otros amigos que tienen emprendimientos privados en una cooperativa? ¿asociarse a una empresa estatal?

   Teniendo en cuenta la respuesta de la primera pregunta, puede orientarse una hoja de balance de cada una de esas alternativas: continuar, aliarse como cooperativa o asociarse a empresa estatal. Se deberán tener en cuenta las posibilidades que abre y restringe el marco regulatorio sobre estas formas de gestión en la actualidad.

3. ¿Cuáles serían las estrategias más efectivas para potenciar las capacidades y habilidades de las personas que contrata? Para esta pregunta se puede orientar un debate sobre la gestión de personas de alto capital cultural, que requieran trabajar en equipo. Para ello, debatir sobre las habilidades directivas relacionadas con el aprovechamiento de las capacidades de cada integrante del equipo puede ayudar.

4. ¿Cómo avanzar en la implementación de proyectos sociales? Esta pregunta ayuda a que se comprenda qué entender por responsabilidad social, no solo como proyección externa del negocio, si no como parte de la propuesta de negocio, que implica a sus empleados. También requiere de un análisis de las alianzas con actores locales y su pertinencia para lograrlo.

7. Recomendaciones de organización de la discusión

Para su utilización en clases de estrategia de negocios se puede utilizar al inicio del contenido e ir buscando en el caso, en la medida en que se avanza con el contenido teórico, los elementos de la estrategia.

También puede utilizarse en este caso como cierre.

Lecturas adicionales sugeridas para el instructor

Díaz, I. (coord.) (2010). *Estrategia organizacional*. La Habana: Ed. Félix Varela.

Guzmán, A., & Trujillo, M. (2008). Emprendimiento social. *Estudios Gerenciales* (24): 105-125.

Echarry, I. (2016). TostoneT, una empresa cubana con vocación social. https://havanatimesenespanol.org/entrevistas/tostonet-una-empresa-cubana-con-vocacion-social/

Iosum, L. (2018). Tostonet: la tormenta perfecta. *Negolution*. Recuperado de https://negolution.com/tostonet/

CASO
Un negocio que marcha sobre ruedas. Vélo Cuba

Autor: Luis Barreiro Pousa

1. **Resumen del caso**

   Vélo Cuba es un emprendimiento privado que nace como taller de reparación de ciclos y logra crecer sostenidamente gracias a una estrategia de gestión integrada donde se destacan la gestión de Recursos Humanos y la responsabilidad social, lo que les permite una sólida cultura de calidad y desarrollar una alianza público privada con la Oficina del Historiador de la ciudad de La Habana, que le ha permitido desarrollar una línea de negocios para la ciclo movilidad en la ciudad, que es Ha'Bici, con la que ha ganado prestigio y reconocimiento.

2. **Objetivos del caso**

   a) Valorar la integralidad en la gestión empresarial del negocio como clave de éxito.
   b) identificar el efecto de la política de Recursos Humanos en la gestión del negocio.
   c) Evaluar la coherencia de las acciones de responsabilidad social tanto a lo interno como externo del negocio y su efecto sobre la calidad del servicio y la imagen del negocio.
   d) Evaluar las oportunidades y limitaciones de la relación público-privadas para el éxito del negocio.

3. **Temas claves para la discusión**

   - Gestión empresarial.
   - Gestión de los Recursos Humanos.

- Responsabilidad social.
- Alianzas público-privadas.

4. **Usos potenciales del caso**

   El caso está diseñado para su empleo en programas de gestión empresarial ya que ofrece información de la gestión desde sus diferentes subsistemas, lo que permite ese análisis integrado, y valorar las interdependencias entre subsistemas.

   Como quiera que el caso abunda en información sobre la gestión de Recursos Humanos, puede ser empleado en cursos especializados con este fin.

   Podría ser empleado también desde el punto de vista de la calidad del servicio y de la responsabilidad social corporativa, pues se brindan elementos para ello.

   Un aspecto que destaca en el caso es la relación público-privada que puede ser objeto de análisis en cursos para directivos y para emprendedores.

5. **Públicos y cursos para los que se recomienda el caso**

   - Estudiantes de pregrado de ciencias empresariales, en asignaturas de gestión y de Recursos Humanos.
   - Estudiantes de posgrado, en cursos y maestrías sobre administración de negocios y gestión de Recursos Humanos.
   - Cursos para directivos tanto empresariales como de la administración pública.
   - Cursos para emprendedores.

6. **Preguntas de discusión y aspectos fundamentales a tener en cuenta en cada una**

   1. En particular, ¿cómo aprecia la política de Recursos Humanos en ese enfoque empresarial? ¿Algo que sugerir?
      Aquí se pretende analizar una concepción en la gestión de personas, desde el reclutamiento, hasta la instalación en el puesto de trabajo y su posterior atención y desarrollo de carrera. El caso brinda elementos suficientes para ello

y el profesor debe intencionar la valoración de los conocimientos teóricos sobre ese aspecto, a la luz de la práctica en Vélo Cuba, de lo que se pueden derivar sugerencias y hasta críticas.

2. Identifique los rasgos fundamentales que caracterizan las acciones de responsabilidad social corporativa en Vélo Cuba.

   Lo más importante en esta pregunta es evidenciar que la responsabilidad social no es cosmética para la imagen empresarial, como usualmente se concibe, sino posee un fuerte componente interno, relacionado con los valores organizacionales, que es primario y básico, para proyectarse al exterior.

   Oro elemento a destacar en esta pregunta es la coherencia de las acciones externas de responsabilidad social, con el propósito del negocio.

3. ¿Qué experiencias se pueden extraer de las relaciones público privadas desarrolladas por Vélo Cuba? ¿Cómo cree que se podrían fortalecer o ampliar?

   Es importante, al responder esta pregunta, tener en cuenta que la oportunidad para esta alianza surge de un prestigio ganado por Vélo Cuba como resultado de su trabajo y, muy estrechamente, de su vocación de responsabilidad comunitaria, lo cual, permitió el acercamiento de ambas partes.

   Hay que destacar que la alianza no se circunscribe a un momento o se concreta en un donativo, sino que constituye una estrategia de relaciones, como parte de la cual se desarrollan acciones de complementariedad entre socios, como resultado de las cuales ambos resultan beneficiados.

   Resultaría útil como parte de esta respuesta organizar una tabla balance para precisar lo que aporta y recibe cada uno de los participantes en esa alianza.

4. ¿Qué valoración le merece el enfoque empresarial con que funciona Vélo Cuba?
   Esta pregunta pretende movilizar el análisis de los participantes en el programa en que se emplee, para considerar integralmente todos los aspectos referidos a la gestión (enfoque estratégico, gestión de Recursos Humanos, gestión de la calidad, enfoque al cliente, enfoque medioambiental, responsabilidad social a lo interno y externo, cultura organizacional, etc.) para evidenciar la coherencia en la gestión, las interrelaciones entre subsistemas y esferas y, derivado de ella, la sinergia que se obtiene con esa concepción integrada.

7. Recomendaciones de organización de la discusión

Por la integralidad del caso resultaría aconsejable emplearlo al finalizar el programa donde se emplee, de manera que el participante cuente previamente con los conocimientos necesarios para valorar en toda su dimensión los elementos que banda el mismo y poder hacer un análisis integrado del negocio.

Si se emplea de esa manera el caso puede ser desarrollado en dos horas, aunque, por la cantidad de información que se brinda permitiría también se podría realizar la discusión gradualmente, tanto en plenaria como en pequeños grupos, en la medida que se avanza en los diferentes temas del programa, aprovechando cada uno de los temas clave señalados en el ítem 2, teniendo en cuenta que el aspecto relativo a la gestión debería dejarse para el final a modo de integración.

En cualquiera de las dos variantes anteriores, podría ser interesante que la pregunta 4 se discutiera en grupos, asignando a cada uno de ellos un subsistema diferente y pedirle que analice el subsistema en particular, en el impacto que tiene sobre otros subsistemas. Las exposiciones de los diferentes grupos podrían irse registrando en pizarra (por columnas) e ir marcando las relaciones entre subsistemas lo que, al finalizar las

presentaciones por grupo, pondría en evidencia el elemento integrador y sinérgico que se quiere obtener de la discusión.

Lecturas adicionales sugeridas para el instructor

Caraballoso, E. (noviembre 28, 2018). Ha'Bici: en bicicletas públicas por La Habana. *On Cuba News*. Recuperado de https://oncubanews.com/cuba/habici-en-bicicletas-publicas-por-la-habana/

Díaz, I. (coord.) (2010). *Estrategia organizacional*, cap. 2, La Habana: Ed. Félix Varela.

Martínez Armas, J. (3 de abril de 2019). Ha'Bici: una alianza público-privada para la movilidad. *El Toque*. Recuperado de https://eltoque.com/habici-una-alianza-publico-privada-para-la-movilidad

Rodríguez Martínez, M. (19 de enero de 2021). Ha'Bici: la magia de moverse en dos ruedas. *Cubadebate*. Recuperado de http://www.cubadebate.cu/noticias/2021/01/19/habici-la-magiade-moverse-en-dos-ruedas/

Rendón Matienzo, F. (24 de noviembre de 2018). La Habana Vieja estrena sistema público de bicicletas. *Cubadebate*. Recuperado de http://www.cubadebate.cu/noticias/2018/11/24/la-habana-viejaestrena-sistema-publico-de-bicicletas/

Los autores

Ileana Díaz Fernández (Pinar del Río, 1953). Licenciada en Economía (1978); doctora en Ciencias Económicas (1988); profesora titular (2001) del Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana; miembro del Tribunal Permanente de Grados Científicos de Doctor en Ciencias Económicas; vicepresidenta del Consejo Científico de la Universidad de La Habana. Posee diversas publicaciones nacionales y extranjeras sobre los temas de emprendimiento e innovación tales como: "Emprendimiento en Cuba: un análisis de la participación de la mujer", *Entramados*, 2016; "Emprendimiento en Cuba: análisis sobre su desenvolvimiento", CESLA, 2017; "Innovación en las empresas estatales cubanas", *Economía y Desarrollo*, 2018; "Innovación en Cuba: un análisis de sus factores clave", *Innovar*, 2019; "Un análisis del sector cuentapropista en La Habana" (coautor), *Economía y Desarrollo,* 2019; "Emprendimiento en Cuba: ¿enfocado al desarrollo económico?", *Economía y Desarrollo*, 2020, "Exportación de pequeños negocios. Una propuesta", *Universidad de La Habana*, 2021. Es autora principal del libro *Estrategia Organizacional* y coautora de tres libros que recibieron Premio de la Academia de Ciencias de Cuba. Coordinadora y coautora del libro *Emprendimientos privados en Cuba. Recomendaciones de política*. Premio al mejor libro de Ciencias Económicas de la Universidad de La Habana, 2020.

Luis Alberto Barreiro Pousa (La Habana, 1952). Licenciado en Economía (1976); doctor en Ciencias Económicas (2002); profesor

titular desde el año 2005; profesor del Colegio Universitario San Gerónimo de La Habana, Universidad de La Habana, miembro del Tribunal de Grados Científicos de Doctor en Ciencias Económicas. Entre sus principales publicaciones se encuentran: *Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes* (coautor); *Problemas de la gestión en la administración pública* (coautor); *El emprendimiento: una aproximación internacional al desarrollo económico* (coautor); *Emprendimientos privados en Cuba: recomendaciones de políticas* (coautor); además, ha publicado numerosos artículos, entre ellos: "Un análisis del sector cuentapropista en La Habana" (coautor), *Economía y Desarrollo*, 2019; "Una mirada a la formación de profesionales universitarios, desde el liderazgo del docente" (coautor), *Estrategia y Gestión Universitaria*, 2019 y "La gestión de la evaluación del aprendizaje en la educación superior en Cuba" (coautor), *Revista Cubana de Educación Superior*, 2020.

Humberto Blanco Rosales (La Habana, 1954). Licenciado en Economía; doctor en Ciencias Económicas; máster en Consultoría Gerencial; profesor consultante, Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana; miembro del Tribunal Permanente de Grados Científicos de Doctor en Ciencias Económicas. Tiene publicado "Gestión de la innovación en empresas estatales cubanas: ¿asignatura pendiente?", *Economía Cubana: transformaciones y desafíos*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2015 (Premio de la Academia de Ciencias de Cuba, 2015); "¿El tamaño importa? Las pymes y el desarrollo", *Temas*, 8, 2016; "Innovation in Cuban State enterprises: limitations" (coautor), *The Cuban Economy in a New Era,* Harvard University Press, 2017; "Reflexiones sobre una futura ley de empresas para Cuba" (coautor), *COFIN HABANA*, 1, 2019; "Treinta años de la empresa estatal en Cuba: recuento y reflexiones", *Economía y Desarrollo*, 2, 2020; "El tejido empresarial cubano: apuntes sobre su contexto y evolución reciente", *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 3, 2020.

Dayma Echevarría León (Pinar del Río, 1973). Doctora en Sociología (Universidad de La Habana, 2008); profesora titular, Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana (2017); secretaria del Tribunal Permanente de Grados Científicos de Doctor en Ciencias Sociológicas. Investiga sobre los temas de género y trabajo, desigualdades sociales y desarrollo rural. Entre las publicaciones más relevantes de los últimos cinco años se encuentran: "Movilidad social y cuentapropismo: reflexiones sobre un estudio empírico en Cuba", 2016, *Temas*, 84; *Gestión empresarial y Género: oportunidades y retos para Cuba, Economía y Desarrollo* (coautora); "El emprendimiento en Cuba: un análisis de la participación de la mujer", *Entramado*, 12(2), julio-diciembre, 2016. Capítulo "Condiciones sociales" en el libro *Emprendimientos privados en Cuba: recomendaciones de políticas*, Ruth Casa Editorial, La Habana, pp. 56-60; ¿Existen condiciones sociales para el emprendimiento en Cuba? Algunas reflexiones desde investigaciones sociales, *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, vol. 8, no.3, 2020.

Daybel Pañellas Álvarez (La Habana, 1977). Doctora en Psicología (2012); profesora titular, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana. Miembro del Tribunal Permanente de Grados Científicos de Doctor en Ciencias Psicológicas. Investiga sobre los temas de Grupos e identidades sociales. Sus últimas publicaciones son: "Emprendedores: afrontamientos en tiempos de pandemia en Cuba", *COFIN HABANA*, vol. 15, no. Especial, 2021; "Identidad social de Jóvenes cuentapropistas", *Universidad de La Habana*, no. 292, 2021; "Culturas juveniles: los Teams", *Identidades juveniles: claves para un diálogo*, María Isabel Peñate y Yoanni Pulgaron (coords.), Publicaciones Acuario; "Covid-19: Percepciones de cubanos residentes en el exterior", *Estudios del desarrollo Social: Cuba y América Latina*, vol. 9, no 1, 2021; "Covid-19: Dos caras de una moneda", *Temas*, Edición especial, 2020; "Covid-19: Percepciones de cubanos

residentes en Cuba y en el exterior", *Novedades en Población*, vol. 2, no. 32, 2020; Jóvenes cubanos y Covid-19. Percepciones en tiempo de aislamiento", *Revista Cubana de Psicología*, vol. 2, no. 2, 2020; "Existen condiciones sociales para el emprendimiento en Cuba? Algunas reflexiones desde investigaciones sociales", *Estudios del desarrollo Social: Cuba y América Latina*, vol. 8, no. 3, 2020.