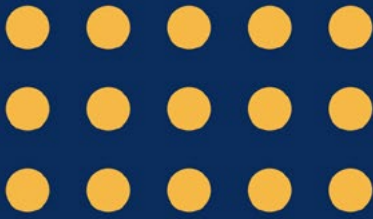


COLECTIVO DE AUTORES



EMPRENDIMIENTOS PRIVADOS EN CUBA

Estudios de casos

PARTE I



Red de
Emprendimiento
e Innovación
Universidad de La Habana



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 y realización de ilustraciones: 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

978-9962-703-88-4 Tomo 1

Ruth Casa Editorial

Calle 38 y ave. Cuba, Edificio Los Cristales,
oficina no. 6, apartado 2235, zona 9A, Panamá

rce@ruthcasaeditorial.org

Índice

Agradecimientos / 5

Prólogo / 6

Un emprendimiento tecnológico cubano
y sus avatares: el caso Addimensional / 9

AUGE, en y para los emprendimientos cubanos / 15

Beyond Roots: sumergirse en una experiencia
afrocubana / 24

"Sé natural, sé tú mismo", invitan las Brujas / 40

Ciclo, un negocio que apuesta a la sostenibilidad
del medioambiente / 54

La expansión de un negocio y sus determinantes:
el caso Dofleini / 65

Entimbalao ¿cómo avanzar hacia el crecimiento
con sostenibilidad económica y responsabilidad
social? / 77

EFCH: hacer de la fotografía un arte al alcance
de las mayorías / 91

Delicatessen Hecho en Casa ¿innovador? / 107

Juanky's Pan: marca multiplicada / 119

Para que te quedes en casa... Mandao / 130

¿Todo oddara? / 138

De Tacajó a La Habana: un negocio de confecciones
y el poder de las alianzas. El caso PROCLE / 153

TostoneT: Aprendizajes desde la gestión privada
de servicios informáticos / 164

Un negocio que marcha sobre ruedas. Vélo Cuba / 181

Los autores / 198

Agradecimientos

La Red de Emprendimiento e Innovación de la Universidad de La Habana, desea agradecer la colaboración brindada por todos los dueños de los 15 negocios elegidos en la realización de este trabajo. Sin su decidido apoyo, hubiera sido imposible la elaboración de los casos de estudio.

Deseamos agradecer también al Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República Oriental del Uruguay, por el apoyo financiero para la edición del libro y también por la asesoría brindada en las personas de los profesores Héctor Pastori Aresti y Rosario Domingo Balestra.

Prólogo

El empleo del método del caso en la enseñanza es casi tan viejo como esta, pues apoyarse en el ejemplo ha sido práctica habitual entre los que se dedican a la instrucción en cualquier nivel, por el realismo que aporta y que genera la aceptación por parte los estudiantes.

Sin embargo, lo que asegura su difusión y lo formaliza como método de enseñanza en la década de 1920, fue su adopción como enfoque didáctico de la Escuela de Negocios de Harvard. De allá para acá ha estado presente en cualquier tipo de instrucción, especialmente en la educación superior.

La utilidad de los casos en la docencia está asociada, en síntesis, a relacionar la teoría con la práctica, al comprobar en estos, la aplicación de la primera y, al desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo, sobre la base de que el trabajo con casos en grupos, asegura el intercambio de experiencias y puntos de vista entre los estudiantes que participan en el programa. Todo esto permite una sinergia en el aprendizaje y asegura que aprendan unos de otros.

El trabajo de investigación desarrollado por la Red de Emprendimiento e Innovación de la Universidad de La Habana, en los cinco años de vida que posee, ha acumulado conocimientos sobre los emprendimientos privados en La Habana que le permiten hoy exhibir, bajo la forma de casos, las experiencias en la gestión de estos negocios y visibilizarla, no solo con el fin de su divulgación, sino para socializar las prácticas positivas de este sector no estatal de la economía en aras de su perfeccionamiento.

Este hecho hace que la totalidad de los casos presentados sean reales, no ficticios como resulta válido para otro tipo de casos, lo cual los convierte en lo que algunos estudiosos del tema llaman "estudios de caso", que persiguen como objetivo activar el pensamiento de los estudiantes para, desde la praxis, profundizar en una teoría, desarrollar habilidades para la identificación de la información relevante, establecer relaciones entre ellas, contrastar fenómenos y llegar a explicaciones o hipótesis, valorar la situación presentada, evaluar las decisiones presentadas en él y, además, para proponer derroteros futuros posibles.

Como se darán cuenta por la lectura de estos, se muestra una diversidad de negocios desde lo unipersonal hasta algunos equiparables a pequeñas o medianas empresas y otros que emplean una base tecnológica para su desempeño.

Lo que resulta común a todos es la fuerte motivación por ser parte de la economía del país, defender la cultura nacional, en su más amplio sentido, y hacer sostenible el emprendimiento a través de una gestión eficiente y eficaz, en especial, mediante la visión estratégica en detectar oportunidades en el entorno para el surgimiento y crecimiento del negocio, la especial atención a la gestión de las personas, así como la resiliencia que asegura su reinversión y sostenibilidad, aun en las condiciones adversas que impuso durante largo tiempo el no ser reconocidas como personas jurídicas, el bloqueo estadounidense y, más recientemente, la pandemia de la covid-19.

Un aspecto que no debe pasar por alto es la responsabilidad social que caracteriza a estos emprendimientos, elemento que aparece en absolutamente todos, no como una mera actividad cosmética para lograr imagen y aceptación, sino como una vocación con la que surgen estos negocios conscientes del momento histórico en que se desarrollan y su interés en aportar al país.

Por las razones anteriores es que los casos que aparecen en este libro no se han agrupado por temática o tipo de negocio, lo cual hubiera resultado muy difícil, por la cantidad de diferentes criterios para hacerlo.

Es por este motivo que los casos aparecen por el orden alfabético del nombre de los 15 negocios sobre los cuales se han elaborado, a saber: Addimensional, Auge, Beyond Roots, Brujas, Ciclo, Dofleini, Entimbalao, Escuela de Fotografía Creativa de La Habana, Hecho en Casa, Juanky's Pan, Mandao, Oddara, Procle, TostoneT y Vélo Cuba.

Los casos fueron elaborados con información abierta y, especialmente, con el aporte de cada uno de los dueños, quienes permitieron exponer sus negocios como situación de estudio, concedieron entrevistas a los autores con ese fin y contribuyeron decisivamente en la versión final de cada uno de los casos.

El hecho de que se hayan elaborado sobre emprendimientos privados, no hace privativo el uso de estos casos para programas de capacitación al sector no estatal de la economía, pues las experiencias y buenas prácticas que se refieren en ellos están relacionada con la práctica de la dirección empresarial, válida para el sector estatal también. De ahí que su uso pueda ampliarse a otros programas de capacitación.

Aunque cada uno posee un grupo de preguntas para la reflexión, como se le ha llamado a este acápite, y que responde a la intención del autor del caso para estudiar buenas prácticas en uno u otro aspecto, el facilitador que lo emplee, pudiera profundizar en otro aspecto, añadiendo y suprimiendo preguntas acordes al programa que se esté impartiendo, gracias a la versatilidad que tienen.

Nuestro propósito es servir de apoyo a los docentes cubanos dotándolos de casos de nuestra realidad para su labor, tanto para clases como para evaluaciones. No obstante, su lectura puede ser de interés también para no docentes, empresarios e interesados en la gestión empresarial, pues ilustran buenas prácticas cubanas en la gestión de negocios.

Para confirmar si logramos nuestro propósito, ustedes tienen la última palabra.

LOS AUTORES

Un emprendimiento tecnológico cubano y sus avatares: el caso Addimensional¹

La pandemia de la covid-19 ha desatado una crisis multidimensional a escala planetaria y Cuba no resulta una excepción. Sin embargo, dentro del abanico de respuestas que cada país ha dado —con mayor o menor eficacia— el caso cubano exhibe indicadores que lo colocan entre los que mejor han sorteado su propagación y fatales consecuencias.



Mérito que se acrecienta si se considera la difícil situación económica existente en la Isla antes de la pandemia, motivada por una combinación de problemas estructurales e insuficiencias en la conducción de su economía, y eventos externos de signo adverso y larga data, algunos de ellos, como el bloqueo, intensificado en los pasados cuatro años.

Una de las claves para entender cómo Cuba ha enfrentado la pandemia radica en la cooperación entre diversas instituciones y actores económicos que, desde su ámbito de actuación, han aunado esfuerzos en función de un objetivo común: controlar la covid-19. Los emprendedores privados cubanos no han estado ajenos a este empeño, entre ellos Abel Bajuelos y su negocio unipersonal: un taller de fabricación digital mediante impresiones 3D, al que denominó originalmente 3D Fab-CREARTE.

1 Elaborado por el profesor del Centro de Estudios de la Economía Cubana, de la Universidad de La Habana, Humberto Blanco, con la colaboración del dueño del negocio Abel Bajuelos Rizo.

3D también han sido, al decir suyo, las iniciales que denotan el "largo y tortuoso camino" (como la canción de los Beatles) que ha transitado, desde que inició este emprendimiento hasta que en 2020 narrase sus experiencias en un importante programa televisivo dedicado a la respuesta cubana a la pandemia, lo que de hecho resultó un reconocimiento público a sus aportes en tan crucial asunto. Posteriormente, en abril de 2021, fue invitado a un intercambio entre actores económicos privados y cooperativos con el Consejo de Ministros en el que se reconocieron nuevamente los aportes de los emprendimientos y sus potencialidades y, además, se dialogó acerca de los problemas que aún subsisten para su integración a la dinámica económica del país.

Hoy Abel tiene ante sí varias interrogantes que enfrentar para gestionar y desarrollar su negocio, y esta es su historia.

Música, un negocio fallido y un nuevo negocio

Músico de profesión, graduado de percusionista, Abel recorría Cuba tocando con diferentes orquestas, disfrutando su profesión y su juventud. Dicho sea, en otras palabras: se divertía trabajando y trabajaba divirtiéndose. Buena parte de su familia radica fuera del país y posee negocios, derrotero que nunca había considerado tomar. Sobre esta opción sostiene: "No concibo mi vida fuera de Cuba". Sin embargo, la ampliación del negocio familiar hacia Panamá y el llamado de su madre, solicitándole hacerse cargo de esa nueva empresa, lo hizo modificar temporalmente su pensar y aceptar la encomienda.

Finalmente, después de no pocas peripecias y contratiempos en el empeño de sostener y hacer prosperar el negocio de transporte de carga que la familia había puesto en sus manos, este se disuelve y Abel regresa a Cuba de inmediato. Comienza entonces en 2011, con la ayuda familiar y parte de sus ingresos, un nuevo emprendimiento: una sala de videojuegos, conocidas popularmente como Salas 3D, un negocio incipiente en el país que por demás mostraba un futuro alentador, con un mercado en expansión y pocos oferentes.

Su estancia en Panamá le había dado la oportunidad de apreciar estos negocios “tecnológicos”, lo que unido a un fuerte afán de superación personal y profesional y sobre todo su regreso a Cuba —donde compartió experiencias e información en redes privadas locales con jóvenes entusiastas del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs)— lo convierten en estudioso autodidacta de sus múltiples aplicaciones para la generación de bienes y servicios. Todo ello resultaría definitorio para su trayectoria posterior como emprendedor.

Localizado inicialmente en El Vedado, una de las zonas más concurridas y populosas de La Habana, este negocio de videojuegos (sala de deportes electrónicos, al decir de Abel) resulta exitoso, sobrepasa sus expectativas y logra un crecimiento que hace que proyecte su ampliación hacia otra locación, sita también en El Vedado. Pero, faltando apenas unos días para la inauguración de la nueva sede, en octubre de 2013, ocurre la prohibición de este tipo de emprendimiento y el esfuerzo y recursos invertidos en la ampliación resultan en vano.

Esta prohibición se inscribe en el enfoque prevaleciente en Cuba —hasta inicios de 2021— de prescribir una lista extensa y pormenorizada de actividades autorizadas para ejercer el denominado Trabajo por Cuenta Propia (TCP), lo cual vetaba así toda posibilidad de emprender, legalmente, otra iniciativa fuera de dicha lista. El TCP resulta un eufemismo aún en uso para designar a los emprendimientos privados en Cuba, donde conviven empleados y empleadores como personas naturales.

Desde su relanzamiento en 2010 —a tenor de iniciarse el proceso de transformaciones del modelo económico cubano— no pocas marchas y contramarchas han caracterizado el desarrollo de la gestión no estatal y en particular de los emprendimientos privados, cuya legitimación como actor económico todavía está pendiente y su aporte al desarrollo del país continúa sin explotarse en todo su potencial.

Vinieron entonces múltiples gestiones personales y reclamaciones en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS, entidad

gubernamental encargada de regular los emprendimientos) que no prosperaron. Sin embargo, su empeño y la imagen favorable que despertó Abel por la pasión y argumentos para defender su proyecto, los cuales iban más allá de lo meramente económico, no pasarían inadvertidos para los funcionarios.

A la postre, lo ocurrido constituyó un acicate para que Abel acometiese su nuevo negocio, esta vez inmerso de lleno en el campo de los emprendimientos de base tecnológica (EBT). Una vez más (al menos en este caso) las crisis y sus circunstancias se convirtieron en oportunidades.

Covid-19 y su impacto: ¿fomentar emprendimientos tecnológicos?

Un informe de mayo de 2020 de la consultora privada cubana Auge, referido a los efectos de la pandemia en los emprendimientos nacionales, apuntaba que la afectación, que abarca en mayor o menor magnitud a todos los negocios, se ha expresado en pérdida de ingresos, carencia de insumos y detención de inversiones. Según la misma fuente, esto pudiera provocar una migración hacia actividades más elementales, lo cual agravaría más la deformación en la composición actual de estos negocios y aceleraría la desaparición de los menos eficientes.

A finales de 2019, en Cuba poco más de la mitad del total de trabajadores por cuenta propia se agrupaban en solo cinco actividades: elaboración y venta de alimentos, transporte de carga y pasajeros, arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios, agentes de telecomunicaciones y trabajadores contratados, estos últimos vinculados principalmente con las dos primeras actividades.



En un escenario de severa contracción económica catalizada por la pandemia (decrecimiento de casi 11 % en 2020) en un país donde alrededor de 80 % del Producto Interno Bruto se genera en el sector estatal, la respuesta institucional para apoyar a los emprendedores ante esta crisis se percibe como muy limitada.

Pero aún en un contexto tan desfavorable, existen oportunidades de modificar la estructura empresarial del emprendimiento nacional a favor de un mayor aporte de este al crecimiento económico y la productividad, en un momento tan crucial.

Tal es el caso de los EBT, orientados a obtener bienes, servicios y procesos innovadores mediante la aplicación sistemática de resultados científico-técnicos. Forman parte de los llamados emprendimientos dinámicos: aquellos con potencial de convertirse en pequeñas y medianas empresas (PyMEs) competitivas y crecer, incluyendo su posible internacionalización.

La efectividad de los vínculos entre instituciones generadoras y difusoras de conocimiento (como universidades y centros de investigación) y el mundo empresarial resulta un factor determinante del éxito para estos emprendimientos. La reciente creación en varias universidades cubanas de Parques Tecnológicos, incubadoras de empresas y otras entidades con similar propósito (como parte de una política nacional de impulso a la innovación y al papel de la ciencia en el desarrollo) ofrece una ventana de oportunidad que apenas se abre para estos emprendimientos.

Fomentarlos facilitaría un mejor aprovechamiento de la fuerza de trabajo calificada con que aún cuenta el país, generando mayor riqueza y agregando valor desde la innovación. Ya existen ejemplos en Cuba y Abel está entre sus iniciadores. Y como tal, le ha tocado recorrer eso que llaman "el difícil camino de los primeros". A continuación su historia más reciente.

De Sala 3D a Impresión 3D

Un tiempo después del cierre forzoso de su anterior negocio, en un pequeño local de unos cinco metros cuadrados, en su casa, Abel

da sus primeros pasos en ofrecer un servicio de fabricación digital mediante impresión 3D y la denominada manufactura aditiva, una disrupción tecnológica que desafía el paradigma de la manufactura basada en líneas de producción masiva con el ensamblaje final de diversas partes y piezas, fabricadas en operaciones precedentes del proceso industrial.

Al decir de Abel:

como resultado de la prohibición de las salas de juegos, exitoso emprendimiento al que me dedicaba, opté por lanzarme en un proyecto para implementar en el país el uso de la manufactura aditiva, popularmente conocida como impresiones 3D, a cuyo estudio me dedicaba de forma autodidacta hacia algún tiempo.

Me parecía prometedor hacerlo, con el objetivo fundamental de brindar acceso a medios de producción avanzados como las impresoras 3D, por demás relativamente baratos en un país como Cuba, donde la creatividad es genética y está entrenada en escenarios de escasez y difícil acceso a las principales cadenas globales de suministros.

Relata Abel que, como referencia para emprender este negocio y su desarrollo ulterior, además del estudio de las posibilidades de la manufactura aditiva, resultó definitorio el ejemplo de las redes de fabricación y creación digitales, conocidas como Fab Labs.²

Surgidos en el Instituto Tecnológico de Massachusetts a inicios de los años 2000, los Fab Labs constituyen espacios a escala individual o comunitaria, capaces de proveer bienes y servicios basados en herramientas digitales y el empleo de máquinas controladas por computadoras personales. Entre esas máquinas pueden figurar cortadoras láser, fresadoras y la más importante, que a su vez representa la esencia de tales espacios: una impresora 3D. Los Fab Labs se basan, además, en establecer vínculos entre iguales, el libre flujo de información y conocimientos, enfocados a la aplicación del enfo-

2 Acrónimo del inglés *Fabrication Laboratory* o *Fabulous Laboratory* (Laboratorios de Fabricación) (*N. de la E.*).

que de “hágalo usted mismo” (DIY, por sus siglas en inglés), enfoque que, de hecho y cada vez más, se enriquece mediante proyectos conjuntos de diseño y fabricación en equipos virtuales, pasando a un enfoque “hágalo con otros”.

Basadas en el uso de herramientas digitales como el diseño y manufactura asistidos por computadora (conocidas por sus siglas en inglés CAD-CAM) y la más reciente CAE (ingeniería asistida por computadora), las impresoras 3D cuentan con numerosas aplicaciones entre las que se encuentran:

- Diseño guiado por simulación e integración de partes.
- Manufactura aditiva de partes, piezas y componentes (de particular importancia para mantener en explotación tecnologías en desuso, característico de no pocas ramas de la economía cubana).
- Desarrollo y fabricación de moldes y de maquetas para presentación de proyectos.
- Escaneo 3D para digitalización, control de calidad, ingeniería inversa, replicación y/o rediseño de partes y piezas.
- Fabricación de componentes para proyectos asociados a Internet de las Cosas (IoT) y electrónica en general.

Abel, además, ha incorporado como servicio el brindar asesoría y formación sobre manufactura aditiva y su equipamiento a personas naturales y jurídicas interesadas. Esto no solo diversificaría su cartera de actividades, sino que potencialmente puede ampliar su cartera de clientes, en la medida que la manufactura aditiva, dadas sus posibilidades y ventajas, vaya extendiéndose por otros sectores y zonas del país, que podrían necesitar capacitación y ayuda especializada para su introducción.

Entre las ventajas de la manufactura aditiva respecto a la tradicional se encuentran una mayor personalización de los bienes a fabricar según necesidades muy específicas de los clientes con volúmenes de fabricación relativamente pequeños, lo que permite una segmentación de mercado prácticamente a escala de un individuo.

Además, se ahorra energía en relación con las maquinarias y equipos convencionales, prácticamente no se generan desperdicios

y posibilita el uso de materias primas recicladas, con el consiguiente aumento del rendimiento de las materias primas empleadas. Por otra parte, no requiere de grandes espacios para su instalación, dado su relativamente pequeño volumen.

Los precios de estas impresoras han ido descendiendo en el mercado internacional en la misma medida que su uso se extiende, a la par que el número de competidores y segmentos de mercado a servir se incrementan. Basta una sencilla búsqueda en la Web para encontrarse un extenso rango de cotizaciones con precios por debajo de 200 euros para aquellas más elementales, hasta llegar a un grupo de mayores prestaciones (auténticas minifábricas, con escalas de producción semindustrial e industrial) cuyos precios también exhiben una amplia gama de opciones, desde 2500 hasta más de 25 000 euros. El principal componente del costo se halla, como suele ocurrir en los modelos de negocio de los equipos de impresión convencionales, en los insumos.

El surgimiento y desarrollo de las impresiones 3D apunta a una suerte de "deslocalización" de la producción y distribución de bienes, y a la par que diseño y fabricación se integran como un todo único mediante herramientas digitales, dichas impresoras pueden instalarse en cualquier parte con un mínimo de condiciones, incluyendo el lugar donde el bien será utilizado, sin necesidad de invertir y gestionar grandes instalaciones fabriles. De esta manera, el concepto de prosumidor (consumidor como productor a la medida de sus propios requerimientos) y el uso de redes descentralizadas de fabricación de bienes y prestación de servicios, pueden expresarse más plenamente.

Impresiones 3D... con relaciones 3D

No obstante, a pesar de lo promisorio de esta idea, los conocimientos adquiridos y las motivaciones de Abel para adentrarse a fondo en este mundo, había un "pequeño" detalle que solventar: la propuesta no aparecía incluida en la entonces vigente lista de actividades autorizadas para ejercer el TCP, por lo que habría que buscar

algún subterfugio para desarrollar su propuesta de forma legal, en los marcos restrictivos de dicha lista aprobada.

Inicialmente obtiene una licencia de Productor-Vendedor de Artículos del Hogar, la que en la práctica no le permite desarrollar plenamente su proyecto. Avisados que había un emprendedor empleando impresiones 3D y que se trataba de Abel, los mismos funcionarios que le conocían del episodio de la sala 3D, esta vez buscando facilitar el proyecto por sus amplias posibilidades y sin violar la legalidad, encontraron una solución que puede catalogarse de "real maravillosa" —al decir del ilustre escritor cubano Alejo Carpentier— que de alguna manera ejemplifica los avatares del emprendimiento en nuestra Isla. Para que Abel pudiera desarrollar su emprendimiento tecnológico, finalmente le fue aprobada una licencia de "Productor- Vendedor de Artículos Fundidos".

Abel cuenta ya con experiencia de unos seis años aproximadamente de intercambios y colaboraciones con el sector estatal desde este emprendimiento. Interrogado acerca de estas relaciones reflexiona:

"A los tropiezos iniciales para sobrevivir propios de cualquier emprendimiento naciente, se unen otros que aún prevalecen, y los resumo también con 3D: Desconfianza, Desconocimiento y Demora. Los mecanismos económicos del país todavía no estimulan suficientemente la iniciativa personal y la introducción de la ciencia y la técnica en los procesos productivos. A eso se suman los prejuicios respecto al emprendimiento privado y barreras fiscales, legales y para obtener suministros".

A lo largo de este tiempo, este persistente emprendedor se ha relacionado con centros de capacitación del sector industrial, la Oficina del Historiador de La Habana y más recientemente con el Parque Tecnológico de La Habana. Mantiene una activa presencia en eventos donde presenta sus experiencias y divulga las bases y potencialidades de los Fab Labs. Particularmente resalta lo que hoy constituye su vínculo más relevante con el sector estatal: el logro con el sector de la salud, que incluye instituciones hospitalarias

y centros líderes de investigación y producción como el Centro de Neurociencias de Cuba (Cneuro), entidad perteneciente al Grupo Empresarial de la Industria Biotecnológica y Farmacéutica de Cuba (Biocubafarma).

Una buena parte de esas relaciones no se ha basado en vínculos económicos estables, sino en establecer alianzas de colaboración a partir de la solidez de sus propuestas y aplicaciones posibles, la capacidad de adaptación a las necesidades de estas instituciones, y sus bondades en lo económico, a las que se adicionan las posibilidades reales de sustituir costosas importaciones. Se ha tratado ante todo de cimentar, al decir de Abel, la confianza imprescindible para establecer vínculos de más largo plazo con estas instituciones y despertar el interés de otros clientes potenciales.

Cuenta como una de sus experiencias más reconfortantes, lo ocurrido en el marco de un proyecto de fabricación de modelos anatómicos y guías quirúrgicas en instalaciones hospitalarias, que llevaba presentando hace algún tiempo, sin lograr que le prestaran atención las autoridades pertinentes.

Este proyecto fue probado finalmente en el Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía, y después de imprimir en 3D varias estructuras anatómicas neurológicas específicas de una paciente con un tumor cerebral (cerebelo, parénquima, tallo...), el resultado hizo modificar la decisión tomada de operar a la paciente a la semana siguiente para reseca el tumor.

El modelo anatómico impreso por Abel permitió detectar un problema que no podía ser percibido claramente en las imágenes de resonancia que sirvieron de base para dicha impresión. El tumor abrazaba una arteria vertebral, que se hubiese roto inexorablemente al proceder. Ante su incredulidad por el impacto del resultado presentado como prueba de concepto, los especialistas del Instituto le comentaron que había salvado la vida a la paciente.

La relación con Cneuro le facilitó gestionar en 2018 su evaluación como diseñador industrial ante la Oficina Nacional de Diseño Industrial, obteniendo exitosamente su certificación gracias a su

trayectoria acumulada y la calidad del portafolio de proyectos que presentara para lograrla. Un importante reconocimiento a su formación autodidacta y que, por otra parte, contribuye a legitimar más su emprendimiento.

Negocio y responsabilidad social: la pandemia y más

Pero, negocio al fin, la sostenibilidad económica de su proyecto empresarial resulta motivo de preocupación más que justificada. Ahí se manifiestan las 3D de sus relaciones con el sector estatal: el desconocimiento, la desconfianza y la demora.

En su percepción transcurre mucho tiempo, varios meses, entre la presentación de un proyecto y su aceptación (o no) por el sector estatal. O sencillamente la espera sin respuesta, a todo lo cual se une los bajos precios que este sector puede pagar. Relata Abel que en los tres últimos años en que ha logrado relaciones contractuales con el sector estatal, el tiempo promedio de estos contratos por la prestación de sus servicios a una entidad estatal ha oscilado entre seis y ocho meses, con ingresos totales de unos 10 000 CUP.

El precio de sus productos varía notablemente, dadas las características de su producción basada en el conocimiento donde se manifiestan factores intangibles cuya medición resulta harto compleja y que tienen un gran peso en la creación de valor, a lo que se adiciona la diversidad y variabilidad de volúmenes de fabricación de sus numerosos surtidos, que exhiben importantes diferencias en tiempos de fabricación, gasto material y geometría del producto. Oscilan entre 360 y 7000 CUP. Sus servicios más demandados hoy son la replicación de partes y piezas de repuesto, la fabricación de moldes y plantillas, carcasas para electrónica, lo que resulta apenas una parte de sus potencialidades.

Los precios de obtención de sus insumos, por demás de procedencia importada, suelen ser también un problema. Sus necesidades de suministros son de poco volumen y gran diversidad y especificidades técnicas, y las ofertas recibidas de las intermediarias estatales autorizadas a realizar estas operaciones no cubren completamente

sus expectativas en tiempo de entrega ni sus altos precios. Donaciones del sector estatal, la casi nula generación de desperdicios, la contribución de sus familiares en el exterior, han ayudado a paliar esta situación.

Sus ingresos y los gravámenes a honrar apenas le permiten la reproducción simple de su negocio. Su esposa, también emprendedora, pero en otra actividad muy diferente, constituye soporte financiero clave para los gastos del hogar, pero sin aportar recursos al laboratorio de Abel. En otras palabras, comparten responsabilidades como matrimonio y en el cuidado y educación de sus dos hijos, pero los negocios están separados.

La colaboración con Cneuro y con el sector de la salud en general ha tenido su punto culminante en el contexto de la pandemia de la covid-19. Basado en el modelo de Fab Labs y de forma paralela a su emprendimiento, Abel coordina una comunidad de emprendedores en una red descentralizada y distribuida de fabricación basada en impresoras 3D de bajo costo, donde se producen de forma voluntaria y sin fines de lucro, equipos de protección personal para el personal médico, compartiendo diseños, información y *know how*. Al respecto, opina que su mayor responsabilidad desde el punto de vista social radica precisamente en compartir y diseminar conocimiento.

Esta comunidad de *makers*, nombre original del movimiento global alrededor de los Fab Labs y del cual Abel es un entusiasta promotor, también ha trabajado en el diseño de aditamentos para la protección de las muestras de PCR, así como en válvulas para sistemas de respiración asistida, en una alianza con entidades científicas y empresariales estatales, descrita por sus protagonistas como «ágil y fluida». Por esta vía han recibido donaciones de insumos y tenido acceso a tecnología de punta y equipos únicos en el país, como es el caso de la manufactura aditiva en metales.

Abel considera que, a pesar de no recibir los incentivos y apoyos necesarios del Gobierno, el reconocimiento social que ha alcanzado justifica su esfuerzo y que resulta muy edificante compartir sus

conocimientos e implicar a más personas y entidades en este empeño porque significaría lograr saltos y reducir la brecha tecnológica con los países más avanzados, estimular dinámicas de innovación a todos los niveles de la sociedad que no tendrían que estar necesariamente insertadas en los grandes circuitos formales de I+D, así como neutralizar la obsolescencia programada y combatir la mentalidad importadora prevaleciente en el país.

Actualmente se encuentra en fase de negociaciones con el Parque Tecnológico de La Habana para la inclusión de algunos de sus proyectos y diseña nuevos prototipos para fijadores externos ortopédicos con el hospital Fructuoso Rodríguez, uno de los pioneros en esta especialidad en Cuba.

El futuro y sus dilemas

En febrero de 2021 se produce un cambio de enfoque respecto a la lista de actividades del TCP (de actividades autorizadas a prohibidas) y la creación de mecanismos más expeditos para la presentación y aprobación de proyectos (la llamada Ventanilla Única). Esto sugiere la intención de incorporar más resueltamente a los emprendimientos privados en la dinámica socioeconómica del país.

Abel tiene una visión a cinco años vista y una intención estratégica para su emprendimiento: "Convertirlo en centro tecnológico de fabricación avanzada de referencia en el país como soporte material para proyectos de I+D+i generados en Cuba y certificarse en Normas ISO, especialmente de cara al sector salud".

Para alcanzar estos propósitos, Abel se encuentra ante varios dilemas. Los emprendimientos cubanos se enfrentan todavía a obstáculos institucionales, vacíos o carencias legales, falta de incentivos fiscales y de acceso a recursos para mantener y escalar sus proyectos, y barreras mentales para su plena incorporación a la dinámica económica y social nacional.

Pero al mismo tiempo este emprendedor avizora un escenario más optimista donde estas trabas sean levantadas, se facilite el funcionamiento de todos los actores económicos y se libere un

potencial para ampliar sus relaciones con el sector estatal y con otros actores, con una demanda cada vez mayor de sus servicios, para lo cual la tecnología en uso le permite mayor capacidad de respuesta y flexibilidad ante nuevas demandas.

Cuenta con prestigio en el sector estatal, reconocimiento como precursor en Cuba de esta tecnología, y liderazgo entre la comunidad nacional de Fab Labs y sus jóvenes emprendedores tecnológicos, comunidad que Abel ha ayudado a formar en gran medida y que, según expresa, le reconoce sus aportes y comparte clientes, proyectos e ideas, pero que a la vez crece sostenidamente y puja por convertirse en un actor de peso. Ahora en un momento donde se prioriza el papel de la innovación en el crecimiento y desarrollo del país.

Abel ha sostenido su proyecto a escala unipersonal. Pero aún en un escenario institucional que resulte más favorable para los emprendimientos privados, los desafíos derivados de satisfacer una demanda creciente y más diversa, la existencia de nuevos actores no estatales en el sector de negocios e incluso probables intereses de desarrollar manufactura aditiva por el sector empresarial estatal, son factores que no pueden ser obviados.

Preguntas para reflexionar:

1. ¿Cuáles constituyen las principales fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que presenta este emprendimiento? ¿Qué acciones debería considerar a partir de este análisis?
2. ¿Cómo y dónde generar alianzas más duraderas con el sector estatal que le permitan posicionar este negocio?
3. ¿Debería orientarse más hacia otros segmentos de mercado, al sector no estatal?
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?

AUGE, en y para los emprendimientos cubanos¹

Oniel Díaz Castellanos, un hombre de 40 años, blanco, profesional, graduado de licenciatura en Biología en la Universidad de La Habana, con una maestría en Relaciones Internacionales en el Instituto Superior de Relaciones



Internacionales de Cuba y un diplomado en Comercio Exterior en el Ministerio de Relaciones Exteriores. Además de su experiencia en roles de liderazgo en organizaciones políticas del país, cofundó una consultoría para brindarle servicios de asesoría al sector privado, registrada con el nombre de AU GE en octubre de 2014.

Al indagar en el significado de esta identidad, declara que "fue el nombre que nos gustó después de buscar y probar varios", su significado es totalmente coherente con su objetivo principal: ofrecer integralidad para que el negocio que arranca pueda minimizar sus errores y tener éxito; así como que los negocios que ya funcionan detecten y corrijan errores, para de esta manera obtener mejores resultados.

Para llegar...

Este negocio surge ante un giro en el camino profesional de Oniel, quien se retira del sector estatal después de cinco años trabajando en lo que para él era "una de las más grandes y mejores empresas

1 Elaborado por la profesora de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, Daybel Pañellas Álvarez, en colaboración con el dueño del negocio Oniel Díaz Castellanos.

estatales que ha tenido este país, LABIOFAM". Lo refiere como una toma de decisión difícil y dura. Sin embargo, el aprendizaje de esos años, que incluyó intercambio con el exterior en el ejercicio de su rol, fue utilizado en su emprendimiento. Visualizó, junto a colaboradores de entonces, una oportunidad en el mercado de poder extender a los emprendedores las herramientas de gestión comercial, dirección estratégica, *marketing*, comunicación, para apoyarlos en sus negocios.

Las motivaciones que acompañaron este nuevo emprendimiento trascendían la actividad misma, pues se vinculaban con la necesidad de subsistir, también con el deseo de realización personal, independencia, creatividad, autoafirmación, reconocimiento, y permanecer en el país satisfaciendo necesidades materiales y espirituales.

Cuatro fueron sus fundadores, aunque actualmente se mantienen él y Lyly Díaz, una mujer de 32 años, blanca, profesional graduada de Diseño, quien es también su esposa.

El apoyo con el que contaron fue "la sapiencia y experticia de sus miembros, también su pasión".

Varias fuentes constituyeron referencia para el negocio, la primera experiencial, proveniente, como ya se mencionó, del ejercicio profesional en la empresa estatal, una segunda derivada de roles de liderazgo durante su vida estudiantil que lo entrenaron para el trabajo en equipo, el ejercicio como líder, el establecimiento de diálogos y conciliaciones con actores diversos, la comprensión de instituciones estatales y políticas, una tercera referencia es de corte cognitivo, consultoras reconocidas internacionalmente como Boston Consulting Group, Accentura, EY, etcétera.

El mercado exige permanente capacitación, unido al hecho de que la formación de Oniel es en Biología. Reconoce, por tanto, que necesita más conocimientos y actualización. Por el momento tiene lugar de modo autodidacta, al no visualizar ofertas en el país, y resultar inaccesibles en el extranjero.

La primera etapa de AUGÉ duró cuatro meses. "Hicimos un estudio en 128 negocios privados asentados en La Habana. En febrero

de 2015 salimos a tocar puertas de esos negocios, folletos en mano y tuvimos suerte, porque el primer cliente que visitamos nos dijo que lo habíamos convencido". Uno de los grandes retos de entonces fue valorizar el servicio intelectual que ofrecían. Al mismo tiempo, operaba a su favor, según su consideración "la existencia de una cultura empresarial y la comprensión de que el *marketing*, la estrategia, la comunicación, el diseño, desempeñan un papel de conjunto para que el negocio funcione. Cuba es un país donde hay un alto nivel de instrucción. Lo que no había hasta 2013 eran condiciones creadas en el mercado para que proliferaran servicios profesionales como el nuestro".

La espiral del AUGE

No cuentan con un espacio físico donde radicar una oficina, son ellos quienes se mueven al lugar de sus clientes. La evolución del negocio ha comprendido reestructuración a lo interno —composición del personal, precios de los servicios, maduración de los contenidos, metodología de trabajo y acciones a realizar, aprendizaje continuo del entorno— lo cual incluye el análisis del sector de manera general.

Además del servicio de asesoría personalizada, se han dedicado a la publicación de materiales divulgativos de importancia para la comunidad emprendedora como "El emprendimiento privado en Cuba: un paciente positivo a la covid-19" y "El emprendimiento privado de cara al ordenamiento monetario" y a la realización de eventos con participación extranjera, cuyo objetivo es la socialización de Buenas

Prácticas en el sector como fue PyME LAB 2020.



Sus servicios y productos iniciales fueron estudios de mercado, análisis de competidores, diagnósticos integrales al funcionamiento del negocio, *branding*, asesoría regulatoria, etcétera.

Si bien el negocio ha ido creciendo y consolidándose, Díaz Castellanos describe "condición de guerrilla" en términos de no contar con un espacio físico y con condiciones tecnológicas adecuadas para la realización del trabajo de equipo que forma parte de la respuesta a las demandas del cliente.

"Le hemos dado servicios a todo tipo de negocios privados que existen en La Habana, en materia de asesoría estratégica, para empezar un negocio desde cero, asesoría de *marketing*, de comunicación, de diseño, siempre con enfoque de gestión integral. Les ofrecemos 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. Así alineamos lo que quiere hacer el dueño, con lo que el mercado demanda y el cliente quiere", declara.

Percibe el carácter procesual del desarrollo del negocio, y se identifican altas y bajas, éxitos y fracasos, sueños y miedos. Aunque considera que la condición de emprendedor es una cualidad de su personalidad, afirma que su vida ha experimentado cambios desde que se convirtió en emprendedor privado. Estos cambios se relacionan fundamentalmente con su independencia económica a partir de sus ingresos, satisfacción de necesidades materiales y espirituales, cambio en dinámicas familiares de apoyo y cuidado, sentimiento de autonomía, libertad, autogestión, cambios en la cantidad y calidad de sus redes sociales.

Se desarrolla en un entorno de incertidumbre y constantes cambios que, aunque retadores, contribuyen a la necesidad por parte de los emprendedores de una persona que les guíe y oriente con precisión y claridad.

Considera que el negocio se clasifica por la constante reinención, dada la diversidad de sus públicos y problemáticas en contexto. La retención de clientes no es una peculiaridad pues suelen

enfocarse en problemas concretos que, de ser solucionados, no requieren más sus servicios. No obstante, en los últimos dos años han constatado regreso de algunos clientes por cuestiones relativas a orientación con respecto al marco regulatorio, realización de trámites y adaptaciones al entorno-temas, que constituyen los temas más demandados.

Entre sus clientes, más de 90, se encuentran negocios privados y personas naturales con proyectos de negocio. Identifica un perfil esencialmente masculino, blanco y profesional, que responde (según refiere) a las propias inequidades existentes dentro del sector, y que constituyen un pendiente en las acciones de políticas que el Gobierno debe desarrollar.

Analizando las dinámicas internas del sector privado en Cuba, subraya la evolución paulatina de este, su madurez y consolidación, y destaca tres cuestiones:

1. La comprensión de que la fase de preparación de los negocios es crucial. Para ello, buscar información, estudiar, analizar lo sucedido hasta el momento, establecer qué están haciendo los competidores y qué expectativas tienen los posibles clientes, es básico. "Hoy existe mayor integralidad a la hora de diseñar los nuevos proyectos, lo cual lleva a que se busque asesoramiento, contratar un tercero que pueda acompañarlo o ponerse en manos de expertos. Eso no era tan común al inicio, yo recuerdo que en 2014, 2015 cuando estábamos en un contexto mucho más favorable que el que hoy estamos viviendo, con una expectativa de mejora económica muy grande, con frecuencia encontrabas emprendedores que pensaban que tener éxito era tener dinero e invertirlo sin mucho miramiento, creían que el negocio iba a funcionar por sí solo y generar las utilidades que se esperaban. Hoy en día esto ha cambiado totalmente y los emprendedores han entendido que hay que dedicarle horas de estudios y análisis a la fase de diseño y de preparación del negocio". Eso ha supuesto también que se comprenda que el servicio intelectual es valioso, y ha de ser pagado como tal.

2. Comprensión de oportunidades y beneficios de alianzas entre emprendedores, atendiendo a las condiciones del entorno, por un fortalecimiento de redes y las posibilidades del valor de un grupo más unido que consense posiciones.
3. Comprensión de la competencia, de la necesidad de una buena comunicación, transparente, que impacte y que pase por tener una marca inspiradora, que tenga clara las líneas de mensajes y canales que se van a emplear. Todo lo cual ha estado fomentado por la competencia.

"El surgimiento de nuevos negocios, así como el crecimiento sostenido de los cuentapropistas ha terminado imponiendo una realidad a los dueños de los negocios privados. Ante el aumento de la competencia, ellos se preguntan, ¿qué más yo debo hacer para tener mejores resultados? Si en 2014 para lograr un cliente debíamos presentar siete ofertas, hoy rondamos entre dos y tres ofertas presentadas. La disminución de ese margen es una demostración de cómo se está moviendo el mercado", aclara Oniel.

La pandemia, especialmente en sus inicios, ha representado retos y nuevas oportunidades. AUGÉ ha sido reconocido por mayor número de personas y siente gran alegría y satisfacción de haber contribuido con la comunidad emprendedora en tan difíciles momentos. Ante la condición de aislamiento físico, han aumentado los colaboradores. Las redes se han utilizado como alternativa de comunicación, pero son calificadas como insuficientes. En su percepción, la construcción de equipo debe incluir la interacción cara a cara, con el objetivo esencial de llegar a soluciones conjuntas en las demandas que reciben, pero, desde ellas, propiciar el intercambio interpersonal.

Brechas, entre el auge y la resistencia

Sienten la necesidad de constituirse como empresa y adquirir personalidad jurídica. "Un cambio marcaría la diferencia: necesitamos reconocimiento legal para realizar nuestra actividad. Hoy muchas

actividades en el sector cuentapropista cubano están sostenidas por un marco regulatorio lleno de lagunas, contradictorio, que limita la creatividad y es un obstáculo serio para que el sector privado pueda dar un mayor aporte a la economía nacional. En buena medida ese marco regulatorio genera las mismas ilegalidades que el Estado cubano está señalando como razones para perfeccionar al sector. Creo que el sector privado que existe hoy en Cuba no es el que necesita la economía nacional, pero discrepo en la forma en la que las autoridades creen que van a resolver ese problema. Para crecer necesitamos el reconocimiento de la mediana y pequeña empresa en Cuba”²

Además de los cofundadores, en función de necesidades de los clientes, pueden contratar a otras personas —convocatoria que realiza a través de las redes—. Todos son jóvenes, profesionales, blancos. Subraya que el desarrollo y acompañamiento de estas personas que ingresan constituye una debilidad, en tanto entra en conflicto con otras tareas, percibidas como más importantes.

Por otra parte, las dificultades para los emprendimientos, son varias, subjetivas y estructurales, entre ellas: financiamiento, de mercado mayorista, fiscales, etc. Refiere Oniel:

Un gran problema sigue siendo el tema financiero. Cómo buscar fondos para emprender y desarrollar un negocio. Al estudiar de dónde los emprendedores cubanos han sacado los recursos financieros encontramos que las solicitudes de créditos a los bancos siguen siendo bajas. Los emprendedores continúan desconfiando a la hora de relacionarse con un banco para solicitar un crédito. Hay cuestiones que son inexplicables, porque como no tienes un mercado mayorista ni una fuente legal de obtener normalmente insumos materiales para un negocio privado, pues entonces existe mucho de comercio entre las personas. En el momento de solicitar un crédito no puedes decirle al Banco Metropolitano que necesitas 200 000

2 En estos momentos ya se reconoce por el Estado cubano la mediana y la pequeña empresa dentro del sector privado (*N. de la E.*).

pesos para comprar aires acondicionados, cocinas y juegos de sillas y mesas para tu negocio. Cuando el banco pregunta, ¿dónde piensa comprar eso? Y el emprendedor dice que lo va a obtener en el mercado informal, por ejemplo, a través del sitio Revolico, el banco no acepta esa respuesta.

El tema fiscal es otro gran problema. El sistema impositivo que tenemos es injusto, rígido, no se asemeja a la realidad de los emprendimientos. Partimos de un hecho: la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) preconfigura según el tipo de actividad que usted realice, cuál es el nivel de gasto que puede tener. Eso es inaudito. Los niveles de gastos de un negocio no se pueden planificar ni definir desde un buró sentado. Estos dependen de coyunturas internas y externas, de precios que suben y bajan, dependen de cómo está el mercado.

Mirando al horizonte

La competencia existe, pero no es percibida como riesgo. Visualiza como competidor competente a GESTAR, DEUS y varios profesionales independientes.

AUGE es una consultoría que se distingue por dominar y comprender las dinámicas de funcionamiento de las instituciones cubanas, sus regulaciones y normas con respecto al TCP.

Con ese fin, la actividad supone un intenso trabajo de investigación, una creciente tendencia a la estandarización de procedimientos, al establecimiento de contratos y marcos de referencia claros y precisos. Siendo un proceso intelectual, los suministros son esencialmente internos. En conexión con esto, el servicio se vende a partir de labores de comunicación.

“Estamos llegando al techo del desarrollo con AUGÉ y necesitamos pasar a un estatus superior de reconocimiento legal, para no solo interactuar con actores del sector privado, sino que sentimos que podemos aportarle al sector estatal nuestro conocimiento. Tenemos poco que perder y casi todo por ganar”, asevera Oniel.

Su proyección futura es convertirse en la consultoría más importante de Cuba en materia de emprendimiento privado y ampliar su público a inversionistas extranjeros, cubanos residentes en el exterior y empresas estatales. Para lograr este propósito diseñan una estrategia cuyos ejes radican en servicios definidos, comunicación eficaz, focalización en zonas geográficas donde radican cubanos con intereses de negocio en Cuba, identificación de empresas estatales con intenciones de establecer alianzas con privados.

Preguntas para reflexionar

1. ¿Qué factores identificaría como favorecedores para el desempeño del rol de emprendedor?
2. ¿Qué estrategias sugeriría para la retención de clientes?
3. ¿Cuáles son los dilemas que considera puede enfrentar este consultor? ¿Cómo Ud. los resolvería?
4. Defendiendo la necesidad de un ecosistema emprendedor, tomando este caso como referencia, ¿cuáles serían los tópicos sobre los que se debiera trabajar?

Beyond Roots: sumergirse en una experiencia afrocubana¹

Adriana no ha podido dormir en toda la noche, la reducción del turismo sobre todo afroamericano a partir de las medidas de Trump es un hecho que obliga a una mirada del negocio. Debe investigar un poco más para poder enfocar mejor su modelo de negocio.



¿Por qué lo afrocubano?

Adriana Heredia Sánchez y su pareja José Luis Corredera se enfrentan a sueños y realidades, de una parte, las necesidades de ingresos adicionales y de otra, sentirse atraídos por realizar algo por ellos mismos. La oportunidad se abre al producirse un alza de visitantes provenientes de Estados Unidos con interés en la cultura afro, para conectarse con sus raíces mediante contacto directo y la oferta turística cubana es tradicional, es decir, enfocada principalmente en sol y playa y en cuanto a ciudad referida a la arquitectura e historia.

Además, la apertura del negocio se impulsa ante la decisión de la compañía Airbnb, en 2016, de lanzar el programa *Airbnb Trips* con el objetivo de promocionar en su plataforma experiencias diseñadas por personas locales, dándole acceso a los viajeros a aquellos sitios

1 Elaborado por la profesora del Centro de Estudios de la Economía Cubana, de la Universidad de La Habana, Ileana Díaz Fernández, en colaboración con la dueña del negocio Adriana Heredia Sánchez.

a los que no hubiesen podido acceder por sí mismos o a través de las agencias tradicionales.

A todo ello se une lo que dice su fundadora, el deseo de trabajar por eliminar la "mala fama" de esta cultura, muy vivido por ella en su Guanabacoa natal.

Deseos y oportunidad se unen y aún trabajando de profesora de la Universidad de La Habana como economista, asume el desafío de comenzar un emprendimiento que muestre lo afro mediante experiencias en contacto directo con quienes la cultivan en Guanabacoa y para ello contó con el apoyo de toda su familia, amigos y colegas de trabajo que se entusiasmaron con el proyecto. En febrero de 2016 se crea Beyond Roots.

¿Qué pasó con el turismo?

En los últimos diez años, el turismo se ha convertido en el motor impulsor de la economía cubana. La etapa 2010-2019 está marcada por diversos hechos que cambiaron el desarrollo del turismo en Cuba, entre ellos se destacan tres en específico:

- El primero fue el levantamiento de la prohibición existente, durante más de una década, para el uso por el mercado nacional (es decir, el propio turista cubano) de las instalaciones turísticas que se comercializan en divisas, el 31 de marzo de 2008. Desde entonces se ha incrementado el número de ciudadanos cubanos alojados en estas. "El mercado nacional tiene un crecimiento acelerado, tanto en volumen como en ingresos por concepto de alojamiento, servicios de renta de autos y compra de excursiones a diferentes sitios del país, y de esta forma, este mercado representa en estos momentos el segundo lugar en ocupación hotelera, solo superado por los canadienses" (Perelló, 2016: s/p).
- El segundo acontecimiento fue la autorización en el año 2009 a las ofertas de alojamiento en casas particulares como parte de la estrategia de desarrollo del trabajo por cuenta propia, lo

que abrió otras posibilidades para las estancias, tanto del turismo nacional como extranjero. “En el año 2011 existían 5207 habitaciones que prestaban servicios de alojamiento turístico y 1608 restaurantes (conocidos como paladares) los cuales, en su mayoría, son productos competitivos de alta calidad” (Marrero, 2012: s/p).

- El tercer acontecimiento fue “los pronunciamientos del día 17 de diciembre de 2014, realizados por los presidentes Barak Obama de Estados Unidos y Raúl Castro de Cuba, sobre el restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre los dos países, interrumpidas desde hacía 54 años, lo que abrió nuevas posibilidades para los viajes a la Isla de los ciudadanos estadounidenses, ampliando las categorías para el otorgamiento de permisos a los mismos para viajar a nuestro país” (Salinas, Salinas y Mundet, 2019: 34).

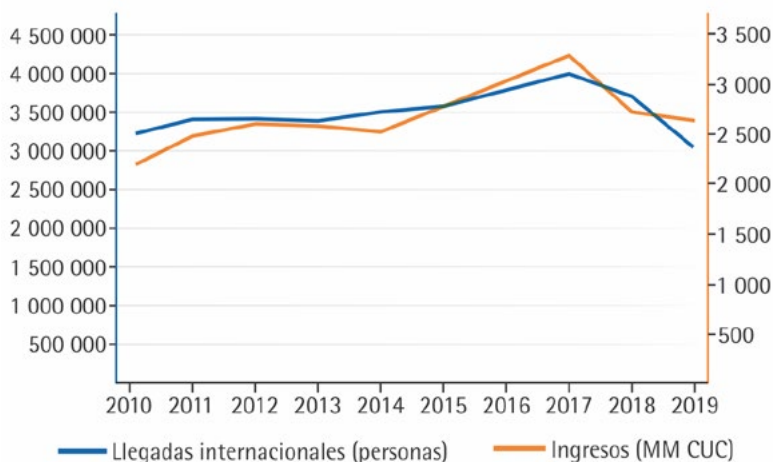
Estos tres eventos —ocurridos a partir del año 2008— originaron cambios favorables en los principales indicadores de la actividad turística de la Mayor de las Antillas. El turismo como fuente de divisas representó el segundo lugar en la economía.

El sector turístico cubano cerró las operaciones del año 2010, con 2 500 000 visitantes, lo que estimó un incremento de 2,9 % respecto a 2009. Fuentes del Ministerio de Turismo de Cuba señalaron que en materia de ingresos el crecimiento interanual se situó en torno a 5,5 %. En ese sentido, los ingresos brutos por actividades turísticas llegaron a unos 2.400 millones de dólares. El promedio diario por visitante marcó también un repunte de 6,1 % en comparación con el período precedente. Todo esto favoreció la apuesta por dinamizar el sector turístico en el país logrando resultados excelentes en 2015, cuando se rompió el récord en las llegadas de visitantes foráneos con tres millones 524 779, de turistas, lo cual significó 17,4 % de crecimiento respecto a 2014 y fueron recaudados US\$ 1.940 millones.

Sin embargo, en el año 2019 cerró con casi 4 300 000 visitantes internacionales lo que representó un descenso de 9,3 % respecto al

año anterior. La suspensión de los cruceros, por parte del Gobierno estadounidense, a partir de junio de 2019 propició la principal causa en el decrecimiento en las llegadas de visitantes del país vecino. El gráfico 1 muestra la evolución de llegadas internacionales e ingresos, con la observable caída desde 2017, tras la llegada de Trump a la presidencia de Estados Unidos y todas las medidas asumidas contra Cuba.

Gráfico 1. Llegadas internacionales e ingresos del turismo



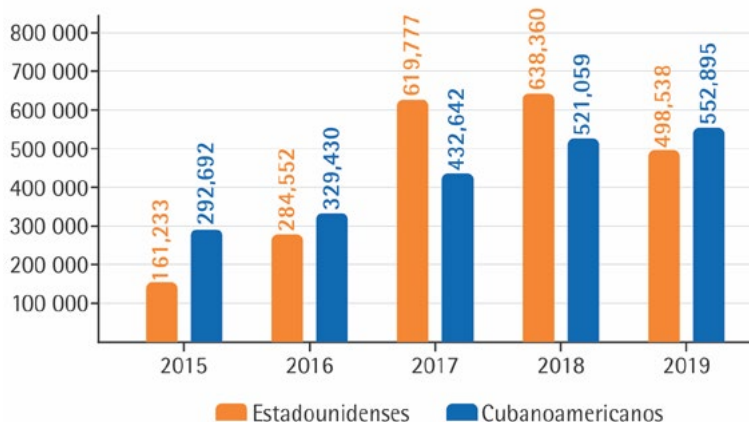
Fuente: Elaboración propia a partir de ONEI (2020).

La reducción del turismo, unido a una situación económica compleja, ha reducido la capacidad exportadora e importadora del país, lo cual ha conducido a una pertinaz escasez de bienes y servicios, que ha producido incremento de precios sustanciales.

¿Quiénes viajan a Cuba y cuáles son sus motivaciones?

Los mercados emisores más fuertes en los últimos años han sido el estadounidense y el de los cubanoamericanos. En el gráfico 2 se muestra la evolución de estos mercados en los últimos años.

Gráfico 2. Arribos de visitantes estadounidenses y cubanoamericanos



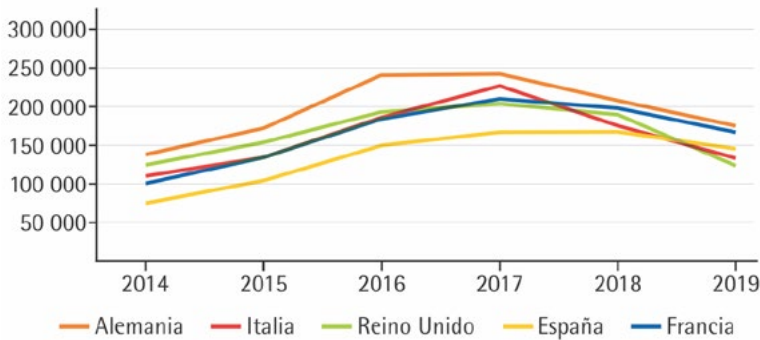
FUENTE: Perelló (2020).

Los motivos de viaje a Cuba de los emigrantes cubanos, particularmente, son variados y en ocasiones múltiples: prima la visita a familiares y amigos en la Isla, pero también el turismo de nostalgia, de conocer sus raíces, de disfrutar de hoteles de sol y playa, muchas veces en compañía de sus parientes del "patio". En el caso de los estadounidenses muchos vienen con el deseo de conocer a Cuba, su cultura, su forma de vivir y sobre todo los afrodescendientes, ya sea cubanos u originarios de Estados Unidos, buscan de aprender sobre sus raíces o sobre la cultura afro.

El comportamiento de los otros principales países emisores ha sido el que se muestra en el gráfico 3.

Después del año 2017 comienza un declive en la entrada de turismo de estos países, no así en los casos de los provenientes de Estados Unidos y cubanoamericanos, como se apreció anteriormente. El acumulado del año 2019 de cubanoamericanos fue de 624 000 –88,6 % provenientes de Estados Unidos– un aumento de 3,9 % con respecto a 2018. Mientras, los arribos de estadounidenses no cubanos cayeron 22 % en 2019 y Canadá creció apenas 1 % comparados con 2018.

Gráfico 3. Arribos de visitantes de otros países



FUENTE: Perelló (2020).

Entre las tendencias del turismo, resalta la filosofía *Live Like a Local* bajo la cual los viajeros elegirán aquellos destinos en los que puedan vivir experiencias inmersivas y que les den acceso a hacer y comer como lo hacen los locales e, incluso, compartir algo de sus vidas. Estos desean visitar lugares inexplorados.

Igualmente, se aprecia que los turistas viajan por un corto período de tiempo por lo que planifican itinerarios cargados con gran variedad de experiencias personalizadas que les permitan tener un mayor entendimiento sobre la cultura y la idiosincrasia del país que visitan.

¿Qué se ofrece a los turistas?

La oferta turística estatal está muy concentrada en sol y playa y algunas excursiones de ciudades patrimoniales, museos, lugares históricos, etc. Poco se promociona sobre lo cultural, salvo el Festival de Ballet, Festival de Jazz, la Feria del Libro, etcétera.

En cuanto a las experiencias emergen competidores, tanto dentro de la plataforma de Airbnb como fuera de esta. Compiten en dicho espacio un total de 10 experiencias sobre cultura afrocubana. Estas se caracterizan por ofrecer sus servicios a precios muy bajos

como estrategia para ganar cuota de mercado. Además, los anfitriones que aparecen en los anuncios son los mismos que ejercen como guías lo que favorece el vínculo cliente-oferente.

Por su parte, aquellos rivales que están fuera de Airbnb, se caracterizan por tener su propio espacio de venta y en su mayoría son agencias de viaje que ofrecen el *tour* afro cubano como parte de un paquete de servicios. Estas propuestas mantienen la lógica y los recorridos tradicionales de visita a museos, la casa del abacú y quizás algún paladar con diseño y platos afro. En cuanto al resto de los actores de la cadena van cobrando auge las agencias de viaje privadas, así como los agentes que ofrecen de manera individual los servicios de *Trip Planing* ya sea a través de ViaHero u otra plataforma. Es importante monitorear el desempeño de estos, pues pudiesen constituir socios claves en el futuro.

Los comienzos y evolución del negocio

Comienzan en 2016 brindando experiencias inolvidables sobre religión, estilo de vida, música, danza, artes visuales y tradiciones culinarias afro cubanas. Para ello, sus creadores estudiaron a profundidad las raíces, tradiciones y costumbres alrededor de la temática.

De esta forma, se decide organizar experiencias sobre cultura afro cubana en la localidad de Guanabacoa. Se identifica este tema como un elemento que resulta de gran interés para los visitantes estadounidenses por dos razones fundamentales. De un lado, el alto número de afroamericanos que ven en Cuba un lugar donde conectar con sus raíces y aprender más de la historia de sus antepasados. De otro, la difundida práctica de religiones de origen afro cubano, particularmente la santería, en determinados lugares de Estados Unidos, lo cual motiva a los visitantes a aprender más sobre estas.

La experiencia afro cubana está constituida por diversas actividades tales como:

Afro Cuban Culture Guide: ofrece la sensación afro desde los sabores, ritmos, en la comunidad.

Tasting Afro Cuban Culture: comida afrocubana en una modesta comunidad.

Unlocking: terapia individual con un babalawo.

Afro Cuban visual arts: muestra la influencia que la diáspora africana ha tenido en las artes visuales en Cuba desde la creación plástica y popular.

The Rhythms of the orishas: música y bailes afrocubanos cuentan la lucha de los ancestros.

La decisión de realizar las experiencias en Guanabacoa estuvo fundamentada en: la rica historia de la localidad en cuanto a las prácticas de origen africano y en el hecho de ser el lugar de residencia de ambos fundadores, lo cual aporta mayor autenticidad y vínculo emocional a la actividad organizada.

La experiencia pretende lograr una verdadera inmersión en esta temática, dándoles la oportunidad a los viajeros de tener un contacto de primera mano con la forma de vida de los vecinos de la comunidad. El alto grado de aceptación que tuvo y el deseo de los vecinos de participar en la iniciativa determinaron que en dos años se diseñaran cinco experiencias diferentes, incrementando el equipo de trabajo de tres a veinticinco miembros.

Se generó una alternativa donde las personas de la comunidad podían desplegar sus talentos a la par que tener una vía de ingresos. Agrupó también a jóvenes estudiantes de carreras como comunicación social, diseño, contabilidad y química.

La mayoría de los viajeros manifestaban interés en adquirir *souvenirs* que les permitieran mostrar a familiares y amigos lo que habían aprendido durante su experiencia, los cuales no lograban encontrar en ninguno de los puntos de venta de artesanía. En sus inicios a los turistas se les vendían los *souvenirs* al concluir la experiencia, lo que de hecho era una tienda portable. Sin embargo, se identificó que existía también un público cubano interesado en adquirir productos que realzaran la estética y la identidad afro, es por ello que se decide desarrollar una nueva arista en el negocio a

partir de abrir la primera y única tienda de estilo e identidad afro en Cuba. Esta se inaugura el 7 de septiembre de 2019 siendo un espacio donde confluye público nacional y foráneo.

Beyond Roots se plantea como **misión**: "Preservar y difundir la cultura afrocubana, ofreciendo experiencias educativas y productos identitarios, tanto a visitantes como a locales". Aspira con su **visión** a: "Ser la plataforma líder en la comercialización de productos y servicios vinculados a la cultura afrocubana en Cuba y en el mundo".

Hasta diciembre de 2019 se totalizaban 707 experiencias realizadas, recibiendo un promedio de 1627 visitantes en los últimos dos años.

La experiencia más demanda el año 2019 fue *Afro Cuban Culture Guide*. Tal comportamiento pudiese estar justificado por el alto número (21) de evaluaciones de cinco estrellas en Airbnb que acumula y haber sido reconocida en 2017 y 2018 como una de las experiencias más populares de Airbnb en Cuba.

En segundo lugar, *Tasting Afro Cuban Culture* una experiencia que no solo acumula excelentes evaluaciones, sino que también representa una combinación de sabor y cultura que muchos viajeros buscan.

En relación a la tienda, esta ha tenido gran aceptación desde su inauguración, contando con una gran afluencia de público. El mayor número de clientes son cubanos, fundamentalmente mujeres. Hasta el momento los extranjeros que visitan el lugar son aquellos que reservan las experiencias o que son traídos por otros guías o agencias de viajes.

Descripción del negocio de las experiencias afrocubanas

Las experiencias de Beyond Roots tienen como principal cliente los viajeros de origen afroamericano los cuales viajan a Cuba con un gran interés por conectar con sus raíces y la historia de sus antepasados. Hasta el momento se estima que estos representan alrededor de 80 % del total de viajeros recibidos en el negocio. El

segundo segmento más significativo lo representa el de los latinos nacidos en Estados Unidos, quienes viajan por interés en conocer la cultura latina en general, y esencialmente las religiones afrocaribeñas, buscando similitudes con aquellas practicadas en sus países de origen.

Por su parte, también se reciben personas que no son afrodescendientes, pero tienen un interés particular por entender las religiones y la cultura de los diferentes países que visitan, o por otro, aquellos viajeros que buscan experiencias exóticas y diferentes.



Además, otro segmento más pequeño lo representa el personal académico, fundamentalmente grupos de psicólogos y profesores de culturas africanas o estudios negros, los cuales vienen con intereses más particulares y usualmente contratan experiencias privadas para poder ahondar en las aristas que son de mayor interés para ellos.

Finalmente, otros dos segmentos los constituyen los *tours* líderes de grupos de origen afrodescendientes, los cuales suelen traer a Cuba grupos de entre 10 y 20 personas, solicitando experiencias personalizadas con un formato diferente a las que normalmente se ofrecen, así como un mayor número de guías.

Las restricciones de viajes desde Estados Unidos han tenido, y posiblemente durante un tiempo aun, implicarán un menor potencial de crecimiento en viajeros afroamericanos. Deben crecer los viajeros no estadounidenses que buscan experiencias exóticas, o por entender otras culturas. Además, se mantienen como clientes las agencias de viaje.

Las tres actividades más demandadas cuando viajan a Cuba son los *tours* sobre cultura afrocaribeña, aquellos relacionados con comida y bebida y los recorridos históricos.

Adriana desea respuestas y aplica varias encuestas, los resultados de estas son:

Lo que buscan de las experiencias sobre cultura afrocubana: 35 % para aprender más sobre el legado de las personas de África en Cuba; 24 % busca conectar y apoyar a personas afrodescendientes en la Isla (esto último resulta relevante pues indica que el color de la piel del *host* de la experiencia y del guía que lidera esta es un factor altamente valorado por los clientes), 16 % manifiesta su interés por aprender sobre la forma de vida de las personas negras en Cuba desde una perspectiva económica, política y social. Y 10 % su interés primario aprender sobre santería.

Llama la atención que la opción menos valorada resultó ser "conectar con mis raíces y la historia de mis ancestros", lo que supone un cambio en los patrones observados hasta el momento.

En cuanto a lo que más valoran: 63 % la posibilidad de experimentar algo auténtico y único, 27 % valora más la posibilidad de visitar un lugar al cual no hubiese podido acceder por sí mismo, 4 % la posibilidad de apoyar las comunidades que visita, mientras que solo 2 % considera que la experiencia que reserve debe ser divertida y entretenida.

En relación a los guías o anfitriones: 40 % valora la habilidad de esta persona para organizar un excelente itinerario, en segundo lugar, con 35 % que tenga un amplio conocimiento sobre el tema. Llama la atención que el dominio del inglés y el carisma y la empatía están entre las menos valoradas.

Hasta el momento los clientes extranjeros siguen a Beyond Roots por la reputación y las buenas referencias. En una de las encuestas realizadas, 83 % de los encuestados manifestó que utilizan las evaluaciones como criterios de referencia a la hora de reservar un *tour*. Ello es lo que ha garantizado la alta demanda de los servicios ofrecidos. Sin embargo, la estrategia de posicionamiento de Beyond Roots como marca en el mercado internacional ha sido deficiente, ha tenido un bajo nivel de alcance lo que ha determinado que se haya perdido posición en los grupos de viaje en Facebook.

Las experiencias mantienen un elevado margen de beneficio, pero aún el costo es elevado, lo que puede atentar con la penetración en nuevos mercados.

El valor principal radica en la función educativa que se realiza durante la experiencia a partir de transmitir conocimiento de una forma coherente, articulada, interactiva y divertida. La experiencia está diseñada como una clase donde se combinan elementos teóricos con prácticos al tiempo que se mantiene un hilo metodológico que permite transmitir de forma organizada toda la información.

El alto nivel de formación profesional y habilidades comunicativas de los guías también representa un valor añadido para el cliente, ya que ellos están capacitados para explicar no solo cultura afrocubana, sino también arte, política, economía y los aspectos sociales que tipifican el modelo cubano.

Al finalizar el recorrido se le regala a cada cliente de manera sorpresiva un *souvenir*, así como un material con una síntesis de los principales contenidos abordados durante el día. Ello constituye un valor adicional, ya que demuestra el compromiso del equipo con el aprendizaje de los viajeros al tiempo que intenta construir un vínculo emocional. Lo anterior determina que en muchas ocasiones los clientes sientan que la experiencia superó completamente sus expectativas".

En el caso particular de los viajeros afrodescendientes, el principal valor radica en la posibilidad de establecer una conexión emocional con las tradiciones y cultura de sus antepasados, permitiéndoles entender comportamientos y hechos familiares que hasta el momento carecían de significado para ellos.

Se accede a los viajeros principalmente por Airbnb, cuando no visitan la Isla por vía agencias de viajes. No es de despreciar los grupos de viaje de Facebook. Se podría pensar en abrir una página web, sin olvidar que ello requiere otros ejes de comunicación para los diferentes clientes.

La relación con el cliente ha sido por vía *on line*, esto ha sido complejo por la atención a las diferentes exigencias de los mercados, el deseo de brindar una atención personalizada que, además, acentúe la marca.

Los ingresos se reciben mediante el pago por la plataforma. Se realiza venta de experiencia a terceros por lo cual se cobra una comisión. La fuente de ingresos es muy dependiente del exterior y la competencia establece precios bajos. Los ingresos promedios mensuales eran de 800 USD.

Los recursos más importantes son las personas. Requerimiento de guías preparados, músicos, bailarines especializados, cocineros que conozcan recetas de tradición afro, taxistas y un babalawo que pueda efectuar el proceso de limpieza y de lectura espiritual en el caso de que el cliente lo desee. Otros de los recursos que son indispensables son la casa templo que se visitará, la cual debe contar con las condiciones de higiene requeridas para ofrecer alimentos, y el acceso Internet para poder gestionar las reservas y mantener la comunicación con los clientes. Finalmente, se necesitan algunos insumos básicos tales como: aguardiente, miel y limón para preparar los cocteles, y los materiales impresos, así como los *souvenirs* que se dan como regalos.

Algo muy interesante logrado es la integración de disímiles personas de la comunidad en función de brindar lo más auténtico afro de nuestra cubanía.

El negocio no tiene una estructura organizativa formal, todos hacen de todo, aunque los fundadores deciden. El total de trabajadores es de 26.

Las actividades que se desarrollan se ejecutan previo, durante y posterior a la experiencia.

Las actividades de la ejecución de la experiencia implican a: la transportación, la interacción con clientes, la visita al museo de Guanabacoa, tiendas de ventas de artículos religiosos, templo abakuá y tienda de Beyond Roots al finalizar el recorrido. Así mismo, el intercambio con el babalawo en la casa templo, la elaboración de alimentos y el performance musical también resultan de gran importancia.

Actividades previas pueden ser: gestión del calendario de reservas, tanto a través de Airbnb como de Facebook, Instagram o email;

el monitoreo permanente de los diferentes chats y el correo tratando de garantizar una tasa de respuesta de menos de seis horas.

Posterior a la experiencia se envía un email a cada viajero agradeciendo por haber preferido los servicios de Beyond Roots con algunas fotos de los lugares visitados; y, por último, el manejo de las redes sociales y generación de contenido de interés.

Las actividades que se realizan pudieran ser imitadas por la competencia, habría que pensar cómo diferenciarlas.










Airbnb es la principal plataforma de comercialización y representa un socio. Esta reporta muchas ventajas para la planeación, comunicación con el cliente, acceso a estadísticas, etc., así como garantizar los pagos. Otra ventaja es que favorece el posicionamiento de las experiencias en los buscadores de Google y brinda diferentes herramientas que ayudan a los anfitriones a mejorar constantemente sus negocios.

De otro lado, también figuran las instituciones y/o proyectos relacionados con la cultura afro en Cuba como el museo de Guanabacoa, museo de Regla, Casa de África, Callejón de Hamel y Asociación Yoruba. No solo porque son lugares que se visitan frecuentemente como parte de los recorridos, sino también porque permiten acceso a información relevante para la preparación de los guías y la generación de contenidos para las redes.

Los costos están asociados en lo fundamental a la transportación, el pago de los servicios de internet y saldo móvil, la fotografía y el diseño para las promociones que se realizan, el pago al equipo de trabajo, la comisión que se le abone a los comercializadores, el valor de los insumos y otros servicios brindados por terceros.

¿Qué hacer? Adriana, después de analizar con detalle el negocio, las amenazas, oportunidades, así como sus fortalezas y debilidades se propuso el modelo de negocio para las experiencias que aparece en el recuadro 1.

Recuadro 1. Modelo de negocio para las experiencias de Beyond Roots (Heredia, 2020)

SOCIOS CLAVES 	RECURSOS CLAVES 	PROPUESTA DE VALOR 	RELACIONES 	CLIENTES 
<ul style="list-style-type: none"> • Airbnb • Museos de Guanabacoa • Casa de África • Taxistas • Callejón de Hamel • KOC • Agentes de Viajero • Dueños de casas de renta • Otros anfitriones de experiencias • Escuela de Fotografía Creativa de La Habana • Administradores de grupos de viaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Músicos • Cocinera • Taxistas • Babalawo • Internet • Equipo de marketing • Guías preparados • Insumos básicos • Casa Templo donde desarrollar la actividad <p>ACTIVIDADES CLAVES </p> <ul style="list-style-type: none"> • Transportación • Interacción con clientes • Visita a lugares de interés • Música • Elaboración de almuerzo o Cena • Gestión del Calendario de Reservas • Monitoreo del chat y el correo • Atención Post Venta • Manejo de las Redes Sociales • Análisis de venta • Generación de contenido relevante para Web • Gestión de Base de datos • Fotografía durante la experiencia • Gestión de banco de imágenes en la web 	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a áreas no turísticas, pero con alto valor histórico • Alto nivel de calidad de las experiencias • Autenticidad y originalidad • Programa integral • Programa que justifica categoría de viaje "Support for the Cuban People" • Guías con elevada formación profesional y habilidades comunicativas • No hay que efectuar pagos adicionales durante los recorridos • Souvenirs y materiales • Conexión emocional para los afrodescendientes • Oferta variada con un mismo proveedor • Alto nivel de transparencia con agencias • Obtención de información relevante sobre Cuba y la comunidad afrocubana • Experiencias con amplio rango de precios • Propuesta de actividades complementarias • Descuentos por repitencia • Servicio de fotografía 	<ul style="list-style-type: none"> • Directa y Personal <p>CANALES </p> <ul style="list-style-type: none"> • Airbnb • Instagram • Página de Facebook • Grupos de viaje en Facebook • Perfiles personales de los guías y los fundadores. • Correo electrónico • Página Web como canal principal 	<ul style="list-style-type: none"> • Viajeros afroamericanos • Latinos residentes en Estados Unidos • Personas no afro con pasión por entender religiones y cultura afro. • Viajeros que buscan experiencias exóticas • Personal académico. • Tour líder de grupos afro. Compañías de viaje
COSTOS 		INGRESOS 		
<ul style="list-style-type: none"> • Pago al equipo de trabajo • Comisión comercializadores • Insumos y otros servicios brindados por terceros • Transporte • Costo de conexión/espacio de oficina • Gastos de promoción de la marca 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta de pullover on line • Cobro de un margen de comisión por venta de experiencias de terceros. • Trip Planning • Comercialización de experiencias • Venta de productos de la tienda como souvenirs 		

Preguntas para reflexionar

1. Analice la situación del entorno y las características del negocio y defina las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del negocio.
2. Teniendo en cuenta la respuesta a la pregunta 1, emita su criterio respecto al modelo de negocio propuesto.
3. Analice las relaciones entre los nueve elementos del modelo.
4. ¿Cree que fue buena idea la creación de la tienda?
5. ¿Qué le recomendaría para mejorar el posicionamiento de marca?

Referencias

- HEREDIA, A. (abril de 2020): Beyond roots: repensando sus modelos de negocio. Tesis de Maestría en Administración de Negocios, La Habana.
- MARRERO, M. (2012). Intervención realizada en la Feria Internacional de Turismo. FITCuba, La Habana.
- ONEI (2020): *Anuario estadístico de Cuba*. 2019. Turismo.
- ONEI (2020): Turismo. Llegada de visitantes internacionales. Información preliminar.
- PERELLÓ, J. L. (2016). "¿Qué impacto tendrá el restablecimiento de las relaciones EE.UU-Cuba para el turismo y la economía del Caribe?". Conferencia impartida en FIHAV 2016.
- _____ (2020). "El turismo en Cuba, entre sanciones y prohibiciones". Especial para Excelencias Cuba, <https://www.excelenciascuba.com/turismo-turismo-cubano-por-dentro/el-turismo-en-cuba-entre-sanciones-y-prohibiciones>.
- SALINAS, E. Y LL. MUNDET (2019): "El turismo en Cuba: Desarrollo, retos y perspectivas", *Rosa dos Ventos*, 11(1): 23-49.

“Sé natural, sé tú mismo”, invitan las Brujas¹

D’Brujas es una minindustria, con marca registrada desde 2014, cuya principal actividad es la elaboración de jabones artesanales enriquecidos con ingredientes naturales. Se encuentra en el municipio 10 de Octubre, en La Habana. Permanecer fieles a su motivación fundante, ante los embates del bloqueo de Estados Unidos contra Cuba, la crisis económica en nuestro país, la pandemia covid-19, además de ser un negocio liderado y compuesto por mujeres, supone un permanente afrontamiento resiliente. Identificar sus claves, así como nuevos modos de Ser, Hacer y Permanecer, constituyen desafíos de este emprendimiento.



La génesis

Sandra Aldama es una mujer de 44 años, licenciada en Enseñanza Especial. Tras insatisfacciones en el sector educativo, motivada por el deseo de insertarse en el TCP con un tipo de negocio diferente a los que estaban desarrollándose en el país, y con la inspiración de su abuela paterna, crea D’Brujas.

1 Elaborado por la profesora de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, Daybel Pañellas Álvarez, con la colaboración de la dueña del negocio Sandra Aldama Suárez.

Esta identidad no es casual; simbólicamente, articula "diversos encantamientos". Por una parte, "abrir una puerta que le fue cerrada a mi abuela" —como declara Sandra—; por otra, los placeres de los aromas, las texturas, las satisfacciones y beneficios para la piel y la autoestima de las personas. Recreó, inconscientemente, nuevos modos de educar a las personas —ahora en consumos naturales— y actualizó nuevas batallas y conquistas de las mujeres de la familia. Por eso, es un negocio de mujeres amigas y familiares.

Dedicó dos años a estudiar en detalle las diferentes técnicas que podía utilizar para que pudiera funcionar en Cuba, estudiar los ingredientes con los que podía trabajar, ensayar (y errar, muchas veces). Además, estudió muchos modelos de negocios de diferentes proyectos, fundamentalmente de Inglaterra y España, en particular Lush y Alkimia.

Recibió, en primer lugar, el apoyo de su esposo, "siempre a mi lado y aterrizándome". Y su padrastró, quien vive fuera de Cuba con su mamá. "Él fue de ayuda fundamental para yo poder experimentar con ingredientes fundamentales que no encontramos en nuestro país".

Los tropiezos iniciales fueron burocráticos, relacionados con lograr que se entendiera por la institución pertinente lo que quería hacer. La licencia de elaborador-vendedor no estaba disponible, así que los pasos a seguir fueron presentar un proyecto que describiera lo que pretendía hacer. Entonces, su logro fue el otorgamiento de la licencia de artesanía, para poder desarrollar la actividad que deseaba hacer sin tener que cambiar ni un solo detalle de lo que tenía concebido. En ese camino, ha enfrentado múltiples venturas y desventuras.

Otro reto lo constituyó encontrar un sitio donde radicar el negocio. Empezaron en una sala rentada, en la Habana Vieja, al lado de la Bodeguita del Medio. Al año, la señora decidió vender la casa y les avisó con alrededor de quince días de antelación. Decidieron ir a hablar con Eusebio Leal, quien ya conocía los jabones. Él les dijo que no podía hacer nada. Al preguntarle ellas por los almacenes de San

José, respondió que no tenía nada que ver con ese lugar, pero que ese no era el sitio. No obstante, fue el lugar que apareció.

"Ahí hay un señor que se llama Víctor que lleva quince años en la nave, lo conocí gracias a CubaEmprende. Él fue a la tienda con otra señora y me dijo que fuera para la feria que estaban otorgando espacios. Yo nunca me vi en ese lugar y realmente me costó visualizarme allí, pero es un lugar para vender, y eso era lo que nosotras necesitábamos. Ese día, lunes, Víctor nos montó en el carro, fuimos para allá, llegamos a la administración, allí explicamos el proyecto. Nos dijeron que fuéramos el miércoles, ese día nos llevaron a ver al director de Fénix y nos otorgaron el espacio".

Se organiza y crece un negocio

En la organización del negocio, la selección de su personal es muy importante. En este caso, la elección de las empleadas responde a las potencialidades de cada una, que incluyen visualizar el negocio como un modo vida. Los vínculos interpersonales previos a las relaciones laborales constituyen un desafío, especialmente en los inicios. "No ha sido fácil manejarlo, pero he aprendido y hemos logrado un buen equilibrio" —declara la dueña.

El número inicial de trabajadoras fue dos, el actual nueve, contando a la dueña (tres licenciadas universitarias y cinco técnicos medios; por color de piel, siete blancas y dos mestizas. Solo una posee formación profesional relativa al negocio (técnico medio en farmacia). Ello respondió al aumento de la demanda de productos en 2015, y la necesidad de mantener un horario de trabajo adecuado para todas las trabajadoras (casi todas madres), en lugar de incrementar el horario o la carga de trabajo para las que ya estaban contratadas.

Los procesos internos de producción están bien establecidos, distribuidos en dos áreas fundamentales de elaboración y empaque. En el área de elaboración hay dos empleadas y en el área de empaque tres, el resto en ventas. Cada una de las áreas tiene una persona que rige el trabajo y la producción a llevar a cabo, que determina la

dueña en función de las ventas anteriores, demanda específica de algún producto o ingredientes disponibles.

Las estrategias de pago a las trabajadoras han ido variando con el tiempo en función de las condiciones externas que han afectado el TCP en nuestro país, pero siempre el salario básico percibido por los empleados ha sido 50 % por encima de lo establecido como salario medio para la provincia. En "la mejor época de D'Brujas" se pagaba un salario fijo, que siempre fue superior al mínimo establecido por la ley. Con el salario básico comenzaban las nuevas empleadas hasta un máximo de tres meses, después, de acuerdo a su desempeño, ese salario aumentaba. Además, se pagó durante mucho tiempo un por ciento de las utilidades del proyecto a cada trabajadora.

En 2018 hubo un cambio en la forma de pago producto de la escasez y costo de materias primas, la disminución de las ventas, y la producción (que dependía de estas últimas). Las empleadas en el trabajo comenzaron a ganar en función de la producción, no un salario fijo, sino a destajo, y las empleadas en ventas continuaron percibiendo su salario por comisiones de las ventas.

Todas las trabajadoras cuentan con el pago de dos semanas de vacaciones y una semana por enfermedad. El almuerzo es pagado por la empresa. Todas las trabajadoras son consumidoras de los productos que se elaboran, son adquiridos por ellas al costo, de acuerdo a sus necesidades. Se celebran fechas importantes, logros individuales de cada trabajadora o logros colectivos.

Los conjuros

D'Brujas se dedica a la elaboración de jabones artesanales enriquecidos con ingredientes naturales, así como a otros productos afines dentro del campo de la cosmética natural como mascarillas faciales, bálsamos, cremas sólidas, polvos limpiadores faciales, productos específicos para el cuidado de los pies. Esta diversificación de productos tuvo lugar a lo largo del tiempo, pues, durante los primeros tres años, se dedicaron solo a jabones. Uno de los factores

que instó a esta decisión fue la falta o escasez de materias primas del producto principal (jabón). La producción de un tipo de producto o no, siempre ha estado en dependencia de la materia prima que puedan obtener, por eso ha sido difícil en el tiempo mantener la estabilidad de líneas de producto.

Los precios promedios son 120 CUP y los costos 25 CUP. Se paga 30 % de los ingresos en impuestos.

Los productos son elegidos fundamentalmente por dos razones: para hacer un obsequio diferente y para uso personal —esta información la obtienen a partir de la retroalimentación de los clientes, especialmente en los puntos de venta y en las redes sociales.

Con la irrupción de la pandemia covid-19, descubrieron que la mayoría de los clientes (15 % hombres y 85 % mujeres, según las estadísticas de las redes sociales del negocio), estaban comprando sus productos para otorgarse un momento especial dentro del aislamiento. Han obtenido comentarios como "con sus productos es que nos mimamos en casa; necesito tal producto para sentir que me estoy cuidando de manera más natural". Sandra significa como sorpresa de período pandémico la llegada de una nueva cliente que las contactó personalmente para agradecerles porque su niño de nueve años "al fin se había bañado correctamente gracias a sus jabones. Ya la hora del baño no es un dilema porque esos jabones sí le gustan para enjabonarse".

Considera su fundadora que es difícil identificar un producto más demandado, cuando la dificultad en la obtención de materias primas no permite estabilizar la oferta ni explotar la máxima capacidad de producción, pero si tuviera que mencionar alguno, haría referencia



a los polvos suavizantes para los pies y las barritas hidratantes para talones y codos; el primero con un precio de 30 CUP (100 g) y las segundas 50 CUP (20 g).

La atención al cliente, el acierto principal

Los clientes de D´Brujas son foráneos y locales. En los inicios del proyecto fue el público cubano quien comenzó a adquirir los productos y después de un tiempo, por la misma novedad del emprendimiento dentro del país, se acercaron varias personas que dieron a conocer en diferentes medios lo que se estaba haciendo y comenzó a sumarse público foráneo.

La mayor y más efectiva publicidad siempre ha sido el boca a boca "son nuestros clientes los que siempre nos han dado publicidad".

Una vez en San José, el público extranjero creció dado que el sitio de ventas era un lugar destinado prácticamente al turismo, pero sin perder público local. Refiere Sandra que "el éxito de nuestro emprendimiento fue tener claro, desde el principio, que los precios de nuestros productos tenían que estar en función del público cubano, siendo siempre nuestro interés fidelizar a los clientes locales". A su vez, estos aumentaron en 2017, pero D´Brujas se ha sostenido en el tiempo gracias al público local que ha ido creciendo exponencialmente.

Con la llegada de la covid-19 y la expansión del trabajo en las redes, así como la entrega a domicilio, siguen aumentando los clientes, locales en su mayoría.

Otros clientes son negocios privados que se dedican a la actividad de hotelería. Llegaron a tener alrededor de 50 clientes fijos con pedidos regulares de productos elaborados específicamente para este sector. El primero comenzó en el año 2015 y de ahí se fueron sumando otros. El inicio de la pandemia marcó la contracción de este mercado por la no entrada de turistas a Cuba.

Considera Sandra Aldama que la atención a todos es un rasgo distintivo del negocio, la cual han sabido mantener. Expone como elementos claves al respecto: no prometer algo que no sean capaces de cumplir, ejecutar lo que se comprometen a realizar, no sentir o demostrar que le están haciendo un favor a los clientes que las eligen, no crear expectativas que puedan caer en publicidad engañosa para ganar clientes o incrementar ventas, mantener la calidad

del producto que ofertan, incluso si eso supone no poder ofertar ese producto por falta de algún ingrediente, pero nunca sustituir el que falta por otro.

En la situación actual, donde las ventas se realizan de manera virtual, lo fundamental es responder oportunamente a cada cliente que escribe, para cualquier cosa; así como saber mantener la ética y el respeto por los clientes que se acercan.

Las Brujas y el bosque encantado

Las ventas han disminuido en los últimos tres años: 2017 (480 730 CUP), 2018 (353 290 CUP), 2019 (220 100 CUP). "El 2017 fue el año de la apertura para Cuba por el efecto Obama, el incremento del turismo también fue bueno para D'Brujas. Ya con la llegada de Trump, las limitaciones y políticas establecidas para con Cuba, la falta de condiciones reales para el desarrollo de nuestro sector, además de que sus clientes de negocios privados (hostales) están cerrados o con pocos turistas, lo que trajo como consecuencia que las ventas bajaran. A eso se le suma la pandemia".

Durante la cuarentena han surgido negocios que se dedican a la elaboración de jabones y productos de cosmética natural (aceites, tónicos). Por otra parte, las redes sociales virtuales propician que los clientes puedan conocer diversidad de productos de diferentes emprendimientos. Refiere Aldama que han sucedido tres cosas:

1. Han ganado clientes que no conocían a D'Brujas por ser mal atendidos e incluso maltratados por parte de administradores de grupos de estos nuevos proyectos. Uno de los ejemplos concretos: un cliente que estaba solicitando varios productos de un emprendimiento y preguntó por un producto (no sabía que lo hacía D'Brujas, de hecho, no conocía ni de su existencia), pero había escuchado hablar del producto. Resultado: fue ofendido en el grupo de ese emprendimiento X, ofendido por privado y expulsado del grupo.
2. Ese emprendimiento X ha dejado de ganar clientes que siguen y le compran a D'Brujas. Ejemplo concreto: a una clienta re-

gular de D´Brujas le enviaron el *link* de ese emprendimiento, se unió al grupo para conocer lo que estaban ofertando y valorar una posible compra. Días antes esa clienta había adquirido productos de D´Brujas y tenía una foto de productos que compró en su estado de WhatsApp. Al rato de haber entrado al grupo fue contactado por uno de los administradores de ese emprendimiento para alertarla de que ella no podía hacer ninguna publicidad en su grupo de otros emprendimientos que hicieran lo mismo que ellos porque eso sería faltarles el respeto. Resultado: la clienta los tildó a ellos de poco éticos por cuestionar una foto de su estado privado y les dijo que no se preocuparan que desde ese mismo minuto ella ya no era parte de su grupo.

3. Han fidelizado aún más a los clientes por las maneras de manejar la competencia o las referencias a la competencia dentro de los grupos de D´Brujas.

Como parte del proceso de perfeccionamiento del TCP, en febrero de 2021 se publicó un listado de actividades negativas, que abre la cantidad de actividades a ejercer por cuenta propia. Además, se introdujeron nuevos procedimientos de aprobación, que sugieren ventajas al sector. No obstante, permanecen cuestiones irresueltas como el mercado de suministros; dificultades para el acceso a MLC; financiamiento; la exportación e importación a efectuarse solo mediante empresas estatales; limitaciones de encadenamientos entre las diferentes formas de propiedad; ausencia de figura jurídica de MiPyMEs.

Sandra comenta que mantienen buenas relaciones con la Dirección de Trabajo y Seguridad Social del municipio 10 de Octubre y la ONAT. “En la persona del subdirector Ángel del MTSS siempre hemos encontrado apoyo y orientación ante cualquier dificultad que hayamos trasladado a esa institución”.

Desde noviembre de 2020 trabajan con QUIMIMPORT —empresa estatal importadora y exportadora del MINCEX— para realizar

operaciones de importación de viruta de jabón y aceites esenciales. Aldama refiere:

El proceso ha sido lento y difícil para encontrar proveedores a los que les sea factible realizar ofertas a un 'por mayor para nosotros' de acuerdo a las necesidades reales de una empresa pequeña. Imagino que estén acostumbrados a pedidos muchos más grandes ya que trabajan con empresas estatales. En ese sentido, en el punto que estamos ahora, se ha dilatado concretar la operación pues cuando ya creemos que la oferta presentada por la empresa estatal a nosotros ya está lista para pasar a comité técnico, siguen faltando aspectos a incluir en la misma, lo que incrementará el costo total, pero lo más importante, seguirá retrasando el proceso.

Contactaron también a CONSUMIMPORT con el mismo interés, pero nunca obtuvieron respuesta, y fueron contactadas por CUBAEXPORT por un interés de uno de sus clientes internacionales para exportar sus jabones, específicamente de miel. "Al asistir a la reunión con CUBAEXPORT le comuniqué a sus comerciales que estábamos en negociaciones para importar la viruta, pero que también estábamos interesados en importar o acceder a través de ellos otros ingredientes con los que podíamos trabajar y hacer ofertas a ese cliente potencial que ya conocía de nuestro trabajo, sobre todo porque la importación de la viruta iba a demorar y no tenemos materias primas para trabajar. Pero nunca obtuvimos respuesta".

Considera su fundadora que podría llamársele incentivo a los tres meses libres de pago que tiene una persona cuando se inicia en el TCP. También reconoce la oportunidad del nuevo listado negativo; sin embargo, existen múltiples incoherencias e inconsistencias en las prácticas cotidianas, que implican mucho trabajo y energías por parte de las y los emprendedores.

Lo primero sería que se establecieran pautas reales de trabajo entre la empresa estatal y el sector privado por parte del Gobierno. En ese sentido estoy pensando en que realmente se

viera al sector privado como un cliente de la empresa estatal y que no se resumiera solamente al permiso o disponibilidad de vender el excedente de sus producciones. Esta determinante puede servir, como me consta, para que no se establezca ningún tipo de relación comercial entre ambos sectores. Puedo poner como ejemplo a Apicuba. Esta empresa comercializa mieles y cera de abeja, la miel si se encuentra en las redes minoristas, pero la cera de abeja no se comercializa en el territorio nacional. Está destinada a la exportación, y según me comentó la comercial de esta empresa, la que se destina a Cuba es para empresas estatales como Labiofam, no hay posibilidad para el sector privado. Otro ejemplo es la empresa Durero, donde se le brindaba servicio de impresión y personalización de empaque al sector privado, pero el pago tenía que ser desde el exterior, incluso, aunque el que le solicite el servicio tenga su cuenta como TCP en MLC. No entiendo por qué.

Subraya la necesidad de las operaciones de comercio exterior, especialmente la importación de materias primas, en las que considera que debería tenerse en cuenta, que las cantidades de materias primas necesarias para una empresa del sector privado, no se corresponden a las cantidades que están acostumbradas a manejar los proveedores de las empresas destinadas a realizar la importación para el sector privado. Eso causa que se tarde demasiado el proceso de encontrar ofertas para el sector privado acorde a lo que necesita su negocio.

Como fortalezas identifica la existencia de un equipo de trabajo comprometido, ser el primer emprendimiento y único de su corte en Cuba por siete años, lo que les permitió posicionarse en el mercado. Además, la inscripción de sus productos en el Registro Sanitario, los avala como aptos para el consumo seguro por parte de los clientes. Para esa inscripción son realizadas diferentes pruebas de laboratorios por parte del Instituto de Higiene y Epidemiología.

Como debilidades, el que todas las trabajadoras sean mujeres con hijos menores de edad; así como la ausencia de lugar y transporte propio para establecer el negocio.

Naturalmente, con responsabilidad social

Aunque destinan 10 % de sus ingresos a lo social, conciben la Responsabilidad Social enfocada a la propia empresa, hacia las trabajadoras, al considerarlas "el recurso más importante para que todo se mueva como corresponde". Por otra parte, la esencia del proyecto está dirigida al cuidado del medioambiente tratando de establecer una economía circular, donde no se deseché nada o se generen la menor cantidad de desechos.

Es por eso que utilizan la menor cantidad de empaque posible, aprovechan el excedente de la producción principal de jabones para elaborar otros tipos de productos (polvos suavizantes para los pies, que se elaboran en gran medida con el excedente de la producción de la línea de jabones); reutilizan los envases donde llegan algunos de los ingredientes para envasar otros productos (las botellas de vino las usan para envasar el *Room Spray*, un producto líquido a base de aceites esenciales, versátil para añadir al agua de limpiar o utilizar como ambientador en habitaciones), y están enfocadas en promover, también de cara al público, un estilo de vida donde se le otorguen segundas oportunidades a artículos que pueden ser reutilizados.

Comenzaron la venta a granel y libre de empaque de la mayoría de los productos para minimizar el uso de empaque, promover el uso de envases reutilizables y que el cliente pague por la esencia del producto y no por su empaque.

Se han involucrado en otras acciones externas como apoyar eventos de carácter cultural que permiten que otras organizaciones puedan contar con los productos para agasajar a sus invitados, además de programas televisivos que hacen esto mismo con sus invitados. En ese sentido, han colaborado con el Teatro Lírico, Teatro El Público y otras compañías de teatro. Colaboran también con la campaña *Súmate*, liderada por una organización social sin fines de lucro, que ayuda a promover el autocuidado para prevenir el cáncer de mamas.

De arena y de cal

Sandra identifica muchas experiencias buenas desde los inicios de D'Brujas, una de las mejores fue la respuesta recibida por parte del público extranjero que llegó a Cuba después de un programa de televisión en el que D'Brujas apareció junto a otros emprendimientos cubanos (Finca Marta, La Guarida, entre otros) y que se transmitió en varios países de América Latina y Estados Unidos en noviembre de 2016.

Ese fue un impulso increíble, no solo para nuestras ventas, sino por todas las muestras de afecto y apoyo que nos llegaron de personas desconocidas. El 31 de diciembre de ese mismo año llegó hasta nuestro punto de venta en los Almacenes San José una muchacha de Filadelfia con una bolsa enorme llena de ingredientes naturales para elaborar jabones. Ella y sus amigas, que se dedican a elaborar jabones en su ciudad, recopilaron muestras de muchos ingredientes increíbles (la mayoría nunca los había tenido delante solo había leído sobre ellos). Eso fue muy inesperado y muy gratificante.

También hemos sido contactados por personas que han iniciado su negocio de jabones artesanales a raíz de ver en el programa lo que hace D'Brujas.

Dentro de las peores experiencias refiere el cierre del mercado artesanal Almacenes San José, debido a un incendio. Esto significó seis meses de pausa en la venta al cliente: "Lo más difícil de ese momento no fue realmente que no tuviéramos dónde vender, sino sentir que esa situación no le importaba a nadie".

La nueva experiencia, que supera la anterior, es el ordenamiento económico en plena pandemia. Esto ha provocado que, de las nueve trabajadoras de D'Brujas, solo cuatro de ellas tengan trabajo con el que se puedan sostener. Esto se explica porque:

Antes del ordenamiento económico, las ventas de D'Brujas permitían pagar a cada trabajadora al menos 10 CUC a la se-

mana, al total de nueve trabajadores. Aunque no era alta la carga de trabajo (por la falta de materias primas sobraba para las nueve) mantuvimos un equilibrio y con las ventas podíamos pagar el precio de la renta, gastos y ese salario para cada una, que no era mucho, pero al menos con esa cantidad de dinero nos podíamos sostener. Al iniciar el año con todos los cambios establecidos, ya no nos fue posible pagar un salario mínimo (2100 CUP) para todos los trabajadores, teniendo en cuenta el alza de todos los precios en todas las esferas. D'Brujas está en pausa, esperando una importación que demorara como mínimo tres meses en llegar y que todavía no ha sido despachada desde su lugar de origen.

Mirando al futuro

En los próximos cinco años, continúa visualizando al mercado nacional como primer interés, y ampliarse al mercado internacional utilizando las ventajas de las posibilidades de exportación.

Apoyada por su familia actualmente ha decidido invertir en superación profesional. Está inscrita en el *Skincare Expert Program*, desarrollado por Fórmula Botánica (institución *on line* líder que enseña cómo formular con ingredientes orgánicos y promueve el emprendimiento de marcas independientes en el sector de la belleza). Esta institución tiene su base en Inglaterra, imparte 10 cursos, tiene más de 11 000 estudiantes, de 170 países (la única cubana es ella). Debe culminar estos estudios en julio de 2022 pues está inscrita en dos Diplomados, uno que precede al otro: Diploma en Formulación Orgánica de productos para el cuidado de la piel y Diploma Avanzado en Ciencia Cosmética Orgánica.

Cierto que el panorama se complejiza ante la creciente competencia, pero esta es percibida como estímulo "para agudizar los sentidos". Se convierte en una necesidad interna el poder formular o innovar nuevos productos y propuestas que sorprendan al público.

La proyección de futuro está mediada por muchas incertidumbres. Pretende estar comercializando en toda Cuba; tener un lugar

propio, campestre, donde ubicar la fábrica y puedan vender, tener cultivos, alojar personas que vivan la experiencia del proceso productivo.

Para ello, su estrategia consiste en terminar su capacitación en curso, llevar a D´Brujas a explotar su máxima capacidad de producción incorporando nuevas líneas de productos, encontrar vías para poder llevar todos sus productos a todo el territorio nacional, ejecutar programas de Responsabilidad Social como marca, estrategias dirigidas específicamente a la inserción de jóvenes desocupados en el TCP, al apoyo de personas con más de 55 años para que puedan explotar sus capacidades dentro del sector privado, y la conexión de ambos grupos generacionales como parte de las acciones a seguir para lograr estos objetivos.

Preguntas para reflexionar:

1. Identifique los elementos que han contribuido al sostenimiento del negocio.
2. ¿Considera adecuadas las actuales estrategias que se propone su dueña? En rol de consultor, ¿qué sugeriría y alertaría?
3. Defendiendo la necesidad de un ecosistema emprendedor, tomando este caso como referencia, ¿cuáles serían los tópicos sobre los que se debiera trabajar?

Ciclo, un negocio que apuesta a la sostenibilidad del medioambiente¹

Reciclar representa bienestar para todos, para la sociedad, para el medioambiente y para una emprendedora habanera.

Ciclo o Ecopapel, que es como se le conoce también, es un emprendimiento de proximidad y responsabilidad, dedicado a la elaboración de papel artesanal y objetos a partir de este, que lidera Yunairy Estrada en la Habana Vieja. El negocio, ubicado en una amplia área, que ocupara un inmueble que se derrumbó, incluye un taller para el procesamiento del papel de desecho, el área de elaboración de los productos a partir de él y una tienda que los comercializa.

Es un emprendimiento que, por su originalidad y éxito, ha tenido una gran cobertura de medios desde su creación; en sus apenas cuatro años de vida, ha estado presente en más de diez artículos de publicaciones nacionales y extranjeras, oficiales y alternativas.

El negocio

Yunairy Estrada, *Yuyú* como la conocen todos, es la emprendedora que fundó el negocio Ciclo, marca que hace referencia al reciclaje



1 Elaborado por el profesor del Colegio Universitario San Gerónimo de La Habana, de la Universidad de La Habana, Luis A. Barreiro Pousa, con la colaboración de la dueña del negocio Yunairy Estrada Carpio.

que, como empezó con la línea de papel artesanal, es más conocido como Ciclo Ecopapel o solo Ecopapel.

Su actividad como emprendedora comenzó por accidente, pues Yuyú graduada de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, trabajaba como contadora en una entidad estatal, pero cuando nació su bebé decidió disfrutarla y dedicarle la mayor parte del tiempo posible a su educación.

Es así que decidió emprender un negocio que le permitiera trabajar desde la casa, más cerca de la bebé y la idea de negocio que encontró más factible en ese momento fue la de fabricación y comercialización de artículos para fiestas de niños, con el cual comienza a vincularse con el papel y a darse cuenta de cuánto material de este tipo se desechaba.

En esas circunstancias interviene la casualidad: la Fundación Antonio Núñez Jiménez del Hombre y la Naturaleza se acerca a ella, a través de un trabajador de esta que la conocía, y le solicita elaborar algunos artículos con papel reciclado para su vigésimo aniversario; asimismo le propone desarrollar esa idea como negocio y ser su principal cliente.

Para ella fue algo nuevo, pero le llamó la atención, por lo que aceptó y se dedicó a estudiar sobre el tema; se adentró en Internet para documentarse sobre las técnicas para el trabajo con papel de desecho, la fabricación de papel artesanal y las posibilidades de crear nuevos productos con él. Se convenció también de la importancia que esta acción tiene en relación con el cuidado del medioambiente.

Así fue el comienzo de esta experiencia que ha resultado exitosa, pero que tuvo un inicio muy rudimentario, para responder a su compromiso con la Fundación, sin financiamiento suficiente y sin clientes, hasta que pudo rebasar esta etapa y fundar su taller dos años después, en 2017, con una idea clara de lo que quería hacer.

Después de un tiempo de trabajar solo con papel, el "bichito" del reciclaje y la protección del medioambiente, le hizo pensar en la

posibilidad de ampliar los horizontes a otros tipos de reciclaje. Así, actualmente trabaja dos líneas:

1. El papel artesanal, en la cual elabora el papel y con el confecciona libretas, agendas, calendarios, tarjetas de presentación, bolsas, cajas, macetas biodegradables, en fin, lo que pida el cliente pues el papel permite trabajar muchos productos utilitarios y para lo cual posee un catálogo.
2. La madera, mediante el reciclaje de *pallets*, con los que fabrican cajas y *stands*.

La fama alcanzada y su interés en fomentar en los demás la idea de la responsabilidad ambiental que tenemos todos, hizo que surgiera otra línea: la Experiencia Ciclo, que posee dos tipos de actividades:

1. Las visitas al taller para familiarizar a los participantes en el proceso de fabricación de papel artesanal y que se realiza con grupos de turistas a través de Agencias de Viaje.
2. Los talleres para enseñar a hacer papel artesanal, fundamentalmente para niños.

Además, posee un área de ventas en el propio Taller, donde comercializa, de manera minorista, la gama de artículos que produce, además de producciones de otros emprendedores que trabajan el reciclaje.

El proceso que emplea para la fabricación es totalmente artesanal y la tecnología es muy simple; en el caso del papel, el equipamiento ha sido fabricado con medios en desuso: la batidora del papel se construyó con un motor desactivado, el depósito para la mezcla, con un tanque metálico cortado a la mitad y la prensa, que también fue fabricada en el lugar, con piezas recuperadas. El resto es área para el tendido y secado del papel elaborado, que solo requiere de una cuerda en un espacio ventilado, que es lo que le sobra al local que posee Yuyú.

El único equipo original que se emplea es la impresora que se usa para los textos e ilustraciones de los productos utilitarios; el resto del proceso de corte, encuadernado, etc. es totalmente manual.

Para la línea de la madera no es requerida ningún tipo de tecnología especial, ya que se trata del aprovechamiento de la madera de *pallets* desechados, los cuales se desarman y las piezas de madera se cortan a la medida para los productos que se elaboren, cajones, repisas, etcétera.

En cuanto al suministro de materia prima, el papel y cartón desechado no constituyen un problema, pues una gran cantidad de instituciones (centros de enseñanza, empresas, organismos, organizaciones, ONGs y emprendedores privados) donan la materia prima (papel y cartón) para su procesamiento. La estabilidad del suministro es tal que, en tiempos de pandemia, por la reducción del nivel de actividad, han tenido que rechazar ofrecimientos de entrega de material, ante la falta de capacidad de almacenamiento.

Entre los demás componentes están el agua que se emplea para la fabricación, que proviene de la lluvia, la cual se colecta mediante un sistema de conductos y tanques que posee el taller; el aglutinante que se emplea es arroz, en lugar del acetato que emplean otros fabricantes de papel reciclado y, en cuanto al color, no se emplean colorantes, sino que el proceso de selección del papel de desecho, por colores, permite brindar al papel elaborado diferentes tonalidades; en otras ocasiones emplea tintes orgánicos como la semilla del aguacate, la bija y la borra de café.

Para ser consistente con la noción de no contaminación, el taller posee un sistema de paneles solares que le asegura la energía que necesita para su trabajo.

Como parte de las actividades de responsabilidad social, más allá de la propia esencia del negocio, basado en la recuperación de desechos y el reciclaje, desarrolla círculos de interés con niños de las escuelas del entorno, para motivar a más personas con la idea de la eco sostenibilidad.



También desarrolla una activa labor por los derechos de las mujeres, la igualdad de género y la lucha contra la violencia hacia las mujeres y las niñas en alianza con otros proyectos y emprendedores, como es el caso de las campañas Evolucionaria y ¡Qué negra soy yo!

Además, su taller es un escenario para la práctica de los estudiantes de la Facultad de Comunicación de la Universidad de la Habana.

Esto último le ha garantizado colateralmente, la fuerte presencia que posee en las redes (Facebook, TripAdvisor, GoPeb, etc.) y en los medios de comunicación donde aparece entrevistada con frecuencia.

El sector y el mercado

El reciclaje como industria, aunque de relativamente reciente aparición —formalmente se le asocia al año 1970 en que se crea el símbolo verde del reciclaje de Gary Anderson— hoy día se ha convertido en un sector innovador y con una tendencia alcista en muchos países desarrollados.

Estudios realizados en diversos países europeos y de la región apuntan a que los metales constituyen el mayor porcentaje de residuos urbanos reciclados, seguidos de cerca por el cartón y el papel, debido al mayor uso de este último tipo de desecho como materia

prima para la fabricación de papel y cartón, debido a los precios elevados de la celulosa y las campañas por el cuidado de los bosques.

En este proceso de reaprovechamiento de desechos, los diferentes tipos de plástico aparecen en menor proporción, lo cual resulta lógico por la variedad de tipos de plástico existente, la diversidad de usos y formas de reciclaje, así como los requerimientos tecnológicos del posconsumo. A pesar de ello, muchos autores consideran que se manifiesta con un amplio crecimiento en América Latina.

El comportamiento del mercado está influido por el comportamiento del consumidor final, ya que este es resultado de una conducta proambiental, cuyos determinantes específicos no están claramente establecidos, pues los estudios realizados no logran explicar totalmente las conductas ecológicas y de reciclaje, pues hay una interacción amplia de factores y variables que hacen complejo llegar a conclusiones. Ese panorama, sin dudas, está influido por las campañas ambientalistas cada vez más fuertes.

Por supuesto que este comportamiento varía en dependencia del contexto sociocultural pues, aunque haya diversidad de opiniones y estudios no concluyentes, sin dudas, las variables sociodemográficas y psicográficas ejercen una influencia importante en la presencia de tres grandes segmentos: los activistas verdes, los no comprometidos y los indefinidos (Arroyo-López, Carrete y Trujillo, 2013).

No obstante, parece existir acuerdo en que el modelo de comportamiento del consumidor de productos reciclados se considera que es de baja involucración, cuya jerarquía de efecto es "aprender-hacer-sentir", que se convierte en hábito, con un patrón hedónico, ya que el producto constituye una mezcla de producto tangible e intangible (Díaz y Beerli, 2006).

Este comportamiento está influenciado también por las políticas al respecto que se establecen en cada país; la Unión Europea, por ejemplo, estableció una política para incentivar la reutilización y el reciclaje con metas concretas para los años 2025 y 2030 que, en el caso del papel y cartón alcanzan 75 % y 85 %, para el plástico 50 % y 55 % y para la madera 25 % y 30 %, respectivamente.

Este sector se caracteriza por una gran cantidad de proveedores y escasa cantidad de clientes por el momento, aunque para América Latina, en particular, es aún baja la recuperación de los residuos urbanos.

Por su parte, el acceso a la tecnología es sencillo, aunque a un precio elevado.

En cuanto a los productos sustitutos, estos se dan especialmente con el plástico, para los cuales han aparecido el bambú, el cartón y hasta un tipo de algas que se emplean en la producción de bioplásticos.

En Cuba

Aunque en Cuba el reciclaje se remonta a fecha tan lejana como el año 1961, por iniciativa del Che, como ministro de Industrias, poco ha evolucionado ya que la idea, muy revolucionaria en su tiempo, se ha mantenido con un enfoque de recuperación de materias primas más enfocado a la sustitución de importaciones y creación de fondos exportables que a la protección del medioambiente y la sostenibilidad, concepto actual que abarca la llamada economía circular.

La economía circular abarca desde la concepción y diseño de bienes y servicios, con mínima afectación al medioambiente, una obtención y uso racional de materias primas que limite los desechos, hasta la reutilización, reparación y, por supuesto, el reciclaje, porque el objetivo supremo de la economía circular radica en la contribución a la sostenibilidad ambiental.

Esta concepción está escasamente presente, tanto en el sector estatal como en el no estatal, aunque existe en el país el Grupo Empresarial de Reciclaje, integrado por 24 empresas en todo el territorio nacional dedicadas, en lo fundamental a la recuperación de materias primas, que abastecen a algunas industrias como la de fabricación de bandejas de huevos y fabricación de papel para usos específicos (papel de estraza, higiénico y gaceta).

En el sector no estatal, por su parte, se manifiesta principalmente en la reutilización mediante la confección de objetos artesanales

o muebles a partir de desechos (envases, *pallets*, etc.) o brindando segundos usos a bienes desechados, con frecuencia por razones de tendencias en la decoración y moda, más que por conciencia ecológica.

El negocio de Yuyú se enmarca en esta economía circular, mediante la utilización de materiales que se consideran residuos, para eliminar desechos que vayan a parar al medioambiente, y crear nuevos bienes a partir de esos materiales.

El mercado con que inició la actividad fueron las ONGs radicadas en el país, Embajadas y algunas instituciones estatales interesadas. En la actualidad son clientes directos de Ciclo ONGs como la Fundación Antonio Núñez Jiménez de la Naturaleza y el Hombre (FANJNH), OXFAM y la Red Feminista Berta Cáceres, así como la Embajada de los Países Bajos en Cuba y el gobierno de la Habana Vieja.

En la tienda, los principales clientes han sido los turistas extranjeros, al igual que en las visitas al taller para vivir la experiencia Ciclo.

Los talleres para enseñar a hacer papel artesanal se realizan fundamentalmente con niños de la comunidad, los cuales están interrumpidos en razón de la situación epidemiológica del país.

Además del mercado organizacional, más cercano a las motivaciones de compra que genera la adquisición de bienes que ayudan a reducir el grado de contaminación del medioambiente y el logro de las metas de la Agenda 2030 de Naciones Unidas referidas a la sostenibilidad, Yuyú desearía un mercado de consumidores mayor, no solo por lo que beneficiaría sus ventas, sino porque implicaría la existencia de una mayor conciencia ciudadana acerca de los temas referidos al cuidado del medioambiente y la necesaria sostenibilidad en un mundo que resulta irracional en el aprovechamiento de los recursos no renovables.

El consumidor de productos resultantes del reciclaje, es un consumidor exigente, con una alta conciencia ambiental y, por tanto, dispuesto a pagar más por aquello que considera su contribución a

un mundo más sostenible; es por ello que disfruta de este tipo de productos, en contraposición a aquellos elaborados industrialmente.

No se debe descartar en el comportamiento del consumidor de bienes de este origen, la enorme profusión de páginas y sitios en internet, así como programas de televisión que estimulan este tipo de labor y que están asociadas a una tendencia *vintage* en la decoración, que aprovecha cosas viejas y en desuso para darles una nueva vida, al tiempo que se fomenta lo que se ha dado en llamar DIY (*Do It Yourself*), que no solo es una labor de manualidad, sino una manera de materializar una conciencia ambiental.

Sin embargo, la mayoría del consumidor cubano no desarrolla ese comportamiento, pues en la situación económica actual del país y con otras prioridades familiares para la subsistencia, resulta difícil encontrar quien esté dispuesto a pagar un poco más por cuidar el medioambiente. Como dice Yuyú: "En este país se recicla por necesidad, pero no es que esté concientizada".

Esto hace que ese mercado sea reducido, casi un nicho.

En consecuencia, resulta una actividad poco atractiva para otros emprendedores. De ahí que sea un sector con baja rivalidad interna y que el único competidor directo en este sector en La Habana, sea el Taller Experimental de Papel Artesanal de la Oficina del Historiador de la ciudad de La Habana.

Ciclo hoy

Haciendo honor a la profesión de la que es graduada, Yuyú, posee el registro económico de todas las actividades de Ciclo, lo que le permite afirmar que este es un negocio rentable que, desde su creación, ha cuadruplicado el nivel de actividad, de ahí que lo que al inicio funcionó como un negocio familiar, con este crecimiento en menos de cuatro años, se ha visto en la necesidad de contratar a cuatro trabajadores.

Dado el éxito alcanzado y la consolidación del espíritu ambientalista, ahora Yuyú está pensando incorporar una tercera línea, de reciclaje de

plásticos, para lo cual ya ha hecho contactos con otro emprendimiento que trabaja la elaboración de productos de plástico como accesorios de vestuario, con motivos indocubanos, con vistas a convertirse en su suministradora de materia prima.

La idea aún se encuentra en elaboración, ya que la tecnología que requiere es diferente a la que actualmente emplea y se necesita un estudio de costos, por esa razón y por el hecho de la necesidad de emplear un intermediario para la comercialización, sin afectar sustancialmente los precios al comprador final.



Preguntas para reflexionar:

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.
2. ¿Considera estratégicamente adecuada la idea de crecer con la línea de reciclado de plásticos? ¿Qué potencialidades y riesgos posee la idea?
3. ¿Qué acciones sugeriría usted para desarrollar una conciencia ecológica en el mercado cubano e incentivar la demanda de productos reciclados?

Referencias

ARROYO-LÓPEZ, P. E.; CARRETE, L. Y TRUJILLO, A. (2013). Segmentación de individuos con base en su perfil demográfico, conocimiento, actitudes y conducta de reciclaje en una economía emergente. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4280808>

DÍAZ MENESES, G. Y BEERLI PALACIO, A. (2006). El proceso de adopción de la conducta de reciclado: modelos explicativos y variables moderadoras. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, no. 28, 055-086 España. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/26616791_El_proceso_de_adopcion_de_la_conducta_de_reciclado_modelos_explicativos_y_variables_moderadoras

La expansión de un negocio y sus determinantes: el caso Dofleini¹

Carlos Miguel Pérez Reyes, al concluir en 2011 sus estudios de ingeniero en Ciencias Informáticas en la Universidad de Ciencias Informáticas de La Habana (UCI), inicia su trayectoria laboral como profesor de dicha



universidad. Hoy está al frente de Dofleini, un emprendimiento dinámico de base tecnológica para el desarrollo de aplicaciones informáticas —de hecho una mediana empresa— que ha escalado su nivel de actividad en los mercados nacional e internacional, incluso en medio de las circunstancias desfavorables por las que atraviesan el país y el mundo. ¿Cómo ha llegado hasta aquí y qué futuro avizora?

De "profe" a emprendedor

La UCI, fundada en el año 2002, lidera en Cuba la formación de profesionales en el mundo de la Informática, y además, produce servicios y aplicaciones en esta rama. Se encuentra radicada al oeste de la capital, bastante alejada del centro de la ciudad. Con la intención de hacer carrera en la docencia y la investigación de nivel superior Carlos comienza a desplegar una intensa actividad en este ámbito y, a la par de su labor como profesor en un Centro de investigación

1 Elaborado por el profesor del Centro de Estudios de la Economía Cubana, de la Universidad de La Habana, Humberto Blanco Rosales, con la colaboración del dueño del negocio Carlos Miguel Pérez Reyes.

de la UCI, inicia el proceso para la obtención del grado de Doctor en Ciencias y asume responsabilidades en la editorial de la *Revista Cubana de Ciencias Informáticas* que publica esta universidad.

Por aquella época Carlos residía en Alamar, una populosa urbanización al este de La Habana, teniendo que recorrer diariamente grandes distancias para llegar a su trabajo, lo que asumía con entera disposición.

Pero su esposa queda embarazada y surge la necesidad de obtener mayores ingresos. Entonces Carlos comienza a trabajar por cuenta propia como empleado contratado, mediante una práctica muy frecuente en ese sector y que en nuestro país no ha sido excepción: firmas extranjeras presentes en el país e incluso radicadas en el exterior, subcontratan profesionales para desarrollar soluciones informáticas. De hecho, Dofleini mantiene ese camino en la actualidad.

Esos ingresos adicionales le reportaron, además de la tranquilidad para enfrentar la nueva etapa de su vida, una valiosa experiencia para un perfil diferente al escogido hasta entonces, y la posibilidad de ahorrar. Todo ello, fue determinante para que, finalmente, tomara la decisión de iniciar su propio negocio. Quedó atrás definitivamente la vida de "profe" y comienza la de emprendedor. Sobre esta decisión Carlos cuenta:

Estaba esperando una criatura y vivía muy lejos de la UCI. En 2015 dejé mis estudios postgraduados y líneas de investigación para trabajar como programador para una empresa extranjera radicada en Cuba. Con el dinero que ganaba de ese empleo, en ese mismo año renté mi propia oficina e inicié con los primeros trabajadores. Mi idea de emprendimiento se alejaba de un mero servicio de desarrollo de *software* y tuve la visión de hacer *software* de alto valor añadido, con la innovación siempre por delante.

Así comenzó Dofleini y durante más de seis meses todo lo que ganaba en mi empleo era para cubrir gastos de ese sueño. Después de varios aciertos y desaciertos, pude tener un equipo y clientes consolidados.

Dofleini es una especie de pulpo. El más grande de todos. Coincide en ser además el más inteligente de su tipo. Se adapta y tiene muchos brazos. Esa fue la génesis del nombre tan poco común y difícil de pronunciar y que, a pesar de no ser atractivo o fácil de recordar, tiene un especial significado para nuestro colectivo.

Evolución del negocio (1): poco ruido...

El período entre 2015 e inicios de 2019 es calificado por Carlos como de cierto anonimato, ocasionado en su opinión por las presunciones existentes en la sociedad cubana no siempre favorables sobre el TCP y, en consecuencia, las marchas y contramarchas experimentadas en el marco regulatorio y las restricciones para la expansión y ejercicio pleno del TCP. En ese contexto, según su opinión, lo aconsejable era mantenerse sin hacer mucho ruido y crear las bases —no sin tropiezos— para lograr un posicionamiento en el sector a la espera de tiempos más propicios. Según relata este emprendedor:

Desde 2015 y hasta inicios de 2019 Dofleini tenía muy bajo perfil mediático y de campañas de *marketing*. Eso formaba parte de lo que consideramos una estrategia de supervivencia. Llamar mucho la atención podía significar más inspecciones y cuestionamientos, no solo para Dofleini, sino también para nuestros clientes. Eran momentos en donde, por ejemplo, si una empresa estatal contrataba a un TCP era muy mal vista. Pero también si un TCP trabajaba para un extranjero lo era.

Una de las barreras más significativas para el arranque de Dofleini radicaba en el acceso a Internet, obviamente una condición indispensable para que un negocio de este tipo pudiera subsistir y despegar. En aquel entonces la situación al respecto en Cuba era poco menos que un lujo, al decir de Carlos. El acceso a Internet por aquel entonces era casi exclusivo de Universidades y Centros de investigación, extranjeros radicados en el país, inmobiliarias, algunos hoteles y salas de navegación.

Como solución, decide rentar una oficina de 300 m² —muy cara— en el emblemático Edificio Bacardí sito en la Habana Vieja, lo cual, aunque lejos de ser lo ideal, le permitió contar con un local apropiado en una zona céntrica y la conectividad para realizar el trabajo de forma efectiva.

Y, aunque de alguna manera el pretendido anonimato en esas condiciones resultaba un tanto difícil, los “espacios grises” y ambigüedades en las normativas para el manejo del cuentapropismo posibilitaron una oportunidad para aquel entonces: los TCP podían brindar servicios a las personas naturales extranjeras; bastaba con firmar un contrato en Consultoría Jurídica Internacional y se les prestaban los servicios.

A finales de 2018 se marchan del Edificio Bacardí. Varias razones contaron para esa decisión: los altos precios del alquiler que hacían insostenible permanecer allí, unido a la ampliación del acceso a Internet por otras vías y la competencia de otras inmobiliarias que ofrecían mejores opciones. Es así que logran alquilar mediante otra inmobiliaria una casa independiente de 700 m² en Miramar, con mejores condiciones y por la mitad del precio que venían pagando en su anterior sede.

Evolución del negocio (2): ...y muchas nueces

Y llegaron tiempos mejores para este emprendimiento en 2020, aún en medio de una situación tan desfavorable para el país. En ello influyeron sucesos del entorno como los anuncios acerca de una necesaria flexibilización del enfoque para el otorgamiento de licencias para ejercer el TCP (que finalmente tuvo lugar en 2021) y sobre todo los cambios relativos al acceso al comercio exterior de los emprendimientos privados, aunque con la intermediación de empresas estatales especializadas.

Bajo este ambiente más propicio, las relaciones de Dofleini con el mercado internacional se potencian a partir de una asociación con DESOFT (empresa estatal de aplicaciones informáticas) para

exportar al mercado español. A través de esta misma alianza, exporta sus servicios también a los mercados inglés y canadiense, fundamentalmente a partir de la subcontratación de sus desarrolladores para integrarse a proyectos específicos de los clientes. Los precios por brindar estos servicios oscilan entre 10 y 30 USD la hora por participante.

Para Carlos, este escenario propició la consolidación del negocio y de su cartera de productos y servicios, con la mira en el mundo empresarial como su principal mercado. Pero también prestan sus servicios a entidades como el Ministerio de Economía y Planificación y la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.

Dicha cartera abarca en la actualidad servicios como el desarrollo de aplicaciones móviles, aplicaciones Web, Big Data, diseño de sitios Web, comercio electrónico, mantenimiento y soporte técnico, y pruebas para la evaluación de *software*. También incluyen, como ya se mencionó, la posibilidad de ofrecer servicios más personalizados a clientes con necesidades específicas. Su producto estrella en el momento actual es el diseño de sitios Web, con precios oscilantes entre 50 000 y 200 000 pesos.

Dofleini exhibe una tendencia creciente en sus ventas, pasando de poco más de dos millones de pesos en 2018 a casi cuatro millones en 2020. Los pronósticos para 2021 apuntan a seguir creciendo y sobrepasar los cinco millones. Sus costos promedio oscilan en alrededor de 80 % de sus ventas.

Muestra un portafolio de más de 140 proyectos terminados con unos 30 clientes, de ellos, 10 extranjeros. En lo que va del año 2021, han concluido 13 proyectos y ejecutan otros 20, y en su cartera de clientes aparecen importantes empresas nacionales como ETECSA, Aguas de La Habana, Correos de Cuba, Grupo Empresarial de la Electrónica, Grupo Empresarial Labiofam, entre otros. Sobre sus clientes refiere: "La retención de clientes es elevada. El nivel de satisfacción general de estos se encuentra sobre 95 %, lo que ha permitido la continuidad de la relación".

Rebasado ya el anonimato, Dofleni cuenta con una activa presencia en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, tienen un canal en Telegram y su sitio Web (dofleini.com), en el que se ofrece una caracterización de este emprendimiento, a la vez que promocionan sus productos y servicios.

A su vez, Dofleini colabora gratuitamente con varias organizaciones en el país. Al respecto Carlos Miguel comenta que la sostenibilidad de cualquier emprendimiento pasa por su compromiso con la sociedad, y que interactuar con diferentes actores sociales sin fines de lucro, es también una manera natural de impactar positivamente en la sociedad cubana.

Ejemplo de esto son sus donaciones ante situaciones de desastre como el tornado que azotó La Habana en enero de 2019 y las que realizan ante la crítica situación derivada de la covid-19, más las efectuadas para el mejoramiento de sus condiciones de trabajo en instituciones hospitalarias y organizaciones profesionales como la Unión de Informáticos de Cuba.

También figuran el apoyo a proyectos comunitarios como Barrio Habana en un círculo de interés de ajedrez para niños, y la prestación de servicios gratuitos como el portal web para la Asociación Cubana de Naciones Unidas (ACNU) y el sistema de Gestión para la consulta de alta tecnología del Centro de Reproducción Asistida del Hospital Gineco-obstétrico "Ramón González Coro".

Según palabras de Carlos Miguel, no destina un presupuesto específico para actividades de este tipo. Simplemente, evalúan posibilidades de cooperación que puedan brindar según las necesidades de sus beneficiarios potenciales, y toman la decisión operativamente.

Un desempeño exitoso y sus claves

Existen factores generales para cualquier tipo de empresa u organización, como el rendimiento y compromiso del factor humano y la orientación al cliente, que resultan premisas para un desempeño exitoso. Pero, además, cada sector de negocios tiene sus particu-

laridades tecnológicas, económicas, culturales, las relativas a sus mercados y clientes, que conforman "reglas del juego" que deben identificarse y dominarse adecuadamente para prosperar en dicho sector.

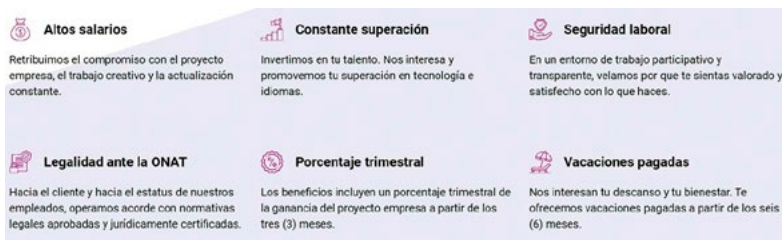
El crecimiento de las ventas de Dofleini y la ampliación de su cartera de clientes y servicios en Cuba y el extranjero han estado acompañadas por el incremento de sus trabajadores. En 2018 su promedio de trabajadores ascendía a 10, en 2020 a 17 y ya en el año 2021, Dofleini cuenta con unas 40 personas, de ellas 27 contratados como programadores de equipos de cómputo.

En la gestión de sus recursos humanos se aprecian las etapas clásicas de este proceso como el reclutamiento y la selección, contratación, inducción, capacitación, sistemas de incentivos, entre otros. Ejemplos de esto aparecen en su sitio Web:

Tenemos un proceso de selección ágil



Y en lo relativo a los beneficios de trabajar en Dofleini refiere los siguientes:



En lo relativo a la capacitación, poseen un novedoso método de enseñanza de idioma inglés que se inserta en la actividad diaria, en interacción permanente con profesores del idioma que se convierten en una suerte de mentores. También se realizan talleres abiertos y presentaciones todas las semanas donde se comparten resultados de los proyectos en ejecución, ideas para otros nuevos y se discuten temáticas de interés para el sector.

Si existe una necesidad puntual de asimilación de nuevas tecnologías o superación de uno o varios desarrolladores, se crean proyectos internos con objetivos muy claros donde todo el fondo de tiempo de los implicados se dedica a la capacitación. Siempre se hace con el propósito de aplicarlo en proyectos que generen ingresos, lo cual también es controlado.

Por otra parte, Dofleini gestiona de manera permanente un ambiente para la innovación y el intraemprendimiento, entendido este como el emprendimiento interno que se gestiona en empresas ya establecidas, a partir de iniciativas de individuos y equipos, que puedan convertirse en proyectos para la obtención de bienes y servicios innovadores. Al respecto, Carlos comenta:

Dedicamos entre 20 % y 40 % de las ganancias a la innovación y tenemos cinco proyectos de I+D en curso. Los ingresos por nuestros servicios proporcionan los recursos para desarrollar productos propios, aspiramos a que 50 % de los ingresos de Dofleini a partir de 2021 sean por esa vía. Y contamos con Dofleini Labs: un espacio para emprender desde adentro.

Todos los trabajadores tienen derecho a presentar ideas de emprendimiento y hacer uso de toda la fuerza, capital y logística necesarias para llevarlo a cabo. Y hemos creado un incentivo en forma de socios para cada proyecto exitoso, de forma tal que Dofleini retiene 50 % del ingreso y el resto es para el equipo que trabaja en el mismo. Querer emprender y tener ideas propias no es incompatible con trabajar en Dofleini.

Dofleini, el sector y el futuro

Dofleini ha rebasado la compleja e incierta etapa fundacional por la que atraviesa todo emprendimiento, y logrado un posicionamiento en el sector, con perspectivas de continuar su expansión. De hecho, de acuerdo con las recién promulgadas normativas sobre las MiPyMEs (agosto de 2021) y atendiendo a su número actual de trabajadores, clasificaría como una mediana empresa.

Su estructura organizativa combina las formas clásicas que suelen asumir dichas estructuras (lineales y funcionales) y también por proyectos, estos a cargo de equipos *ad hoc* de desarrolladores con sus respectivos jefes, y especialistas que tributan a todos los equipos (calidad, *marketing*, entre otros).

La visión de este emprendedor para los próximos cinco años es "tener un edificio lleno de desarrolladores aportando a la informatización de la sociedad, con las mejores condiciones de trabajo y salarios del país". Para alcanzar esta visión se propone las acciones siguientes:

- Identificar, contratar y retener el mejor talento informático de Cuba.
- Orientar la empresa hacia el desarrollo de productos propios.
- Maximizar la inversión en Investigación y Desarrollo.
- Potenciar el emprendimiento y las ideas originales dentro de Dofleini.

Vaticina un comportamiento muy favorable del mercado nacional de productos y servicios informáticos, que considera irá en aumento a tenor de la intencionalidad de acelerar el proceso de informatización de la sociedad cubana, cuyo estado actual en el país es aún muy incipiente.

"Hay espacio suficiente aquí para todos", afirma sobre la competencia a nivel nacional, aún con la probable entrada al sector de nuevos actores no estatales, así como por las acciones de quienes visualiza como sus competidores establecidos, entre los que figuran empresas estatales como DESOFT, XETID y SOFTEL, y emprendimientos privados como Cuban Engineer y Pixel Solutions.

Como resultado de valoraciones de Carlos acerca del sector de negocios donde se encuentra Dofleini, a continuación, se muestra un listado de debilidades y fortalezas internas del sector, así como sus principales amenazas y oportunidades externas:

Fortalezas:	Oportunidades:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prioridad del programa de informatización de la sociedad cubana. 2. Formación profesional universal y gratuita. 3. Voluntad de país de incentivar las exportaciones y posibilidad de exportar del sector no estatal. 4. La inversión en tangibles de sus actores es mínima. Las exportaciones no involucran bienes tangibles y no requieren del desplazamiento de personas fuera de Cuba. 5. Estructura creada: Comité del Software, División TI de la Cámara de Comercio, Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones, Unión de Informáticos de Cuba, Universidades, Centros de investigación asociados a las TI, otras empresas. 6. Beneficios fiscales a las exportaciones. 7. Nuevas reformas salariales y empresariales para el sector estatal. 8. La licencia de programador de equipos de cómputo y el surgimiento de nuevas formas de gestión no estatal: MiPyMEs y Cooperativas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El mercado estadounidense y europeo demanda desarrolladores en la modalidad de subcontratación y el latinoamericano (Mercosur, comunidad Andina de Naciones) demanda soluciones. 2. Existencia del Parque Tecnológico de La Habana. 3. Transacciones usando criptomonedas no trazables por el bloqueo. 4. Pasarelas de pago con posibilidad de proveer servicios a Cuba. 5. Gran cantidad de cubanos en el mundo están dispuestos a hacer negocios con Cuba. 6. Capacidad de expansión de capacidades tecnológicas en la nube, en China y Europa. 7. Cuba tiene presencia en países aliados con productos y servicios de prestigio internacional no informáticos (Educación, Salud, Cultura). 8. Exportación informal de miles de profesionales con mercado establecido.

Debilidades:	Amenazas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sobrevalorada calificación de los profesionales y descapitalización intelectual del personal. 2. Migración de los profesionales TIC. 3. Deficiente estímulo salarial y acceso a MLC derivado de las exportaciones. 4. Deficiente dominio del idioma inglés. 5. Procedimientos burocráticos para la contratación. 6. Las formas de gestión no estatal no pueden exportar directamente. 7. No están creadas las condiciones legales y tecnológicas para los emprendimientos tecnológicos. 8. Las relaciones comerciales en CUP no estimulan el encadenamiento productivo nacional para la exportación. 9. No poder usar tarjetas de crédito internacionales y limitada posibilidad de realizar pagos de servicios fuera de Cuba e imposibilidad de hacerlo desde las FGNE. 10. La industria nacional cuenta con pocos productos exportables. 11. No se ha explotado el <i>software</i> como servicio pues no existen las condiciones tecnológicas ideales en Cuba para su desarrollo. 12. Limitaciones y costo del acceso e infraestructura de internet. 13. La capacidad y servicios de centros de datos son muy limitadas y costosas. 14. Débil ecosistema de apoyo al desarrollo de <i>software</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bloqueo económico y financiero estadounidense. 2. Competencia regional (Chile, Argentina, Uruguay, México y Brasil). 3. Competencia global con mejores condiciones tecnológicas, acceso, capacidad de cobro y tradición. 4. Empresas extranjeras y presiones externas que propician la migración del mejor talento nacional. 5. Presiones externas que buscan crear división y conflictos entre el Estado y el sector no estatal.

Preguntas para reflexionar:

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
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 podrían implementarse por esta empresa.

Entimbalao ¿cómo avanzar hacia el crecimiento con sostenibilidad económica y responsabilidad social?¹

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

The logo for ENTIMBALAO features the word in a bold, sans-serif font. The letters 'E', 'N', 'T', 'I', 'M', 'B', 'A', 'L', 'A', 'O' are all in black, except for the 'I', 'M', and 'B', which are colored red. The logo is centered between two thick black horizontal bars.

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. Sin embargo, en 2021 este negocio enfrenta un dilema de crecimiento y sostenibilidad. ¿Qué podemos sugerir? Veamos primero la historia.

Los inicios

Francarlos había tenido diversas experiencias laborales: profesor de computación —como licenciado en Informática— en la enseñanza de técnico medio, locutor y representante de grupos musicales, asistente de un empresario italiano. A este último le debe mucho la visión de negocio a largo plazo que hoy tiene. Sin embargo, en 2017, luego del fallecimiento repentino de su amigo y jefe, decidió emprender un negocio por sí mismo.

Buscó asesoría legal y financiamiento en el banco, utilizando las oportunidades que le dio el marco financiero existente en ese momento. Preparó un proyecto de plan de negocio y se dirigió al banco

1 Elaborado por la profesora del Centro de Estudios de la Economía Cubana, de la Universidad de La Habana, Dayma Echevarría León, con la colaboración del dueño del negocio Francarlos Porras de la Guardia.

donde obtuvo su primer crédito de 20 000 CUP. Aunque le parecía mucho dinero, en el banco le alertaron que sería suficiente y que requeriría un monto mayor. Le explicaron que existía otro sistema de créditos a partir de valorar alguna propiedad. Este trámite lo realizó en Intermar, poniendo su auto como garantía, un Volkswagen (VW) que había comprado mientras trabajaba con el empresario italiano. Fue valorado en 9000 CUC, que le sirvieron para continuar asentando las primeras obras del Taller. Este préstamo tenía un interés de 6,5 % y debía devolverlo en dos años.

Finalmente abrió su negocio en 2017 en el mismo barrio donde vivía, La Timba, un barrio marginal y muy céntrico, ubicado en el municipio Plaza de la Revolución. La motivación principal que lo llevó a emprender un negocio de mecánica automotriz fue la necesidad de mantener ingresos estables para su familia. También, al tener un taller ahorraría el dinero de mantenimiento y mecánica. Lo motivó, además, la idea de crear una plataforma económica que le permitiera lanzar acciones generadoras de calidad de vida para el barrio donde radicaba.

En sus inicios, llegó al taller, como pintor de autos, Abel Cabrera, persona que se convirtió en su amigo y su guía en los primeros pasos del negocio. Por su amplia experiencia en el sector automotriz ayudó a Francarlos cuando aún no tenía ningún conocimiento técnico de chapistería ni de mecánica.

Esta primera etapa fue muy difícil, recuerda Francarlos. Al no ser mecánico de formación pagó caro los errores que cometió. Tenía dificultades para lograr clientes estables, darse a conocer en el mercado, obtener recursos materiales para trabajar y mantener una fuerza contratada estable y capaz. Su amigo Abel siempre le alertaba que este era un negocio de "leones". Le ayudó a llevar a la práctica la idea de negocio, a conocer cuestiones técnicas propias del funcionamiento de un taller, tanto en chapistería como en pintura. A través de él conoció a otras personas en otros talleres y empezó a construir alianzas, a entrenarse en el diagnóstico de los autos, a identificar un patrón de cuestiones que incluían lo que no podía dejar de mirar en un auto para detectar los problemas en su

funcionamiento. Fue una escuela haber trabajado con él y, aunque ya no está por problemas de enfermedad, continúa acompañándole en la distancia.

Servicios de mecánica automotriz: oportunidades en la ampliación del trabajo por cuenta propia en Cuba

Los servicios de mecánica automotriz constituyen hoy un sector dinámico de la economía mundial debido a los hábitos crecientes en el uso de transportes privados. Se verifican algunas tendencias en los servicios de este sector de negocios a pequeña escala que apuntan hacia:

- Asistencia mecánica en carretera.
- Teleasistencia como una forma de asistir al cliente vía telefónica.
- Mecánico automotriz a domicilio.
- Servicio de polarizado de ventanas.
- Lavado de vehículo.

Estas tendencias tienen en común la idea de una atención personalizada en el servicio que disminuya los tiempos para solucionar los problemas que presenten los vehículos de clientes.

Si bien aún en Cuba la presencia de autos privados no alcanza los niveles de otros países caribeños y latinoamericanos, desde la década de 1990 se ha observado un incremento de autos de modelos más modernos (coreanos, chinos) junto con autos americanos de las primeras cinco décadas del siglo anterior. Es por ello que se podría afirmar que la necesidad de talleres de reparación de vehículos, actividad que se amplió entre las aprobadas para ejercer el TCP, continúa siendo una oportunidad de negocios en el escenario cubano.

A partir de 2010 comenzó un proceso de ampliación del sector no estatal, donde el mayor dinamismo lo ha tenido el trabajo por cuenta propia. Esta voluntad política se ratificó en el VI, VII y VIII Congreso del Partido celebrados en 2011, 2016 y 2021, a través

de un marco de reformas económicas y sociales más amplias que han promovido también la inversión extranjera y el fomento de cooperativas no agropecuarias. Además, avalados por una amplia gama de documentos normativos, se promovieron otros cambios que acompañaron ese proceso como la actualización del Código del Trabajo, donde se reconocen relaciones laborales diferentes a las estatales y como tal, se reivindican los derechos de quienes se emplean en el sector no estatal. También se aceptan y promueven las alianzas entre el sector público y privado con lo que se registran relaciones estables y formalizadas.

De esta forma se ha observado un crecimiento sostenido del sector de TCP: pasó de representar 4,5 % del total de personas ocupadas en 2010 hasta 13,5 % en 2019.

Uno de los pasos significativos del proceso consistió en formalizar el financiamiento bancario a quienes decidieran emprender un negocio. Este marco legal quedó recogido en Decreto-Ley No. 289/2011 "De los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios". La oferta de créditos bancarios al sector cuentapropista creció significativamente en los años que siguieron a la aparición de las nuevas políticas y la gestión bancaria a ese segmento del mercado elevó su eficacia. Las principales directrices contenidas en estas normativas son las siguientes:

- Los financiamientos se otorgan por los bancos autorizados para ello, en pesos cubanos (CUP).
- Son sujetos de crédito las personas naturales autorizadas a ejercer el TCP, los agricultores pequeños que acrediten legalmente la tenencia de la tierra, las cooperativas no agropecuarias y otras formas de gestión no estatal.
- Los importes y plazos de amortización de los créditos se negocian entre el solicitante y la institución bancaria, teniendo en consideración la capacidad de pago y las garantías ofertadas por el cliente.
- El Banco Central de Cuba define los rangos máximos y mínimos de las tasas de interés de los créditos.

- Las fuentes de amortización para el pago de los créditos son los ingresos personales lícitos que se obtengan por las actividades que se financien (Borrás, 2020, p. 143).

En particular, las actividades aprobadas para ejercer el TCP y que están relacionadas con el sector de la mecánica automotriz, chapistería y pintura se incrementaron, con excepción de dos de sus oficios, entre 2013 y 2016, probablemente relacionado con los procesos de reorganización del TCP, transcurridos entre 2015 y 2018 por los que se detuvo la entrega de licencias en estas actividades. En 2018 varias actividades se unieron en denominaciones más amplias. La tabla 1 muestra el número de licencias vigentes en aquellas actividades relacionadas con la mecánica automotriz.

Tabla 1. Licencias vigentes para el ejercicio del trabajo por cuenta propia en la rama de la mecánica automotriz, chapistería y pintura

Licencias vigentes	2014	2016	2019*
Electricista automotriz	391	463	1788
Fregador-engrasador de equipos automotores	524	491	304
Limpiador y comprobador de bujías	177	168	2103
Pintor automotriz	328	359	-
Chapistero	353	613	845
Oxicortador	9	25	2,751

* En este año, en la Resolución 12/2018 del MTSS (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2018) se integraron en varias actividades en denominaciones comunes como el caso de Electricista que engloba a los electricistas automotrices, Soldador que engloba al oxicortador, Reparador de equipos mecánicos y de combustión que incluye la actividad de Limpiador y comprobador de bujías, Chapistero, integra las actividades de Chapistero, Pintorautomotriz y Chapistero de bienes muebles.

FUENTE: Dirección de Estadísticas, MTSS, 2020.

Los procedimientos para acceder al crédito se han simplificado. Entre los más relevantes se encuentran: los créditos se otorgan con una vigencia de hasta 10 años para capital de trabajo e inversiones. Los importes y plazos de amortización de los financiamientos son acordados mediante contrato entre el banco y la persona solicitante, en función del destino, su nivel de riesgo y la actividad a financiar. Las tasas de interés activas actualmente fluctúan entre 2,5 % y 10 %.

Sin embargo, aún se encuentra muy limitada la utilización de este tipo de instrumento por los cuentapropistas, como se comenta en el estudio citado. En 2016 la participación de los préstamos a cuentapropistas en el total de la cartera de préstamos de los bancos comerciales era la siguientes: 4,3 % en el Banco Popular de Ahorro (BPA); 1,3 % en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) y 0,6 % en el Banco Metropolitano (BANMETRO) (Borrás, 2020, p. 145).

En 2019 el BANDEC financia solamente 5 % de los cuentapropistas del país (en el cálculo se exceptúan los trabajadores contratados) y la cartera de préstamos a este sector decrece durante el 2017 y 2018 en 66,3 millones de pesos, o sea, en 21 %. El índice de morosidad en 2016 era de 0,57 %. Sin embargo, en 2018 fue de 6,27 % y en 2019 de 8 % (Borrás, 2020, p. 145).

Por otra parte, en el agosto de 2020 se aprobó la posibilidad de realizar importaciones y exportaciones para las formas de gestión no estatal a través de empresas cubanas de este ramo (ver *Gaceta Oficial*, no. 59, Ordinaria del 17 de agosto de 2020). Las formas de gestión no estatal realizan la solicitud de importación a las entidades importadoras nacionales y estas se responsabilizan por efectuar el proceso de concertación de ofertas, presentarlas a las formas de gestión no estatal y, una vez identificada la mejor opción por estas, proceder a su contratación, según los procedimientos establecidos a estos efectos por cada entidad. El precio de venta de importación se determina por las empresas importadoras. Incluye el costo de producto, seguro y flete pagado al proveedor, más los gastos por las operaciones aduanales, aranceles, transportación nacional, inspec-

ción, manipulación, habilitación y otros rubros que correspondan hasta que se produzca la entrega a las formas de gestión no estatal.

Esta posibilidad ha tenido gran acogida entre el sector de TCP ya que favorece el acceso a materias primas con las que antes no se podía contar. En septiembre de 2020 ya se contaba con 780 manifestaciones de interés, de ellas 550 eran de trabajadores por cuenta propia, 90 cooperativas y más de 150 personas naturales. En el caso de la importación se registraban 70 solicitudes y el primer contrato se realizó de manera rápida pues el producto se encontraba en consignación en el país. Los principales intereses de importación se relacionan con materias primas diversas, piezas de repuesto, medios de cómputo, insumos gráficos, vidrios, fertilizantes, plaguicidas, neumáticos, entre otros (Castro, 2020).

Entre las dificultades identificadas hasta el momento, relativas a los procesos de importación, se encuentran el que no siempre las empresas importadoras logran satisfacer las solicitudes, bien porque en algunos casos son muy específicas, bien porque las cantidades requeridas no siempre justifican una importación. Por otra parte, para quienes soliciten este servicio requerirán erogar moneda libremente convertible, aunque solo puedan vender sus productos y servicios en moneda nacional.

Consolidación del negocio: Diversificación de clientes

En un contexto como el antes descrito avanza el Taller. Desde 2020 el Taller de Chapistería, Pintura y Mecánica "Entimbalao" cuenta con una sede en Guanabacoa, además de su sede de origen. Trabajan tres personas en Plaza y otras cinco en el otro Taller. Esta diversificación se debió al incremento de la demanda de servicios y la alianza con un mecánico de reconocido prestigio que vive en este otro municipio de la capital.

Ofrecen servicios de chapistería, pintura y reparaciones de autos. Para clientes fidelizados ofrecen, además, servicio de grúa 24 horas

y los siete días de la semana, en casos en que existan roturas que no permitan el funcionamiento de los autos.

Si bien en los inicios pretendieron especializarse en autos Volkswagen modelo Sedan Escarabajo, esta especialización no les permitió la sostenibilidad económica del servicio, ya que representan un pequeño nicho del mercado cubano, con especificidades que no siempre pueden atenderse. El incremento de clientes que provienen del sector estatal, principal segmento de mercado actual, demanda una mayor amplitud en su accionar y en respuesta a esta demanda, ofrecen servicios de mecánica automotriz, chapistería y pintura a autos de diversas marcas-multimarca.

En 2018 comenzó a prestar servicios de manera directa a entidades estatales, hasta ese momento debía hacerlo a través de una cooperativa. La etapa de pandemia abrió mayores oportunidades de trabajo y el anuncio de la unificación monetaria en 2020 con la desaparición del CUC favoreció que varias organizaciones estatales las cuales tenían cuentas en CUC, las destinaran a la reparación y mantenimiento de toda su técnica. Es a partir de ese momento en que se han fidelizado diversas Organizaciones Superiores de Dirección (OSDE) que requieren un servicio rápido y de calidad.

En la actualidad (2021) tiene un promedio de 15 clientes mensuales, de ellos, alrededor de 12 pertenecen al sector estatal y el resto son vehículos particulares, principalmente Volkswagen. Los clientes estatales están fidelizados, pues el valor agregado de Entimbalao se encuentra en la personalización del servicio. Se enfocan en brindar un servicio hecho a la medida de las necesidades del cliente, donde encuentren la persona experta que los acompañe en la búsqueda de soluciones a las necesidades de su auto. Se distingue por no ser un taller más: busca soluciones personalizadas en cada caso, "el mecánico asignado es como su médico de cabecera", comenta Francarlos.

Con esta premisa en su modelo de negocio resulta todo un reto buscar el personal que trabaje en el taller. Un buen mecánico y un buen chapista son factores clave: se requiere contar con un profesional conocedor de su trabajo, eficiente y con calidad humana. Esa

es la dimensión que cualifica al taller Entimbalao: la excelencia en el servicio.

Los clientes de este tipo de servicios buscan rapidez, seriedad y calidad en el trabajo, transparencia legal en las piezas y productos que se utilicen. El precio no es la variable que decide para quienes pagan los servicios, aunque con el proceso de ordenamiento monetario, este ha comenzado a tenerse más en cuenta. El atributo decisivo es la rapidez en el servicio y que este sea con calidad. Especialmente en el sector estatal, muchos de los clientes que tienen son directivos y el tiempo de estancia del auto en el taller es vital. Cuando el cliente está satisfecho con los atributos anteriores, el precio no es un problema.

Se puede afirmar que para 2021 han logrado tener una estabilidad de clientes y servicios que les permite por primera vez tener ganancias, pues hasta el momento las reinvertían, solo garantizaban los salarios de quienes se vinculaban al Taller.

En términos fiscales, desde 2016 a la fecha se han incrementado las obligaciones tributarias, muy relacionadas con el hecho de que, al ser los servicios prestados a entidades estatales, todos los ingresos pasan por transferencias bancarias o cheques, por lo que es transparente la gestión económica, no se subdeclara nada y todo es perfectamente auditable.

La Tarea Ordenamiento y los procesos de flexibilización del TCP constituyen una oportunidad en este 2021. Resulta una ventaja que el nivel de gastos deducibles ahora es de 100 %, pues al tener posibilidad de importar materias primas y otros insumos a través de una empresa importadora estatal de manera legal, se hace transparente la compra de materias primas. Han logrado realizar una importación que les ha permitido garantizar materiales para seis meses de trabajo, con todas las garantías legales, lo que considera su líder, le acerca más a la gestión económica de una pequeña empresa. La combinación de una mano de obra de calidad, materia prima garantizada y clientes fidelizados les permite cerrar un ciclo productivo que favorece la obtención de ganancias.

Resulta clave en este momento la apertura a las alianzas público-privadas. Para lograrlo se requiere de mayor información sobre las normas y regulaciones de esta actividad, así como identifica personas claves en el proceso de decisión, a las cuales le presenta sus ideas donde les muestra las posibilidades de establecer una relación ganar-ganar.

Este año es una oportunidad para estabilizar proyectos como Entimbalao, que hayan madurado, pues permite pagar las deudas del año anterior con lo que se recauda este año, debido a que, por lo general, se ha multiplicado por cuatro el precio de los servicios.

Se encuentra creando las bases para la importación de chapa laminada y piezas de recambio lo que le posiciona una nueva disyuntiva respecto al nicho de mercado al que va dirigido su servicio: poder garantizar piezas de recambio para una línea de autos como VW o continuar trabajando la multimarca que le llevaría a importar un parque de piezas diverso. Esto último requiere de una fuerte inversión para poder responder a la diversidad de modelos que se atienden. De esta forma está evaluando las ventajas y desventajas de continuar como hasta ahora o de desarrollar dos negocios en uno: servicios de reparación general y de especialización para recambios en autos VW.

Francarlos considera este como un año de oportunidades. Dadas las facilidades relativas a la importación de materiales está valorando diversificar la marca Entimbalao hacia otro sector de negocio que es la construcción, reparación y mantenimiento de viviendas. Considera que la vivienda, junto a la alimentación y el transporte, constituyen las



tres principales problemáticas de la sociedad cubana, por lo que estima en la esfera de la construcción exista un nicho potencial de clientes. Identificar y seleccionar una pequeña brigada de construcción se encuentra entre las ideas que está valorando llevar a cabo en este 2021.

Otro desafío que tiene este año consiste en organizar los equipos de trabajo. Dada la ventaja competitiva por la que apuesta el negocio, lo más importante es la profesionalidad de quien presta el servicio, más que las instalaciones, más que las herramientas, más que los clientes, porque existe un segmento amplio de clientes potenciales con necesidades de reparación de vehículos.

Uno de los procesos más complicados es la selección de personal. La experiencia acumulada le indica que deben ser personas recomendadas por otras por su experticia en el oficio que va a desarrollar. Sin embargo, lo mejor es ponerles a prueba. Se verá si encajan en esa filosofía de servir con profesionalidad, que incluye desde el trato con los clientes hasta la calidad técnica del servicio prestado.

Esto lo ha logrado en el Taller de Guanabacoa, no así en el que tiene en La Timba, que, aunque es el que está mejor situado y tiene mejor presencia, no logra estabilidad de profesionales en mecánica y chapistería.

En la actualidad las personas contratadas tienen vinculados sus ingresos a los resultados del trabajo, así como cuentan con las garantías laborales que establece el Código del Trabajo para el sector no estatal. Sin embargo, algunos valores que hay en este sector —machismo, prepotencia— hace complejo lograr personas con experiencia que comprendan la profesionalidad no solo con el servicio técnico que prestan si no también con ser amable, correcto, afable con el cliente que está tratando.

Un desafío para el crecimiento de corto plazo del negocio es lograr un sistema eficiente de servicios, organizado, con pautas claras de comportamiento y patrones de calidad.

La responsabilidad social empresarial, otra huella de Entimbalao

Probablemente la historia personal de Francarlos como profesor haya impulsado su compromiso por contribuir a lograr un mundo mejor. De ahí que desde que comenzó a soñar con un negocio propio, lo pensó siempre entrelazado con el mejoramiento del entorno en el que habitaba.

Se comenzó a acercarse al trabajo comunitario y a su lenguaje desde los inicios del Taller. Piensa y trata de llevar a la práctica el hecho de que su gestión económica no puede dañar o limitar su gestión social y medio ambiental. En sus concepciones y prácticas, el Taller debe ser la base económica para el proyecto de transformación social del barrio desde la cultura. En el espacio del Taller en La Timba, las noches y durante los fines de semana se han desarrollado, previo a la pandemia, diversas actividades como debates sobre cine, artes plásticas, teatro, fotografía, cumpleaños colectivos. Comenzaron también un laboratorio de robótica para niños que funcionó todos los sábados, donde se transformaban materiales reciclados en pequeños androides y robots.

El líder de Entimbalao sueña con que el barrio se convierta en un corredor cultural donde se muestren las tradiciones afrocubanas y su religiosidad con apoyo desde la tecnología. Para este fin se encuentra construyendo alianzas con el Gobierno municipal y con otros proyectos de desarrollo local que funcionan en el barrio como Todas las Manos.

Su vocación social también se expresa en la promoción del Club del Escarabajo, idea que venía madurando desde antes de instalar el negocio. Como una estrategia de *marketing* y para hacer más sistemático el trabajo que venían haciendo, en 2017 se formaliza el Club del Escarabajo, proyecto sociocultural que promueve servicios de mecánica y otros para autos Volkswagen Escarabajo. Este Club, que se ha fortalecido desde 2018, funciona como un proyecto social sin ánimos de lucro para generar calidad de vida en quienes tienen o sienten pasión por autos Volkswagen.

Es un espacio de recreación sana, donde convergen personas de diferentes procedencias sociales: mecánicos, profesores universitarios, médicos, abogados, chapistas, todos hablando de un mismo tema. Tienen asociados ya 250 autos. En general son personas mayores de 35 años, con independencia económica y profesional y ya las mujeres constituyen la tercera parte de quienes se asocian.

En marzo de 2021 se establecieron tres sedes: la original en La Habana, otra en Matanzas y ahora una en Pinar del Río, que responden a la misma identidad de club porque los seguidores del VW siguen creciendo. Sus vínculos ya se extienden a otros países como México, Panamá, Uruguay, donde existen otros clubes de amantes del VW.

El Club ha logrado constituirse como espacio de aprendizaje para quienes lo integran. También funciona como un espacio de compra y venta de piezas y servicios de reparación entre sus miembros. Existe un sistema de ayuda y colaboración en caso de emergencia con el lema "Hoy por ti y mañana por mí".

En etapa de pandemia ha sido de mucha utilidad los grupos de WhatsApp. Tienen una junta directiva donde Francarlos es el presidente, además existe un secretario y un tesorero. Están en la búsqueda de un formato legal que les legitime.

Tienen un plan de actividades como grupo, que al principio fue financiado 100 % por el Taller y hoy lo hace en 60 %, el resto son aportes puntuales de sus miembros. Sus principales acciones públicas consisten en hacer desfiles por calles y avenidas principales donde se muestra el orgullo de conducir un Volkswagen. En 2020 hicieron un desfile de autos en Varadero, auspiciado por la cadena Islazul y con apoyo del gobierno local. Fue el resultado de un trabajo en equipo.

Desafíos 2021 y contando... ¿Cómo lograr la sostenibilidad económica y social de Entimbalao en el corto plazo?

En 2021 Entimbalao enfrenta numerosos desafíos. Si bien su líder tiene mayor experiencia en el sector de negocios y se divisa en el

horizonte la oportunidad de una mayor flexibilización del TCP y la constitución de PyMEs, la inestabilidad de mecánicos y chapistas, así como las necesidades crecientes del barrio ponen en peligro los propósitos con que fue creada esta empresa.

Los proyectos sociales en los que ha venido trabajando también se mantienen en un alto nivel de incertidumbre, tanto por la crisis económica como por las medidas asociadas a la pandemia de la covid-19 que limitan el turismo y la movilidad.

Preguntas para el análisis:

1. ¿Qué aspectos del entorno y del negocio pudieran favorecer o limitar la sostenibilidad económica?
2. ¿Qué estrategias se le podrían sugerir para lograr la sostenibilidad económica, social y ambiental en el mediano plazo?
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?
4. ¿Cómo continuar y hacer sostenibles los proyectos sociales y ambientales?

Referencias

- BORRÁS, F. (2020). Financiamiento. En *El emprendimiento privado en Cuba. Recomendaciones de políticas*. La Habana: Casa Ruth Editorial.
- CASTRO, Y. (10 de septiembre de 2020). *Avanzan negociaciones sobre servicios de exportación e importación para formas no estatales*. Recuperado el 10 de marzo de 2021, de *Granma*: <http://www.granma.cu/cuba/2020-09-19/avanzan-negociaciones-sobre-servicios-de-exportacion-e-importacion-para-formas-no-estatales>
- MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL (2016). *Estadísticas seleccionadas sobre empleo 2008-2015*. Dirección de Estadísticas. La Habana: MTSS.
- _____ (2018). Resolución 12/2018. *Gaceta Oficial Extraordinaria*, no. 35. La Habana: MINJUS.

EFCH: hacer de la fotografía un arte al alcance de las mayorías¹

Según se afirma, la fotografía es el arte de inmortalizar un instante, por ello, dedicarle tiempo y esfuerzos a dominar sus técnicas, resulta la pasión de muchas personas. La Escuela de Fotografía Creativa de La Habana (EFCH) tiene como propósito brindar experiencias de aprendizajes relacionadas con la imagen. El presente 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.



Los inicios: inspiración y realidad

El proyecto EFCH se comenzó a formalizar tras la apertura del sector no estatal en 2011. Uno de sus fundadores, Tomás Inda, padre de Ana Mahe, la actual líder, a través de la licencia de Profesor de Música y otras artes, se propuso crear una forma propia de enseñar y hacer fotografía desde el arte. El sueño que lo guió en este proyecto consistía en construir una escuela cubana de fotografía, con

1 Elaborado por la profesora del Centro de Estudios de la Economía Cubana, de la Universidad de La Habana, Dayma Echevarría León, con la colaboración de la codueña del negocio Ana Mahe Inda González.

un sello único basado en un "saber hacer" específico, de ahí que la vocación a favor de la inclusión haya guiado hasta el momento este emprendimiento social.

Tomás se jubiló como investigador de la fuerza antiaérea cubana, que pertenece a las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR); estudió en la antigua Unión Soviética y al llegar a Cuba se dedicó a la digitalización de imágenes. Desde niño se apasionó por la fotografía, y este empleo le permitió mejorar las técnicas de trabajo con imágenes digitales. Cuando se licenció de la fuerza antiaérea, se dedicó a impartir cursos de fotografías por la ciudad. Eran cursos abiertos para cualquier tipo de público en diferentes lugares, por ejemplo, en la Maqueta de La Habana y tuvieron mucha aceptación.

En la decisión de solicitar la licencia para ejercer el TCP influyeron sus habilidades en comunicación y pedagogía, así como sus sueños de querer abrir una escuela de fotografía para que quienes quisieran estudiar esta disciplina, pudieran hacerlo. Según su opinión, fotografía estudian quienes tienen que ver con determinadas licenciaturas, con determinadas artes, pero no es una temática que muchas personas eligen.

Para Ana Mahe, la motivación principal fue salir del sector estatal. Había pasado por diferentes cargos en este sector —directora de Formación y Desarrollo, especialista en Gestión de Recursos Humanos— y llegó a ocupar el cargo de jefa de Cuadros de la Unión de Empresas del Petróleo (CUPET). Es licenciada en Contabilidad y Finanzas, con una Maestría en Administración de Empresas, cuya tesis fue en Gestión del conocimiento organizacional y aplicación de la inteligencia emocional para su desarrollo. Le motiva gestionar las estrategias, las competencias y el crecimiento humano y organizacional, por esta razón, poner en práctica un negocio fue un reto mayor para el cual se consideró apta.

La inexperiencia en la gestión de un negocio fue el principal obstáculo en sus inicios. El trabajo colaborativo entre padre e hija y las experiencias previas en su empleo estatal han sido claves en la forma de afrontar los desafíos. También fueron de alto valor los co-

nocimientos obtenidos en la maestría y en la educación familiar. El valor de la superación constante, la disposición a aprender, a trabajar en equipo constituyen valores familiares que ayudaron a superar los primeros tiempos.

El sueño se va convirtiendo en realidad

Con 10 años de trabajo, el proyecto de la EFCH tiene ya resultados que mostrar. En este tiempo han desarrollado más de 12 proyectos que favorecen la inclusión social, ya sea a través de becas para cursar los estudios en fotografía o para el desarrollo de proyectos de carácter social. Para hacer sostenible este propósito se requiere un sólido diseño del proceso docente en la Escuela que funciona como centro de actividades.

La escuela cuenta con alrededor de 15 trabajadores fijos, además, subcontrata profesores en función del plan docente mensual. Pueden llegar a más de 20. Estas personas son profesionales de cualquier sector, siempre que cumplan con las exigencias de la escuela. Deben ser graduados de educación superior, y de preferencia, tener experiencia docente. El grupo principal de profesores se define como artistas del campo de la fotografía o de las artes plásticas. Existe un balance entre mujeres y hombres y predominan las personas jóvenes.

Para la selección del profesorado se les pide, además, habilidades de comunicación que se verifican en una clase, evaluada por los líderes de la escuela. Se le añade una entrevista personal a este proceso de selección, en busca de que exista coherencia entre los valores humanos de las personas que se presentan como profesores y los valores de la escuela.

La Escuela está concebida en un sistema de tres niveles de enseñanza y aprendizaje que incluye un curso básico y otros más especializados. El primer nivel, el nivel más básico, le permite definir a quienes lo cursan si realmente continuarán en el mundo de la fotografía o no. Quienes asisten al segundo curso, donde aumenta el rigor, comienzan a valorar la fotografía como arte o sustento

económico. El tercer nivel lo componen diversos cursos especializados según la temática y las demandas.

El segmento de mercado al que van dirigidos los cursos se enfoca principalmente en un público cubano joven, entre 18 y 25 años —el promedio de edad es 23 años—, que puede o no tener titulación universitaria, que le gusta la fotografía y que está dispuesto a dedicar un tiempo para aprender de ese tema. El curso, en general, oscila entre cuatro y seis meses. Se prioriza a cubanos pues sus motivaciones son diferentes: los estudiantes cubanos tienen deseos de aprender, los extranjeros están más interesados en socializar. Por lo general, cada mes hay un promedio de 140 alumnos, y en la vida de la Escuela ya se contabilizan más de 8000 jóvenes.

La escuela se centra en ofrecer experiencias de aprendizaje en sentido general: cursos, talleres, asesorías, curaduría, fotos Safari, exposiciones. Los estudiantes aprenden a desarrollar procesos en función de su crecimiento como artista o como persona.

La motivación de la mayoría de quienes comienzan el nivel básico se asocia a la posibilidad de aprender nuevas habilidades que les permitan tener un empleo vinculado a la fotografía y con ello, mejorar su situación económica. También existe un pequeño segmento cuyas motivaciones radican en perfeccionar sus técnicas para llegar a ser artistas. Este primer grupo, llamado "principiantes" se mantiene en la escuela entre uno y dos meses. Si deciden continuar el segundo curso, les llaman "continuentes". Por lo general, continúa 40 % de la matrícula que comienza el primer nivel. Este grupo se perfila con intereses más específicos en la fotografía no solo como empleo y forma de vida si no como arte. El resto de los cursos que se imparten se diseña según el plan de temas de la escuela y los proyectos que se crean alrededor de la escuela como "tronco común".

El estilo de trabajo de la escuela promueve la familiaridad en el trato y refuerza conexiones interpersonales. El método de enseñanza de la fotografía, en términos de contenidos y su dosificación es propio. Estas dos características favorecen que quienes hayan pasado por la EFCH, regresen con frecuencia, incluso, algunas personas

se mantienen siempre en contacto, al menos una vez al año, ya sea para retomar experiencias de aprendizaje o para colaborar con la escuela, ahora en su calidad de artistas. Muchos jóvenes que hace años fueron estudiantes hoy son profesores fijos, o imparten un taller para los principiantes, en calidad de profesores y colaboradores de la EFCH.

De esta forma tienen un grupo de clientes fidelizados, que responde a la especificidad de la EFCH y que favorece que quien disfrute del arte fotográfico, regrese, al menos, una vez al año para sentarse en el aula o para compartir con los profesores, todas experiencias de aprendizaje.

La Escuela imparte más de 80 cursos agrupados en tres niveles de conocimiento. En cada nivel se imparten entre 9 y 12 cursos. El producto de mayor demanda es el curso de primer nivel, que incluye dos cursos con conocimientos básicos en fotografía como manejo de cámara y apreciación y composición fotográfica. El precio de los cursos es de 800 pesos cubanos. Esos cursos son los más amplios en la matrícula, forman parte de la cultura general integral que se requiere en el siglo XXI.



Este emprendimiento ha sido concebido por sus líderes no como un negocio para maximizar utilidades, sino para promover el arte de la fotografía en Cuba, desde la inclusión social, como se verá más adelante, por ello, aunque logra utilidades, reinvierte la mayor parte en apoyo a los diferentes proyectos que se gestan. Las ventas promedio de los últimos tres años han cambiado por la situación asociada a la pandemia de covid-19 y en 2021 por el incremento de los precios asociado a la Tarea Ordenamiento. Hasta

2020, las ventas mensuales oscilaban entre 6000 y 8000 CUC. En el actual contexto han pasado a la modalidad virtual, para lo que han disminuido los precios de los cursos, por ende, los ingresos netos también. No obstante, la matrícula se mantiene constante, así como el compromiso con apoyar el acceso más amplio a diferentes grupos de personas.

Los costos de la escuela son altos, representan más de 50 % de los ingresos. Entre los costos fijos se encuentran los salarios de los profesores, la infraestructura y los materiales e insumos. Se reinvierten además una parte significativa de los ingresos para financiar a otras personas y para la realización de actividades sociales.

La gestión del proceso de enseñanza está organizado y se nutre de las experiencias en Administración de Negocios de Ana Mahe y del resto del equipo de profesionales. Se basa en la combinación de procedimientos establecidos, pero que pueden ser flexibles según las condiciones concretas con el fin de generar aprendizajes.

Todos los cursos de la escuela comienzan en la segunda semana del mes. La subdirección docente, en la que trabajan tres personas, se encarga de organizar la docencia. Se define las responsabilidades de estudiantes y profesores cada semana. Un curso tiene ocho encuentros que se imparten en cuatro semanas. Cada nivel se vence en un promedio de ocho meses.

Esta dosificación se basa en experiencias previas que permiten comprender los diferentes ritmos del estudiantado, sus compromisos laborales y personales. Al principio los cursos duraban 11 meses. Era un curso integral, sin embargo, aprendieron que no funcionaba, tenía que ser corto, un mes a lo sumo. Con este aprendizaje decidieron dividir los contenidos.

Los cursos tienen un ritmo fijo, según dosificación establecida y se enriquece con talleres en los que los estudiantes pueden insertarse a partir de determinado nivel cognitivo. El plan docente se mejora una vez al año, en función de la experiencia que se adquiere con la dinámica de la escuela y con el objetivo de que quienes matriculen adquieran las habilidades requeridas.

Existe una estacionalidad en la demanda: septiembre y enero son los mejores meses pues se relaciona con el comienzo del curso escolar. Sin embargo, en los meses asociados a vacaciones, ya sean de verano o de fin de año, baja la demanda. En agosto se cierra la escuela.

Al tener identificado este flujo de ingresos en los meses de baja demanda se realizan ofertas para hacia otro segmento de negocios como jóvenes extranjeros que quieren venir a Cuba a propósito de la fotografía.

En 2021 han pasado los cursos a la modalidad virtual o semipresencial. En estos cursos se mantienen los mismos objetivos que en los cursos presenciales: aprender a manejar la cámara, hacer fotografías de calidad, iluminación adecuada, procesar digitalmente las imágenes para un mejor acabado, ente otros. Se puede pasar un curso a la vez o realizar varios, en dependencia del tiempo disponible. Los cursos *on line* ofrecen materiales descargables de todo tipo. El estudiante decidirá qué materiales puede descargar. Los encuentros mantienen el mismo ritmo que los presenciales: dos encuentros semanales en un horario fijo, donde el profe imparte su clase a través de audios e imágenes, por WhatsApp o Telegram. El curso total dura 16 horas e incluye tareas y ejercicios prácticos.

Para mantener el nivel de actividad y el prestigio de la Escuela se requiere estudiar con sistematicidad para generar nuevos negocios, nuevos proyectos y nuevas formas de ayuda. Las redes de colaboradores, antiguos estudiantes, han sido claves para mantener los proyectos en los momentos más difíciles.

La enseñanza de la fotografía: oportunidades y limitaciones para Cuba desde los emprendimientos sociales

La fotografía constituye una forma de expresión artística. En la era de "lo visual", la representación de la realidad muchas veces ocurre a través de imágenes, por esta razón, hoy se considera que la fotografía tiene un alto poder educativo por su capacidad para enriquecer las individualidades, constituirse en memoria individual

y colectiva. También constituye un medio creativo en el que interactúan diferentes áreas del conocimiento, por lo que propicia el trabajo interdisciplinar y el desarrollo integral del ser humano (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2015).

Entre las tendencias mundiales de la enseñanza de la fotografía existe consenso en que "el componente más importante de una cámara está detrás de ella" (Tello, 2018, p. 1). Por esta razón, las mejores escuelas de fotografía del mundo le otorgan gran valor al profesorado, que, en su gran mayoría, son artistas de este ámbito. Otras características de estos procesos de enseñanza indican la pertinencia de combinar la teoría con la práctica, apoyado en un acompañamiento especializado de un profesorado activo en el arte de la fotografía. Las propiedades de la infraestructura para favorecer estos procesos tienen también un peso significativo, van desde la calidad de las cámaras hasta la disponibilidad de tecnologías de avanzada que permitan la digitalización y tratamiento de las imágenes. La existencia de comunidades de aprendizaje, que promuevan buenas prácticas y lecciones aprendidas entre grupos de intercambio, resulta otra de las claves para la promoción de la enseñanza fotográfica.

En la actualidad, existen diferentes investigaciones que apoyan la idea de enseñar fotografía desde las edades tempranas, como materia escolar. Entre sus ventajas se encuentra que estimula la lectura, apoya el aprendizaje con el desarrollo de habilidades como el razonamiento inductivo, la toma de decisiones, la aptitud numérica, la creatividad. También la cámara en sí puede ser una herramienta de aprendizaje. La fotografía, además, resulta un medio de expresión y autoconocimiento, también una oportunidad para explorar el mundo (CANVA, 2021).

En Cuba no están permitidas las escuelas dentro de las actividades para ejercer el TCP. Se considera que la educación es función del Estado, el que debe garantizar servicios de educación gratuitos, asequibles y de calidad para la formación integral, desde la primera infancia hasta la enseñanza universitaria de posgrado (ANPP,

2019). Por esta razón, quienes deseen impartir docencia sobre un tema específico, por lo general se establecen en torno a la figura de proyectos socioculturales, bajo los que se agrupan personas con licencias para el ejercicio del TCP en alguna modalidad. Este caso es típico para escuelas de idioma y se ajusta también a la escuela de fotografía.

Para conocer la evolución de esta actividad dentro del TCP se le puede dar seguimiento a dos tipos de licencia: Fotógrafo y Profesor de música y otras artes. Se observa un incremento de las personas afiliadas a esta última, con excepción de 2020 y un comportamiento relativamente estable, con tendencia hacia la baja en el caso de los Fotógrafos, como se verifica en la tabla 1.

Tabla 1. Total de Licencias vigentes relacionadas con la fotografía (años seleccionados)

Licencias vigentes	2011	2013	2019	2020
Profesor de música y otras artes	224	302	561	508
Fotógrafo	2765	2481	2619	2495

FUENTE: Elaborada a partir de datos brindados por la Dirección de Estadísticas, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, varios años.

En la década de 1980 se incluyó la enseñanza de la fotografía en los programas básicos de la enseñanza académica del arte, el periodismo y el diseño. A través de cursos y talleres auspiciados por la Unión de Periodistas y Escritores de Cuba (UPEC), el Instituto Internacional de Periodismo o la sección de Fotografía de la Unión de Escritores y Artistas de Cuba (UNEAC) se promovió el acceso a estos aprendizajes de un público más amplio. En la actualidad se continúa esta enseñanza en centros de especialidades artísticas como la Universidad de las Artes, la Facultad de Artes y Letras y el Instituto Superior de Diseño Industrial (ISDI), también en talleres promovidos por la UNEAC, el Centro de Estudios Che Guevara y la Oficina del

Historiador de la ciudad de La Habana. Sin embargo, desde 2010 se observa un incremento de academias privadas que se dedican a enseñar fotografía (Morell, 2016).

En Cuba se identifican en este momento, por su presencia en las redes, además de la EFCH otros tres espacios donde se enseña fotografía: la Academia de Arte y Fotografía Cabrales del Valle, el Taller de Fotografía en Cuba, Cartografías Urbanas-Cuba Imaginada, Zona Cinco y HavanaXperience. Por lo general, se orientan a un público foráneo que combina turismo con aprendizaje de fotografía, con excepción de la Academia de Artes y Fotografía Cabrales del Valle que prioriza a quienes estudian disciplinas relacionadas con las artes visuales, con un compromiso social a favor de la equidad.

Los emprendimientos sociales, formato en el que se presenta la enseñanza de la fotografía en el caso actual, conciben la vinculación de dimensión social con la económica. Según la bibliografía consultada (Acosta, Coronel & Jiménez, 2018) las características que deben primar en este tipo de emprendimientos se relacionan con: la respuesta a una necesidad social a través de los bienes y servicios que crea, la sostenibilidad económica y el uso de herramientas empresariales, la reinversión de los beneficios, la renuncia a repartir dividendos, el talento y la innovación puestos al servicio del cambio social, la búsqueda de soluciones sistémicas, entre otras.

En este sentido, las inversiones se dirigen a obras de infraestructura y capital social. Con esta inversión se busca crear las capacidades necesarias en los sujetos beneficiarios que posibiliten su conversión en agentes de cambio social. A su vez, las obras han de contribuir a la formación de las personas en el ámbito laboral, obtención de rendimientos positivos y adquisición de servicios básicos. La adecuada relación entre ambas áreas, junto a incentivos o apoyo externo provenientes del Estado u organizaciones sin fines de lucro, han de asegurar la sostenibilidad de estos proyectos (Dorado, 2020).

En Cuba el marco regulatorio para los emprendimientos sociales no es totalmente claro. No pueden constituirse como instituciones con personalidad jurídica y su funcionamiento ocurre bajo la puesta en común de actividades que se ejercen a través de licencias individuales para ejercer el TCP. De esta forma, sufren las limitaciones del sector como la falta de reconocimiento como personas jurídicas, excesivos trámites burocráticos, para eliminar los cuellos de botella producidos y agilizar el proceso, la falta de un mercado mayorista, que garantice el suministro de los insumos entre otros factores. A ello se suma lo inespecífico de los proyectos socioculturales.

El compromiso con la inclusión: los proyectos alrededor de la EFCH

Con el propósito de impulsar el desarrollo de la fotografía de diferentes géneros —paisajes, retratos, arquitectónico, entre otros—, en diferentes grupos de personas y para mantener la enseñanza de la fotografía accesible para la mayoría, la EFCH desarrolla proyectos que buscan fomentar la inclusión y perfeccionar la fotografía como arte.

La Escuela financia la realización de estos proyectos con el cobro de la matrícula por los cursos. Además, otorgan dos becas mensuales para estudiar de manera gratuita el curso básico completo y hasta cinco becas para los cursos y talleres que se imparten en julio y diciembre. También se trata de identificar a las personas que tienen potencialidades en el arte de la fotografía y se les llega incluso a financiar el ciclo completo.

Las ideas de los proyectos provienen de estudiantes y profesores y se llevan a la práctica a través de planes diseñados con cuidado. Entre los proyectos más destacados de la escuela se encuentran (Tomado de <https://efchabana.com>):

- **Círculo de interés "La Isla Infinita"** creado en enero de 2017: Agrupa a profesores y alumnos amantes de la fotografía de paisaje y cuentan con más de 80 salidas a diversos lugares de La Habana y sus inmediaciones, muchas de ellas realizadas

con la colaboración de la Oficina del Historiador. Trabaja en elevar el amor al patrimonio, los valores culturales y a la historia de los barrios, potenciando un acercamiento a través de la fotografía. Posee un importante archivo fotográfico de La Habana, alimentado sistemáticamente con la entrega constante de fotografías de alumnos y colaboradores.

- *Revista Cubana de Fotografía Negra*: tiene como objetivo promover el desarrollo de la fotografía artística en Cuba. Es digital, bimestral y sus artículos son inéditos y escritos para nuestra revista. Se traduce al inglés y ya cuenta con 40 números. Es gratuita para todos los residentes en Cuba y colaboradores internacionales.
- Actividades docentes especialmente diseñadas para niños, adolescentes y ancianos que se realizan en diversas locaciones de La Habana y son totalmente gratuitas. Por ejemplo, en la Librería Alma Mater (para ancianos) y el Proyecto TIF, para niños entre seis y nueve años, que se realiza en meses alternos en colaboración con otras instituciones como la Quinta de los Molinos, el Museo de Ciencias Naturales, etcétera.
- Planes especiales para fomentar la calidad de determinados géneros fotográficos. Con el objetivo de elevar la calidad de la fotografía de algunos géneros fotográficos con gran impacto en la población se realizan algunas acciones periódicas.
- Evento teórico de la EFCH que se realiza cada año en torno al aniversario de la Escuela (15 de julio). Con el objetivo de reunir a aficionados y profesionales de la fotografía, intercambiar sobre los temas de mayor interés del momento se convocan dos o tres días de charlas, conferencias y paneles. Además, durante los días del evento se realizan talleres especiales de artistas de la fotografía, nacionales y extranjeros, para los estudiantes, siempre relacionados con el tema escogido.
- Cursos de procesos fotográficos antiguos. Para promover el desarrollo de la fotografía de film, u otros métodos alternativos, la EFCH periódicamente realiza estos cursos. Entre los más desta-

cados están los de revelado en cuarto oscuro con plata gelatina, cianotipia, albuminotipia, fotografía minutería, entre otros.

- Proyecto FACme. Visita especial a las exposiciones fotográficas de Fábrica de Arte Cubano lideradas por un profesor de la línea estética y un profesor de temas técnicos. Su objetivo radica en incentivar la crítica de la fotografía y promover mayor calidad en la producción artística de los estudiantes. Culmina con una competencia fotográfica que tiene como objetivo documentar las diferentes actividades que se realizan en ese centro durante esa noche.
- Proyecto EFCH+: Proyecto que apoya emprendimientos culturales y cuentapropistas en el tema de la imagen publicitaria. Tiene como objetivo fundamental promover el desarrollo de la imagen publicitaria en Cuba y entre sus principales tareas se encuentra realizar asesorías gratuitas en materia de imagen publicitaria y crear imágenes publicitarias con calidad estética y técnica cumpliendo su meta comunicacional.
- Concursos de Fotografía: Aunque han sido numerosos los concursos organizados por la EFCH el más recuente fue "Habana es nombre de Mujer" realizado por el 500 Aniversario de La Habana. Tuvo como objetivo: Impulsar la creación artística de jóvenes fotógrafos que reflejaran imágenes relacionadas con los logros de las mujeres cubanas; promover el desarrollo del retrato fotográfico, la fotografía narrativa, la fotografía conceptual y la imagen publicitaria; elevar la imagen de la mujer cubana como impulsora del desarrollo; promover el desarrollo de la cultura visual de los amantes del arte; fortalecer la red de emprendimientos cuentapropistas que apoyan proyectos culturales; elevar la imagen que tiene la sociedad de los emprendimientos cuentapropistas. En la actualidad este proyecto tiene vida propia y se centra en hacer imagen publicitaria a diferentes negocios liderados por mujeres o que valoricen las actividades realizadas por mujeres. Alcanza en la actualidad a más de 45 emprendimientos.

- Proyecto "La Isla Infinita": dedicado a la creación de fotografías con alta calidad estética de toda Cuba, sus paisajes, cultura e historia; para la realización de libros y otros materiales que requieran imágenes de alto estándar.
- Proyecto "Mi foto en el Capitolio" dirigido a favorecer el acceso al estudio de la fotografía de jóvenes de otras provincias. Incluye el acceso a cursos online con menores costos de matrícula, así como la discusión y defensa del trabajo final con transporte, hospedaje y alimentación pagado por la Escuela para quienes participen.
- Proyecto "El mundo de Amalia" dedicado a apoyar la educación infantil a través de consejos de especialistas, juguetes y la realización de actividades.
- Servicio de préstamos de libros impresos e información digital sobre temas de la fotografía artística.

Con las mantenidas medidas de distanciamiento social, la Escuela ha visto afectados sus ingresos. El año 2020 fue complejo en términos de sostenibilidad financiera, pero lograron mantener todos los proyectos funcionando, a partir de cola-



boraciones gratuitas y *crowdfunding*. La revista *NEGRA* tuvo que entelecer sus procesos de creación por falta de financiamiento; que provenían mayoritariamente de algunas de las acciones de aprendizaje que realizaba en la escuela. Este es, sin dudas, un desafío importante para mantener el desempeño de la EFCH en la actualidad.

Desafíos para los próximos cinco años

La capacidad de resiliencia y de innovar, apoyada en una amplia y sólida red de colaboradores ha logrado que la EFCH se reinvente en el nuevo contexto. La visión de una escuela que favorezca que quienes lo deseen puedan estudiar fotografía y hacerse artistas en

este campo, requiere, a su vez de sostenibilidad económica. Los proyectos a mediano plazo que se vislumbran son:

- Mayor disponibilidad de locales y espacios abiertos para poder estudiar la fotografía.
- Nuevos espacios de socialización como La Taberna del fotógrafo, espacio real y virtual para compartir experiencias.
- Una plataforma *on line*, que permita el acceso amplio a recursos para el aprendizaje de la fotografía.
- Espacios físicos y virtuales donde se comparte con todos los artistas cubanos lo que se ha producido en el país, colecciones de fotos, obras de fotógrafos importantes contemporáneos.
- Una galería expositiva para los noveles, donde se exponga lo mejor de la obra de los principiantes.
- Ampliación de la cobertura de becas por curso, favoreciendo a quienes enfrentan los mayores retos económicos y de tiempo para el ejercicio de la fotografía, ayudarles a ser artistas.

Se percibe un incremento de los niveles de desigualdad social relacionados con la situación de crisis económica sostenida que vive el país, que empeoró con las restricciones del bloqueo estadounidense, las medidas sostenidas asociadas a la contención de la pandemia de la covid-19 y la implementación de la Tarea Ordenamiento. Por esta razón, es probable que se requiera una focalización de algunas actividades de este proyecto para mitigar las brechas de equidad.

Por otra parte, no han percibido limitaciones externas a su gestión, provenientes de las instituciones de gobierno o estatales si bien no ha recibido apoyos directos de estas.

Preguntas para reflexionar:

El crecimiento de los proyectos asociados a la Escuela requiere a su vez de mayores espacios y un mejoramiento constante de la infraestructura. Ante estos nuevos retos:

1. ¿Se puede considerar a la EFCH un emprendimiento social?
¿Qué características de los emprendimientos sociales comparte y en cuáles se diferencia?

2. ¿Cómo puede lograrse una mayor pertinencia a favor de la inclusión social?
3. ¿Cuáles han sido los factores clave que han favorecido la sostenibilidad de este emprendimiento?
4. ¿Qué estrategias de financiamiento puede sugerirle a la EFCH para garantizar su compromiso social?
5. ¿Qué rol le otorga a las alianzas con instituciones e individuos en el logro de la sostenibilidad?

Referencias

- ACOSTA VÉLIZ, M. M., CORONEL PÉREZ, V., & JIMÉNEZ CERCADO, M. (2018). Emprendimiento social y su relación con la base de la pirámide en Latinoamérica. *3C Empresa, Investigación y pensamiento crítico*, 7 (4): 50-67.
- ANPP (2019). *Constitución de la República de Cuba*. La Habana: PCC.
- CANVA (10 de enero de 2021). *10 razones por las que urge enseñar fotografía en las escuelas*. Recuperado el 29 de julio de 2021, de CANVA-Aprende: https://www.canva.com/es_mx/aprende/razones-urge-ensenar-fotografia-escuelas/
- CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES (2015). *El potencial educativo de la fotografía*. Cuaderno pedagógico. Santiago de Chile: Salesianos Impresores.
- DORADO, R. (2020). *Emprendimiento con enfoque de Responsabilidad Social: Estudio de casos*. La Habana (Tesis presentada para obtener el título de Licenciada en Economía), Facultad de Economía, UH.
- MORELL, G. (16 de agosto de 2016). *Apuntes sobre la enseñanza de la fotografía en Cuba. Lasitudes, funcionalidad y reforma*. Recuperado el 24 de julio de 2021, de Circuito líquido: <http://www.circuitoliquido.com/textos-del-circuito/apuntes-sobre-la-enseñanza-de-la-fotografia-en-cuba/>
- TELLO, A. (27 de diciembre de 2018). *Las mejores 19 escuelas de fotografía del mundo*. Recuperado el 29 de julio de 2021, de Cultura fotográfica: <https://culturafotografica.es/mejores-escuelas-fotografia/>

Delicatessen Hecho en Casa ¿innovador?¹

Alina Menéndez Lamas, mujer emprendedora y apasionada, abrazó la cocina para entregar todo su amor a Cuba mediante sabores, aromas y texturas que expresen lo auténtico cubano, pero a lo *gourmet*. Empezar para entregar un producto refinado y de alta calidad, que satisfaga tanto a extranjeros como público del patio lo cual es todo un reto, que ha traspasado de ofrecer una experiencia de restauración a ofertar productos *delicatessen* para llevar a la casa. La historia comienza con la abuela materna.



Un camino recorrido

Se gradúa de Geografía en La Universidad de La Habana en 1990 y a partir de aquí cursa un Diplomado de Dirección Hotelera por dos años. Esta última experiencia le brindó la posibilidad de conocer más del arte de la cocina y adentrarse por completo en la cultura culinaria. También su formación viene de los entrenamientos en servicios, comunicación, sus vivencias en el turismo dentro de Cuba

1 Elaborado por la profesora del Centro de Estudios de la Economía Cubana, de la Universidad de La Habana, Ileana Díaz Fernández, con la colaboración de la dueña del negocio Alina Menéndez Lamas.

y otros países como México. Sin embargo, siempre le atrajo el mundo de la cocina, su abuela materna Fina Sobrín era una cocinera apasionada, nunca olvida sus preparaciones, olores y sabores. Incluso cuando era una niña le comentaba a su abuela que cuando creciera iba a abrir un restaurante. Su mamá le enseñó todos los restaurantes y servicios de la ciudad y desde pequeña le mostró la cultura de la mesa y la socialización. Hoy eterniza esos maravillosos platos y experiencias que recuerda con tanto cariño, en un restaurante llamado Hecho en Casa.

Para Alina, Hecho en Casa se traduce como Hecho en Cuba y nace de una necesidad que ella tenía desde un punto de vista personal. Amante de la Isla, opina que era inminente rescatar la buena cocina, de casa, de la familia, las tradiciones, no solo las costumbres de cocinar, sino de hacerlo bien y desde el corazón, los sabores y aromas hogareños, la cultura del buen comer, del buen gusto y destaca que la historia de una nación también se aprecia en su cocina. De igual manera uno de los motivos para crear este negocio consistía en acabar con los malos tratos que imperaban en este tipo de establecimientos. Es decir, desde el principio ha intentado promover un estilo de cocina auténtico, creativo, de autor, de ser anfitrión, del detalle, y personalizado de cierto modo, ya que se piensa cuidadosamente en los gustos de cada cliente. Sobre todo, el triunfo está dado por la pasión que prima aquí, su ingrediente más importante.

Este emprendimiento, Alina lo diseñó en tres etapas porque no tenía las condiciones desde el punto de vista financiero para llevar a cabo el restaurante, pero siempre la finalidad fue realizarlo. La fuente de financiamiento inicial fueron ahorros propios.

Empezó en el año 2011 entre los meses de marzo y abril en formato de cafetería con los recursos económicos disponibles. Era un lugar con un espacio limitado, situado en la calle 19, donde se ofrecían licuados de frutas naturales y sándwiches. Uno de los éxitos fue el emparedado de huevo y comenta que actualmente muchas personas todavía demandan este plato. Asimismo, ofreció a los clientes el placer de degustar la natilla de su abuela que, en

su memoria, sabía a hogar. Este espacio fue ganando en clientes y comenzó a ser popular por su ensalada distintiva caracterizada por la presencia de cubos de pan crujiente, renovando de esta forma la ensalada César. Otra conquista fue la crema de vegetales caliente que se cocinaba en las casas y se recordaba como las papillas; inicialmente fue diseñada para los meses de noviembre y diciembre por el frío, pero se convirtió en uno de los platos distinguidos de la casa. Esta primera etapa duró hasta finales de 2012.

La segunda etapa comienza a principios de 2013 ya con la licencia de restaurante, y se trasladan a la calle 30. Algo que diferencia esta etapa de la anterior es que todos los días proponía un menú diferente, no había una carta estable, sino especialidades de la casa, y aumentaron los platos que se ofertaban. Se mantuvieron las elaboraciones por las que el público reconocía al establecimiento, y se transformó la exitosa ensalada con la incorporación de arroz cocido con hierbas aromáticas, frijoles, huevo y pollo, atún o cerdo según las preferencias del consumidor. Esta ensalada constituyó otro acierto y es uno de los platos más aplaudidos por los comensales.

Hasta 2015 compartió el emprendimiento con ser directora del Departamento Premium de la agencia de viajes Sol Caribe Tours, en que decide dejar de ser empleada de una firma y seguir realizando su sueño dedicándose por completo al negocio.

Desde 2015 se desarrolló la tercera etapa del restaurante, alcanzaba lo que se había propuesto desde el comienzo, esa casa restaurante que soñaba desde que emprendió en la calle 19.

El prestigio de Hecho en Casa creció con rapidez y se hizo necesario cambiar su sede. Actualmente se encuentra en la calle 14 no. 511 entre 5ta. y 7ma., en Playa. Es acogedor, rústico, con dos pisos, una terraza abierta, un área para fumadores y un jardín que llama la atención por las flores, luces y decoración. Alina plantea que no puede haber un discurso en el nombre que no esté relacionado con lo que hacen, es por esta razón que la inmensa mayoría de lo que hay en este sitio está hecho por manos cubanas, todas las pinturas, las mesas, etc. son de artistas cubanos. Hay que añadir

que en todos los espacios sobresale el eclecticismo y esto se debe en gran medida por los obsequios de los que lo visitan.

Lo que diferencia este tercer momento del resto es que se elaboran platos más refinados y creativos, donde el límite es la imaginación. Un elemento a destacar es la oferta de tradicionales dulces caseros como el flan de calabaza; y otro aspecto importante son las alianzas que se logran establecer con otros proyectos con el fin de adquirir de forma exclusiva productos como queso de cabra artesanal. Además de brindar desayuno y almuerzo, ahora cuentan con servicio a domicilio, de buffet y la oportunidad de reservar.

Es un lugar que todas las semanas promueve la música cubana. Comprometido con estas raíces, se disfruta solamente este tipo de música, como dice su fundadora: "música hecha en casa". A su vez brinda a los espectadores la razón por la cual se expone al artista o grupo musical protagonista del momento y la información sobre este. De tal inigualable iniciativa son partícipes sus trabajadores quienes, gracias a este establecimiento, hoy afirman conocer más de Cuba que cuando empezaron y ese, precisamente, constituye uno de los orgullos de Alina.

Sobresale por la utilización de productos frescos y saludables; y aboga por la política de no freír, se cocina en los hornos, a la plancha y en cazuelas. Las personas agradecen esta iniciativa y se han hecho populares los plátanos maduros asados, siendo una experiencia totalmente diferente. Se atienden a personas con limitantes y requerimientos para su comida, como los celíacos.

Todas las preparaciones, sin excepción alguna, tienen un motivo, una historia. Por ejemplo, el filete de cerdo se conoce con el nombre de Filete Real para expresar respeto a un alimento que es característico de la cocina cubana. Inclusive se rediseñan elaboraciones originarias de varios países, pero sin perder la perspectiva de hacerlo como en casa.

Han apoyado y patrocinado varios eventos relacionados con temas que consideran socialmente importantes como los concursos Habana en Nombre de Mujer y Un Sato de Película, convocados por

la EFCH, a estudiantes de otras provincias que no tenían recursos, Eventos de la Compañía Liza Alfonso y del Ballet de Laura Alonso, por solo mencionar algunos. En el período del tornado todos los viernes brindaron su apoyo a aquellas personas más afectadas por este evento climatológico. Considera que la responsabilidad social no es aprovechar una circunstancia para la publicidad, sino que debe ser sostenida en el tiempo, es una manera de actuar de forma sistemática, que pueda provocar un cambio en la mente y en las conductas de las personas para bien.

Las mayores dificultades

En un negocio de restauración, los insumos de alimentos, especias, aderezos, etc., son ingredientes indispensables y justo los que más escasean en el mercado cubano. Una encuesta realizada por la consultora AUGE a emprendedores sobre los sucesos que más le han afectado en los últimos años, 64 % se pronuncia por la escasez que vive el país por las restricciones financieras y 48 % por la demora en la apertura del mercado mayorista (AUGE, 2019).

Cuba, se conjuga un mercado regulado centralmente para la mayoría de los productos y otro mercado libre sobre todo de alimentos del agro y otros servicios y productos.

Los trabajadores por cuenta propia deben obtener sus productos en el mercado agropecuario de libre comercio, en las tiendas minoristas del Estado, en el mercado informal y en el mercado mayorista. Este último solo para cuatro tipos de negocios privados (cafetería, restaurantes, bares y panadería-dulcería) y satisface una limitada variedad de veinte productos como: bebidas, refrescos, cigarrillos, cigarrillos, harina, etc., y en último año se han establecido cuotas mensuales (Martín, 2020).

En una encuesta realizada por la Universidad de La Habana a 60² negocios en La Habana, sobre sus fuentes de suministro en cuanto

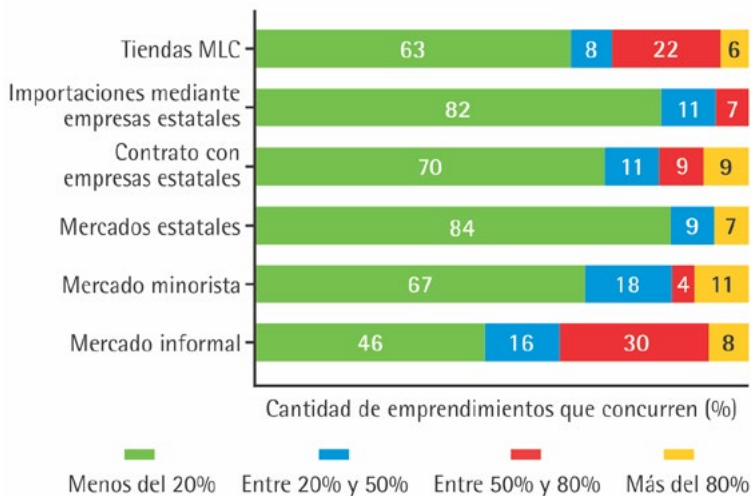
- 2 Veintinueve de gastronomía, cinco rentas, siete tiendas, dos talabarterías, cinco impresiones, cuatro informáticos, profesor de música, dos peluquerías, diseño/modas, consultoría y taller de celulares.

a forma de propiedad, aparece que 28,8 % compra más de 40 % de sus suministros al Estado y otra proporción importante se realiza en el mercado agropecuario. De ellos, 53 % son negocios vinculados a la gastronomía. Las proporciones y tipo de productos dependen en mucho del tipo de restaurantes o cafetería (de barrio, de especialidad y de lujo), donde las exigencias de calidad, presentación, etc., del producto final son diferentes.

En el año 2020 se abrieron tiendas en divisas, ante la escasez que presenta el país en el acceso a esta (se calcula que en el último año se recibieron 50 % menos de divisas que años anteriores) producto de la baja del turismo por las medidas de Estados Unidos hacia Cuba.

En el gráfico 1 se muestran el por ciento de insumos que se adquieren por diferentes vías.

Gráfico No 1. Resultados de la encuesta



De forma general los mercados estatales son los de menor concurrencia para los emprendedores al momento de adquirir sus in-

sumos, 84 % adquiere menos de 20 % de sus insumos en este sitio. El segundo mecanismo menos empleado para la obtención de insumos es a través de la importación mediante empresas estatales, en 82 % de los negocios se adquiere menos de 20 % de los insumos por esta vía; 62 % de los emprendedores que manifestaron usar en menor por ciento esta vía ratifican la idea de que los mecanismos de importación establecidos no son favorables para el funcionamiento de los negocios. Los mercados estatales y la importación mediante empresas importadoras son, de forma absoluta, las vías que menos se utilizan para obtener la mayor parte de los insumos.

Es apreciable también que en este análisis de los insumos y sus orígenes entre 50 % y 80 % de los insumos que obtienen estos emprendedores para sus negocios, lo hacen con mayor frecuencia en el mercado informal (30 %) y en las tiendas en MLC (22 %). Estas dos vías son de forma absoluta las más usadas por todos los encuestados (18 %) para obtener sus insumos entre todas las alternativas ofrecidas, independientemente del porcentaje de insumos que obtengan.

¿Cómo logra lo que se propone?

Los clientes de Hecho en Casa son fundamentalmente extranjeros y nacionales de medio o altos ingresos, aunque ellos dirigen sus esfuerzos hacia un público objetivo de Medio Alto nivel cultural que no siempre disponen de ingresos en correspondencia, por tanto, realizan cotizaciones por presupuestos y se ajustan a las posibilidades del cliente sin que por ello reciban un producto inferior. La política cambiante de los Estados Unidos hacia Cuba, se ha convertido en un factor negativo para el negocio, ya que ha ocasionado una gran baja en el sector del turismo, por lo que la riqueza y la ganancia en este período ha sido operar para el mercado nacional y extranjeros residentes temporales. En este sentido, Alina apunta: "Hacemos la obra de teatro todos los días, ya sea con el teatro lleno o vacío" pues se enfocan en brindar un buen servicio y la imagen cultural cubana.

Los clientes buscan sensaciones y para aquellos que solo los motiva la necesidad vital de llenarse el estómago, aunque no es un restaurante diseñado para eso, procuramos "que en ese momento también se llenen de sensaciones de Felicidad". Es por eso que en HC se dice que cocinan La Felicidad. "No se trata solo de llenarte la boca, queremos que vuelvas a sentir el placer de ser recibido con ganas, queremos tener un ambiente que traiga recuerdos, despierte nuevas ideas y alimente esperanzas".

La dueña escribió en la carta "Compartir socialmente un almuerzo o la cena es dar y recibir un abrazo cálido de recuerdos, una revelación colorida de futuro. Fuente de salud y vida, puente para todos los caminos; es un placer supremo, una deliciosa oportunidad para ser feliz".

Entonces venden la experiencia de un momento feliz, la sensación de que es posible lograrlo, eso es lo que compartimos, un restaurante es como un libro abierto sobre el país y su gente y las personas nos pagan por eso.

Como parte de sus estrategias publicitarias poseen, desde de los inicios, una página web y se encuentran en las redes sociales. De este modo promocionan sus ofertas y revelan su compromiso con la generación de una cultura del detalle y de la pasión del servicio que ha caracterizado a los cubanos a lo largo de la historia. Igualmente, para captar mayor cantidad de clientes trabajan con varias agencias de viaje no radicadas en la Isla.

El proceso de selección de los empleados se realiza a partir de una entrevista a los aspirantes a los disímiles puestos de trabajo, generalmente recomendados por terceros, donde se hace énfasis en la experiencia o vocación extraordinaria de estos por el servicio. Un requisito primordial para formar parte del equipo de trabajo es tener respeto y orgullo por Cuba. Una vez contratados son formados por la dueña y jefa de cocina en las diferentes labores. De igual manera vela por la superación constante de sus trabajadores, incentivando su asistencia a cursos de cantina, habanos, *sommelier* e idiomas, entre otros, y realizan mensualmente entrenamientos en los que

se miden sus habilidades y aptitudes. Dos veces al día son convocados todos los trabajadores a reuniones informativas en las que se debaten temas sobre el servicio, las noticias del día, las tendencias culinarias actuales, etc. En relación a su salario, se les retribuye con un monto fijo independientemente de las ventas, adicionalmente reciben 10 % de estas y la propina se reparte equitativamente.

Aunque la carta menú cambia diariamente, los platos de alta demanda son aquellos en los que predominan los filetes de cerdo y el pescado, y sus precios oscilan entre los 250 a 350 CUP. Las ventas anuales ascienden a 1 500 000 CUP como promedio.

Alrededor de 85 % de los ingresos son destinados a los gastos. Entre estos, los vinculados al abastecimiento de las materias primas y a los altos costos fijos correspondientes a la renta del local, pese a las buenas relaciones con el arrendador que se ha enamorado del proyecto y que forma parte de él. El pago de impuestos comprende 12 %-15 % de las utilidades.

En cuanto a los insumos Alina plantea que en Cuba "los abastecimientos son complicados" debido a que no hay tiendas que sean estables ni asequibles en precios ni en necesidades. Es un verdadero reto y también una tortura mental y física en problema de abastecimiento.

Se ha viajado al extranjero para adquirir los bienes necesarios mediante importación. Sin embargo, esta última posee limitantes en cuanto encierra un carácter no comercial, atendiendo a las disposiciones legales, debido a que los trabajadores por cuenta propia son personas naturales y no jurídicas.

De ahí que se realicen acuerdos con los proveedores locales en la adquisición de insumos, pero además de las carencias existe también mucha informalidad entre los proveedores "que empiezan bien y después se desajustan"; ella le llama "farandulería comercial" y que pasa por "mucho ruido y pocas nueces" entre fincas, productores y generadores de productos y mercancías que se mueven solo por intereses económicos, pero poco o casi nada hacen por mantener fidelidad y ganar clientes. Los productos originales no mantienen

su calidad y esto hace tener que buscar constantemente si se tiene el principio del respeto y el compromiso con el cliente. Hecho en Casa va muchas veces a los lugares más sencillos y ahí se halla savia para vivir. ¡¡No se busca para un menú, sino que se descubre lo que la tierra dé y a partir de ahí crean!! Se procura gastar en CUP y prácticamente nada en MLC porque no se pueden recuperar sin que genere demasiado estrés, esto ha requerido una dedicación aun mayor a la calidad del menú.

En determinadas ocasiones no se localizan ciertas materias primas, pero Hecho en Casa no cierra por este motivo y crean distintas combinaciones de preparaciones.

No obstante, las dificultades, ha alcanzado significativas conquistas: contar con los certificados de excelencia de las principales redes en restauración; haber recibido a personalidades de la cultura y de la sociedad, entre los que sobresalen presidentes de diferentes países; y ser considerado uno de los mejores restaurantes de La Habana. Según Alina, los resultados más importantes son los vinculados al equipo de trabajo: el haber logrado la operación diaria del negocio a pesar de los desafíos que impone el sector y los retos externos; compartir la filosofía de la creadora, así como su pasión y sentido de responsabilidad por el arte culinario; la seguridad que posee el trabajador, su satisfacción individual y profesional, y su orgullo y placer de ser miembro vital del proyecto.

La Bodeguita: *delicatessen*

No siempre se tiene el recurso económico para gastarlo directamente en una comida de restaurante, la bodeguita permite llevar ingredientes y preparaciones que recordarán la experiencia HC y a la vez ayudan a los clientes a crear sus propias comidas y aliviar el trabajo de la cocina de casa.

La Bodeguita surge para extender fuera de sus límites al restaurante y con ello lograr que los "sabores y aromas los acompañaran siempre" que es un eslogan del restaurante, multiplica la cocina en

cada casa y es una manera de transmitir la cultura de la comida cubana, rescatarla, cuidarla y honrarla.

Si bien la bodeguita surge como un concepto de restaurante en casa, ha satisfecho demandas de los clientes en cuanto a "ayudarles a cocinar", "ser rápidos en la cocina".

En la Bodeguita se han ido introduciendo costumbres que eran propias de las casas para "adelantar" en la cocina y hoy se llevan esas preparaciones más allá hasta convertirla en un pequeño mercado *Delicatessen*, donde se encuentran productos marinados listos para cocinar y otras preparaciones que permiten al cliente hacer cenas, preparar *snacks* y hasta hacer regalos.



La bodega comenzó con cuatro productos y hoy tienen entre doce y catorce y no hay más por falta de abastecimiento y tiempo para buscar opciones. Ofertas como: costillas de puerco marinadas, caldo de pollo o cerdo para cocinar, pasta de ajo, salsa campera, mantequilla de maní, paté de berenjenas, mayonesa de zanahoria, en fin, una variedad de exquisiteces a disposición del mercado. Los precios oscilan entre 200 a 50 CUP.

En un futuro la bodeguita debería ampliarse para convertirse en centro de elaboración que abastezca a servicios de alojamiento y restauración, de hecho, hoy hay salsas que otros restaurantes le compran Hecho en Casa.

Alina anhela que Hecho en Casa se convierta y se mantenga como una referencia de lo bien hecho en Cuba. Su idea es perdurar,

que se conserve el estilo que han creado y que se reproduzca, no dejar de lado las raíces, ni las características que han prevalecido en los cubanos como apasionados, osados, originales, imaginativos, entre otras. También se traza el objetivo de crear un centro de elaboración.

Se puede afirmar con seguridad que la esencia de este restaurante hace honor al nombre Hecho en Casa y se percibe desde el logo, el local, los trabajadores, los ingredientes, el servicio y, por supuesto, en su anfitriona Alina que permite que cada visita se sienta como en su hogar.

Preguntas para reflexionar:

1. ¿Qué vende Hecho en Casa a sus clientes? ¿Qué elementos del negocio aportan a ese concepto?
2. ¿Identifica innovaciones en el negocio, cuáles y por qué? ¿Qué factores usted señalaría como desencadenantes de la bodeguita?
3. Si usted fuera un consultor, ¿qué le recomendaría a Alina para el desarrollo de su negocio a futuro?

Referencias

AUGE (2018). Impacto sobre el sector privado de la política hacia Cuba de la Administración Trump. La Habana: Auge.

MARTÍN GONZÁLEZ, M. (8 de agosto de 2020). Mercabal. Un mercado para adquirir decencia. *Juventud Rebelde*. Recuperado de <http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2020-08-08/mercabal-un-mercado-para-adquirir-decencia/>

Juanky's Pan: marca multiplicada¹

Juanky's Pan es una marca y se evidencia con cuatro establecimientos: tres restaurantes y una cafetería. Constituyen uno de los negocios cuentapropistas de restauración con mayor éxito de La Habana, a pesar de estar ubicados en lugares de difícil acceso (con excepción del último en Miramar, muy reciente).



Se consideran restaurantes de comida rápida y sus ofertas en la mayoría se conforman sobre la base de hamburguesas de cerdo, pollo y res. También brindan deliciosas combinaciones de entrantes, jugos, batidos, pizzas y espaguetis, etc. Hay que destacar que en tres restaurantes los clientes pueden degustar los productos sentados disfrutando, tanto de espacios climatizados como al aire libre, además que ofrecen servicios a domicilio. Otro solo brinda servicio a domicilio.

La comida rápida se ha internacionalizado mediante franquicias, desde que McDonald lo hiciera por vez primera. En Cuba no están autorizadas las franquicias, pero si el uso de marcas bajo licencia en la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial, lo que ha sido aplicado por Juan Carlos Blain o Juanky como más se le conoce, pero, ¿cuál

1 Elaborado por la profesora del Centro de Estudios de la Economía Cubana, de la Universidad de La Habana, Ileana Díaz Fernández, con la colaboración de Carlos Arce y Juan Carlos Blain.

es la forma de operar el negocio que le permite que se reproduzca esa forma de gestión en diversos establecimientos mediante el uso de marca? ¿Cómo lo logra para ventas en restaurante y servicio a domicilio?

De la informatización a la restauración

Juan Carlos estudió informática, sin embargo, la necesidad económica y el deseo de emprender un proyecto propio lo llevaron a la cocina.

La fuente de inspiración fue su mamá, quien le hacía desde que era un niño hamburguesas y él intenta reproducir esos auténticos y exquisitos sabores y aromas, y decide comercializar esta receta familiar de la hamburguesa.

En sus comienzos, como una de las variadas formas de sustento económico que Juanky experimentó para su familia, con intuición y conocimientos básicos, resultado de estudios autodidactas, realizó un pequeño y simple modelo de negocio, y las vende a domicilio, naufragando en el mercado informal. Su principal objetivo era adquirir el *know how* de este tipo de actividad. Pero el tiempo que le ocupaba la carrera y la congelación de licencias dirigidas a la gastronomía no le permitieron tomarse con seriedad el proyecto.

A partir de varios cambios que sucedieron en su empleo estatal y la necesidad de cambiar sus paradigmas, retoma el proyecto y decide crear la hamburguesería junto a su padre, aprovechando las nuevas oportunidades que brindaban las autoridades en cuanto a la autorización de licencias de cuentapropismo en esta modalidad.

El 21 de diciembre de 2012 se inaugura el primer establecimiento Juanky's Pan, restaurante situado en la casa del padre de este emprendedor, en La Coronela. Es una comunidad muy tranquila, sin movimiento, de muy difícil acceso. Esta pésima posición y baja afluencia de público en los primeros meses los obligó a fortalecer características como el mantenimiento de la calidad. Este es indiscutiblemente un elemento que los ha posicionado en el mercado, la constancia en la calidad de sus productos y servicios.

El menú más demandado es la hamburguesa, pero las pizzas, los entrantes como las croquetas de jamón, los batidos de helado y los jugos son muy solicitados también. El precio promedio de la hamburguesa simple es de aproximadamente 70 pesos cubanos.

Los jugos y batidos de frutas son 100 % naturales, y velan por que las frutas no tengan incorporados químicos de maduración.

El financiamiento inicial fueron ahorros propios: 16 250 pesos cubanos y 1000 euros, y la ayuda de familiares y amigos que se iban enamorando del proyecto.

Gracias a la acogida del público y el triunfo que se iba alcanzando en tan poco tiempo, se da la posibilidad de abrir otro restaurante en 2016, ubicado en el reparto Flores. En esta ocasión al tener registrada la marca pudo otorgar el uso de marca con la gestión del negocio Juanky's Pan a otro cuentapropista quien es el titular del establecimiento, lo que también aplica en los espacios de Marianao (este solo de servicio a domicilio las 24 horas) y de Miramar en 31 y 6. En el contrato firmado en la OCPI se acuerda 4 % por el licenciamiento para usar Juanky's Pan.

Estos inmuebles poseen una decoración moderna, adecuado a las tendencias actuales del diseño, estableciendo un ambiente agradable que es capaz de atraer al público más joven y a la familia en general.

¿Cómo organizó Juan Carlos el negocio?

Con el transcurso del tiempo impulsaron diversos cambios que provocaron importantes resultados en el funcionamiento y desarrollo del negocio. La creación de un sistema informático de gestión y control de ventas e insumos, creado por Juan Carlos y Reinaldo Cabrera, amigo que se suma al proyecto, poseer una red móvil con transmisión directa a los televisores que se encuentran en el local, que proporciona a los consumidores la posibilidad de observar imágenes de los productos que allí se ofertan, así como subir a la red fotos de ellos en el local siempre que lo desearan, forma parte de su valor agregado.

Un aspecto a destacar es el área de capital humano. Al principio no tenían trabajadores fijos, enfrentando las consecuencias e inestabilidad que proporcionaba la baja de empleados y la incorporación de otros nuevos.

No es hasta el segundo año aproximadamente que comprende la necesidad de capacitarlos, prepararlos y educarlos, pues como plantea Juan Carlos "son el público más importante". Esta formación se dirigió en un primer momento a los jefes de turno y luego al resto del equipo, con una duración de cuatro semanas en el horario matutino, para que no afectara la apertura del establecimiento. Comprende temas motivacionales, de liderazgo y sobre técnicas de venta, entre otros.

El logro del compromiso y el sentido de pertenencia del equipo de trabajo hacia el negocio se convertían en un objetivo importante del dueño, suponiendo un gran reto. Para conseguir este significativo propósito se realiza un proceso de selección muy riguroso a través de entrevistas de trabajo. Estas no se centran en el nivel de escolaridad ni en las habilidades de cada persona, sino en los valores que transmiten, es decir, no se miden solamente las experiencias y destrezas, también son evaluados el respeto, el amor por el trabajo, la honestidad y la responsabilidad, entre otros.

Por esta razón, Juanky's Pan es reconocido por el buen trato, caracterizado por ser amigable, cercano e incluso familiar. En la actualidad se relacionan con la marca aproximadamente 85 trabajadores entre los cuatro establecimientos.

La gestión de la marca se organiza a través de una junta directiva, organizada de la manera siguiente:

- una dirección de tecnología, que atiende todos los aspectos tecnológicos, instalando programas, y capacitando a los administradores y al personal del lugar;
- una dirección de comunicación y *marketing*, que se encarga de todas las promociones, el diseño de las cartas menú y trabaja los canales internos de comunicación del equipo de trabajo y las relaciones públicas de la marca;

- una dirección de logística, que se dirige a la relación de Juanky's Pan con los proveedores;
- una dirección de procedimientos, encargadas de realizar auditorías para la revisión de la calidad de los productos, evaluación que posteriormente es entregada a la dirección de ventas;
- una dirección de ventas es la última que se ha instaurado y dirige los puntos de venta;
- una dirección económica, responsable de organizar y dirigir toda la contabilidad tanto de la marca como en cada uno de los establecimientos.

El dueño señala que se hace necesario crear una dirección de recursos humanos. Igualmente, una de las próximas propuestas es instaurar un área especializada en la Responsabilidad Social.

Los clientes a los cuales se dirige son jóvenes y la familia, en sentido general. También turistas, aunque en menor medida que los cubanos. Por ejemplo, en Juanky's Pan Pedregal el público que más visita el espacio son los jóvenes con su círculo de amistades. Flores se caracteriza por un público familiar con niños y en Miramar 31 y 6, un público que aún no se ha definido, pues lleva muy poco tiempo abierto.

Además de esto, como parte de la estrategia de *marketing*, existe un programa de fidelización de clientes que cuenta con aproximado de 1846 registros activos.

Marketing en el centro. La mezcla

Uno de los aspectos centrales en el negocio ha sido el *marketing* como vía para que el cliente viva la experiencia en la degustación de la hamburguesa en un ambiente agradable.

El producto, se diseña de modo que cada uno de los ingredientes posea buena calidad



y aporte una experiencia al cliente. Ejemplo de ello son los productos que conforman la hamburguesa donde cada uno tiene una posición, para crear una experiencia grata al cliente, es así que los vegetales van encima de la hamburguesa y separa el pan del ketchup y la mostaza para que estos no lo humedezcan.

Igual sucede con los batidos, con la intención de que el cliente consuma un producto de calidad, existe un orden para poner la materia prima en la batidora, y así lograr el batido y los jugos de Juanky's Pan.

Con relación a los precios, Juanky's Pan no es de los más económico, al menos en la zona de La Lisa que fue donde comenzó. Pero el ofrecer un producto de calidad superior a todos los que se ofrecía en la zona, permitió que los clientes comenzaran a aceptar el precio y se incrementara incluso de la demanda.

La ubicación del punto de venta era otro problema, porque sencillamente se encontraba en un área por donde no pasaban personas y esto desde luego limitaba su visibilidad. La misión principal era crear primero un espacio donde se disfrutara con todas las comodidades, lo cual se fue mejorando y se crearon condiciones para tener ofertas de tragos.

Pero nada de esto hubiera sido posible sin haber desarrollado una de las variables más importantes que fue la comunicación. Para lograr esto, tuvieron que hacer esfuerzos muy grandes para dar a conocer primero el lugar intrincado donde se encontraban, y luego convencer a los clientes que valía la pena pagar el precio propuesta, para que disfrutaran de los productos.

En los inicios no había mucho desarrollo en las redes sociales, por lo que se repartieron muchos plegables, salieron con carteles para los lugares más transitados, participaron en muchos eventos para lograr cada vez más mayor visibilidad. Pero lo que realmente permitió consolidarse e ir posicionándose con mayor fuerza, fueron las acciones directas que hacían con los clientes de atención personalizada, promociones, tarjetas de fidelización, relaciones directas, etc., lo que permitió muy buenos resultados a lo largo del tiempo y consolidar la marca.

Alguna de las acciones de fidelización es la oferta del 'MegaBig' que consiste en un pan de tamaño grande y si el cliente lo consume completamente entonces se le obsequia un bono de 50 CUP para su próxima visita.

El negocio promociona y comercializa sus productos en su página web, plataformas de comercio electrónico como Mandao y Cuballama, WhatsApp Bussiness, aplicaciones móviles cubanas, en eventos y ferias mediante relaciones de *networking*. La comunicación en las redes sociales sobresale en Facebook promocionan su negocio, comparten imágenes de los clientes y de la comida, lanzan concursos, encuestas y ofertas, etc., logrando una perfecta interacción entre ambos. En Instagram muestran los platos, y los jóvenes agradecen todos estos contactos pues son espacios que son empleados cada vez más por esta parte de la población.

En los lugares físicos se puede compartir fotos y se observan en los televisores, e inclusive, cuando es el cumpleaños de un cliente, automáticamente con apretar un botón suena la canción de felicitación.

Siempre tuvieron claro que el equipo y los procesos eran claves no solo para vender, sino para ganar reputación y reconocimiento con nuestros clientes. En el caso del equipo fue fundamental su compromiso, que se sintieran parte de la Marca, tanto es así que aproximadamente 60 % de los trabajadores llevan más de dos años en el negocio.

En cuanto a los Procesos siempre se entendió su necesidad y desde los comienzos se trabajó con manuales de procedimientos, esto a la larga dio la posibilidad de aprovechar nuevas oportunidades para el crecimiento de la marca, lográndose que en los cuatro establecimientos donde se encuentra Juanky's Pan se cumplan estos.

Los ingresos promedios mensuales son de 100 000 pesos cubanos y 10 % de estos se paga en impuestos.

En el caso del negocio de venta a domicilio de productos elaborados, que es la cafetería de Marianao. La mezcla en cuanto a pro-

ducto es la misma que para venta en el restaurante, sin embargo, en el resto de los elementos no es así.

Una vez elaborado el producto este culmina con el empaquetado o envasado de los jugos y batidos, para realizar la entrega al mensajero. De igual forma en este servicio es importante las mochilas de los mensajeros, los cuales tienen que tener las condiciones necesarias para preservar la calidad y el cliente reciba una adecuada experiencia.

Una vez listo el pedido se traslada hacia el destinatario, en aras de cerrar la primera parte de la experiencia, que culmina con la entrega y posterior disfrute del cliente. Es válido resaltar que el mensajero también debe aplicar un protocolo en su discurso, para transmitir una imagen profesional con los clientes.

De igual modo se debe destacar que el establecimiento de venta a domicilio opera las 24 horas, lo cual se convierte en una ventaja competitiva. Entre las 7:00 p.m. y la una de la madrugada pueden realizar cada hora y media entre 20 o 30 pedidos en dependencia del día de la semana.

En el caso del precio este servicio tiene sus propias características puesto que este se conforma de tres elementos claves: el precio de los productos; el precio de la mensajería que sería el salario de los mensajeros y 4 % por concepto de servicio que se le entrega a los trabajadores en su salario diario.

Los mensajeros cobran por zona de residencia, a un precio razonable, que le permita generar ingresos y que los clientes puedan asumir el costo. De igual modo se quedan con la propina que le asignan los clientes.

El precio dentro del producto, está enfocado básicamente al costo-beneficio, obteniéndose un margen de ganancia de 15 % a 25 % en dependencia del producto.

Los clientes no tienen contacto con el Punto de Venta por las características del servicio, solo mediante la solicitud del servicio y la rapidez en la respuesta y entrega del servicio.

En este caso específico se realizan algunas ventas por ventanilla, aunque no es la generalidad, lo cual también se transforma en una

oportunidad para los clientes de la localidad o los que están de paso. Para ello se cumplen los mismos procesos y solo se excluye la participación del mensajero.

La Comunicación de las propuestas que se ofrecen a domicilio, se realizan mediante los canales digitales y físicos, para lo cual se utilizan las redes sociales y plegables, respectivamente.

Los mensajes están orientados principalmente a destacar los productos que se ofrecen y la ventaja de trabajar las 24 horas.

Los procesos comienzan con la recepción del pedido donde el recepcionista ofrece todos los detalles necesarios sobre el producto y el servicio de entrega. Existe un manual de procedimiento que constituye un elemento fundamental para que los servicios tengan una homogeneidad, a la hora de ofrecerse y aunque no sean iguales unos de otros, puedan tener un mismo estándar.

La responsabilidad social por vocación

Juanky's Pan, desde la primera apertura, ha sido identificado como un emprendimiento socialmente responsable. Se evidencia en su preocupación por el entorno que le rodea y la atención que le brinda al vecindario. En su ámbito más inmediato desde el inicio se han realizado obras de teatro, actividades recreativas y talleres para niños de la comunidad.

También extienden su accionar a otras comunidades. En este sentido colaboran con el proyecto Aula Inspírate, creado por el taller electrónico Ingenius, con la intención fundamental de enseñar y educar a niños cuyas familias tienen bajos recursos económicos. Juanky's Pan les proporciona materias primas y en algunas ocasiones productos elaborados. De igual forma imparten cursos de inglés, informática, cocina, etcétera.

Han aportado a La Edad de Oro, lugar donde viven personas mayores que padecen enfermedades.

Han realizado dos limpiezas en el río Quibú y se recogieron en una ocasión dos toneladas de escombros, incluyendo plásticos, vidrios y aluminios. La idea de Juanky fue que estos desechos no

se vertieran en la basura, sino que se reutilizaran. De esta manera emplearon el aluminio como materia prima, el cristal fue entregado al proyecto Akokán que lo utiliza en el embellecimiento de su localidad, y el plástico lo donaron a una cooperativa en Matanzas que produce artículos con productos reciclados como muebles. En esta iniciativa ambientalista participaron la Fábrica de Arte Cubano, el proyecto ¡Planta!, la Sociedad Cubana de Botánica, entre otros.

A partir de lo anterior nace la idea del proyecto TODOS, enfocado a la protección del medioambiente, basado en la generación de un área de clasificación de las materias primas. En esencia, se pretende incentivar en la sociedad esta cultura de agrupar los desechos. Y en función de lo que se pueda clasificar, comercializarlo a empresas estatales o a determinadas entidades para, sobre todo, lograr que sea sustentable, permitiendo pagar los salarios de aquellas personas que trabajarían en esta idea.

Asimismo, participaron en la recogida de basura que se llevó a cabo en el Parque Metropolitano de La Habana. Estas acciones trajeron consigo que se fueran posicionando como uno de los emprendimientos más involucrados en los temas de responsabilidad social. Han logrado insertar a cientos de personas y organizaciones en estos retos, y han contado con el apoyo del gobierno.

En el año 2017 aplicaron a un concurso de responsabilidad social, Premio Oasis, del cual resultaron ganadores. Este es lanzado por CubaEmprende, red que ofrece apoyo a los emprendedores en los momentos iniciales o de maduración de sus proyectos, y el intercambio entre estos.

Y ahora, ¿cómo continuar?

La inestabilidad del mercado nacional y el bloqueo estadounidense impuesto a la Isla, ha provocado la depresión del turismo, que afecta directamente a Juanky's Pan e indirectamente porque impacta en el poder adquisitivo de la población y, por tanto, de muchos de los clientes, lo que provoca la disminución de demanda.

Al mismo tiempo al inicio de la etapa de la covid-19, comenzaron a llegar señales de clientes interesados en productos sin cocinar, a partir de la compleja situación que existía en ese momento. Se estudió la variante de satisfacerlos.

Surge la idea de comercializar los mismos productos de la carta, pero sin cocinar; con dos objetivos, primero abaratar los costos, cosas que los clientes agradecerían y segundo crear una nueva oferta que permitiera generar mayores ventas en esos días de mucha incertidumbre.

Los retos son muchos por mantener igual servicio en todos los negocios incluido esta última idea.

Preguntas para reflexionar:

1. Analice la mezcla de *marketing* del negocio en restaurante y servicio a domicilio y precise:
 - Las necesidades de los clientes y la alineación de la mezcla.
 - Semejanzas y diferencias en la mezcla entre ambos negocios.
2. ¿Cómo logra Juanky's Pan realizar el uso de marca y ofrecer un servicio homogéneo en los cuatro establecimientos?
3. El servicio de venta de los productos sin cocinar ¿cree que es una buena decisión? ¿Cómo asegurar la calidad?
4. ¿En qué medida las acciones de responsabilidad social están alineadas con el tipo de negocio? ¿Alguna sugerencia?

Para que te quedes en casa... Mandao¹

Quedarse en casa y mantener el distanciamiento físico ha sido una norma de la pandemia del coronavirus, en Cuba y en el mundo. La covid-19 ha provocado muchísimos malestares y pausas, también ha ofrecido aprendizajes y oportunidades. El emprendimiento al que nos referiremos es un buen ejemplo.



Caerse, y levantarse

En septiembre de 2019, siete meses antes de que se detectara el primer caso de coronavirus en Cuba, Marta Elisa Deus cofundó Mandao, una aplicación mediante la que se realiza el servicio de entregas a domicilio, en La Habana (en todos sus municipios), Matanzas (Matanzas, Santa Marta, Cárdenas y Varadero) y Holguín (ciudad). Esta aplicación muestra fotos de las ofertas que se pueden adquirir mediante el servicio con su descripción. También ofrece mensajería de carga, servicios del agro, cestas de la Finca Vista Hermosa.

A este negocio le precedió otro, Mandao Express, en el año 2016, que realizó servicio de transportación y envío de documentación a empresas y embajadas. Había nacido a partir de la identificación la

1 Elaborado por la profesora de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, Daybel Pañellas Álvarez, con la colaboración de la dueña del negocio Marta Elisa Deus Rodríguez.

necesidad de entregas, invitaciones "el mensajero de toda la vida". Sin embargo, "esa idea inicial fracasa porque las instituciones contaban con ese personal, aunque en la mayoría de los casos de manera informal. Por otro lado, la logística necesaria conspiró también".

Casi por azar, descubren el espacio para el *delivery* de comida, a propósito de un día de las madres. Con esta evidencia como estímulo, los aprendizajes anteriores "especialmente de los errores" —subraya su fundadora— el apoyo y alianzas con personas calificadas, además del familiar, crearon un equipo multidisciplinar y echaron a andar.

La motivación de lo nuevo, de la creación, la ruptura con la rutina, la libertad en términos de no subordinación a un empleador, las posibilidades de diseño y aplicación de lo soñado en articulación con otras personas, el continuo aprendizaje, la satisfacción del cliente, el crecimiento del consumo, han constituido hasta la fecha elementos motivadores.

"No ha sido un proceso fácil. Significó convencer a restaurantes de que realizaran servicios a domicilio; aun con el conocimiento de la necesidad de estudios de mercado, resulta muy difícil hacerlos en el país dada la falta de acceso a la información o su inexistencia, la inconsistencia interinstitucional, los temores hacia el emprendimiento", refiere Deus.

En un primer momento, los pedidos se hacían a través de llamadas telefónicas o mensajes por WhatsApp; pero desde julio 2020 existe la aplicación móvil, tanto para Android como iOS. Este cambio, aunque ha supuesto grandes ventajas operativas, de alcance y visibilidad, constituye también un reto por el acceso a internet de los cubanos, la velocidad para navegar y visualizar las ofertas, etcétera.

El negocio por dentro

La oficina principal radica en El Vedado, municipio Plaza de la Revolución. Realizan la entrega a domicilio, a más de 100 restaurantes y algunos otros negocios relacionados con comida, en La Habana.

Cuentan con 50 trabajadores y cerca de 100 mandaderos, de los cuales 70 % se gestiona por la apk. El grupo inicial se conformó a partir de redes interpersonales, el resto a partir de convocatorias realizadas por Revolico. El personal se selecciona en función del perfil de trabajo, no con batería de pruebas de selección de personal sino con entrevistas en las que se explora cómo proyectan los interesados su deseo de trabajar, su capacidad.



Los salarios se diferencian por rol y antigüedad. El salario más bajo es 3000 pesos, el más alto 12 500. Además, los trabajadores tienen 10 % de descuento en el servicio de Mandao, reciben recargas mensuales o quincenales) que son empleadas para trabajar esencialmente), tienen vacaciones de un mes. Está prevista la licencia de maternidad como derecho —ya una trabajadora hizo uso de ella, por seis meses, manteniendo su salario completo—. En el caso de ser despedidos, se les ofrecen dos meses de salario.

La aplicación, disponible en Google Play y App Store, permite estar actualizado con cada nuevo servicio que brindan los restaurantes para conocer al detalle las ofertas. Es posible navegar entre más de 260 restaurantes, revisar sus menús y seleccionar los platos. También, los usuarios tienen la opción de solicitar cestas de vegetales, provenientes de la reconocida finca agroecológica Vista Hermosa. Además, tiene la posibilidad de realizar el pedido sin intermediarios, dejando a los clientes-navegadores total independencia en sus elecciones. Pueden realizarse pedidos desde Cuba y el extranjero; pagando al contado y con tarjetas de débito y crédito. "Puedes darle seguimiento a tu orden y ver todo el proceso hasta que el mandadero la recoge. También, tiene la capacidad de hacerte saber el tiempo que queda para que recibas la comida. Antes se

hacia muy complejo a través de las llamadas o por WhatsApp con las operadoras, quienes ofrecían toda la información necesaria".

La aplicación tiene 35 000 usuarios, de los cuales, unos 1500 o 2000 se corresponden con clientes. Estos han cambiado a lo largo del tiempo. En medio de la pandemia, no cuentan con algunos clientes, otros han disminuido los pedidos; sin embargo, ha aumentado el número de usuarios. Aunque el perfil del cliente no es algo que está determinado, sugiere tener ingresos medios altos, dado que los restaurantes con servicio a domicilio no son en su mayoría restaurantes con precios económicos. Además, al menos desde el contacto directo, son mujeres, jóvenes, o simplemente gente que no quiere cocinar y decide no salir de casa.

Los mayores pedidos son de dulces, pizzas, hamburguesas y comida criolla, con un precio promedio de 500 pesos. También tienen clientes que los siguen, desde Mandao Express, y que los llaman para llevar algún mandado en particular, un paquete de un lugar a otro. Es algo a lo que responden si tienen las condiciones, pero no le dan mucha promoción. Una persona puede solicitar un servicio de mensajería de cualquier producto, siempre y cuando no sea dinero o un servicio postal, Mandao puede hacerlo a cualquier parte de la ciudad.

La retroalimentación de la calidad del servicio está prevista en la propia aplicación, y se realiza respecto a la atención telefónica, la transportación y la alimentación.

Existe competencia para el negocio, consistente en unas cinco aplicaciones con el mismo fin. Marta refiere no conocer todas, pero destaca 123 y Patucasa. Agrega además las web de envíos de comida. La estrategia para conseguir ser elegida consiste en la seriedad, el buen servicio, la variedad y el *marketing*.

Los costos se refieren a los gastos de oficina, las recargas y salarios a los trabajadores, el consumo de internet. Las ganancias las reinvierten en crecer. En la actualidad tienen contratos en Matanzas, aunque allí no tienen ventas (es una proyección para el próximo año).

Marta creó previamente otros dos negocios: Deus Expertos Contables, especializados en la contabilidad, auditoría, fiscalidad y asesoramiento contable, financiero y de negocios; además, *Negolution* una revista digital que se dedica a la promoción de negocios cubanos. Aunque son negocios independientes, también mantienen una relación de interdependencia. DEUS hace la contabilidad a Mandao y Negolution lo promociona; todo ello abarata los costos de ambas actividades en Mandao, aunque este funciona como cliente. Considera que el trabajo en equipo y el liderazgo democrático constituyen las claves del éxito, su principal fortaleza como negocio. Reconoce que es un reto y no excluye la existencia de competición intergrupal o determinados liderazgos, pero saben lidiar con ello y lo intenta pues contribuye a la independencia y responsabilidad de los miembros y el compromiso con las decisiones tomadas. Entre estas últimas, considera que las financieras son las más complejas, pero existe un equipo encargado.

En la calle...

Los mensajeros recorren la ciudad en motos de gasolina, eléctricas y también en bicicletas. Detrás llevan una gran mochila amarilla, con el rótulo "Mandao". Como parte de los protocolos de pandemia, deben protegerse, limpiar bien las mochilas antes de entregar la comida, y desinfectarlas luego de la entrega. Se pregunta a los clientes si quieren que dejen la comida en el suelo, en algún lugar específico, si esperan que se respete la distancia para evitar el contagio o si se les entrega el pedido directamente.

Entiende la responsabilidad social como acciones que supongan un comportamiento ético y social. Al ser un rubro importante para el negocio, existe una persona que se ocupa del tema dentro de la empresa, y responsable del diseño de proyectos, la evaluación de costos, etc. Por esta razón, no existe un porcentaje fijo dedicado a este tema, excepto el salario de la persona a cargo. En el 2021 se realizaron colaboraciones para El día de la tierra (regalando semillas), con la Embajada Tercer Paraíso están diseñando otras inicia-

tivas, han contribuido con el reciclaje de pomos plásticos para la elaboración de máscaras para la covid-19 y las han entregado a las instituciones; colaboran con Juanky's Pan en la entrega de alimentos a personas mayores en situación de vulnerabilidad; también preparan un ciclo de talleres en este tema para los trabajadores (más enfocado a cuestiones de la empresa y la importancia de la atención al público). Bajo esta lógica, no es fijo el porciento dedicado este rubro.

Las sombras y las luces

Marta Deus identifica como amenaza fundamental la estructura legal vigente, que no reconoce la personalidad jurídica de los negocios llamados "por cuenta propia", la dificultad de mochilas (lo cual supone la limitación de la contratación del número de mandaderos), las múltiples dificultades para la importación de productos. Identifica que existen muchas oportunidades, empezando por varias provincias donde no existen servicios de este tipo, aunque también es cierto que tampoco muchos restaurantes. No obstante, su visión es positiva. Confía en tiempos mejores venideros. Este momento de situación pandémica no es la medida de casi nada.

No mantienen relaciones formales con ninguna institución del Estado, aunque sí le interesa. Han intentado realizar múltiples colaboraciones, en especial con el ministerio de transporte (pidiendo arrendar camiones y otros vehículos), pero han sido infructuosas las gestiones. Mantienen relaciones con algunas empresas como Meliá (comidas de sus restaurantes), Havana Club (acciones de *marketing* relacionadas con ofertas de combos por el día de los padres). Durante el confinamiento correspondiente a la primera etapa de la pandemia en el país, se puso en contacto con algunas autoridades y les hizo saber el interés de colaborar en algún momento necesario, ya que los servicios de mensajería en el resto del mundo fueron clave para mantener la dinámica en las ciudades. Se reunieron con el gobierno de Marianao para gestionar llevar comida a un grupo de

personas vulnerables y la colaboración de los restaurantes con este propósito. Estas últimas acciones fueron posibles.

El azar... no es tan azaroso

Marta es una mujer de 33 años, blanca, graduada de Dirección y Administración de Empresas en España, donde vivió desde los 12 años, manteniendo conexión con Cuba. En 2013 regresó a la Isla ante la apertura al sector privado contenida dentro de la Actualización del Modelo Económico y Social cubano. Regresar estuvo acompañado de contrastes. Recuerda que "el choque de internet fue el más fuerte; tener que irme a un parque WiFi a conectarme; al mismo tiempo, me gusta mucho el modo de relacionarse la gente aquí, relaciones más cercanas y humanas".

Al realizar un análisis introspectivo, identifica en su historia personal, adolescente, fuentes de aprendizaje y satisfacción que constituyeron los pilares para la empresaria que es hoy. Cuidó niños, trabajó de dependienta en tiendas, dio repasos de matemáticas e inglés, fue empleada en locutorios (centros de llamadas e internet), restaurantes y perfumería. Considera que estos trabajos "le levantaron el espíritu emprendedor". Descubrió cuánto le gustaba administrar y la elección de la carrera Administración de negocios constituyó el vehículo para comprender, para tener herramientas. Hasta hoy, trabajando 15 o 16 horas diarias, sabe que no todo sale bien, pero aprende. Organiza su tiempo, confía y delega en su equipo. Siente sintonía con el principio "el que no lo intenta, ni gana ni pierde".

Al compararse con el resto del mundo, no identifica innovaciones particulares; al compararse con Cuba, destaca el haber sido los primeros en este servicio utilizando una aplicación, y gestionándola del modo en que lo hacen.

El futuro está proyectado, quieren desarrollar la línea de Paquetería, y estar presentes en todas las provincias del país. Con ese fin, se encuentran realizando un estudio de expansión y de costes, para implementar esa nueva línea del negocio.

Aun cuando tiene una proyección profesional clara, su motivación fundamental en cinco años es ser madre y formar una familia. Este deseo condiciona varias cuestiones: por una parte, intensifica la necesidad y la motivación de hacer muy fructíferos estos años; por otra, la certeza de un *impasse* personal de alrededor de un año, y la generación de conflictos entre los roles de madre y profesional.

Preguntas para reflexionar:

1. ¿Qué papel le concede "al azar" en la constitución de un emprendimiento?
2. ¿Considera que la estrategia de utilizar todas sus ganancias en crecer resulta adecuada?
3. ¿Cómo evalúa el hecho de liderar tres negocios al mismo tiempo y mantener interdependencia entre estos?
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 es posible de replicar? ¿Qué factores de éxito identifica?

¿Todo oddara?¹

Corre el año 2017 y Déborah Vázquez, estudiante del 3.^{er} año de la carrera Preservación y Gestión del Patrimonio Histórico-Cultural en el Colegio Universitario San Gerónimo de La Habana, motivada por el rico patrimonio cultural del barrio de Los Pocitos y los problemas sociales existentes en esa zona donde vive, la hace que integre, junto con otras personas, el grupo gestor de un Proyecto comunitario, liderado por Michael Sánchez, a la sazón, profesor de Arqueología del Colegio, al que denominaron Akokán.²



Como fuente de financiación del proyecto, se desarrollaban *tours* guiados para visitantes extranjeros, quienes concluían la visita en un restaurante de la comunidad, que estaba previamente contratado.

Una semana falló el compromiso de ese restaurante y ella "resolvió el problema": preparó platos bien originales basados en ingredientes vegetales solamente y artísticamente decorados, de manera

1 Elaborado por el profesor del Colegio Universitario San Gerónimo de La Habana, de la Universidad de la Habana, Luis A. Barreiro Pousa, con la colaboración de la dueña del negocio Déborah Vázquez Tamayo.

2 Según integrantes de la comunidad, significa en lengua yoruba "corazón", la bibliografía consultada lo refiere como "okán".

que "plato en mano" los turistas comieron en una casa cubana, como amigos. El resultado fue tan exitoso y tan bien acogido por los turistas que el coordinador del grupo gestor del proyecto Akokán, le propuso a Déborah que dejara de ser guía y se encargara para siempre de la alimentación de esas visitas... "esto es lo tuyo", le dijo; "saca la licencia".

Esto le generó un conflicto personal: llevaba quince años como actriz en el Grupo Gigantería... "yo soy una artista, no una profesional de la gastronomía", pensó.

Un poco del contexto situacional

El barrio Los Pocitos, describe Hornedo (2019), se encuentra en el Consejo Popular Pocitos-Palmar, en el municipio Marianao, zona que ocupó Mayanabo³ bajo la autoridad del cacique Habaguanex y que, desde el siglo XVI y a lo largo de la historia, ha sido poblada por una gran diversidad de grupos sociales, desde familias humildes y negros esclavos quienes, tras alcanzar la libertad, se ubicaron en esta zona, hasta familias acaudaladas quienes, en el siglo XVIII, cautivadas por los atractivos de la naturaleza de esa área, decidieron construir allí sus casas-quinta de veraneo, sobre una meseta a orillas del río Quibú.

Los Pocitos posee una riqueza patrimonial de tipo natural y cultural de gran importancia; se encuentran allí elementos de valor arqueológico, arquitectónico, natural y otros de gran significación cultural, especialmente desde el punto de vista inmaterial.

A pesar de contar con esa diversidad de valores patrimoniales, esta es una comunidad que, en sentido general, presenta problemas de infraestructura, ambientales y sociales, que se acrecentaron a partir del año 1994, con la agudización de la crisis económica en el país, por la llegada del Período Especial, al recibir una gran oleada de inmigración ilegal desde otras provincias.

3 Vocablo aborigen.

De esta forma, la comunidad está compuesta por una ciudad formal, zona donde predomina la urbanización, y otra parte o ciudad informal compuesta por distintos asentamientos informales y se caracteriza por la escasez de servicios básicos y una infraestructura técnica deficiente.

Esta es una comunidad vulnerable teniendo en cuenta que las zonas pertenecientes a la parte informal se han desarrollado sobre terrenos inadecuados, la mayoría de las viviendas ha sido construida con materiales de baja calidad o inapropiados, con malos cimientos y resistencia insuficiente. Otros factores que aumentan su condición de vulnerabilidad están relacionados con los problemas ambientales existentes, la alta densidad poblacional, el predominio de un bajo nivel educacional, trabajo informal o desocupación, entre otros.

Parte de estos barrios se encuentra declarada como sector de erradicación en la proyección a mediano y largo plazo del municipio (Hernández *et al.*, 2004). No obstante, a pesar de las condiciones desfavorables que presentan estos barrios, están conformados por habitantes nativos, mayormente afrodescendientes, que han permanecido por más de 50 años en la localidad, por lo cual poseen una población con alto nivel de identificación con su territorio.

En el año 2016, el Lic. Michael Sánchez, profesor de arqueología del Colegio Universitario San Gerónimo de La Habana, comenzó a realizar clases prácticas en el barrio de Los Pocitos, como proyecto de Extensión Universitaria, liderando acciones que favorecían a la comunidad.

Esto atrajo la atención de los vecinos y en especial la del delegado de la circunscripción del poder Popular en aquel entonces Luis Cantero quien, al analizar los resultados positivos que se comenzaban a visibilizar, le sugiere a Michael crear un proyecto comunitario. En respuesta a su pedido surge en la comunidad, un proyecto que comenzó a transformar la realidad de sus habitantes.

Bajo el lema "Cuando actúas de *akokán*, todo es *oddara*",⁴ el Proyecto Akokán se ha desarrollado en dimensiones de trabajo relacionadas con aspectos sociales, culturales y medioambientales y ha incidido en cuestiones de género, intercambio académico, iniciativa emprendedora y formación de capacidades, entre otras.

En sus inicios, el proyecto se sostenía económicamente a través del apoyo de los propios miembros del grupo gestor, amigos, familiares y algunas instituciones. Con el paso del tiempo el proyecto agregó otras, como recorridos académicos patrimoniales por solicitudes recibidas del Centro de Estudios Martianos; sin embargo, los anteriores medios no resultaban estables.

Con el paso del tiempo y el evidente crecimiento de iniciativas y actividades del proyecto, así como su incapacidad jurídica para recibir ingresos de manera directa, se hizo necesario pensar en una forma de sostenibilidad económica más estable y, de esta forma, contribuir a su permanencia en el tiempo.

Surgimiento del Café Oddara

A Déborah siempre le gustó la cocina, disfrutaba "inventar" e invitar a sus amigos para que probaran lo que hacía; lo que le permitió desarrollar ciertas habilidades que hizo que analizara la propuesta de Michael desde otra perspectiva, la de atender amigos, de ser anfitriona, teniendo en cuenta que los platos que siempre elaboró, excedían la mera realización de una simple receta bien ejecutada; los preparaba con una visión teatral y especialmente escenográfica en su presentación, por tanto, la combinación de alimentos, condimentos, sabores colores y texturas siempre fue un toque distintivo de sus invitaciones a comer... ¿por qué no aceptar, entonces, la propuesta que le hacía Michael.

4 "Cuando actúas de corazón, todo está bien", utilizando los vocablos de origen africano "akokán" (corazón) y "oddara" (que en lengua yoruba significa "todo está bien", "paraíso" o "tierra fértil").

En definitiva, la culinaria y la gastronomía son un arte y se dio cuenta que podía poner sus habilidades culinarias y artísticas en función de lograr diferenciación en el negocio y buscar la sostenibilidad económica del proyecto, por lo que decidió desarrollar este emprendimiento gastronómico al que llamó Café Oddara, teniendo en cuenta las raíces africanas de la población donde vive.

Así surge Café Oddara, en marzo de 2017, como una propuesta donde se entrelazan el gusto por la comida saludable, el interés por el conocimiento y la cultura cubana y la economía solidaria en el barrio de Los Pocitos.

Constituye una experiencia gastronómica inseparable del Proyecto Akokán, sin el cual no tendría razón de ser. Se puede decir que funciona como excusa, o preámbulo, para establecer un contacto directo con el proyecto y con la comunidad de Los Pocitos y hacer sostenible el Proyecto.

El producto experiencial completo que ofrece el Café, está diseñado para un público interesado en temas relacionados con el patrimonio cultural, comunidades portadoras, asentamientos informales, religión y afrodescendencia. Se requiere por parte del cliente de una actitud respetuosa e interesada, por lo que se busca fundamentalmente la afluencia de público académico o con intereses culturales.

De ahí que las personas asistentes al Café Oddara, antes o después de degustar la oferta gastronómica, se acercan al trabajo del proyecto y a la riqueza cultural que existe en la comunidad.



Los clientes del Café son grupos de académicos y estudiantes extranjeros, fundamentalmente estadounidenses, que visitan el país como parte de sus programas de estudio e investigación. La ubicación del Café, que permite adentrarse en una comunidad especial y muy rica culturalmente, resulta muy interesante para los que asisten. Por ello es importante mencionar que, al asistir al Café, el cliente sabe que está contribuyendo al financiamiento del Proyecto Akokán, lo que resulta muy atractivo y satisfactorio para ambas partes.

En el aspecto formal, Café Oddara es una actividad por cuenta propia que posee una licencia de cafetería.

El sector y el mercado

El sector de la restauración, como en todas partes del mundo, está altamente fragmentado, en función de los diversos requerimientos del mercado; así existen restaurantes, cafeterías, puestos de comida rápida, *food trucks* y muchos otros tipos de establecimiento de diverso tipo en cada categoría.

En Cuba este sector estuvo deprimido durante mucho tiempo, pero la crisis de los años noventa, que abrió las puertas al turismo, reanimó la gastronomía estatal dirigida al turismo internacional; por esa misma época se autoriza la gastronomía privada, cuyos establecimientos popularmente se denominaron "paladares", con lo que se generó una oferta amplia y diversa, que cubrió una diversa gama del mercado.

La gastronomía privada creció, a partir del año 2010, hasta alcanzar, en el año 2017, alrededor de 60 000 licencias en todo el país, que se reducen a alrededor de 55 000 en 2019 como resultado del cierre del turismo proveniente de Estados Unidos.

Por su parte, la red gastronómica estatal dirigida por el MINCIN abarca más de 5400 establecimientos, a los que habría que sumar la red dirigida por la Corporación CIMEX y por la cadena extra hotelera Palmares.

Todo lo anterior es expresión de la situación actual de este sector, en el que existen multiplicidad de oportunidades de negocio, ya que las barreras de entrada son relativamente bajas, especialmente para aquellos negocios pequeños que no responden a la categoría de restaurantes.

Es por ello que Café Oddara, aunque se inserta en este sector, aprovecha un nicho de mercado conformado en su mayoría por extranjeros jóvenes, estudiantes e interesados en la cultura y el patrimonio, por lo que la competencia es muy escasa.

Sin embargo, con el ascenso a la presidencia de Estados Unidos, de Donald Trump, en enero de 2017 (Martínez, 2019), cambia el escenario para el mercado de Oddara.

Los estadounidenses eran la segunda plaza en el mercado emisor hacia el destino Cuba, detrás de Canadá, pero en 2018 la administración Trump prohíbe los viajes a título individual y obliga, a quienes quisieran visitar Cuba, hacerlo bajo el patrocinio de una organización estadounidense; algunos decidieron evadir esta prohibición, viajando como cruceristas, una modalidad que ascendió considerablemente ese año.

También se dispuso, en el mes de junio, que los viajeros estadounidenses que llegasen a Cuba, no podrían realizar transacciones financieras directas con empresas incluidas en la lista de entidades cubanas restringidas (lista que se actualizó en el mes de noviembre con 26 empresas y otras entidades).

El efecto inmediato se hizo sentir en un descenso en el año 2018, de la entrada de visitantes estadounidenses por la vía aérea, de 28,6 % en relación con el año precedente, lo que representó una disminución de 103 000 viajeros.

Solo un año después, el 5 de junio de 2019, se suprimen las licencias generales para los viajes educativos grupales "pueblo a pueblo" y a eso se suma, un mes después, una nueva alerta de peligrosidad para los viajes a Cuba que, del nivel 3 (reconsiderar el viaje) disminuía a nivel 2 (ejercitar medidas de mayor precaución).

Las anteriores medidas tuvieron su colofón con la suspensión de los vuelos regulares a Cuba, en diciembre de 2019.

El efecto total fue una contracción sensible del turismo estadounidense a Cuba hasta llegar a casi cero y, aunque el mercado académico de Oddara encontró vías para seguir visitando a Cuba por terceros países, estos esfuerzos se vieron frenados con las medidas cada vez más restrictivas por parte del Gobierno estadounidense, con lo que Café Oddara, prácticamente pierde su mercado.

La experiencia que brinda el Café Oddara

Después de los primeros meses de funcionamiento de Café Oddara, era el momento de abandonar el empirismo y pensar en términos de negocio; de lo que se trataba no era desarrollar un Paladar más para turistas extranjeros, entre los tantos existentes en la ciudad, sino "estructurar" lo que se hizo en sus inicios como trabajo voluntario para Akokán, de forma tal que se hiciera sustentable y coherente con el proyecto comunitario.

Por ello reestructura su idea de negocio, como un espacio para la recuperación de energías y la obtención de conocimientos, que complementara la experiencia del encuentro con una comunidad cubana, enclavada en una zona de gran riqueza cultural. Decide dedicar 30 % de las ganancias al Proyecto, aunque con la marcha esta cifra tuvo que ser reducida a 20 %.

El nivel de actividad del negocio hizo que pudiera mantenerse como un negocio unipersonal, que no exigía el empleo de fuerza de trabajo contratada, pues la demanda se comportaba de manera estable, en grupos pequeños que pueden variar desde tres hasta quince personas, dos o tres veces por semana, previa reservación.

Así se consolidó el Café Oddara, como una manera de brindar una experiencia complementaria a los *tours* que muestran el patrimonio de la comunidad de Los Pocitos y se pudo incluir en la plataforma Airbnb.

Teniendo en cuenta los clientes de Café Oddara, extranjeros, muchos de ellos veganos, alérgicos al gluten y con costumbres alimentarias diferentes, se dio cuenta que no era posible mezclar proteínas, ni hacer menús personalizados, esto último inviable económicamente.

A partir de un previo trabajo de investigación, Déborah, en su doble condición de emprendedora y chef del Café, se dedicó a diseñar una propuesta gastronómica que se pudiera ajustar para todo tipo de exigencias de salud o preferencias alimenticias, al tiempo que constituyera una degustación de comida autóctona cubana, testimonio de la confluencia de diversas culturas en la Isla, sin la presencia de bebidas alcohólicas.

De ahí surge el menú Oddara, pensado para cualquier cultura alimentaria y, por tanto, con una base totalmente vegetariana.

Para garantizar satisfacer a los visitantes, con antelación a la visita, se les solicita a los organizadores del *tour* las alergias o exigencias especiales de los visitantes, de manera que el menú que se ofrezca se pueda ajustar a todos. Esto además es posible porque se sirve como mesa buffet, lo cual contribuye a la experiencia visual que ofrece la decoración de cada plato y de la mesa.



Otro menú ofertado es el Afrocubano, compuesto por diversos platos, elaborados sobre la base de recetas provenientes de tradiciones africanas y sus necesarias modificaciones en la Isla.

El Menú Afrocubano surgió como resultado de un grupo de visitantes interesado en la diáspora africana y para ello Déborah estudió los platos que se sirven en las actividades religiosas, transformándolos en una oferta para no religiosos.

La teatralización que acompaña a todos los platos elaborados, bebe de las tradiciones culinarias cubanas y africana y de una recreación de la tradición francesa de la decoración de la mesa.

El lugar en sí mismo, y la forma de degustación de la comida en un ambiente informal e íntimo, aporta cualidades específicas que suelen ser del agrado de todos. La calidad y presentación de la comida es muy admirada y reconocida por la mayoría de los asistentes.



El Café Oddara cuenta con un reducido espacio, ya que el servicio se presta en la sala de la casa de Déborah, de alrededor de 9 m², por tanto, los visitantes se sirven de la mesa y se sientan "donde puedan" pues el "éxito de la experiencia es ser anfitriona en mi casa, que es pequeña", afirma ella.

Parte de la experiencia consiste en la explicación que acompaña la comida, que aborda la evolución de la comida cubana, sus fuentes y, en particular, la connotación religiosa que pudiera tener cada uno de los platos que se ofrecen.

El éxito, tanto de la preparación de los menús como de la teatralización de la experiencia, tiene como base un profundo estudio e investigación de las raíces de la cocina cubana y de las tradiciones culturales del país.

El primer año del Café Oddara no obtuvo ganancias, todo se lo aportó al proyecto Akokán, confiada en que la economía familiar soportaba los gastos.

Al principio ella misma iba "mochila al hombro" a comprar los suministros, igual que estaba acostumbrada a hacerlo para su casa, pero llegó el momento en que sintió que había que "sacar cuentas", pues las compras eran mayores y había que emplear transporte para trasladarlas, por lo que los costos aumentaban.

Eso le hizo pensar en su entorno cercano y ahí surge la idea de hablar con Romero (Reynaldo Romero), un vecino de la comunidad y además integrante del grupo gestor del proyecto, que usualmente aportaba víveres de forma gratuita al Café y de esta forma contribuía con el proyecto social del Proyecto Akokán. Estableció con él una alianza, mediante la cual este le podía facilitar suministros, a cambio de los sobrantes de la elaboración (que no eran nada des-

preciables) y que él podría emplear para alimentar sus animales o para preparar compost.

Los resultados obtenidos con el Patio de Romero, como todos le conocen, le hizo pensar en la propia esencia comunitaria del Proyecto Akokán y la posibilidad de establecer redes de colaboración, por lo que decidió "comprar todos los suministros en la comunidad para apoyarla" y eso dio pie al surgimiento de los patios solidarios (de los que ya existen unos 50), ya no en términos de trueque, sino de intercambio a precios justos para, de esta forma, favorecer al desarrollo económico de la comunidad.

Es importante señalar que los cultivos se obtienen de manera orgánica, para lo cual han establecido alianzas con la Cooperativa Cuba Socialista quien les provee de semillas y asesoría.

La naturaleza de Café Oddara y su vínculo con el Proyecto Akokán aseguran un permanente trabajo en el ámbito de la responsabilidad social.

Una preocupación constante ha sido la coherencia entre la oferta y el discurso ambientalista, de ahí el rechazo al uso de materiales desechables no biodegradables para servir los alimentos y las bebidas.

A través del Café, se reciben ayudas puntuales para el trabajo en los talleres que programa el proyecto Akokán, como materiales educativos, para manualidades, entre otros. Incluso, en ocasiones, la forma de pago por los servicios se realiza de esta manera.

En el año 2018, fue ganador de un premio en el concurso de Buenas Prácticas de Economía Popular Solidaria y Equidad de Género, organizado por los Talleres de Transformación Integral del Barrio de Marianao y la Red de Educadores Populares. Desde entonces estas organizaciones han acompañado el trabajo del Café con capacitaciones en temas de equidad de género, responsabilidad social y trabajo comunitario.

En el año 2020 obtuvo el Reconocimiento de Responsabilidad Social Oasis, de CubaEmprende, por las acciones realizadas para enfrentar la propagación de la covid-19 durante el período de pandemia en Cuba.

Una vez que se consolidó el Café, este implementó becas de estudio para ejercicios de culminación de estudios de estudiantes universitarios de pregrado y de programas de maestría y doctorado. Hasta la fecha ha otorgado tres becas, entre los años 2018 y 2019 a estudiantes de pregrado provenientes del Colegio Universitario San Gerónimo de La Habana, de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Tecnológica de La Habana (CUJAE) y de la Facultad de Psicología.

Estas becas, que se otorgan en efectivo (Licenciatura 3000 CUP, Maestría 6000 CUP y Doctorado 12 000 CUP), cubren los gastos que los estudiantes requieren para realizar estudios sobre la comunidad y para brindar soluciones a las diferentes problemáticas que en ella existen. Son otorgadas por el Grupo Gestor, que selecciona, entre los proyectos presentados, aquellos que mejor respuesta brinden a los temas que, previamente, ofrece el Proyecto Akokán a los centros de educación superior de la provincia.

Por su parte, el grupo gestor de Akokán y la comunidad catalogan el trabajo de Café Oddara como un emprendimiento que ha contribuido al desarrollo socioeconómico de Los Pocitos, entre otras razones porque los insumos son adquiridos dentro de la propia comunidad y las labores de extensión que realiza.

Cuando el proyecto Akokán fue visibilizado por algunas ONG, cubanas y extranjeras, como Tercer Paraíso, Habana Creativa, CIERIC, Centro Félix Varela, etc., estas comenzaron a demandar de Café Oddara sus servicios, con la petición de "preparar algo parecido, para un evento".

Con ello surge una suerte de servicio "a domicilio" en que Café Oddara "mueve", literalmente, la experiencia, pues lleva no solo sus menús, sino parte del mobiliario, cojines, la decoración, la vajilla y todo lo necesario para reproducir la experiencia. Esta oportunidad fue aprovechada, ante la desaparición del mercado habitual del Café y resultaron exitosas, aunque complejizaban el trabajo del Café, pues ha llegado a atender hasta 200 personas en una sola actividad.

Déborah confiesa que, aunque sabe que "el negocio da", no posee estadísticas ni registros que le permitan conocer con exactitud la demanda ni su rentabilidad. Hay una anécdota que ella refiere y que resultó reveladora de su situación: sucedió que unos visitantes le rompieron la antigua cuna de una de sus hijas, con valor no solo sentimental, sino porque era un excelente mueble muy bien confeccionado y que se utilizaba como soporte para prestar el servicio. En ese momento lo sintió como una pérdida pues no había concebido que sus bienes personales estaban en función del negocio y, lógicamente se depreciaban con el tiempo, pero ella no había creado un fondo para su reposición.

Epílogo

En noviembre del año 2020 Déborah se graduó. Terminado el esfuerzo que representa el ejercicio de culminación de estudios, que realizó sobre los valores patrimoniales de la comunidad de Los Pocitos, retomó la necesidad de seguir pensando sobre su negocio.

La desaparición del mercado inicialmente concebido para Oddara, no podía anular la responsabilidad que tenía con el proyecto Akokán y el servicio a domicilio no resulta estable en tiempos de la covid-19, así que pensó en sus propias palabras, dichas en un video promocional del Café, grabado recientemente, donde dijo: "Trabajamos con un ingrediente fundamental que es el amor para que todo esté *oddara*" (HabanacreActiva, 2021) y, como ese ingrediente abunda en ella, se sentó a pensar cómo mantener vivo el emprendimiento y asegurar su labor social en el proyecto Akokán.

Para ello, elaboró un modelo de negocio (ver Ilustración 1) para salvar la situación y, por qué no, crecer por nuevos derroteros.

Cuando lo relejó se dio cuenta que las experiencias anteriores en los servicios a domicilio que había realizado esporádicamente le podían resultar muy útiles, pero ahora se trataba de un nuevo negocio dentro de los servicios que presta el Café... ¿podrá enfrentarlo? Con su entusiasmo y amor, era seguro que sí, pero tenía que resolver los nuevos retos logísticos, de organización de la producción y del envase.

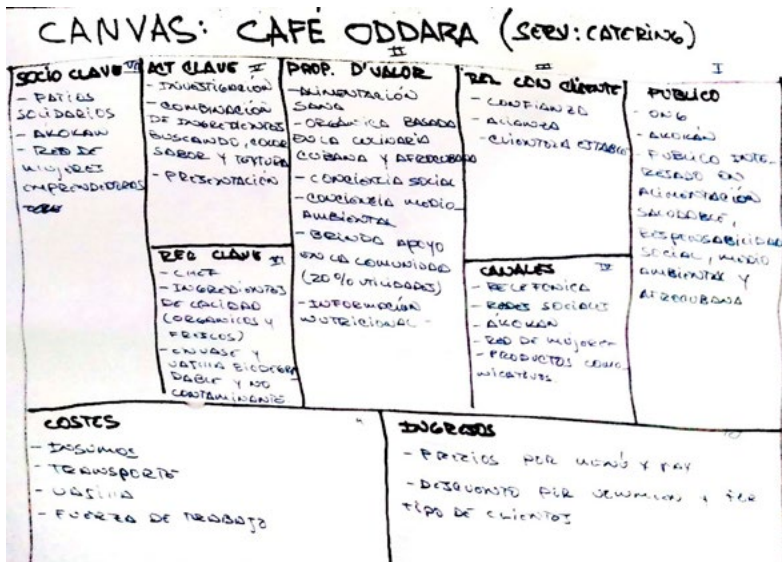


Ilustración 1. Modelo CANVAS elaborado por Déborah.

Preguntas para reflexionar:

1. ¿Después de la lectura del caso, a qué conclusión llega usted?
¿Todo es *oddara*?
2. ¿Cómo considera que contribuyeron al éxito del emprendimiento la experiencia teatral de Déborah y obtener los insumos de los patios solidarios?
3. ¿Resultan coherentes los dos negocios que en la práctica ha llevado a cabo Café Oddara? ¿Cómo valora usted la inclusión de este nuevo negocio de catering en el Café? ¿Hay algo que cambiar?
4. ¿Cuán consistente resulta el modelo de negocio elaborado para el servicio de catering?
5. ¿En qué medida este emprendimiento contribuye al objetivo solidario de Café Oddara, en relación con el Proyecto Akokán, más allá del aporte económico?
6. ¿Si estuviera en el rol de consultor, cuál sería su lista de temas prioritarios a trabajar con Déborah?

Referencias

- CAFÉ ODDARA (s. f.). *Home* [página de Facebook]. Facebook. <https://www.facebook.com/Caf%C3%A9-Oddara-375108272972888/>
- HabanacreActiva (2021). *Emprendimientos responsables* [video]. YouTube. <https://m.youtube.com/Channel/UCgJqhw-znXOPAzorpD-5CU0g>
- HERNÁNDEZ, I., PÉREZ, A. G., JAIMEZ, E., GUERRA, M., CAMPOS, M., PAJÓN, J., GÓMEZ, D. (2004). *Evaluación ambiental del municipio Marianao*. La Habana: Habana Ecopolis.
- HORNEDO RIVERO, P. (2019). *Diseño de las bases estratégicas para el emprendimiento social Proyecto Akokán Los Pocitos*. Trabajo de Diploma. Colegio Universitario San Gerónimo de La Habana.
- MARTÍNEZ GARCÍA, Y. (11 de noviembre de 2019). *El Bloqueo económico norteamericano también afecta a la industria turística cubana*. En *Granma*, edición digital. Recuperado de www.granma.cu
- Proyecto Akokán (s. f.). *Home* [página de Facebook]. <https://www.facebook.com/Proyecto-Akok%C3%A1n-166890710690634/>

De Tacajó a La Habana: un negocio de confecciones y el poder de las alianzas. El caso PROCLE¹

Cuando Caridad Limonta Ewen concluyó, en la década de los ochenta del pasado siglo, sus estudios de Ingeniería en confecciones textiles en la antigua Unión Soviética, se veía trabajando en alguna de las entidades estatales de la rama que existían en aquella época en Cuba.



A su regreso, desarrolla una carrera ascendente en esta industria que la llevó a ocupar altas posiciones gerenciales en empresas y en el entonces Ministerio de la Industria Ligera, que abarcaba, además de esta rama, calzado y productos de belleza e higiene, entre otras actividades.

Pero en 2006 Cary decidió cambiar el rumbo y emprender un negocio privado relacionado con las confecciones: PROCLE. Hoy, después de 15 años, enfrenta nuevos desafíos para adaptarse a sucesos desfavorables del entorno.

PROCLE: surgimiento y primeros pasos

Producciones PROCLE es un negocio dedicado a la fabricación y venta de confecciones textiles, así como al servicio de transformaciones y arreglos de prendas de vestir (Atelier). Además, en la

1 Elaborado por el profesor del Centro de Estudios de la Economía Cubana, de la Universidad de La Habana, Humberto Blanco Rosales, con la colaboración de la dueña del negocio Caridad Limonta Ewen.

fabricación al por mayor de bolsas promocionales de diferentes formatos, por encargo.

Las motivaciones y circunstancias que llevan a esta emprendedora a iniciar su negocio, según sus propias palabras, fueron, por una parte, el serio deterioro de su salud y el alto estrés que sufría en su ocupación en el Ministerio, que la compulsaron a terminar abruptamente su vínculo laboral. En esas circunstancias y como parte de su recuperación, se imponía un cambio en su vida.

Narra también que fue decisivo contar con el ejemplo personal de su madre, toda una emprendedora en su rol de madre divorciada que, mudándose para La Habana, encaró sola el cuidado y manutención de sus hijas, y de empleada doméstica se convirtió en profesional de la enfermería a golpe de sacrificio y deseo de prosperar.

Y añade que su formación y años de trabajo como ingeniera y directiva en la rama de las confecciones, más las relaciones creadas a lo largo de esos años, le permitieron acumular saberes y experiencias que la colocaban en una posición muy favorable para emprender en una actividad que, por demás, era muy de su agrado.

Todas estas circunstancias y la evidencia constatada en su trayectoria laboral de que había crecientes necesidades de estos productos que no eran cubiertas por el sector empresarial estatal, fueron la base para su decisión.

Comenzó haciendo juegos de canastillas para bebés, con sábanas recicladas, usando una máquina básica de costura, accionada por pedal, que le regalase su mamá. Y los vendía en policlínicos y consultorios médicos, instituciones de salud a las cuales acuden regularmente sus clientes potenciales, embarazadas que acudían a recibir la atención primaria correspondiente.

Un primer tropiezo, además de la carencia de insumos como tejidos, hilos y botones, fue el equipamiento. La máquina de coser que poseía no contaba con las suficientes prestaciones para realizar operaciones que agregaban valor al resultado final ni le permitía confeccionar ciertos productos, amén de su baja capacidad productiva.

Surge entonces una oportunidad de aliarse con un empresario extranjero al que conocía profesionalmente de sus días de funcionaria, quien —conociendo sus cualidades de dirección y experiencia empresarial— le solicita un apoyo temporal para su negocio en Cuba. Una vez concluida la relación, le obsequia dos nuevas máquinas de coser eléctricas y una tercera de las llamadas de festón. Otros amigos extranjeros también le apoyaron con insumos y tejidos.

Ello le proporcionó la base necesaria para instalar un taller en su propia casa, radicada entonces en el municipio de Guanabacoa. Y lanzarse a expandir su naciente negocio hacia un mercado cuyas potencialidades conocía y había “tocado con la mano” desde sus días de empresaria estatal: las provincias orientales.

La primera etapa: vuelta al terruño... como empresaria (2006-2011)

Cary es oriunda de la región oriental, nacida en Guantánamo y criada en el central azucarero Tacajó, Holguín. Al visitar frecuentemente todo el país y esta región en particular, por sus responsabilidades anteriores, conocía del alto déficit en esta de los productos que ofrecía, superior incluso al de otras regiones como la occidental y central, agravado por la carencia de instalaciones productivas de la rama en la zona.

Para esta expansión involucra a varios miembros de su familia —esposo, hermana, sobrinos— y amigas cercanas que le proporcionaban información sobre ventas de ropa reciclada y sábanas en tiendas de segunda mano del comercio minorista estatal. Y comienza a comercializar productos de su taller en estas provincias mediante familiares y amistades, manteniendo su producción original de juegos de canastilla, y añadiendo otros como lycras, batas de casa y sobrecamas. Comienza contratando a una amiga como trabajadora.

El ofrecer, según sus palabras, mejores precios y facilidades de pago a plazos, le proporcionaba además una mayor aceptación de sus productos, en relación con bienes similares importados que se

vendían en los mercados formales, por lo general con mayores precios, escasa oferta y pago “al *cash*”.

Sin embargo, después de cinco años operando de esta forma, ya con un mercado estabilizado en cuanto a ventas, el esfuerzo, tiempo invertido y gastos incurridos para trasladar y comercializar estos bienes desde La Habana hasta esta zona, comenzaban a resultar excesivos. Y emerge una segunda etapa, asociada a uno de los sectores clave de la economía cubana: el turismo.

Segunda etapa: una alianza estratégica en un sector estratégico (2011-2015)

El turismo, como se conoce, resulta uno de los sectores estratégicos para el desarrollo en Cuba. Legitimado como tal en las proyecciones de desarrollo de la nación hasta 2030, fue relanzado durante la crisis de los noventa del pasado siglo (el llamado Período Especial) como un sector pivote para rebasar dicha crisis, por su capacidad de captar divisas a corto plazo, establecer alianzas con socios extranjeros y halar a otros sectores de la economía nacional como proveedores de bienes y servicios al turismo.

Desde entonces, la tendencia general en el país ha sido el incremento del número de visitantes internacionales, exceptuando años caracterizados por sucesos extraordinarios con notables impactos a nivel mundial como 2001 (atentado a las Torres Gemelas en Nueva York) 2008 (la crisis financiera) y de 2020 a la actualidad, por los efectos de la pandemia de covid-19.

En ese contexto Cary, manteniendo todavía el taller en su casa, comienza en 2011 a vender en el sector turístico a través de una alianza con un artesano asociado al Fondo Cubano de Bienes Culturales, donde a partir diseños de este creador, confecciona prendas para comercializar en tiendas del balneario más importante de Cuba y uno de los principales del Caribe: Varadero. Confecciona túnicas, salidas de playa, batones, bolsas textiles, entre otros nuevos artículos, y mantiene productos de su cartera original, como las

lycras, batas de casa y juegos de sábana. Y aumenta el número de trabajadoras contratadas.

A inicios de esta etapa, recibe capacitación y asesoría del proyecto CubaEmprende que le ayudan al escalamiento y mayor formalización de su emprendimiento, formular su plan de negocio y estrategias para gestionarlo, lo que según sus palabras le permitió dar el salto necesario en lo relativo a los aspectos promocional, económico, social y comercial de un negocio.

Un beneficio significativo para PROCLE con esta alianza, además de acceder a un mercado de grandes posibilidades, fue el hecho de que le proporcionó el marco comercial y jurídico necesario para la importación, en 2013, de un contenedor de 20 pies cúbicos con tejidos y otros insumos, lo que le aseguró suministros en cantidad y variedad suficientes para sostener sus producciones con estabilidad. En aquel entonces, vale significarlo, la adquisición de moneda dura para estas importaciones autorizadas se realizaba a través de los bancos estatales.

En 2015, dos hechos favorecieron el salto para una etapa superior: la obtención de un visado a Estados Unidos, que le permitió seleccionar con mayor certeza e importar directamente sus insumos, como equipaje no acompañante de sus viajes, y también mayores facilidades ofrecidas para ejercer el TCP como fueron el otorgamiento de créditos y la renta de inmuebles estatales.

Tercera etapa: un diseñador en la familia, un negocio más sofisticado y más alianzas (2015-2020)

Esta etapa se caracteriza por una consolidación del proyecto como empresa, con varios hechos significativos tales como:

- El hijo de Cary, involucrado desde el inicio en este emprendimiento, se gradúa de Diseñador Gráfico, lo que permite potenciar el proyecto con la adición del servicio de diseño promocional sobre soportes textiles.

- Se incluyen nuevos artículos como delantales, manteles, pulóveres, servilletas, uniformes de cafeterías, juegos de sábanas y toallas para hostales privados, con las bolsas promocionales de lienzo como producto estrella. Y se incorporan los servicios de atelier (arreglos, transformaciones de prendas) y de sastrería.
- En virtud de la apertura al arrendamiento de inmuebles estatales, se arrienda un local en El Vedado, frente al conocido parque John Lennon, el cual se ve obligada a abandonar por otras prioridades del arrendador. En 2017 se establece en otro, sitio en una de las calles principales del populoso municipio de Centro Habana, donde radica actualmente. Para la restauración de los inmuebles y compra de materias primas e insumos, obtiene créditos en el Banco Popular de Ahorro.

Aquí se realiza una nueva alianza, esta vez con la cooperativa Model, también dedicada a las confecciones, que cuenta con tres establecimientos comerciales en muy buenas ubicaciones, cercanos a la sede de PROCLE y que mediante contratos de consignación venden sus productos.

PROCLE, por su parte, asume realizar producciones para esta cooperativa, que le suministra materias primas en determinadas etapas donde requiere de las capacidades del taller de Cary, quien también se beneficia por el aseguramiento de dichas materias primas y un mayor aprovechamiento de sus capacidades instaladas.

En esta etapa consolida vínculos con quien Cary califica como "su cliente fidelizado por excelencia": la empresa estatal Quitrín, con puntos de venta en zonas de alto interés turístico como La Habana Vieja y Varadero, a la que vende batones, túnicas, bolsas, sombreros, camisas de hilo y vestidos de hilo.

Entre 2017 y 2019 su emprendimiento logró ingresos promedio anuales de unos 480 000 pesos cubanos, con una utilidad por tipo de producto entre 25 % y 40 %. Tienen establecidas fichas de costo, los procedimientos de trabajo y las normas correspondientes para los diferentes productos que ofrece, como base para determinar sus precios por acuerdo, y en el caso particular del servicio de ate-

lier, sus precios se establecen por los precios de entidades similares estatales.

El negocio y la responsabilidad social

Un factor común a todas las etapas descritas de la evolución de este negocio ha sido el enfoque social que ha exhibido a lo largo de su trayectoria. Alrededor de 5 % de los ingresos de PROCLE se dedica a ejecutar diversas acciones de esta naturaleza, como desarrollar círculos de interés para niños sobre costura elemental y cultura del vestir, apoyo con vestuario a desfiles de modas de niños, cursos sobre manualidades, donaciones al círculo infantil de la Oficina del Historiador de la ciudad de La Habana, atención a centros de niños sin amparo filial, talleres sobre desarrollo personal a mujeres, estos últimos en colaboración con especialistas de estos temas.

Partidaria del reusaje de materiales y a la vez como apoyo a otros emprendimientos, dona recortería textil, los tubos de cartón en que vienen los rollos textiles y otros desechos de su producción para otros emprendimientos que los emplean en la fabricación de artículos textiles, muñecas, etcétera.

Cary considera los emprendimientos socialmente responsables como una vía para gestionar el desarrollo sostenible de comunidades, por la contribución que pueden hacer a la solución de problemas a escala local que el Estado no podría atender con la suficiente celeridad ni recursos, que debe destinar a la solución de otros múltiples asuntos de mayor envergadura.

Considera también que lejos de ser algo opcional, derivado de la evolución exitosa de un negocio privado, la responsabilidad social debe estar integrada desde el inicio como parte de todo proyecto de emprendimiento. Y que corresponde al Estado y a los gobiernos locales fomentar e incentivar a los emprendimientos cuya actuación exhiba estas características.

Para ello se cuenta ahora con un contexto más favorable, dados los enfoques que se promueven en el país sobre el fomento de proyectos de desarrollo local, con alianzas entre actores del gobierno,

el tejido empresarial de la localidad, incluyendo los emprendedores y otras entidades.

En cuanto al tratamiento de sus trabajadores todos están sindicalizados, laboran bajo contrato de trabajo, cuentan con vacaciones, protección en caso de enfermedad o accidente, tienen posibilidades de superación en sus puestos de trabajo y reciben además de su salario, bonificaciones semestrales en función de los resultados.



Cary ha expuesto en numerosos espacios como eventos y ferias nacionales e internacionales sus productos, pero además ha compartido experiencias y resultados de su proyecto, así como el enfoque social que lo caracteriza y el empoderamiento femenino que se empeña en fomentar. Opina que además de visibilizar su negocio, estas participaciones le ofrecen la posibilidad de demostrar que es posible y necesario contar con emprendimientos socialmente responsables, en tanto forman parte de los valores de la sociedad cubana, además, que las mujeres sí pueden emprender con éxito y sortear barreras de género y raza que aún persisten para alcanzar tal propósito.

La actualidad (2020-2021) y los nuevos retos

Como es sabido, eventos externos de signo muy desfavorable han acontecido en los últimos tiempos con sus correspondientes im-

pactos en la realidad nacional: el recrudecimiento del bloqueo estadounidense, la pandemia de la covid-19 y su prolongación por más de un año, con la crisis sanitaria, social y económica que ha desatado a escala mundial.

A esto se une el comportamiento de la economía cubana, que ya mostraba señales de deterioro previas al inicio de la pandemia, por debilidades estructurales e institucionales propias. Los emprendedores cubanos, dada la conjunción de estas complejas circunstancias, se han visto severamente afectados.

Cary no es una excepción. Ha visto disminuidas sus ventas ante la caída de la demanda, las restricciones de movilidad y otras derivadas de la pandemia, y se ha visto obligada a reducir el volumen de actividad y por ende su plantilla de trabajadores —con la consiguiente pérdida de experiencia y rendimiento del personal ya formado— a lo que se suman las crecientes dificultades para la adquisición de materias primas y otros insumos, todos en moneda libremente convertible.

Sobre esto último, aunque reconoce que existen oportunidades para el emprendimiento a partir de los nuevos enfoques para la aprobación de licencias y que las recientes facilidades otorgadas a los emprendedores para importar (siempre a través de empresas estatales) pueden ser positivas para algunos negocios, considera que en su caso estos beneficios no existen, por las especificaciones y amplia variedad de los insumos que requiere en su proyecto.

De acuerdo con lo anterior, opina que su negocio requiere de una mayor especialización para hacer las compras, en volúmenes de relativamente pequeña escala, lo que no se aviene a la práctica habitual de importación de estas empresas.

Además, se añade la dificultad de no disponer de dólares para este tipo de operación y la imposibilidad de adquirirlos por vías legales a la tasa de cambio oficial (24 pesos cubanos por dólar estadounidense).

Para ella sería preferible importar directamente, sin intermediarios, basada en sus conocimientos del sector y su experiencia como

empresarial. Y como una solución más de fondo, crear el pendiente mercado mayorista de insumos para los emprendedores, y emplear modalidades de comercio como la consignación.

También argumenta que hay potencialidades en los territorios que no son aprovechadas. Según sus palabras, existen recursos de lento movimiento en instituciones estatales que pudieran ser vendidos al sector no estatal de confecciones, para que este fabricara artículos de amplio consumo deficitarios para círculos infantiles, casas de abuelos, policlínicos y otras entidades de las comunidades.

También cree que en esta "nueva normalidad", como ha dado en llamarse este contexto, debiera intensificar —para modernizar su modelo de negocio e interactuar con clientes— el empleo que hace de las redes sociales, del *marketing* digital y en general, de las tecnologías de la información y las comunicaciones, aspecto en el que todavía le falta bastante por avanzar.

Otra decisión que enfrenta es la relativa al local donde radica PROCLE. Si bien está enclavada en una zona muy céntrica de la ciudad y de tradición comercial, esta acusa deterioro en sus instalaciones e infraestructura física cuya solución depende de acciones de mantenimiento y reparación que no le corresponden. Además, el trasladarse diariamente hacia allí desde su domicilio actual (bastante lejano y donde cuenta con espacio para emplearlo con fines productivos) conlleva altos gastos de transporte y otros de mantenimiento, pago de arrendamiento, etc. que en tiempos de crisis preferiría reducir.

Su cartera de productos y servicios es otro tema álgido. La carencia descrita de algunas materias primas frena la producción de sábanas, manteles, juegos de cama y otros productos usualmente demandados por la población y en el caso de los cuentapropistas, se aprecia una contracción de la demanda principalmente de aquellos con negocios de alojamiento, muy afectados por la baja del turismo. Igualmente, la confección de prendas de vestir.

Considera que debe evaluar, dado que le resulta factible desde el punto de vista tecnológico y de personal, si incursionar en otros

servicios no tan limitados por estas carencias, como el de bordados, y concentrarse en aquellos ya existentes donde tampoco estas limitaciones sean determinantes y continúan siendo demandados, como es el caso de los servicios de atelier.

Para enfrentar estas contingencias y sus impactos en PROCLE, Cary afirma que tiene opciones basadas en la buena imagen y clientes fieles que tiene su negocio, su vocación de fomentar alianzas, y la fortaleza financiera que le confieren, tanto su capacidad crediticia —por el riguroso cumplimiento de los plazos de pago de créditos recibidos en etapas anteriores— como el estado actual de sus finanzas.

Preguntas para reflexionar:

1. ¿Qué rasgos característicos de un emprendedor se aprecian en la historia de Cary?
2. ¿Qué estrategias de crecimiento se aprecian en las diferentes etapas por las que ha transitado este emprendimiento?
3. ¿Qué rol usted le concede en la evolución de este emprendimiento a la concertación de alianzas?
4. Realice un análisis DAFO de este emprendimiento y sugiera acciones a implementar.

TostoneT: Aprendizajes desde la gestión privada de servicios informáticos¹

Las computadoras y sus accesorios, en todos sus modelos, han llegado a nuestras vidas para, en la mayoría de los casos, hacérselas más vivibles. Estos aparatos ya forman parte de la cotidianidad de muchas familias y



organizaciones. Su uso se ha potenciado, tanto por la expansión del mundo virtual como por, en el último año, la llegada de la pandemia de la covid-19 y el llamado a mantenerse en casa. De esta forma, montar un negocio de reparación de *laptops*, un tipo de computadora personal y más manejable, puede ser siempre una opción, más si se añaden otros servicios como reparación de computadoras de mesa, impresoras, impresiones y otros de mayor valor agregado como la programación. Es en este sector que comenzó Liber su experiencia como emprendedor y hoy tiene varios aprendizajes que compartir como proveedor de servicios a empresas estatales.

Los inicios

Liber decidió unirse en 2012 a uno de sus amigos de la universidad, donde había estudiado Ingeniería Mecánica. Había salido del Ministerio de Relaciones Exteriores donde se desempeñó como funcionario desde que se graduó en el año 2000 hasta 2012. Su amigo

1 Elaborado por la profesora del Centro de Estudios de la Economía Cubana, de la Universidad de La Habana, Dayma Echevarría León, con la colaboración del dueño del negocio Liber Puente Baró.

Roberto, quien no llegó a graduarse de Ingeniería Informática, había comenzado un negocio de reparación de computadoras aprovechando la apertura del sector no estatal que ocurrió alrededor del 2010, pero aún no lo había formalizado. Liber tenía muchos deseos de emprender nuevos rumbos: quería desarrollar su capacidad de creación y darle alas a muchas de las motivaciones que tenía desde la adolescencia donde pasaba días en los Joven Clubs, viendo cómo funcionaban las computadoras. Esto representó un choque para su familia, pues consideraban que pasar al sector no estatal no era lo esperado para el primer universitario de la familia, con prestigio ganado en el campo diplomático y con una trayectoria de dirección en las organizaciones juveniles universitarias.

Sin embargo, los deseos de hacer cosas nuevas, la decisión de no volver al sector del que provenía laboralmente y con el desafío de desarrollar un proyecto con su amigo de los años, le impulsaron a seguir adelante. Con Roberto, quien es una persona emprendedora con la que comparte valores y conocimientos, decidió formalizar el negocio, y uno de los primeros pasos fue decidir el nombre. Para ello se juntó, en un ambiente informal, con amigos que trabajaban en el medio de la comunicación social y propusieron varios nombres, en medio del debate trajeron un plato de tostones —frituras de plátano— y ahí se le ocurrió llamarle TostoneT, luego de verificar que en el mundo no existía nadie con ese nombre y que contenía todos los criterios que los especialistas les habían sugerido: fácil de recordar, sonoro, corto.

Compartía habilidades complementarias con su socio: Roberto tenía amplios conocimientos para comprar, vender y arreglar todo lo relacionado con la informática; Liber tenía una amplia experiencia, entrenada en su carrera como diplomático, para conocer el funcionamiento del sistema empresarial cubano. Con muchos sueños e ideas se establecieron en 2012 bajo una licencia de "Reparador de equipos de oficina", en un lugar céntrico del Vedado, aunque luego de poco más de un año allí radicados, cambiaron de local porque la propiedad de este cambió bruscamente los acuerdos de arren-

damiento, entre los que se encontraban un aumento de la tarifa. A partir de ese momento y hasta la actualidad el Taller de Soporte Técnico radica en un lugar céntrico del Vedado, pero con menor visibilidad. Entre 2015-2017, además, como parte de la ampliación de su gestión, tuvieron una oficina de desarrollo de *software* en locales de una Inmobiliaria radicada en el edificio Bacardí, la cual también tuvieron que dejar por cambios en las condiciones de arrendamiento. Hoy ocupan dos locales contiguos —al fondo del parqueo de la heladería Coopelia— uno dedicado a brindar soporte técnico y el otro para la reparación y mantenimiento de impresoras.

En la actualidad, funcionan bajo una licencia de "Reparación de artículos varios", y además cuenta con otras dos licencias: una de fotografía que les ampara para la impresión de soportes impresos (tarjetas, plegables, *brochures*, entre otros) y otra de Agente de Telecomunicaciones, como complemento de servicios que les brindan a sus clientes. Esta última, en sus inicios respondió a la idea de que, en el mismo local de servicios, pudieran realizar negocios de conectividad y, al mismo tiempo brindar la gestión del cobro de facturas telefónicas y de internet a grandes clientes, como quienes se arrendaban en el edificio Bacardí. Sin embargo, las posibilidades de esta licencia no fueron ampliadas y se cambiaron de local.

TostoneT reúne un equipo multidisciplinario de personas quienes trabajan como emprendedores privados, los cuales brindan soluciones informáticas y de comunicación, de forma eficiente e innovadora a personas naturales y jurídicas. Entre sus principales servicios se encuentran brindar soporte técnico para PC y *laptops*, servicios de redes, electrónicos y desarrollo y comercialización de *software*.

La oferta de servicios y los clientes de TostoneT se han modificado desde 2012 hasta la fecha. Si bien comenzaron con la reparación de *laptops*, principalmente de empresas estatales, han ampliado su oferta de servicios hacia PC e impresoras y también ampliaron su segmento de mercado hacia personas naturales.

La decisión de concentrarse en brindar servicios a empresas estatales de reparación de *laptops* en los inicios estuvo marcada por razones de tamaño del mercado potencial: cuando empezaron

en 2012 era un segmento muy reducido a nivel de sujetos naturales. Tener una *laptop* en esos años era poco menos que un lujo, quienes tenían computadoras personales, eran principalmente investigadores y funcionarios a quienes se les había otorgado por su trabajo, personas que viajan con frecuencia. Sin embargo, las empresas e instituciones estatales representaban un segmento de mercado poco atendido.

Pero eso cambió y el número de personas en la actualidad con estos equipos es mucho mayor. Se permitió su entrada desde el exterior y aunque aún no se han vendido en el sistema de tiendas cubano, la importación de *laptops* y en general de equipos de cómputo, ha favorecido el crecimiento de un mercado informal. Muchas son las familias y empresas que ya tienen varios de estos equipos y por eso decidieron, en 2016, abrirse también a brindar servicios técnicos a computadoras de mesa.

Si bien deseaban mantenerse en el segmento de mercado de *laptops*, porque es un servicio específico donde no existen muchos competidores por ausencia de quienes brinden esta prestación, se percataron que estaban perdiendo un segmento de mercado más amplio. Con frecuencia los clientes llamaban para la reparación de *laptops*, pero requerían otros servicios para las computadoras de mesa. Este fue el principal detonante del crecimiento: la reparación, mantenimiento y actualización de computadoras, *laptops* e impresoras del sector estatal, empresarial y presupuestado. En este momento, uno de los dilemas que enfrenta TostoneT tiene que ver con ese crecimiento, limitado por no tener capacidad financiera para poder responder todas las demandas de los clientes.

Reparación de equipos de cómputo y accesorios como negocio pertinente para la Cuba actual

Por su naturaleza, los negocios relacionados con la tecnología se consideran dinámicos. Se estima que, como promedio, en un período de dos años o menos, una computadora se vuelve obsoleta, por lo tanto, quienes se desempeñan en este sector trabajan en un entorno cambiante de incertidumbre.

El incremento del uso de las tecnologías de cómputo y su rápida obsolescencia tecnológica obliga a estar pendientes de su actualización y mantenimiento. En Cuba se ha notado un importante incremento de computadoras y de implementación de redes que podrían representar potencialidades de este mercado para la reparación de computadoras e instalación de redes, como se muestra en la tabla 1.

Este incremento sostenido de computadoras en el país ocurrido en los últimos diez años —con excepción de 2019— unido al hecho de la velocidad en el avance de las tecnologías y su rápida sustitución en el mercado mundial, hacen pensar que un servicio que preste soporte técnico para la reparación, mantenimiento y actualización de computadoras diversas siempre podría ser una buena idea con amplia salida al mercado. La condición de ser un país subdesarrollado y bloqueado, con barreras importantes para el acceso a tecnología de punta y a las partes y piezas de sustitución, refuerzan esta decisión.

En 2010, momento en que comenzó la ampliación del TCP en el país, se registraron 23 personas bajo la licencia de Reparador de equipos de Oficina y ya en 2013 se contaba con la formalización de 194 personas registradas bajo esta licencia (Dirección de Estadísticas. MTSS, 2016). En 2019 se tomó la decisión de unir varias licencias en torno a tipos de trabajo, como parte del perfeccionamiento del TCP y esta actividad se incluyó bajo el nombre de "Reparación de artículos varios". Para el primer trimestre de 2021 existen 11 337 personas registradas bajo esta denominación y, aunque se hace menos específico determinar el peso de quienes reparan equipos de oficina —pues cubre lo mismo a quienes reparan sombrillas, espejuelos, bicicletas que a quienes reparan redes o equipos de cómputo— indica, potencialmente, una ampliación de estos servicios.

La inexistencia de un marco regulatorio claro sobre el tipo de tecnología que se importa en materia de equipos de cómputo hace que sea muy diverso el universo tecnológico con que cuenta el país.

Tabla 1. Indicadores físicos de las Tecnologías de la Información

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cantidad de computadoras	724	783	834	1014,4	1067,4	1071,6	1152,9	1290,9	1410,2	1223,6
De ellas, en red	434,4	469,8	500,4	515,4	533,9	546,1	628,7	702,2	750,2	698,0
Computadoras por mil habitantes	64	70	74	90	95	95	103	115	126	109

Fuente: ONEI (varios años). *Anuario Estadístico de Cuba*, La Habana.

Al mismo tiempo, las empresas estatales que brindan servicios de reparación y mantenimiento de equipos de cómputo no son muchas. Entre las más destacadas se encuentran Copextel y GEDEME (Empresa Industrial para la Informática, las Comunicaciones y la Electrónica), las cuales brindan servicios a otras empresas estatales, principalmente de sus grupos empresariales.

Las tendencias mundiales indican el mantenimiento predictivo como una vía para proyectar la necesidad de monitorear el estado de los equipos y pronosticar con precisión cuándo necesitarán mantenimiento, anticipándose a una posible falla. Se basa en sensores y otros mecanismos de diagnóstico que alertan sobre los ciclos requeridos de mantenimiento. Esto permite alargar la vida útil de estos y disminuir las pérdidas por interrupciones. Otro de los mantenimientos más usados es el preventivo, que busca anticiparse a la ocurrencia de fallos, mejorar el funcionamiento del sistema y alargar la vida útil de los distintos componentes. Sin embargo, en un país como Cuba, aún se mantiene por lo general la demanda de mantenimientos correctivos, aquellos que buscan recobrar el funcionamiento del sistema a sus operaciones y mantenerlo en condiciones óptimas. En este caso, no solo será importante determinar y resolver el fallo, sino identificar sus causas y tomar precauciones para que no se repita.

El equipamiento que se adquiere para el trabajo de oficinas, ya sea por desconocimiento o por falta de previsión, no puede respaldar la demanda de *software*, piezas de repuesto y otros accesorios. Además, se le suma la preferencia por tener tecnología de punta, sin tomar en cuenta las condiciones de país subdesarrollado que no logra acceder con facilidad a partes y piezas adecuadas. Según la opinión de Liber, algunas empresas tienen tecnología de avanzada, pero una vez que se rompe, se ven obligadas a ponerlas en desuso porque no encuentran en el mercado nacional las partes y piezas específicas.

En esa falta de políticas y de directivas para gestionar las tecnologías que se van a utilizar en las empresas a nivel de país, es donde

TostoneT encuentra también una oportunidad, como pequeña empresa, enfocada en soluciones y resultados. A partir de estrategias de recuperación e innovación, puedan brindar un servicio a la medida de los clientes, orientado por un mantenimiento correctivo que aspira a convertirse en varios clientes fidelizados en mantenimiento preventivo e incluso, predictivo.

De las relaciones del sector privado con las empresas estatales: aprendizajes y desafíos

Desde los inicios del proceso de actualización del modelo económico y social se definió que el sector no estatal sería considerado como un actor más del desarrollo. Numerosas regulaciones se han promulgado para enmarcar el campo de actuación del trabajo por cuenta propia. El Decreto Ley 304 y el 310 de 2012 norman los requisitos para la contratación económica entre personas naturales y jurídicas (MINJUS, 2012).

Este marco regulatorio favoreció que TostoneT empezara a trabajar con las empresas estatales desde su surgimiento, y aprovechando su experiencia sobre el funcionamiento del sistema estatal, marcado por una tendencia a la burocracia, con la cual ha aprendido a lidiar. El segmento principal de mercado para este pequeño negocio está compuesto por empresas estatales a las cuales les brinda soporte técnico: reparación, mantenimiento y actualización de equipos de cómputo e impresoras. En 2021 tiene contratos con 64 empresas estatales, pequeñas, medianas y grandes como ETECSA, la empresa de telecomunicaciones de Cuba.

Para llegar a estos niveles, han recorrido una trayectoria que les ha permitido escalar, tanto en clientes como en servicios diversificados y ajustados a las demandas. Comenzaron reparando *laptops*, en sus inicios nadie brindaba ese tipo de servicio al sector estatal. Hoy ya ofrecen servicios de soporte técnico general que incluye PC e impresoras.

El modelo de negocios que desarrolla TostoneT es novedoso porque hasta la fecha existen pocos emprendimientos privados que

incluyan en su gestión el esquema requerido para poder brindarle servicios al sector estatal. Este proceso se ha basado principalmente en una gestión innovadora en el aprovisionamiento de insumos, partes y piezas.

Como estrategia compran *laptops* rotas y, con esas piezas, reparan las de los clientes y las de empresas. Esa misma estrategia la siguen con las impresoras, aunque es un servicio un poco más engorroso, son más voluminosas y requieren más empeño, experiencia para su reparación y un nivel mayor de insumos. Sin embargo, en la actualidad, la reparación de impresoras tiene mayor demanda porque, según cálculos propios, una empresa estatal, como mínimo, necesita imprimir dos millares de hojas mensuales, por lo que disponer de impresoras rápidas y con calidad resulta vital y pocas son las empresas que brindan esos servicios. Han transitado por diversas etapas hasta que hoy brindan un servicio más eficiente y eficaz a las empresas estatales.

El contacto con los clientes del sector estatal proviene, en primer lugar, de redes de contacto o conocidos. En noviembre de 2012, tuvieron su primer cliente estatal: la empresa Softel encargada de brindar servicios informáticos al Ministerio de Salud Pública, la cual llegó a ellos mediante personas conocidas que trabajan allí y quienes buscaban este tipo de servicio en varios sectores sin haber tenido respuesta con anterioridad. El contrato consistió en crear un soporte con identidad —un disco— que contenía una plataforma de *software* que se utiliza en el sistema de Salud. Por este primer servicio cobraron 42 000 pesos por haber grabado unos 500 discos compactos (CD). Comenta Liber: “En ese momento nos parecía mucho dinero, aunque nos costó mucho trabajo y una madrugada completa trabajando, quemando esos discos e imprimiendo con una sola impresora. Fue un reto alcanzado y nos sirvió para aprender, tuvimos que invertir en materia prima, tiempo, recursos. Esa experiencia nos dio la idea de que se podían brindar numerosos servicios”.

Con posterioridad, pero en el mismo 2012, comenzó el contrato con la Agencia de Protección contra Incendios, quienes aún se

mantienen como cliente. Una persona representante de esta empresa encontró a TostoneT porque estaba ubicada en un lugar muy céntrico, frente a una tienda de regalos y al acudir a la tienda, se percató de que, enfrente, había un taller de reparación de *laptops*. Le preguntó si hacían contratos con empresas y al encontrar una respuesta positiva comenzaron los trámites para tener listos todos los documentos requeridos previos a la contratación para la reparación de un grupo de *laptops*.

Con la Asociación de Farmacología de Cuba, se especializaron en brindar soportes a eventos. Esta Asociación, de gran prestigio nacional e internacional, realizaba eventos anuales y no tenían soportes para entregar información a los delegados. Para ello produjeron soportes parecidos a lo que hicieron con Softel, durante, al menos, cuatro eventos. Después ampliaron el contrato hacia la provisión de infraestructura durante los encuentros, por ejemplo, facilitaron que tuvieran varias computadoras conectadas.

La diversificación de servicios que hoy se oferta se basan en el modelo de negocios por el que apuesta TostoneT, el cual tiene como principio la flexibilidad, la agilidad y el enfoque en la generación de soluciones adaptadas a las necesidades de los clientes. Existen otras empresas en el sector de servicios de la informática, más enfocadas en crear productos novedosos y eso les hace ganar clientes. Esta no es una posibilidad descartada, pero hay mucho por hacer aún y muchas necesidades insatisfechas en el mercado cubano de los servicios en general, así como en el de los servicios informáticos en particular. Una organización más eficiente en sus procesos cotidianos, basados en la informatización, podría potenciar la productividad de su gestión.

Considera Liber que están muy limitados para ofrecer productos de mayor valor agregado, dado que la legislación vigente tiene muchas ataduras e impide la adquisición de productos novedosos. En el ámbito informático, el mundo va mucho más adelantado que nuestro país, así que resulta difícil crear un producto que se pueda comercializar con estándares internacionales. Sin embargo, muchas

veces los usuarios pretenden mantenerse en los primeros niveles de calidad del mundo y no cuentan en Cuba con un respaldo tecnológico para garantizarlo ni en *software* ni en *hardware*, ahí encuentran, como ya se ha dicho, un segmento de mercado ávido de soluciones inmediatas.

El precio del servicio se establece en dos formas: uno, la forma tradicional, a partir de la ficha de costo y el margen de ganancia, el otro, a partir de los precios que ponen los competidores en el mercado. Por lo general hacen una combinación de estas dos variantes.



Para proveerse de partes y piezas tienen diferentes estrategias:

- Acuden a aquellas empresas e instituciones que tienen estos insumos considerados "de lento movimiento" los cuales compran, luego de establecer contratos.
- Compran *laptops*, computadoras e impresoras para utilizar sus piezas útiles
- Compran partes y piezas en MLC para entidades que lo soliciten.
- Importan, como bienes personales, aquellas partes y piezas que puedan.
- Han comenzado el proceso de trámites para la importación de estos insumos con fines comerciales, aunque es un proceso complejo y lento.

Las empresas intermediarias en la provisión de insumos, partes y piezas tienen un concepto muy esquemático de maximización de la rentabilidad para sacarle el máximo provecho a lo que venden. Su margen de utilidad es muy alto, los precios de las partes y piezas también y hacen que el servicio final se encarezca. La falta de visión como sistema y la escasez de estos materiales refuerzan el pensamiento compartimentado en el sistema empresarial cubano actual.

Aún con estos contratiempos, TostoneT se ha mantenido pagando sus impuestos. Si bien entre 2016 y 2018 los rendimientos fueron más modestos, entre 2018-2020 ha pagado más de 100 000 pesos de impuestos anuales dado el volumen creciente de operaciones con empresas estatales, individuos y otros negocios privados. El acceso a financiamientos, a créditos para poder dar un servicio mejor resulta una de las principales limitantes para el crecimiento del negocio en la actualidad.

La contratación entre empresas estatales y privadas ha sido una oportunidad que TostoneT ha sabido aprovechar. Sin embargo, hoy están buscando otras alternativas de alianza y asociación para continuar creciendo y lograr atenuar la limitación por falta de capacidad financiera.

Una de esas posibilidades podría encontrarse en la creación de una sociedad entre entidades estatales y privadas, de la cual solo se tienen los primeros indicios. Según el Decreto Ley 34/2021 del Consejo de Estado en su artículo 10 se establece que "1. Las entidades pueden constituir asociaciones contractuales, a los efectos de lograr alianzas estratégicas, encadenamientos productivos y acceso a tecnologías, entre otros fines. 2. Pueden además asociarse con otros sujetos estatales o no estatales, a los efectos de crear una nueva persona jurídica" (MINJUS, 2021).

Si bien constituye una oportunidad para el crecimiento de los pequeños negocios, puede resultar complejo poner de acuerdo a dos lógicas de funcionamiento diferentes para tomar decisiones, lo que podría lacerar algunas de las principales fortalezas de un negocio pequeño.

Otra posibilidad se encuentra en torno a la fundación de una cooperativa no agropecuaria, espacio en el que Liber ya ha incurrido. Durante varios años acarició la idea de constituirse como cooperativa, para lo que presentó un proyecto alrededor de 2013, finalmente, aunque supo que llegó hasta la decisión final, nunca fue aprobado y no recibió ninguna retroalimentación de las razones por las que no ocurrió. Esta forma de gestión resulta más coherente

con los valores de sociedad socialista que asume el país y tiene además mayores beneficios fiscales y crediticios. Por estas razones aún constituye un sueño para Liber.

Las personas: el alma de la organización y su mayor desafío

Para comenzar a trabajar en TostoneT se requiere en primer lugar haber sido recomendado por personas que pertenezcan a las redes de confianza de quienes llevan años trabajando en la organización. Tener un título universitario en la especialidad solicitada también es altamente valorado. No obstante, el periodo de prueba y un primer contrato por tres meses terminan por definir si la persona es idónea o no para el trabajo y si comparte los valores de la organización. Honestidad, dedicación, respeto, responsabilidad, profesionalidad, actitud para trabajar en equipo se encuentran entre los principales.

En la actualidad TostoneT tiene 14 personas contratadas, distribuidas en tres grupos bajo diferentes sistemas de contratación y salarios:

- Un grupo de cinco personas que incluye al gestor de operaciones, el comercial, la especialista contable financiera, la asesora legal, la persona que atiende a clientes, tienen contratos entre 30-40 horas semanales y cobran salarios fijos y por resultados, a partir de indicadores de su desempeño.
- Otros cinco técnicos trabajan por horas, o por resultados.
- Por último, tiene un equipo de cuatro personas para el desarrollo y atención de *software*, quienes trabajan por proyectos y cobran 40 % del ingreso del contrato.

Una de las lecciones que Liber ha aprendido en el manejo de los recursos humanos es que, para trabajar en este tipo de negocios, no siempre es suficiente tener el título de graduado de la especialidad específica: se debe tener actitud. Según su experiencia, resulta muy difícil el manejo de quienes se desempeñan como informáti-

cos, pues tienen personalidades muy complejas, compiten entre sí, desde la formación se les educa para ser "el mejor" en su trabajo y poco para desarrollar habilidades de trabajo en equipo. En estos casos, como líder del negocio, Liber tiene que mediar en las relaciones interpersonales, con la intención de que no se vean como competidores sino como colaboradores.

Al trabajar con personas expertas en su campo, trata de comportarse de una manera sencilla y deja claro su superioridad técnica, al mismo tiempo la línea de autoridad. Según Liber: "Un principio de los negocios dice que los mares tienen más aguas que los ríos porque todos los ríos desembocan en el mar, pero para que esto sea posible el mar debe estar por debajo del río".

Una de las debilidades que Liber identifica de la formación para el trabajo en Cuba (enseñanza técnica y universitaria) es la falta de formación socioeconómica de las especialidades en ciencias técnicas: saben mucho del tema específico, pero no tienen una visión holística sobre la sostenibilidad de la propuesta. Según su opinión, por ejemplo, los informáticos, tanto los que saben de *hardware* como de *software*, son muy disciplinados; sin embargo, tienen pocas habilidades en otros campos para hacer sostenible sus propuestas: ¿a qué segmento del mercado va dirigido?, ¿cuáles son sus características?, ¿están dispuestos a pagar por ese servicio o producto? Por lo general, no tienen concebidas esas preguntas.

Solo en ese ámbito es que deciden cooperar, pero no en el resto donde se sienten dueños. Ese comportamiento hace muy débil la propuesta de negocios. La práctica indica que se necesita un equipo de trabajo que la elabore de forma conjunta, bien pensada y orientada a un mercado.

Estas habilidades en la gestión de los recursos humanos las ha adquirido con la experiencia, aprendiendo de los errores, escuchando a otras personas, capturando las mejores prácticas. Liber considera que combinó su formación y su experiencia de cómo se hacen las cosas aquí con su búsqueda constante de cómo mejorar.

Proyectos de responsabilidad social: de sueños y pesadillas

Probablemente la procedencia familiar de Liber y su experiencia en la dirección de organizaciones juveniles, como diplomático le hacen sentir siempre a favor del mejoramiento del barrio que le rodea. Para ello varias ideas ha venido fraguando.

Como parte de la Comisión de Trabajo Comunitario del territorio, TostoneT ha propuesto varias alternativas, para ser parte de las soluciones de la comunidad donde se enclava el negocio. Una de ellas proponía, en 2016, habilitar un espacio de intercambio con turistas, quienes podrían donar computadoras y *laptops* en desuso o rotos y recibirían a cambio una gira turística por la comunidad, alguna artesanía, algún recuerdo. TostoneT asumiría la reparación de los equipos de manera gratuita y a la vez, ayudaría en la promoción de la comunidad. Sin embargo, esta propuesta no se llevó a la práctica.

Otra de las propuestas fue la informatización de la captura de los datos en temas epidemiológicos a nivel de Consultorios del Médico de la Familia. En la actualidad —aún en etapa de pandemia— se hace manual. Este es un trabajo laborioso y de precisión que no siempre brinda información oportuna para la toma de decisiones. Sin embargo, a pesar de tener el apoyo de la presidenta del Consejo Popular y la aprobación de la directora del policlínico, no existe infraestructura a nivel de consultorios —computadoras ni redes— para informatizar dicho proceso. No se contó con el apoyo de organismos de la administración central del Estado, radicados en el territorio, quienes pudieron donar computadoras que ya no usarán.

Otro de sus sueños fue montar en las escuelas primarias una especie de círculos de interés sobre las computadoras para lo cual deseaba tener en cada institución una PC en la que el estudiantado pudiera ver sus partes y piezas y aprender a montarlas y desmontarlas de manera simple. No logró el apoyo de la Dirección Municipal de Educación.

En la actualidad aspiran a crear un taller con el nombre de RECICLNET con una perspectiva comunitaria para desarrollar y fomentar el reciclaje de equipos de cómputo e insumos de impresión. Para ello ha solicitado apoyo al gobierno dado que trata de encastrar las necesidades de gestión gubernamental con las fortalezas de la comunidad y del territorio.

Desafíos para los próximos cinco años

Luego del panorama antes descrito, numerosos desafíos enfrenta Liber en la gestión de TostoneT. El crecimiento de la demanda de clientes estatales se encuentra limitado por la capacidad financiera de obtener insumos necesarios y contratar personal calificado. Por otra parte, la apertura de nuevas formas de gestión en asociación estatal y privada, puede potenciar el alcance de TostoneT, aunque signifique un trabajo arduo en la construcción de confianza y la mantención de los principios de flexibilidad, rapidez de respuesta y orientación de soluciones que ha caracterizado su desempeño. También el llevar a vías de hecho proyectos de beneficio social continúa pendiente.

Preguntas para reflexionar:

1. ¿Qué recomendaciones podría hacerle al líder de TostoneT en estos ámbitos?
2. ¿Debería mantenerse con los clientes estatales actuales?, ¿disminuirlos en función de los escasos recursos para dar respuesta?, ¿o debería ampliar el segmento de mercado a partir de estrategias de contratación de personal y búsqueda de financiamientos e insumos?
3. ¿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?

4. ¿Cuáles serían las estrategias más efectivas para potenciar las capacidades y habilidades de las personas que contrata?
5. ¿Cómo avanzar en la implementación de proyectos sociales?

Referencias

Cuba. Decreto Ley 34/2021 del Sistema Empresarial Cubano (2021), *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, no 51, Ordinaria, 7 de mayo, La Habana: MINJUS.

OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMACIÓN (2010 a 2019). *Anuario estadístico de Cuba*. La Habana: ONEI.

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL (2016). *Estadísticas seleccionadas sobre empleo 2008-2015*. Dirección de Estadísticas MTSS. La Habana: MTSS.

Un negocio que marcha sobre ruedas. Vélo Cuba¹

Promover el uso de la bicicleta como medio de transporte eficiente, saludable y ecológico dentro de los contextos urbanos, pareciera una locura, después de la experiencia que marcó negativamente a la población cubana durante el Período Especial. En esos años, la bicicleta fue prácticamente el único medio de transporte, pero Nayvis Díaz, fundadora y directora de Vélo Cuba, decidió apostar al rescate de la ciclomovilidad en la ciudad, por lo que decidió, junto con Daylín Carbó, emprender un negocio asociado a un deporte con el que han estado relacionadas toda su vida y que las apasiona: el ciclismo. De ese empeño surge Vélo Cuba.



Su mirada al futuro de la bicicleta le hizo dar el salto a Nayvis, de un empleo estatal, a un negocio propio donde pudiera emplear sus herramientas de recursos humanos al servicio de un negocio exitoso, relacionado con ese medio de transporte que la apasiona.

Su mirada al futuro de la bicicleta le hizo dar el salto a Nayvis, de un empleo estatal, a un negocio propio donde pudiera emplear sus herramientas de recursos humanos al servicio de un negocio exitoso, relacionado con ese medio de transporte que la apasiona.

El negocio

Antes de comenzar el negocio Nayvis, invirtió meses en madurar la idea para no dejarse llevar solo por la pasión; realizó una investiga-

1 Elaborado por el profesor del Colegio Universitario San Gerónimo de La Habana, de la Universidad de La Habana, Luis A. Barreiro Pousa, con la colaboración de la dueña del negocio Nayvis Díaz Labaut.

ción sobre los talleres de bicicletas en el occidente y centro del país, mediante viajes que organizó y en los cuales vivió la experiencia como cliente. Estos le permitieron obtener los hallazgos siguientes:

- Se identificaban como Talleres de reparación de bicicletas, lo que realmente eran Poncheras.
- Alrededor de 80 % de los lugares donde pudo recibir algún servicio de este tipo resultaban ilegales.
- Todos los trabajadores eran hombres.
- No contaban con herramientas especializadas.
- Alrededor de 90 % de los talleres estaban sucios y desorganizados.
- Ninguno inspiraba confianza para dejar la bicicleta allí.
- Ninguno emitía documentación alguna (comprobante de pago, vale de servicio, garantía, etcétera).
- Ninguno brindaba servicio a domicilio.

Con ello pudo identificar qué es lo que no quería que estuviera presente en su negocio.

Igualmente realizó búsquedas en Internet que le permitieron profundizar el conocimiento de las diferentes tecnologías de bicicletas, la organización y funcionamiento de talleres en otras partes del mundo, con lo que obtuvo información para el diseño de la oferta completa y, en particular, para la fijación de los precios.

Es así que, en 2014, aprovechando la apertura de nuevas licencias para el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia ocurrido en el año 2013, se funda Vélo Cuba, en El Vedado habanero.

Se enfoca al rescate de la ciclomovilidad en la ciudad basada en la movilidad sostenible a través de este medio de transporte limpio y no contaminante, no solo como alternativa a la situación de limitaciones económicas del país, sino también desde el punto de vista de la educación para la salud.

El surgimiento del negocio resultó posible gracias a la complementación que logran el conocimiento de gestión de empresas que posee Nayvis como Ingeniera Industrial y su experiencia anterior

como directora de Recursos Humanos de varias entidades, y los conocimientos profesionales de Daylín, licenciada en Cultura Física y Deporte y ciclista profesional. Esa sinergia es la que ha permitido asegurarle un enfoque empresarial al negocio.

El negocio comenzó como un taller de reparación de bicicletas, bajo la licencia de "Reparador de artículos varios", operado por dos mujeres, lo que llamó poderosamente la atención del mercado y de la prensa, y hasta suscitó dudas de la calidad del servicio debido estereotipo de que ese "no es un trabajo de mujeres". Ese hecho, que resultó totalmente casual pues no constituye política del negocio emplear solo mujeres, atrajo la atención inicial de clientes curiosos.

Sin dudas, el hecho de que el taller comenzara a ser conocido como "las muchachas que arreglan bicis" ayudó al conocimiento y difusión de este, pero hay otro factor que, en opinión de Nayvis, fue decisivo: la estrategia de penetración de precios establecida, que desplazó a otros competidores.

Esa estrategia fue acompañada por una rigurosa política de servicios, que no hace concesiones a lo mediocre y mucho menos a lo mal hecho, lo que generó el respeto del mercado y le permitió subir el precio después sin perder clientela. Por citar el ejemplo de un servicio: el precio de una reparación general, que comenzó en 160 CUP, se incrementó en los primeros dos años de operación primero en 25 % y luego en 50 % y, en el año 2017, en 87 %. Contrario a lo que se puede pensar, con los aumentos anteriores no se perdieron clientes, sino que aumentaron en ese mismo período.

El reordenamiento monetario, implementado en enero de 2021, solo implicó un incremento de 0.67 en los precios de los diferentes servicios.

Sus servicios responden al principio de: "la calidad por encima de todo", ya que del estado técnico de los equipos depende la vida de sus usuarios.

El negocio nació asegurando que no estuvieran presentes las insuficiencias detectadas en su investigación preliminar: se crearon espacios pintados, ordenados y limpios, se emplearon herramientas

profesionales para ciclos, se estableció una documentación de contraparte para los clientes (comprobante), se diseñó servicio de garantía, primando, en general, un concepto de gestión empresarial.

Los servicios de posventa incluyen la garantía de 15 días y la realización talleres donde se abordan consejos relacionados con la limpieza, el mantenimiento, el uso de los cambios, así como la posición correcta del manubrio y sillín, para un mejor uso y una mayor durabilidad de las bicicletas, así como sobre la utilidad de este medio de transporte para la salud y el medioambiente.

Durante los tres primeros años de operación prácticamente se emplearon todos los ingresos para pagar la renta del espacio que ocupa el taller que, junto con los salarios son los costos más importantes para Vélo Cuba, al punto que los salarios constituyen 85 % de los gastos.

Existen oportunidades que brinda el entorno a este negocio, como es la topografía de la ciudad y del país en general, eminentemente plana y que propicia el uso de este medio sin mucho esfuerzo y la tendencia internacional hacia hábitos sanos de vida y de cuidado del medioambiente, que genera potencialidades para el empleo de las bicicletas como medio de transporte limpio, no consumidor de combustibles fósiles y el crecimiento del mercado del ciclo turismo.

Al mismo tiempo, el hecho de que el ciclismo se desarrolla al aire libre, hace que el negocio enfrente amenazas naturales, ya que la demanda es afectada por la lluvia e intensidad del sol de los meses de verano (mayo a septiembre). Otro elemento en su contra es el estado de las vías y la no existencia de ciclovías en la ciudad.

Es por ello que, ante esa ciclicidad de la demanda, en las etapas de baja se destinan a programar vacaciones a los trabajadores, realizar las acciones de mantenimiento y reparación de los talleres y estaciones y a acciones de capacitación.

El negocio enfrenta también como dificultad las posibilidades de adquisición de las herramientas especializadas necesarias para prestación del servicio de reparación y mantenimiento de las bici-

cletas y los medios de protección para los clientes, ya que no existe en el país una red para la compra mayorista de esos insumos, lo que se agrava por el hecho de que los precios de las bicicletas y de los neumáticos, en particular, son extremadamente altos.

Es por ello que resulta de prioritaria atención el ajuste y engrase de las bicicletas después de cada alquiler, no solo por razones de seguridad, sino porque "tienen que durar" pues no hay cómo reponerlas.

Desde marzo del año 2020, como resultado de la pandemia que azota al país, el servicio de reparación se brinda previa reservación por la página Web o por teléfono, para evitar colas en los talleres, lo cual ha sido de mucha comodidad para los clientes pues conocen la hora exacta en que deben entregar su equipo y a cual deben recogerlo debidamente reparado. Esto se cumple rigurosamente.

De igual manera, en las reparaciones a domicilio se exige que se realicen en exteriores, por lo que el cliente debe poseer portales, patios o pasillos para no acceder a la casa.

La clave de funcionamiento del negocio es el alto sentido de profesionalidad, el riguroso proceso de revisión y control de cada servicio y el servicio posventa, que les ha permitido ganarse la confianza de los clientes como resultado de la calidad que se ofrece y que ha permitido crecer en nuevos servicios.

Sentido de responsabilidad social

Desde su concepción, este negocio posee una marcada vocación a la entrega social. Una de las mayores expresiones de esta responsabilidad social se refleja con su público interno, a quienes insiste la directora en concebir como clientes internos.

Como principio, no existe absolutamente ningún criterio discriminatorio relacionado con creencia religiosa, sexo, orientación sexual o discapacidad para ser trabajador de Vélo Cuba, por lo que se enorgullecen de poseer un enfoque inclusivo en el proceso de captación y permanencia de los recursos humanos.

El proceso de captación comienza con una entrevista, en la que el criterio esencial que se mide son los valores personales, sobre la base de que los conocimientos técnicos se pueden obtener y perfeccionar posteriormente. Para los aspectos técnicos, posee una escuela de mecánica de bicicletas, única de su tipo en Cuba, en la que los futuros trabajadores, reciben formación teórica y práctica.

En la escuela se entrenan para las cuatro grandes actividades actuales de Vélo Cuba: mecánica, mensajería, ventas y administración.

El programa que se imparte incluye, como contenidos, mecánica de bicicleta, comunicación empresarial, cultura del servicio, técnicas de ventas y atención al público, temas de recursos humanos (seguridad e higiene del trabajo, legislación laboral, compromisos tributarios, etc.), normativas de la empresa y valores compartidos; entre estos últimos se hace énfasis en la honestidad y el trabajo en equipo. El programa concluye con un examen teórico práctico.

El programa va por su 5.^a edición y posee más de 50 graduados. Nayvis considera que tiene posibilidades de crecer y que los cursos, que hoy duran seis semanas, podrían llegar hasta seis meses pues existe contenido suficiente para ello y porque, de hecho, bridan la formación de obrero calificado, por lo que podrían extenderse más allá de sus trabajadores, a todos aquellos que deseen hacer su propio emprendimiento en el mundo del ciclo o insertarse en proyectos comunitarios.

En Vélo Cuba resulta muy importante el crecimiento personal de sus trabajadores y la posibilidad de hacer carrera, de ahí que, una vez aprobado el curso, es que son contratados y reciben su salario básico mientras pasan por una etapa de entrenamiento en la que rotan por las cuatro áreas principales en un mes. En esa etapa son supervisados para comprobar su capacidad de asumir efectivamente la labor asignada bajo su responsabilidad. Esto les permite, al finalizar la etapa, dominar integralmente la actividad en todos sus servicios y posiciones (incluyendo las administrativas).

Ese proceder tiene el sentido de contar con la preparación suficiente en los empleados para poder ser promovidos a posiciones

superiores cuando Vélo Cuba crece en algún tipo de servicio o área. Esto no resulta solo una idea; la práctica ha demostrado que la velocidad a la que crece el negocio hace que se necesiten nuevos jefes y ya han sido promovidos varias personas por necesidades del trabajo. Es a lo que Nayvis llama "el verdadero empoderamiento en un puesto de trabajo".

La política de superación continua, además del curso que ofrece la escuela, es una necesidad, dice Nayvis, pues la tecnología de la bicicleta cambia con relativa velocidad y esto les ha permitido estar actualizados y atender clientes extranjeros, dueños de ciclos con características diferentes a los que circulan en el país, los que quedan sorprendidos con los resultados.

Desde el punto de vista salarial, se garantiza la remuneración establecida por la ley, en base a una tarifa horaria y, para asegurar equidad de ingresos, los mecánicos y trabajadores de estaciones deben rotar regularmente de puesto de trabajo, a fin de asegurar similares oportunidades de ingresos, ya que los trabajadores de estaciones reciben además de su salario, un incremento por su gestión de ventas.

En Vélo Cuba no se dejan pasar celebraciones como el fin de año y los cumpleaños colectivos, además, cada dos o tres meses, el colectivo se reúne en ambientes distendido, fuera del negocio, lo cual contribuye a fortalecer los lazos de unión entre todos y donde siempre se generan nuevas ideas favorables para el negocio.

Todo este proceso de selección, capacitación, supervisión y posterior gestión de las personas, que consideran clientes internos, aseguran un clima laboral favorable, sustentado en una excelente comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo, en la discusión colectiva de las decisiones y en el proceso de capacitación sistemática mediante charlas y conferencias de diferente naturaleza, ya que la concepción existente es que el negocio se sostiene y crece con la superación individual y profesional de todo el equipo que lo conforma y que en Vélo Cuba hay que sentirse feliz y encontrar la posibilidades de encauzar las potencialidades de cada

cual para crecer también individualmente. Nayvis considera que ese es el secreto de la estabilidad de la fuerza laboral, más allá de los salarios, que son buenos, pero no los más altos del sector no estatal de la economía.

Desde el punto de vista de la creación de condiciones de trabajo a sus empleados, Vélo Cuba asegura una bicicleta, en calidad de usufructo, a cada uno de ellos para que puedan poseer independencia en su traspotación.

El respeto a los derechos laborales, está garantizado por una relación mediada por un contrato, donde prima la valoración al ser humano y recoge las obligaciones y derechos de los trabajadores, que responde a la política de recursos humanos de Vélo Cuba que se basa en los aspectos siguientes:

- La garantía de un mes de vacaciones al año.
- El derecho a licencia de maternidad y paternidad.
- Tolerancia cero a la discriminación.
- No aceptación del acoso en ninguna dirección.
- Respeto y educación entre todos y con los clientes.
- Flexibilidad en los horarios ante necesidades personales y de superación.

El resultado de todo lo anterior es una fluctuación prácticamente despreciable, lo que hace que cuenten con un colectivo estable, donde priman los jóvenes, que coexisten con personas de más de 60 años y personas con discapacidades físicas, pues lo que resulta importante son las competencias laborales de cada uno.

La importancia que se le brinda a los trabajadores hace que se cuente con una psicóloga para atender esa actividad, lo que ha sido de extrema utilidad, pues ha permitido trabajar con criterios profesionales.

Por otro lado, en Vélo Cuba se toman muy en serio la responsabilidad social con sus clientes, la comunidad y el entorno.

Puede resultar reiterativo declarar que el cuidado del medioambiente fue una de las motivaciones para el surgimiento del negocio,

como se señaló al principio, al apoyar el desarrollo de un medio de transporte alternativo, no contaminante y esta creció al ubicarse en la Habana Vieja y comprobar la enorme utilidad que tenía ese medio de transporte en un entorno patrimonial que sufría contaminación y afectaciones con los medios de transporte tradicionales. Recién instalado el segundo taller en La Habana Vieja, Nayvis declaró en una entrevista de prensa que soñaba con que se instituyera al menos un día a la semana en que fuera obligatoria la circulación en la Habana Vieja solo de manera peatonal, en bicicletas o en vehículos eléctricos.

Su política de precios se basa en una segmentación responsable del mercado, así las personas de más de 60 años, los estudiantes y los niños menores de 15 años poseen diferentes tipos de descuento y todos los sillones de ruedas se arreglan gratuitamente.

Desde su llegada a la Habana Vieja en 2016, desarrollan acciones educativas comunitarias para niños y jóvenes en ese municipio y otras comunidades que se han ido sumando, como Los Pocitos, Guanabacoa y Alturas de La Lisa, en las que trabajan el amor a la bicicleta, la importancia del uso correcto de las vías y la protección medioambiental.

Otras actividades han sido el Festival de la Rueda, paseos en bicicleta y visitas a museos y teatros. Han realizado coordinaciones con la Dirección Municipal de Educación, para la educación vial de los niños en sus clases de Educación Física, para lo cual llevan bicicletas a las clases y permiten que las usen, acción que se ha visto interrumpida con la suspensión de las clases presenciales como resultado de la pandemia de covid-19.

En las instalaciones de la casa matriz poseen un modesto local donde realizan un gran número de acciones diversas con niños y jóvenes con el fin antes declarado, mediante la exhibición de videos educativos, actividades al aire libre y talleres para el desarrollo de la imaginación, mediante el dibujo y la creación de objetos relacionados con partes y piezas de las bicicletas. Los objetos creados por los niños en estos talleres se envían a las escuelas de la comunidad

como un recordatorio permanente de la necesidad de reciclar para no afectar el medioambiente. Para este tipo de actividad cuentan con la colaboración de la Universidad de la Cultura Física y el Deporte Manuel Fajardo.

Entre las acciones con los niños, se encuentra también enseñar a montar, la cual ha beneficiado también a personas de otras edades pues, entre mediados de 2019 y mediados de 2020, se enseñó a montar bicicletas a 17 adultos.

Vélo Cuba mantiene también una relación estrecha con otros proyectos y emprendimientos, como Akokán, Arte Corte y Mura-leando, con quienes comparte acciones de responsabilidad social.

En etapa de pandemia, han desarrollado dos acciones importantes: desde abril de 2020 sostienen el proyecto comunitario "Menciano", mediante el cual realizan la mensajería gratuita para 78 ancianos del municipio Plaza, y también con sus mensajeros participan en proyecto comunitario "Vacuna" por el cual realizan la recogida y entrega, en los Policlínicos Rampa y Puentes Grandes, de toda la información estadística de 21 vacunatorios, tarea de una alta responsabilidad.

Sus sistemas de registro y control le han permitido contabilizar que estas acciones de beneficio a la comunidad, en total, alcanzan la cifra de 260 000 CUP.

Ha'Bici, una experiencia singular de relación público privada

Sin lugar a dudas, la actitud responsable que se ha descrito antes, le ha ganado a Vélo Cuba no solo notoriedad, sino el reconocimiento de la población e instituciones de gobierno en la localidad, de ahí que, en 2017, cuando la Oficina del Historiador de la ciudad de La Habana (OHcH) decidió organizar, como resultado de la cooperación internacional con la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo y la Corporación, Tecnalia, un proyecto piloto de bicicletas públicas, tanto para cubanos, como extranjeros, con el propósito de descongestionar el transporte público y facilitar el acceso a la

ciudad vieja, carente de transporte público interno, inmediatamente acudió a esta.

La respuesta no se hizo esperar, Vélo Cuba abrazó el proyecto con el mismo ímpetu con que había comenzado el negocio del taller, ya que vio la propuesta como una oportunidad para seguir creciendo en su propósito fundacional y una manera más para vencer reto que implicaba un cambio actitudinal y, por tanto, cultural, respecto al uso del ciclo en la ciudad.

Después de un año de trabajo conjunto entre Vélo Cuba y las diferentes áreas de la OHcH que estuvieron involucradas en la proyección del sistema, el 24 de noviembre de 2018 se inaugura el primer proyecto de bicicletas públicas de La Habana, con 60 bicicletas y cinco estaciones de renta en la Habana Vieja, bajo el nombre de Ha'Bici, que es administrado por Vélo Cuba, con un servicio, inicialmente, de martes a domingo de 9:00 a.m. a 4:30 p.m. y que permite devolver la bicicleta en cualquiera de las estaciones pues están conectadas entre sí mediante *Walkie Talkie*.

Bajo esta relación cooperada, la OHcH aportó la infraestructura necesaria y Vélo Cuba realiza la gestión del sistema. Para su ejecución, recibieron las bicicletas y los triciclos requeridos para abastecer y reabastecer las estaciones, los medios de comunicación, se crearon dos ciclovías, les fue concedida una autorización especial para la renta, se diseñaron y se construyeron garitas, como estaciones de renta y devolución y se les otorgó en comodato el local de Prado 20, donde se ubicó también la casa matriz de Vélo Cuba y dos talleres (para Vélo Cuba y para el mantenimiento de las bicicletas públicas de Ha'Bici). También se creó una subsede, que funciona como parqueo de bicicletas, en la calle Compostela entre Teniente Rey y Muralla.



La preocupación inicial de algunos, en relación con el posible robo de bicicletas ante la carencia de sistemas de GPS, se ha desvanecido, pues la cifra de robos ha sido mínima, cinco bicicletas perdidas en todo este tiempo de operación y todos los casos presentados ante la justicia, pues el sistema de contrato establecido y los requerimientos de la renta ocasional, que conlleva la foto del cliente y el escaneo del carné de identidad han asegurado el control. Este número resulta muy inferior al que consideran aceptable otros sistemas de bicicletas públicas en el mundo.

Esto demuestra que el público cubano ha demostrado ser responsable de las bicicletas como un medio público, declara Nayvis y que cada día lo aprecian más como un transporte alternativo, que aporta beneficios para la salud y que facilita el distanciamiento social, de manera superior al resto del transporte público.

Este servicio no está diseñado para obtener ganancias, no obstante, en el primer año estas fueron discretas, en el año 2020 se produjeron pérdidas debido al cierre del proyecto por la pandemia de covid-19 y se espera que el año 2021 concluya también con ganancias.

El sistema de bicicletas públicas se puede considerar un éxito de funcionamiento, que ha tenido alta aceptación por parte del mercado; sirva de ilustración que el primer día de trabajo prestaron 65 servicios de renta con solo 60 bicicletas y que se han prestado más de 27 000 servicios desde su apertura y sin que se hayan producido accidentes. Esta aceptación ha obligado a tomar decisiones en cuanto al aumento de número de estaciones y días de servicio, para ampliar la atención a los clientes, a pesar que en el año 2020 estuvieron cerrados por cinco meses como resultado de la decisión del país de suspender el transporte público. Después de largas discusiones se pudo convencer a los decisores, que este tipo de transporte público es individual y no representaba riesgo para la transmisión del virus.

Esos cinco meses de suspensión del servicio fueron empleados en la revisión y mantenimiento de una nueva donación de 230 bicicle-

tas recibidas de Suiza, mediante la OHCh y entre las que se incluyen bicicletas de niño, lo que permite atender ese mercado también. Además, se realizó gratuitamente el mantenimiento de las 200 bicicletas asignadas por la OHCh a sus trabajadores. Todo ello generó gastos de salario que justifican las pérdidas antes señaladas.

Vélo Cuba hoy

A la fecha cuentan con dos talleres de reparación (en El Vedado y en la Habana Vieja) y 16 000 clientes, uno de los cuales es Ha'Bici, el cual, en opinión de su directora, es el proyecto que le ha permitido a Vélo Cuba crecer y consolidarse, con una cartera de servicios que incluye:

- servicios de reparación y mantenimiento de bicicletas, tanto en sus talleres como a domicilio o en el lugar donde se produce la avería;
- alquiler de ciclos (con bicicletas propias de Vélo Cuba y las del proyecto Ha'Bici), en dos modalidades: clientes por suscripción (habituales) y clientes ocasionales.

Para los primeros, que constituyen 65 % de los viajes realizados, las tarifas de suscripción desde una hasta cuatro horas por día, van desde 5 CUP/hora hasta 2.85 CUP/hora, en dependencia de la cantidad de horas contratadas; estos clientes en promedio realizan unos 5,5 viajes a la semana.

La renta ocasional es la que mantiene financieramente el proyecto, pues las tarifas son mayores.

Este servicio incluye el producto-mercado "Para salir en familia" que se desarrolla durante los meses de octubre a diciembre;

- rutas guiadas por la ciudad (*citytours*), con muy buena aceptación de público en sus cinco recorridos: la Ruta Patrimonial por la Habana Vieja, la Ruta Multicolor por la ciudad y otras que concluyen en proyectos comunitarios Akokán (en Los Pocitos), Vida (en Los Pinos) y Muraleando (en Lawton).

Este servicio es especialmente demandado por el turismo extranjero, para lo cual Vélo Cuba tiene la posibilidad de guías de grupo en inglés, francés, italiano y holandés, además del español. Este servicio se ha visto afectado con la contracción del turismo que llega al país;

- cicloturismo independiente, con mucha aceptación por el público cubano como foráneo que desea organizar sus propias excursiones a otras provincias. Es posible realizar viajes a otras provincias sin límites de distancia, con una duración entre 15 y hasta 45 días (en dependencia de la provincia, calculando que se pueden recorrer alrededor de 40 km diarios) y para el cual el alquiler incluye la entrega de un *kit* de reparación y ponche, neumático de repuesto e información útil para el recorrido (sugerencias de las vías a emplear, velocidad del viento por zonas, lugares para el descanso, etc.). Este servicio se ha visto afectado por las limitaciones en el traslado interprovincial como resultado de la situación epidemiológica del país;
- servicio de mensajería para las Tiendas del Patrimonio, pertenecientes a la OHCH, que realizan sus ventas *on line*. Es el servicio más recientemente incorporado a la cartera de Vélo Cuba y se concibió para lograr una mayor eficiencia en el empleo de los ocho mensajeros con que cuenta el negocio que se emplean para el suministro y recogida de las bicicletas entre el parqueo y las estaciones, así como para distribuir el almuerzo a los empleados de esas estaciones. Para este, Vélo Cuba tiene establecida una tarifa de 20 CUP por km, de la cual una parte la recibe el mensajero como adición a su salario.

En general, el nivel de actividad de Vélo Cuba ha crecido vertiginosamente desde su apertura en 2014. Nayvis considera que un factor que ha impulsado decisivamente este crecimiento lo constituyó el servicio de bicicletas públicas.

De dos trabajadores con que comenzó el negocio, hoy posee 50 empleados (53 % son mujeres y 47 % hombres) y tres talleres (uno de ellos exclusivo para Ha'Bici).

En cuanto a Ha'Bici, si bien iniciaron con 60 bicicletas, como se mencionó antes, y cinco estaciones repartidas por varios puntos de la Habana Vieja, ya suman 299 las bicicletas adquiridas por los esfuerzos de la OHcH y puestas a disposición del proyecto, han aumentado a 8 las estaciones, donde se pueden tomar y dejar las bicicletas para su uso por toda la ciudad, sin restricción de movimiento y se extendió el servicio a los siete días de la semana, pues la idea es que cuantos más clientes hagan suscripciones por más tiempo, los precios podrían reducirse.

Ese crecimiento justifica que se haya diseñado un nuevo puesto de trabajo: encargado de Relaciones Públicas, por lo importante que resulta la atención a los clientes y la imagen que de ello se deriva.

Desde su apertura, en promedio, 93 % de los clientes de Vélo Cuba han sido cubanos, de ahí que la afectación al negocio por la contracción del turismo se produce desde solo el punto de vista de los ingresos y en servicios específicos, como el *citytour*, pues las tarifas para turistas son superiores y contribuían a compensar los precios preferenciales establecidos para los clientes cubanos. De ahí que el año 2020 resultó con pérdidas y hubo que reducir el capital del negocio por la venta de cinco bicicletas propias para poder enfrentar los pagos a los trabajadores.

Es importante destacar que Vélo Cuba posee un sistema de información que no solo abarca la contabilidad de rigor, sino que incluye estadísticas de clientes, repitencia, tipos de servicios, demanda por fecha y por estaciones, kilómetros recorridos por los mensajeros, municipios con mayor cantidad de entregas; en fin, toda la información que permite contar con los elementos para las decisiones estratégicas y operativas del negocio y que permite entregar a la OHcH un informe mensual del desempeño de Ha'Bici, ya que este fue financiado por un proyecto de cooperación internacional, al que debe rendir cuentas.

¿Qué depara el futuro?

Dada la importancia que tiene para el negocio la información oportuna, después de dos años de trabajo con un equipo de informáticos, está recién concluida la elaboración de un ERP, que incluye toda la actividad del negocio (sistema de reservas, servicios, almacenes, etc.) y al que solo falta por incluir la nómina y la gestión del capital humano. Con ello Vélo Cuba está en condiciones de sustituir, de manera más eficiente sus actuales controles, soportados en hojas Excel.

Hoy Vélo Cuba es un Proyecto de Desarrollo Local en la Habana Vieja y pretende crecer sus servicios a doce, entre ellos algunos nuevos como la fabricación de accesorios de bicicleta con materiales reciclados, la producción de bicicletas de bambú (ya tienen un prototipo), una tienda para la venta de estos productos, la pintura de bicicletas, una ponchera, la reparación de bicicletas eléctricas y un taller móvil para la asistencia técnica en el lugar.

Actualmente participa en la licitación convocada, entre personas naturales y jurídicas, el 29 de abril de 2021, para la gestión de un sistema de bicicletas públicas en la zona de Fontanar - Reparto Abel Santamaría - Wajay - CUJAE - Reloj Club, que responde al proyecto Neomovilidad, que coordina la Dirección General de Transporte Provincial de La Habana (DGTPH) con la colaboración del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y financiado por el Fondo para el Medioambiente Mundial (FMAM) y el Fondo para el Desarrollo del Ministerio del Transporte (Dirección Provincial de Transporte de La Habana, 2021).

Si ganaran la licitación, ya tienen preparados al personal necesario para ocupar los cargos de dirección, ya que el resto de la fuerza de trabajo deberá provenir de la comunidad.

Además, cuentan con una cartera de intenciones que poseen diferentes grados de concreción. Se encuentran detenidas, por razones del bloqueo, las negociaciones con Havanatur en relación con el aprovechamiento del mercado de los cruceros para los servicios que

presta Vélo Cuba; se encuentran negociando con Cubatur y Gaviota para la venta de circuitos cuando existan las condiciones y, se encuentran detenidas por razones de la pandemia, negociaciones con los Hoteles Packard y Paseo del Prado, para la oferta de servicios a sus clientes, aprovechando la cercanía de Vélo Cuba a esos hoteles.

Como se evidencia, el equipo de dirección de Velo Cuba no se detiene; sobre los logros diseña nuevos retos para seguir creciendo, es por eso que resulta un negocio que marcha sobre ruedas.

Nayvis sueña con convertir a Vélo Cuba en una persona jurídica, a la luz de las nuevas disposiciones sobre Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs), lo que le brindaría toda una serie de facilidades para consolidar su gestión y crecer en el mercado de las entidades estatales. De hecho, ya prepara el expediente que incluye los nuevos servicios que podría ofrecer.

Preguntas para reflexionar:

1. En particular, ¿cómo aprecia la política de Recursos Humanos en ese enfoque empresarial? ¿Algo que sugerir?
2. Identifique los rasgos fundamentales que caracterizan las acciones de responsabilidad social corporativa en Vélo Cuba.
3. ¿Qué experiencias se pueden extraer de las relaciones público privadas desarrolladas por Vélo Cuba? ¿Cómo cree que se podrían fortalecer o ampliar?
4. ¿Qué valoración le merece el enfoque empresarial con que funciona Vélo Cuba?

Referencias

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE TRANSPORTE DE LA HABANA (2021). Pliego de Bases y Requerimientos para la Contratación del Sistema de Gestión del Sistema de Bicicletas Públicas Ha'Bici Proyecto Piloto de Neomovilidad. Licitación Pública No.01/2021.

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 política* (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 política*, 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.