

## **Cuentapropismo y su marco regulatorio: una mirada desde el ecosistema emprendedor en Cuba**

*Self-Employment and its Regulatory Framework: A View from the Cuban  
Entrepreneurial Ecosystem*

Ricardo Torres Pérez<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9492-5511>

David López Batista<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8933-3391>

Alejandro Orta Díaz<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5003-0289>

<sup>1</sup> Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana, Cuba.

<sup>2</sup> Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.

\* Autor para la correspondencia: [ricardotpz@gmail.com](mailto:ricardotpz@gmail.com)

### **RESUMEN**

La expansión del cuentapropismo en Cuba a partir del proceso conocido como «actualización» que comenzó en 2011 ha dado lugar al surgimiento de un verdadero sector privado, acompañado del fenómeno del emprendimiento. Sin embargo, la política pública es contradictoria en el abordaje de este fenómeno. Una de las debilidades es la ausencia de una visión integral del sector como proceso complejo, contentivo de distintas fases que requieren apoyos diferentes. Este trabajo se aproxima a este debate a partir del uso del concepto de ecosistema emprendedor. Su mapeo arroja ausencias importantes en todas las etapas, siendo la motivación y la expansión las más débiles. Especialmente defectuoso es el acompañamiento del sistema financiero.

**Palabras clave:** economía, negocio, política pública.

### **ABSTRACT**

*The expansion of self-employment in Cuba from the process known as "updating" that began in 2011 has led to the emergence of a real private sector, accompanied by the phenomenon of entrepreneurship. However, public policy is contradictory in addressing this phenomenon. One of the weaknesses is the absence of an integral vision of the sector as*

*a complex process, containing different phases that require different supports. This paper approaches this debate based on the use of the concept of entrepreneurial ecosystem. Its mapping reveals significant gaps in all stages, with motivation and expansion being the weakest. Particularly defective is the support provided by the financial system.*

**Keywords:** *economy, business, public policy.*

Código JEL: J8

Recibido: 12/12/2020

Aceptado: 21/2/2021

## INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos más abordados de la reforma económica cubana, conocida como «actualización», es la expansión del cuentapropismo –el equivalente a una parte del sector privado– tanto en volumen como en las funciones que realiza dentro del sistema económico (Morris, 2014; Pérez y Torres, 2015; Ritter y Henken, 2015; Díaz, Ferre y Pastori, 2020; Torres y Fernández, 2020). En ese contexto se ha comenzado a analizar con más detenimiento el fenómeno del emprendimiento, que está estrechamente vinculado al crecimiento del sector privado y cooperativo. Algunas de las críticas más recurrentes en los análisis publicados se enfocan en la política pública (Zaldívar, Mayor y Martínez, 2019; Borrás, 2020; Díaz y Pastori, 2020; Mesa, Batista, y Lam, 2020). En ese sentido, y dado el estatus actual del sector en la economía, es oportuno profundizar en las debilidades que se observan en las políticas que limitan su eficacia. Una de ellas tiene que ver con la ausencia de un enfoque integrador, que surge de esquivar el análisis del fenómeno emprendedor como un proceso que involucra a diferentes actores.

El objetivo de este trabajo es analizar el ecosistema emprendedor en Cuba a través de un mapeo de las organizaciones de apoyo que funcionan para las distintas etapas del proceso que lo atañe. Esto permitiría detectar las ausencias y debilidades principales para llamar la atención de los decisores.

## METODOLOGÍA

Diversos son los enfoques en torno a la secuencia teórica que sigue el proceso emprendedor. Destaca en particular la aproximación María Messina *et al.* (2016), quienes ofrecen una visión integradora del emprendimiento en Uruguay, que transita desde la motivación y la cultura emprendedora hasta la internacionalización de los emprendimientos. El caso uruguayo resulta también relevante en el contexto cubano, pues se trata, en ambos casos, de economías pequeñas y con altos grados de apertura.

Además, la política pública de ese país comenzó a fomentar el emprendimiento a partir de los episodios de crisis económica vividos a principios del siglo XXI y la necesidad, en este contexto, de relanzar el capital doméstico a partir de la generación de ingresos para las familias de manera autónoma, por un lado, y la captación de divisas a través de la exportación, por el otro. Según María Messina *et al.* (2016), el emprendimiento tiene su origen en la motivación del potencial sujeto emprendedor para iniciar un nuevo negocio. En esta fase desempeñan un papel central los elementos culturales que rodeen a este y los mensajes que reciba de su entorno familiar, laboral, social, etc. Las experiencias y necesidades determinan las causas del inicio de proyectos de este tipo. Muchos pueden ser los motivos para concretar la iniciativa, entre ellos, el de prestigio social, la necesidad de mejorar los ingresos o la urgencia por iniciar una senda más independiente y autónoma.

Una vez que el sujeto usa esa motivación en la decisión de comenzar un nuevo proyecto debe pasar a una fase de diseño y gestación en la cual se suelen identificar necesidades del entorno susceptibles a ser resueltas con base en las capacidades e ideas que el emprendedor posee. Tienen una función crucial aquí la creatividad y el conocimiento del medio que se tenga, pues de estos elementos depende, *a priori*, su capacidad innovadora.

Una vez madurada una idea, la ruta lógica lleva al emprendedor a la puesta en marcha, en la cual debe formalizar un modelo de negocios, prototipar su bien o servicio y formar una estructura organizativa básica para producirlo y probarlo en el mercado. En esta fase es de especial importancia la formación de capacidades para la gestión del proyecto y el financiamiento para llevarlo a cabo. Es este siempre un momento caótico, pues no han ocurrido formalizaciones organizativas que ordenen los procesos internos de la naciente empresa.

Una vez que el plan se ha formalizado, sigue un periodo de desarrollo inicial donde se estabilizan los procesos internos y se trabaja en el logro de determinados objetivos de crecimiento, en especial en la búsqueda de niveles aceptables de rentabilidad. El negociante debe responder aquí a las exigencias de la administración de su propio negocio,

generalmente desafiante, sin descuidar la reflexión estratégica, única avenida conducente a la dinamización del emprendimiento.

Eventualmente sucederá la expansión del proyecto, caracterizada fundamentalmente por el escalamiento del modelo de negocio. El financiamiento, relevante en todo momento desde la puesta en marcha, reviste aquí vital importancia para ampliar las capacidades productivas, crecer las plantillas y dedicar recursos al desarrollo de nuevos productos. Además, la internacionalización puede llegar en este momento como resultado esperado de la dinamización de la iniciativa.

Esta secuencia del proceso permite inferir que existe una gran diversidad a lo interno del fenómeno. En este sentido, cada emprendimiento necesita ser apoyado de manera distinta por la política pública en relación con la fase en la cual se encuentre. También ha de interactuar de manera distinta con su entorno y las organizaciones que lo integran, en dependencia del momento de desarrollo por el cual transite. Para dar cuenta de esta diversidad y de la complejidad de las interacciones que suscita, el término «ecosistema» ha ganado espacio en el debate académico.

El ecosistema emprendedor es un concepto relativamente nuevo que aún no encuentra consenso en el ámbito académico para su definición, no así en lo relacionado con la importancia de su correcto diseño, desarrollo y fomento. Surge como un espacio de interconexión y dependencia mutua entre los agentes que lo integran, cuya salud colectiva es indispensable para el éxito y la supervivencia de las organizaciones como individualidades (Garzozzi *et al.*, 2014). En él se integran ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en «empresas dinámicas» (Auletta y Rivera, 2011). A esta noción es válido agregar el papel que despliegan los emprendimientos ya existentes dentro de un ecosistema dado como referente para las políticas públicas y agente tractor de la entrada de nuevos emprendimientos.

El nacimiento de un ecosistema ocurre espontáneamente; sin embargo, si se desea que este tribute efectivamente al crecimiento económico y al desarrollo, se debe guiar y potenciar su crecimiento orgánico desde la política pública. Adoptar el concepto de ecosistema permite alejarse del reduccionismo del enfoque sectorial para asumir una visión sistémica. Para esto se debe primeramente mapear el que la espontaneidad ha generado y, con base en lo ya existente, diseñar el estado deseado. A partir de este ahí deben enunciarse objetivos claros de los cuales deriven acciones de política. A su vez, se requieren plazos temporales para el cumplimiento de los objetivos y asociar a ellos indicadores para medir su desempeño.

Para el mapeo de las instituciones que conforman el ecosistema emprendedor conviene apoyarse en Zaldívar, Mayor y Martínez (2019), quienes definen tres ejes macro para agrupar la heterogeneidad que caracteriza al ecosistema.

- Eje 1: marco legal y regulatorio, tanto a nivel de políticas macro (país) como en las regulaciones propias de la localidad en la cual se despliega el estudio. En general se puede definir como las reglas del juego para realizar cualquier actividad económica privada.
- Eje 2: marco financiero en el que se desarrollan los negocios. Incluye las fuentes fundamentales de su financiamiento, la disponibilidad de créditos por parte de las instituciones bancarias, etc.
- Eje 3: marco de formación emprendedora y alianzas potenciales. En este sentido se analizan las potencialidades y necesidades de los emprendedores en cuanto a formación profesional y habilidades para el desarrollo de su negocio. También se hará referencia a la existencia o no de oportunidades para el establecimiento de alianzas entre los diferentes actores que intervienen en el desarrollo de las iniciativas privadas en el territorio.

La multidimensionalidad inherente al fenómeno del emprendimiento, implícita en la sistematización de estos ejes, condiciona que la política pública deba dar cuenta de su heterogeneidad, atendiendo a los requerimientos específicos de cada uno según el momento del proceso en el que se encuentre, al estado presente del ecosistema y al deseado que para él se haya definido.

A la altura del año 2020 nuevas circunstancias apremiantes han coadyuvado para que el emprendimiento comience a encontrar apoyos nuevamente. El decepcionante desempeño de la economía cubana en los últimos años, el recrudecimiento del bloqueo estadounidense y la crisis sanitaria y económica provocada por la pandemia del COVID-19 han precarizado en grado sumo la siempre compleja situación económica del país. En este contexto se han anunciado medidas futuras relacionadas fundamentalmente con la eliminación de la lista positiva de actividades aprobadas y el pronto consentimiento para la formación de pymes, un largo reclamo de la academia y los cuentapropistas. También se comienzan a implementar mecanismos para posibilitar que las formas no estatales participen en el comercio exterior. Aunque aún es muy pronto para valorar el impacto real de estas medidas, ellas apuntan a un renovado esfuerzo flexibilizador.

La política pública hacia el emprendimiento en Cuba se ha caracterizado por severas inconsistencias en la articulación de objetivos estratégicos tendientes a la integración del sector privado en la economía nacional. La alternancia de avances y retrocesos son comunes de forma que se acusa un carácter altamente pendular a la intención política hacia la actividad mercantil autónoma. En última instancia, se observa que las medidas flexibilizadoras son tomadas como un mal necesario y como recurso de emergencia ante situaciones financieras complejas. Una vez que las circunstancias apremiantes se mitigan, la política actúa pronta para desmontarse a sí misma con las consiguientes pérdidas de credibilidad y tiempo que esto conlleva.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El desarrollo de un ecosistema en torno al emprendimiento en Cuba ha comenzado de manera relativamente espontánea, puesto que su diseño no ha sido contemplado como un objetivo de política. Además, las instituciones reguladoras de la actividad privada, existentes por supuesto en Cuba, también lo integran, aun sin tener conciencia de ello. Asimismo, se extiende a los medios de comunicación y a los sistemas educativos, cuya relación con el fenómeno quizá resulta menos evidente, pero no por eso menos relevante. A continuación se describen los hallazgos fundamentales del mapeo preliminar del ecosistema emprendedor en el ámbito nacional, siguiendo la lógica de sus tres ejes componentes.

### **Eje 1: marco legal y regulatorio**

El Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) es el ente regulador de mayor importancia en los temas de trabajo por cuenta propia en Cuba. Sus normativas indican las posibilidades legales de iniciar un negocio e informa sobre la ruta a seguir para hacerlo, elementos cruciales en las fases más tempranas del proceso emprendedor. No obstante, existe una amplia dispersión normativa que hace complejo el esclarecimiento de dudas legales y de procedimiento. El MTSS concentra su accionar en la esfera regulatoria y descuida en determinada medida la necesidad de acompañamiento que tienen los emprendimientos, particularmente durante las fases de diseño y puesta en marcha.

A partir de esta última, toma relevancia la Oficina de Administración Tributaria (ONAT) y el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) como integrantes del ecosistema. El papel de la ONAT se concentra actualmente en la esfera recaudatoria y en menor medida en la

informativa. La institución no parece participar activamente en el diseño de la política tributaria, siendo el MFP el órgano más relevante en este sentido. Enfocarse en la recaudación ha descuidado el uso de instrumentos tributarios como incentivo al desarrollo del emprendimiento, por lo cual se puede afirmar que el fomento no ha sido parte de su labor, privilegiándose más bien el control y la obtención de ingresos tributarios.

En el Decreto-Ley 356 (Consejo de Estado, 2018) se establece un listado de 22 «organismos rectores». Al igual que lo observado con respecto al MTSS, estos hasta el momento priorizan su función regulatoria y de control y dan menos importancia al asesoramiento. Este hecho denota su carácter pasivo, a veces de meros observadores, dentro del ecosistema. El volumen de entidades involucradas dificulta el acceso a información relevante por parte de los cuentapropistas y complejiza el proceso de aprobación de licencias, particularmente en aquellas actividades que más interés generan.

Durante la fase de desarrollo inicial de los negocios resulta imprescindible contar con servicios de asesoría legal de forma regular. Estas necesidades se ven actualmente cubiertas desde el sector público por los bufetes colectivos y desde el propio sector emprendedor por negocios especializados en la asesoría. Los primeros tienen habilitado un servicio de asesoría gratuito para los emprendedores; sin embargo, no es un servicio a tiempo completo o al menos de periodicidad frecuente. Los negocios privados dedicados a la asesoría se desarrollan incluso en ausencia de un marco regulatorio que los ampare. Estos servicios especializados tienen por lo general un costo elevado, por lo cual solo aquellos emprendimientos más exitosos pueden acceder a ellos. Tal hecho destaca aún más la necesidad de ampliar la oferta desde instituciones públicas.

En general, el ecosistema emprendedor en Cuba, en su eje normativo, tiene un claro enfoque hacia la regulación y el control. El MTSS y el MFP son los dos pilares visibles más importantes dentro del amplio conjunto de instituciones que, al menos en la letra de las normativas vigentes, tienen mandatos específicamente relacionados con el ejercicio de la actividad económica privada. Estas organizaciones en la mayoría de los casos asumen funciones pasivas que no potencian acciones de asesoramiento y acompañamiento a los emprendedores.

## **Eje 2: marco financiero**

El segundo eje resulta de vital importancia a partir de la fase de puesta en marcha del emprendimiento. Sin embargo, la existencia y accesibilidad de fuentes de financiamiento

son claves también para su motivación. Si se percibe que el acceso a fondos suficientes resulta en extremo complicado, la motivación del emprendedor potencial tenderá a disminuir. Del mismo modo, este conocimiento sobre los mecanismos de financiamiento impacta en el alcance de las ideas del negocio que se diseñe, así como en la velocidad a la cual se puede transitar de la fase de gestación a la de puesta en marcha.

En Cuba las fuentes más comunes para emprender son los ahorros propios o de familiares, en primer lugar, y los recursos aportados por familiares y amigos residentes en el exterior, en segundo lugar (Díaz, Ferre y Pastori, 2020). Algunos estudios empíricos aportan evidencia de este comportamiento. Para una muestra de 700 dueños de negocios en La Habana Vieja se encontró que el 53 % de ellos utilizó los recursos propios para financiar su inicio, mientras que solo el 17,8 % utilizó el crédito bancario (Zaldívar, Mayor y Martínez, 2019).

El Banco Metropolitano (BM), el Popular de Ahorro (BPA) y el de Crédito y Comercio (BANDEC) tienen entre sus facultades la entrega de financiamiento a las formas no estatales. Estas instituciones conceden créditos bancarios para cuentapropistas con dos fines fundamentales: la inversión en activos fijos y la constitución de fondos de capital de trabajo. Sin embargo, poseen una contradicción intrínseca, pues contar con una licencia de trabajo por cuenta propia otorgada es un prerequisite para acceder a esta fuente de financiamiento, cuando los préstamos son necesarios precisamente para crear las condiciones con las cuales solicitar la licencia. El interés que muestran los emprendedores hacia estos mecanismos es bajo debido fundamentalmente a la insuficiente comunicación entre el banco y ellos, su escasa educación financiera, la falta de correspondencia entre la tecnología crediticia y de gestión bancaria y las particularidades del fenómeno emprendedor, el relativo poco acceso de los trabajadores por cuenta propia a las garantías que exigen los bancos y la exigua autonomía de la que disponen los comerciales en detrimento de su capacidad innovadora (Borrás, 2020).

Por último, existen programas de financiamiento auspiciados por organizaciones no gubernamentales. Estos mecanismos suelen ser muy variados y centran su accionar en programas de desarrollo local en coordinación con sus gobiernos, sobre todo en las zonas rurales. Por lo general, los montos a los que pueden acceder los emprendedores urbanos al insertarse en algunos de estos proyectos resultan insuficientes para la constitución de un negocio, por lo que su función es fundamentalmente complementaria.

Al analizar el estado de este eje en las fases de desarrollo y expansión resulta evidente la ausencia de mecanismos de financiamiento específicamente diseñados para fomentar el

escalamiento y la potencial internacionalización de los negocios. Los emprendimientos, en consecuencia, ven limitada su capacidad de crecimiento e incluso amenazada su propia existencia debido a este vacío institucional. Por lo general, en Cuba los dueños financian su crecimiento a partir de la reinversión de las utilidades. La internacionalización no había sido contemplada como una posibilidad legal para la actividad económica privada hasta muy recientemente, con lo cual resulta previsible la inexistencia de instrumentos financieros diseñados para promoverla.

Este eje del ecosistema emprendedor en Cuba refleja, en resumen, la preponderancia de recursos propios para financiar el inicio de un negocio y su desarrollo, poca diversificación e insuficiente volumen en los mecanismos de financiamiento disponibles en los circuitos formales y ausencia de instrumentos específicamente enfocados en las últimas fases del proceso emprendedor.

### **Eje 3: marco de formación emprendedora y alianzas potenciales**

En la Tabla 1 se muestra una representación esquemática del ecosistema emprendedor en Cuba hacia el 2020 a partir de las principales organizaciones que participan en las diferentes fases y ejes del proceso emprendedor, siguiendo la metodología observada en este trabajo.

**Tabla 1.** El ecosistema emprendedor en Cuba

	<b>Marco legal y regulatorio</b>	<b>Marco financiero</b>	<b>Marco de formación emprendedora y alianzas potenciales</b>
<b>Motivación</b>	MTSS (posibilidad legal de iniciar un negocio).	No se necesita acudir directamente a las instituciones.  La certeza del potencial acceso al financiamiento tributa a la motivación.	Medios públicos Medios «alternativos» ( <i>Negolution</i> ) Proyectos vinculados a centros de educación superior: InCuba (Universidad de La Habana [UH]) Grupo de Gestión de Proyectos de la Universidad Central de Las Villas (Geproy) Red de Emprendimiento (UH) Ferias comerciales y expositivas: Feria de negocios (auspiciada por el MEP) Feria Internacional de La Habana (virtualmente es imposible participar); Ferias sectoriales (HostelCuba, PacGraf, Feria de Alimentos); Feria ExpoEmprendimiento (proyecto CubaEmprende).
<b>Diseño y gestación</b>	MTSS (Consulta de la normativa vigente).	No se necesita acudir directamente a las instituciones.  La calidad de los mecanismos de financiamiento existentes	InCuba (UH) Geproy (Universidad Central) Parque científico-tecnológico de La Habana (TELAN S.A). Red de Emprendimiento (UH).

	<b>Marco legal y regulatorio</b>	<b>Marco financiero</b>	<b>Marco de formación emprendedora y alianzas potenciales</b>
		tributa a la complejidad que puede alcanzar el modelo de negocio en gestación.	Proyectos auspiciados por instituciones no gubernamentales: GESTAR (Camagüey); CubaEmprende (La Habana).
<b>Puesta en marcha</b>	MTSS (ruta de aprobación de las licencias). ONAT. MFP. Organismos rectores (22).	Recursos propios y de familiares y amigos BM BPA BCC Programas de financiamiento de ONG	Menor importancia relativa de las instituciones dedicadas a la formación.
<b>Desarrollo inicial</b>	ONAT. MFP. Organismos rectores (22). Bufetes colectivos. Negocios privados dedicados a la asesoría jurídica.	Ausencia de instituciones formales. Reinversión de utilidades para el escalamiento de los negocios.	Cursos especializados del proyecto CubaEmprende. Negocios privados especializados en servicios de asesoría y consultoría.
<b>Expansión</b>	Canales informales (mulas). Empresas estatales intermediarias (reciente incorporación).	Ausencia de instituciones formales.	Ausencia de instituciones (deben experimentarse cambios como resultado de las nuevas políticas aprobadas para el comercio exterior y la flexibilización del cuentapropismo).

Durante la fase motivacional los medios de difusión, los sistemas educativos y las ferias expositivas son los principales actores del ecosistema en este eje. En Cuba el discurso de los medios públicos y de aquellos que no lo son presenta al emprendimiento desde dos ángulos divergentes. Para el caso de los medios públicos, el discurso tiene por lo general un enfoque negativo, casi siempre asociando a los emprendedores con la comisión de delitos económicos. Son escasamente mostradas, menos aún en medios de alcance nacional, experiencias emprendedoras prósperas, apegadas a la legalidad y con niveles importantes de responsabilidad social e impacto comunitario.

Aunque se notan cambios positivos desde comienzos de 2021, ningún medio público tiene el encargo específico de referirse al tema del emprendimiento. Este signo tiene un impacto en la formación de la opinión pública, en tanto forja tabúes y prejuicios. Los medios de comunicación comúnmente denominados «alternativos», además de tener un diapason amplio en sus políticas editoriales, comúnmente presentan, en cambio, una visión optimista que no escapa de la falacia de idealizar al emprendimiento como solución a todos los problemas económicos del individuo y la sociedad en su conjunto. Destaca entre estos medios la revista *Negolution*, que tiene al emprendimiento en Cuba como su tema fundamental.

El sistema educativo no incluye como uno de sus objetivos la formación de una mentalidad emprendedora. Es casi nulo para los niños y jóvenes que cursan los niveles generales de enseñanza el acceso a herramientas que fomenten la creatividad, la mentalidad enfocada en la resolución de problemas o el trabajo en equipo. Todos estos son ejemplos de capacidades que pueden desarrollarse para la formación temprana de potenciales emprendedores, término no necesariamente enfocado a la creación de un negocio privado. En el sistema de educación superior la situación es similar, pero en los últimos años han aparecido proyectos relacionados con la iniciativa en algunas universidades del país, como InCuba y Geproy, en La Habana y Villa Clara, respectivamente. Estos trascienden la fase motivadora, pues, aunque contribuyen al desarrollo de una cultura emprendedora en los entornos universitarios, su objetivo central es la formación de capacidades, que los ubica más bien en la segunda fase del proceso. Además, en la UH se ofrece una materia electiva coordinada por la Red de Emprendimiento e Innovación de la propia institución.

Asimismo, existe un conjunto de ferias empresariales organizadas por las instituciones públicas, pero ninguna tiene como centro el fomento del emprendimiento. En las más importantes, como la Feria Internacional de La Habana, se prohíbe o limita la participación de los negocios privados. Las ferias de negocios, auspiciadas por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) desde 2013, están enfocadas directamente a los trabajadores por cuenta propia y a las cooperativas con el objetivo de captar sus demandas para conciliarlas en el plan de la economía nacional, a la par que se fomentan vínculos entre las formas estatales y no estatales. Esta iniciativa, valiosa y con alto potencial, no ha recibido demasiado impulso por parte de la política pública ni ha logrado captar el interés de la comunidad emprendedora. En similar situación se encuentran otras ferias sectoriales como HostelCuba, Pacgraf y la Feria de Alimentos de Cuba.

Algunas instituciones no estatales también han comenzado a organizar eventos feriales. El de más alcance y envergadura actualmente es la Feria Expoemprendimiento, organizada por el proyecto CubaEmprende desde 2012 con frecuencia anual. A través de iniciativas como la ExpoEmprendimiento, CubaEmprende se ha consolidado, además, como un importante espacio de socialización para la comunidad, particularmente en La Habana.

En la fase de puesta en marcha funcionan varias organizaciones auspiciadas por instituciones públicas y no gubernamentales dedicadas a la formación de capacidades para el emprendimiento. El Ministerio de Educación Superior tiene la tarea de capacitar a los trabajadores por cuenta propia (Consejo de Estado, 2018). Sin embargo, las universidades de La Habana y Villa Clara ya habían fundado proyectos relacionados con el

emprendimiento antes de esa fecha, mientras que la Universidad de Ciencias Informáticas (UCI) se sumó más recientemente a partir de lo indicado en el Decreto Ley 363/2019 (Consejo de Ministros, 2019)

La UH fundó en 2015 InCuba con el fin de propiciar la transferencia de resultados y proyectos científicos hacia el sector productivo a través del desarrollo de modelos de negocio viables. Esta iniciativa se autodenomina la incubadora de emprendimiento e innovación de la UH. Pone a disposición de los implicados un espacio compartido para el trabajo en equipo, organiza un plan de formación de capacidades emprendedoras, expone a sus participantes su red de contactos y asesora de manera personalizada para facilitar la formalización de un plan de negocio para cada uno de los equipos involucrados. También auspiciada por la UH surgió en 2017 la Red de Emprendimiento e Innovación, instituida como una red multidisciplinaria de investigación que también incursiona en la capacitación a emprendedores, potenciales o no, a través de cursos especializados y eventos académicos. Ha logrado insertarse como un referente de formación dentro del ecosistema en La Habana, así como un estimulante espacio de socialización para los emprendedores.

Otro proyecto similar es el Geproy, que involucra a actores privados y estatales a fin de asesorarlos en la planeación y conducción de sus iniciativas. Organiza talleres de conjunto con instituciones externas, incluso fuera de la provincia, para compartir experiencias relacionadas con la gestión de innovación.

En tercer lugar, en marzo de 2020 vio la luz el Parque Científico-Tecnológico de La Habana (TELAN S.A), sociedad mercantil patrocinada por el Ministerio de las Comunicaciones y la UCI (Domínguez, 2020). Persigue gestionar proyectos de investigación, desarrollo e innovación asociados a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así como la creación, incubación y funcionamiento de nuevas entidades de base tecnológica.

Auspiciados por instituciones no gubernamentales es posible localizar dos iniciativas con propuestas encaminadas a la formación de capacidades. La primera es la incubadora de negocios GESTAR, fruto de un diplomado en Planificación y Gestión de Proyectos coordinado por la Universidad Loyola de Chicago e impartido en la ciudad de Camagüey. GESTAR propone formar emprendedores cooperativos, autónomos, respetuosos con el ambiente y comprometidos con la justicia social a través del aumento de su calificación técnica y humana (Inter Press Service, 2016). El grueso de sus clientes se concentra en Camagüey y cuentan, además, con una oficina en La Habana.

La segunda de estas iniciativas es el ya mencionado CubaEmprende, que tiene funciones específicas como preincubadora con asesorías personalizadas para la creación de un plan de

negocios. Además, organiza talleres sobre desarrollo humano, *marketing*, administración y finanzas. Todas las actividades que realiza la institución se centran en el diseño estratégico del negocio a través de la comprensión de las necesidades, deseos y expectativas de los potenciales clientes.

En la fase de desarrollo inicial, el ecosistema en Cuba actualmente acusa una ausencia de instituciones con estos fines sufragadas por la política pública, al tiempo que proyectos privados y no gubernamentales llenan este vacío. CubaEmprende cuenta con cursos especializados en la estrategia de crecimiento a la que acceden negocios ya establecidos y de mayor complejidad. De la mano de este aumento en la dificultad de los emprendimientos han surgido proyectos privados enfocados en asesoría y consultoría que brindan servicios profesionales altamente especializados. Este tipo de negocios se constituye también en nodos de conexión entre emprendedores, a la vez que tributan a la formación de alianzas entre ellos.

Durante la expansión el emprendedor ya ha alcanzado un nivel de maduración de sus capacidades. Necesita, sobre todo, contactos frecuentes con instituciones encargadas de facilitar las relaciones de los negocios nacionales con el mercado externo. El marco regulatorio en Cuba, hasta fechas recientes, limitaba en gran medida la internacionalización, de lo cual se derivaba que las entidades existentes encargadas de la promoción de empresas cubanas en el exterior, como ProCuba, no incluyeran en su cartera a los emprendimientos privados. Con las nuevas regulaciones puestas en vigor para permitir la participación de los negocios en el comercio exterior se espera que este tipo de instituciones comience a colaborar con el sector privado.

El eje relacionado con la formación emprendedora y las alianzas acusa una preponderancia de organismos privados y no gubernamentales dedicados al asesoramiento para la creación de un nuevo negocio. Estos se aprovechan de los vacíos dejados por la política pública y el alcance limitado que tienen determinados proyectos vinculados a la educación emprendedora, fundamentalmente enmarcados en los ámbitos universitarios. Las ferias organizadas por el sector estatal generan una participación restringida de los emprendedores, mientras que otros negocios privados dedicados a la consultoría, así como eventos beneficiados por proyectos no gubernamentales, constituyen actualmente los principales puntos de interconexión entre los emprendedores.

El análisis anterior permite afirmar que el tejido institucional que forma al ecosistema emprendedor en Cuba es aún poco denso y tiene vacíos significativos. Su desarrollo se ha caracterizado por la espontaneidad y la desconexión entre los tres ejes propuestos, causados

por la no incorporación de este concepto en la visión estratégica del sector. El estudio arroja como principal resultado la preponderancia de las funciones de control y supervisión por parte de las entidades normativas, la ausencia de mecanismos financieros suficientes y adaptados a cada fase del ecosistema emprendedor y la preponderancia de instituciones privadas y no gubernamentales en lo referido a la formación de capacidades emprendedoras.

## **CONCLUSIONES**

La investigación sugiere que la política pública cubana debe marchar hacia un enfoque que permita integrar adecuadamente al emprendimiento dentro de la estrategia de desarrollo económico y social del país. Este tránsito se ha venido produciendo con numerosas contradicciones desde 2010, pero acusa mucho retraso. La demora significa que muchas oportunidades se pierden y muchos proyectos de vida se frustran. En este sentido, el enfoque de ecosistema permite contar con una mirada más integral del fenómeno y puede contribuir a la especialización tanto de la función pública relacionada como de las organizaciones que participan en las diferentes fases. Lo anterior no significa que se puede aspirar a una situación ideal sin contradicciones, mucho menos en el singular contexto cubano.

La otra noción que vale la pena destacar es el hecho de que los emprendimientos difieren en su potencialidad para aportar al desarrollo socioeconómico y esa diferencia debe ser comprendida e incorporada en la política pública. Esto es esencial para mejorar la eficacia de esos manejos en tanto las necesidades de apoyo de uno (necesidad) y otro (oportunidad) son muy dispares. Esto nos remite nuevamente a la especificidad y complejidad del fenómeno. En el contexto cubano es previsible que sea necesario y muy posible desarrollar ambos tipos.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Auletta, N., y Rivera, C. (2011). Un Ecosistema para emprender. *Debates IESA*, XVI (4), 12-17.
2. Borrás, F. (2020). El financiamiento bancario a los emprendimientos privados en Cuba. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8 (3).

Recuperado el 15 de agosto de 2020 de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322020000300007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000300007)

3. Consejo de Estado. (2018). Decreto-Ley 356. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (35) (Extraordinaria). Recuperado el 15 de agosto de 2020 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-35-extraordinaria-de-2018>
4. Consejo de Ministros. (2019). Decreto n.º 363. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (86). Recuperado el 15 de agosto de 2020 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2019-o86.pdf>
5. Díaz, I., Ferre, Z., y Pastori, H. (2020). Análisis del emprendimiento en Cuba a partir de encuestas de opinión. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8 (3). Recuperado el 15 de agosto de 2020 de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322020000300001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000300001)
6. Díaz, I., y Pastori, H. (2020). *El emprendimiento privado en Cuba. Recomendaciones de Políticas*. Ruth Casa Editorial.
8. Domínguez, L. E. (2020). Parque Científico-Tecnológico de La Habana: entorno de innovación para el desarrollo de las TICs. *Cubadebate*. Recuperado el 15 de agosto de 2020 de <http://www.cubadebate.cu/especiales/2020/03/17/parque-cientifico-tecnologico-de-la-habana-entorno-de-innovacion-para-el-desarrollo-de-las-tics/>
9. Garzozzi, R., Messina, M., Moncada, C., Ochoa, J., Ilabel, G., y Zambrano, R. (2014). *Planes de negocios para emprendedores*. Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos (LATIn). Recuperado el 15 de agosto de 2020 de <https://datos.portaldelcomerciante.com/userfiles/30/Biblioteca/2666ba84f86c8f6a6c46Plan-de-Negocios-para-Emprendedores-CC-BY-SA-3.pdf>
10. Inter Press Service (IPS). (2016). ¿Una incubadora de negocios en Cuba? *IPS*. Recuperado el 15 de agosto de 2020 de <https://www.ipscuba.net/espacios/cuba-20/red-cuba/una-incubadora-de-negocios-en-cuba/>
11. Mesa, N., Batista, J., y Lam, R. (2020). Una mirada a la regulación jurídica del trabajo por cuenta propia en Cuba. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8 (3), 165-177.
12. Messina, M., Rey, C., González, S., y Rivas, A. (2016, 11-15 de abril). Marco conceptual del mapa interactivo del ecosistema emprendedor (Ponencia). *IV Congreso Internacional AFIDE. Innovación y Ecosistema Emprendedor: Construyendo una sociedad emprendedora*. Recuperado el 15 de agosto de 2020 de

[http://www.fcea.edu.uy/images/investigacion/Inv\\_adm\\_cont/emprendurismo/Marco\\_conceptual\\_del\\_mapa\\_interactivo\\_del\\_ecosistema\\_emprendedor.pdf](http://www.fcea.edu.uy/images/investigacion/Inv_adm_cont/emprendurismo/Marco_conceptual_del_mapa_interactivo_del_ecosistema_emprendedor.pdf)

13. Morris, E. (2014). Unexpected Cuba. *New Left Review*, (88). Recuperado el 15 de agosto de 2020 de <https://newleftreview.org/issues/ii88/articles/emily-morris-unexpected-cuba>
14. Pérez, O., y Torres, R. (2015). *Miradas a la Economía Cubana. El sector no estatal. Caminos*.
15. Ritter, A., y Henken, T. (2015). *Emprenerial Cuba*. First Forum Press.
16. Torres, R., y Fernández, O. (2020). El sector privado en el nuevo modelo económico cubano. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8 (3), 142-150.
17. Zaldívar, M., Mayor, A., y Martínez, A. (2019). Ecosistema emprendedor y pequeños negocios privados en el Centro Histórico de La Habana. *Economía y Desarrollo*, 161 (1). Recuperado el 15 de agosto de 2020 de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842019000100001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842019000100001)

### **Conflictos de intereses**

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

### **Contribución de los autores**

Ricardo Torres Pérez: responsable de la integridad del trabajo en su conjunto. Aportó la idea original y realizó la conformación final. Elaboró la introducción, la lógica metodológica y el análisis de la información.

David Batista López: contribuyó con la evaluación y discusión de los resultados de la investigación, la elaboración de las conclusiones y la revisión de estilo y redacción.

Alejandro Orta Díaz: aportó una parte de la introducción, la mayor parte del trabajo de revisión bibliográfica, la búsqueda y ordenamiento de la información y contribuyó con la discusión de los resultados de investigación.