



Revista del CESLA  
ISSN: 1641-4713  
ISSN: 2081-1160  
revistadelcesla@uw.edu.pl  
Uniwersytet Warszawski  
Polonia

## Emprendimiento en Cuba: análisis sobre su desenvolvimiento

---

**Díaz Fernández, Ileana**

Emprendimiento en Cuba: análisis sobre su desenvolvimiento

Revista del CESLA, núm. 20, 2017

Uniwersytet Warszawski, Polonia

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243354741025>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional.

## Emprendimiento en Cuba: análisis sobre su desenvolvimiento

The Entrepreneurship in Cuba: Analysis of Their Development

Ileana Díaz Fernández [\*] [ilediaz@ceec.uh.cu](mailto:ilediaz@ceec.uh.cu)  
*Universidad de La Habana, Cuba*

**Resumen:** El séptimo Congreso del Partido Comunista de Cuba aprobó los lineamientos de la política económica y social del Partido y de la Revolución en que se apuesta por un modelo económico mixto con la presencia de empresas estatales junto a cooperativas no agropecuarias y trabajo por cuenta propia. Este último sería el llamado emprendimiento, visto como autoempleo y pequeña propiedad privada, en tanto que personalidad natural y no jurídica. La apertura a estas formas de propiedad se realiza con la intención de descargar parte del empleo estatal en ellas, al tiempo de despojarse de actividades poco productivas, lo que debería redundar en incrementos de productividad del sector estatal. No obstante para cumplir ese cometido, el trabajo por cuenta propia debe lograr crecer y desenvolverse con eficiencia, de manera que absorba empleo y sea sustentable. La presente ponencia contribuye al análisis de las condiciones para que tales actividades puedan tener un desempeño saludable y rentable desde la perspectiva de sus actores. Para ello se aplicó, ajustada a Cuba, la encuesta Global Entrepreneurship Monitor (GEM) a 60 dueños/as de negocios en La Habana, provincia que posee el porcentaje fundamental de este tipo de trabajador. Los resultados de estas encuestas permitieron conocer sus consideraciones acerca de la influencia del entorno para el desenvolvimiento del emprendimiento, las motivaciones, los factores para el éxito de los negocios, etc. Si bien los resultados no son generalizables estadísticamente, muestran los criterios y percepciones de actores directos que sirven de guía para realizar propuestas de mejoras e investigaciones futuras. Las reflexiones finales se dirigen a que si bien el trabajo por cuenta propia ha absorbido empleo, no están dadas las condiciones para el sostenimiento saludable de estos emprendimientos y, al mismo tiempo, no se ha visto su impacto en el incremento de productividad del sector estatal.

**Palabras clave:** Cuba, trabajo por cuenta propia, condiciones para emprendimiento, motivación, factores de éxito.

**Abstract:** The Seventh Congress of the Communist Party of Cuba approved the Guidelines of Economic and Social Policy of the Party and the Revolution. The Guidelines, which bet on a mixed economic model with the presence of state-owned enterprises with non-agricultural cooperatives and self-employment, the latter, would be a so-called venture, seen as self-employment and small private property, but as a natural and not legal personality. The opening of these forms of property is done with the intention of unloading part of the state employment in them, at the time of shedding unproductive activities, which should lead to the increased productivity in the state sector. However, to fulfill this task, the self-employment should achieve growth and function efficiently, so as to absorb employment which is sustainable. This paper contributes to the analysis of the conditions for such activities that can have a healthy and profitable performance, from the perspective of its actors. The survey Global Entrepreneurship Monitor (GEM) was applied to 60 owners business in Havana province that has the fundamental percent of this type of worker. The results of these surveys demonstrated their considerations about the influence of the environment for the development of entrepreneurship, motivation, success factors of business, and so on. While the results are not statistically generalizable, they show the direct criteria and

Revista del CESLA, núm. 20, 2017

Uniwersytet Warszawski, Polonia

Recepción: 15 Marzo 2017

Aprobación: 30 Abril 2017

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243354741025>

perceptions that guide actors to make proposals for improvements and future research. The final thoughts turn to that while self-employment has absorbed employment, they are not given the conditions for the healthy maintenance of these enterprises, and at the same time, has not been its impact on increasing productivity in the state sector.

**Keywords:** Cuba, self-employment, conditions for entrepreneurship, motivation, success factors.

## **Introducción**

Los lineamientos de la política económica y social de Cuba, aprobados en el sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba establecen la guía para los cambios en la economía cubana, entre otros, aquellos referidos a incrementar la productividad y que se recogen la actualización del modelo económico y social cubano. Entre las transformaciones introducidas se encuentra la apertura del sector no estatal de la economía, cooperativas y trabajo por cuenta propia, como vías para descargar las actividades menos productivas y la absorción de empleo del sector estatal, el cual debería poder reducir los costos y alcanzar mayor eficiencia.

El trabajo por cuenta propia no es la primera vez que se autoriza en el país, pues tanto en 1979 como en los años 90 se abrió esta modalidad, aunque no es hasta el 2010 que se muestra una intencionalidad de sostenimiento de este tipo de actividad no estatal. Las condiciones para el desarrollo robusto y saludable del trabajo por cuenta propia que aporte a la economía, como norma, han estado ausentes y las políticas han mostrado vacíos que admiten la discrecionalidad en las decisiones, lo que no puede ser beneficioso para el desempeño de estos negocios.

El objetivo del presente trabajo radica en mostrar la evolución reciente del trabajo por cuenta propia y su valoración desde sus actores. El trabajo consta de cuatro apartados: introducción, metodología empleada para la investigación, resultados y reflexiones finales.

## **Metodología empleada**

La aplicación de la encuesta Global Entrepreneurship Monitor (GEM) no se realizó tal y como establece el procedimiento a saber: encuesta a expertos, a personas adultas e información general de fuentes secundarias como el Informe Global de Competitividad o del Banco Mundial, con vistas a calcular el TEA y el vínculo emprendimiento-crecimiento económico.

Varias fueron las razones para no ejecutarlo de tal modo: en primer lugar, la falta de condiciones organizativas y materiales para poder abarcar muestras representativas; segundo, la intención del trabajo estaba dirigida a conocer las motivaciones de dueños actuales de negocios y sus criterios sobre aspectos generales de apoyo al emprendimiento en Cuba, específicamente en La Habana. En el anexo 1 se muestran las dimensiones de la encuesta aplicada.

Por las razones antes apuntadas, la encuesta se dirigió a dueños/as de negocios en La Habana. Para ello primeramente se realizó una prueba

piloto en 20 establecimientos como vía para perfeccionar las preguntas de la encuesta para su mejor comprensión.

Posteriormente se aplicó a 63 emprendimientos en La Habana en los municipios de Plaza, Playa, Centro Habana, Guanabacoa y 10 de octubre, que representan más del 50% de los emprendimientos en la ciudad. De los 63 dueños/as encuestados el 41% eran mujeres.

Los elementos muestrales fueron seleccionados de forma determinística, atendiendo a factores subjetivos como: accesibilidad a los sujetos de estudio, conveniencia para estudios exploratorios, juicio de los investigadores y costos inferiores a los que implican la utilización de técnicas probabilísticas. Otro fundamento para esta forma de selección fue la posibilidad de negación a cooperar por parte de algunos cuentapropistas.

Si bien la muestra no es representativa estadísticamente, sirve para revelar algunos aspectos esenciales que deberán continuarse profundizando en estudios futuros. De igual forma estos resultados no poseen la posibilidad de compararse con otros países, pero es un primer esfuerzo encaminado en esa dirección.

## Aspectos conceptuales sobre el emprendimiento

Mucho se ha escrito sobre emprendimiento, desde que en 1947 que Shumpeter, en su libro *Teoría del desarrollo económico*, enfatizó en el rol del emprendedor como hombre de acción, el cual podía llevar a cabo nuevas combinaciones que condujeran a nuevos productos, métodos de producción o comercialización, etc. Para Shumpeter, el emprendedor era decisivo para el crecimiento económico, aunque lo enfocaba desde la individualidad. Por su parte Coase enfatiza en la importancia del emprendedor para minimizar los costos de transacción ya que “provee la coordinación dentro de la firma más eficientemente que lo que las transacciones del mercado lo puedan permitir” (Mishra, Zachary, 2014: 254).

Kizner (1973) señala el rol del emprendedor en conducir las fuerzas del mercado y el mecanismo de precios. Dicha mirada se realiza fuera de la empresa a diferencia de Shumpeter y Coase que lo analizan dentro de esta.

En los años 80 tanto Casson (1982) como Hébert y Link (1989) enfocan al emprendedor como alguien que toma decisiones en ambientes de incertidumbre, identificando oportunidades.

En sentido general, las definiciones antes expuestas y otras, hasta los finales de los noventa, enfatizan en el individuo emprendedor, sus características, etc. Sin embargo la visión del emprendimiento como un proceso, permite un análisis multifactorial de la relación del emprendedor con diversos factores contextuales y del negocio.

Tanto es así que Shane y Venkatraman (2000) definen el emprendimiento como un proceso de descubrir y explotar oportunidades, “por qué, cuándo y cómo alguna persona y no otra descubre y explota una oportunidad y por qué, cuándo y cómo un modo de explotar esa oportunidad y no otro” (Carlsson, et al., 2013: 915). De igual forma,

Saravasthy (2001) también lo define como un proceso y expone cuatro principios:

las decisiones son basadas en pérdidas económicas más que en los retornos esperados, la utilización de alianzas estratégicas más análisis competitivo, la explotación de contingencias más que de conocimiento previo, el control de un futuro impredecible más que la predicción de uno incierto (Mishra, Zachary, 2014: 255-256)

Existen autores como Acs y Audretsch (2003) o Stevenson (2004) que definen el emprendimiento como los negocios nuevos, enfocándose en la exploración más que en la explotación.

En general las investigaciones en este campo se dividen entre la exploración y la explotación. De hecho, el primero es más directo a la empresa, en tanto el segundo posee salidas más agregadas (Carlsson, 2013).

En la última década ha habido una alguna literatura destacable sobre la cuestión, destacando algunos específicos sobre finanzas (Lerner, 2010), el rol de las nuevas firmas en el crecimiento económico (Kleppner, 2011), el emprendimiento corporativo (Einsenhardt, 2013) o sobre la actividad emprendedora vista desde la sociología (Aldrich, 2012). Por su parte, Mishra y Zachary (2014) presentan el proceso emprendedor desde el descubrimiento de la oportunidad y su explotación, al tiempo que Paul Reynolds fue el pionero en la sistematización de datos sobre la actividad emprendedor para su comparación internacional (Global Entrepreneurship Monitor).

En sentido general, se puede afirmar que no existe consenso en cuanto a lo que es clave en el estudio del emprendimiento. Sin embargo, es nuestro criterio que al analizarlo como proceso permite enfocarse en el individuo y el contexto, y en su interacción en la búsqueda de oportunidades y vías para explotarlas. Lo cierto es que para profundizar en tal proceso es necesario una mirada desde diferentes disciplinas.

En el análisis del emprendimiento como proceso también existen algunos acercamientos. Así, Rodríguez (2009: 109) lo plantea como “el individuo es el centro de atención, en una relación dialógica entre su desarrollo y la creación de valor económico”. Por otra parte, Mishra y Zachary (2014) lo proponen como un proceso de creación de valor que pasa por tres grandes etapas: la oportunidad, la competencia y la recompensas. Kantis, et al. (2014) habla de emprendimiento dinámico en el proceso de creación de una pequeña empresa y su transformación en una compañía competitiva y con proyección de crecimiento, para lo que valora 10 dimensiones: capital humano, cultura, condiciones sociales, sistema educativo, condiciones de la demanda, estructura empresarial, plataforma de ciencia, tecnología e innovación (CTI), financiamiento, capital social, políticas y regulaciones.

Por su parte la Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que es el mayor programa de investigación de emprendimiento, trata estudiar la relación entre emprendimiento y crecimiento económico (Serida, et al., 2013). Además, busca facilitar la formulación de políticas nacionales que mejoren la actividad emprendedora (Reynolds, et al., 2005).

Se entiende el emprendimiento como un proceso que se desarrolla dentro de un contexto político, social e histórico, realizado por personas con motivaciones y competencias.

El proceso es concebido en cuatro etapas y tres transformaciones. La primera etapa es la concepción del emprendedor potencial, búsqueda de oportunidades, ideas, etc. La segunda etapa es la del emprendedor naciente con un negocio en formación, para convertirse en gestor de su nuevo negocio. La última etapa consolida la figura del emprendedor establecido (ver: Figura 1).

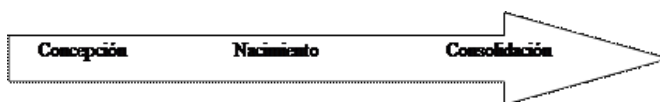


Figura 1



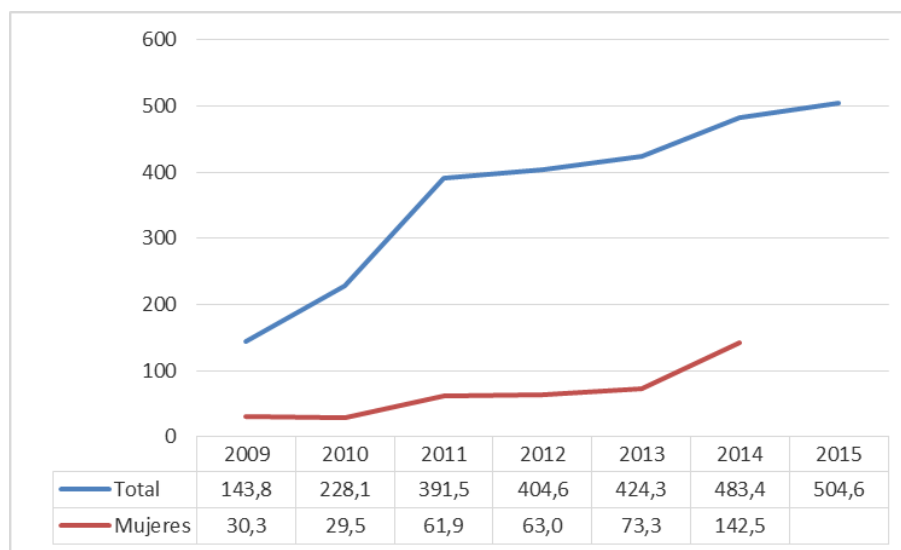
Fuente: Reynolds , et al. (2005).

Más allá de cualquier insuficiencia que presente este modelo, debido a la ausencia de variables como el medio ambiente y también por lo complejo de la recolección de datos, no es menos cierto que es un instrumento eficaz para comparar el emprendimiento entre países.

### Presentación de los resultados de la aplicación de la encuesta Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

El emprendimiento en Cuba ha sido un tema escasamente abordado hasta hace relativamente poco tiempo con la apertura del llamado trabajo por cuenta propia. Esta denominación se considera una categoría amplia que tiene como característica común englobar el trabajo que se realiza a riesgo e iniciativa de una persona. Sin embargo, incluye en la misma acepción diferentes niveles de desarrollo y complejidad de ese trabajo, que puede incluir tanto a personas autoempleadas como a aquellas que tienen una empresa mediana o pequeña para la cual necesitan contratar fuerza de trabajo.

El mayor empuje que se le ha otorgado al trabajo por cuenta propia desde 1959 comenzó en 2010. Hoy el país cuenta con más de 200 actividades aprobadas para el ejercicio del trabajo por cuenta propia y un régimen impositivo específico. En el Gráfico 1 se muestra la dinámica desde el año 2008 hasta la actualidad y se puede observar como desde 2010 el crecimiento tuvo una rápida evolución debido a la política de apertura que ha tenido el país.



**Gráfico 1.**  
Evolución de las licencias  
Fuente: ONEI (2016).

Se comienza a observar una ralentización en el crecimiento del número de licencias, lo cual tiene diversas explicaciones, alguna de las cuales se expondrán más adelante. Aunque las mujeres que detentan licencias para ejercer el trabajo por cuenta propia no sobrepasan el 35% del total de licencias en vigor, su ritmo de crecimiento ha sido mayor que el de los hombres entre el 2010 y el 2013 (Echevarría, 2014).

Las actividades con mayor número de licencias concedidas son: elaborador de alimentos, carretilleros, transportistas, mensajero, arrendador y trabajador contratado. Este último es un contrasentido, toda vez que es empleado de otro negocio. Más del 60% de los portadores de estas licencias se concentran en las provincias de La Habana, Matanzas, Las Villas, Holguín y Santiago de Cuba. Como factor común, estos territorios se encuentran a la cabeza del desarrollo turístico.

La Tabla 1 presenta la información general de los cuentapropistas encuestados mujeres y hombres.

**Tabla 1.**  
Características generales de la muestra

	Mujeres	Hombres
Edad 18 a 24 25 a 34 35 a 44 45 a 54 Más 55	13% 4,5 27 36 18	7,6% 40 12,6 31,6 7,6
Personas en el hogar Entre 1 y 3 Entre 4 y 5 6 personas	49,9% 40, 8% 4,5	37% 61 0
Nivel de ingresos previo Más bajo que la media En la media Más alto que la media	13% 54,5 22,7	15,3% 69,2 7,6
Nivel Educativo [2] Técnico profesional Universidad	54,5% 27,2	46,1% 30,7
Áreas de conocimiento Finanzas y Economía Humanidades	31,8% 18,1	46,1%

Fuente: elaboración propia.

Las actividades propiedad de los encuestados son: paladares, cafeterías, peluquería, transporte y arrendamiento. Es importante decir que no son homogéneos todos los negocios de una misma actividad. Así se encuentran paladares de alto estándar y que demandaron importantes inversiones, junto a otros de menor mucho menor nivel y requerimiento financiero. Estas diferencias se observan mucho más en las cafeterías, algunas de las cuales son expresión de negocios de supervivencia, aunque otras tienen muy buena proyección y calidad.

Como tendencia, el nivel educacional es alto. Todos los encuestados han concluido el nivel técnico o universitario y sus niveles de ingresos previos a ser cuentapropistas estaban en la media. Sin embargo, todos son dueños/as de negocios para los cuales no es necesario ser universitario, dado que las actividades aprobadas no incluye ninguna de carácter profesional. Así, los universitarios disponibles del sector estatal o que desean poner un negocio, tienen que hacerlo en áreas donde no aprovechan todas sus capacidades y conocimientos.

Un elevado porcentaje de los negocios de los encuestados son anteriores a la ampliación del trabajo por cuenta propia en el 2010. Ello añade una particularidad a la muestra analizada. En términos de ciclo de vida del negocio podría decirse que, como tendencia, se encuentran en el momento de posicionarse en el mercado.

La mayoría de los encuestados provienen de empresas estatales y solo dos mujeres y un hombre comparten su rol con el de trabajador del sector estatal. Para el 80% de las mujeres y el 60% de los hombres, la experiencia previa le sirvió para su negocio. Estas respuestas fueron dadas por hombres que provienen del sector de gastronomía y las mujeres provenientes del sector de la peluquería.

## **Análisis del entorno**

### *Apertura del mercado interno*

El 50% de los encuestados están de acuerdo en que la oferta de bienes y servicios para negocios cambia en cuanto a calidad y precio, así como que la competencia es desleal con claros beneficios para las empresas estatales y mixtas. La oferta a las cuales ellos tienen acceso es: el mercado minorista que no posee estabilidad en el surtido; vías no legales y por tanto no seguras (con posibles aumentos de precios no previstos); y, por último el extranjero el cual no es ni estable, ni seguro y se encarece por las vías no formales que utiliza, así como los aranceles aduaneros.

### *Motivación para abrir el negocio desde el entorno*

La gente prefiere abrir su negocio que trabajar para el Estado. Así coinciden todos. No resulta un factor de motivación la autonomía e iniciativa de las personas, ya que consideran que en Cuba esto no se valora de forma suficiente. Tampoco aprecian como motivador la posibilidad de beneficiarse del sistema de seguridad y protección social. La motivación fundamental radica en los ingresos y crecimiento personal, al tiempo de independizarse de las exigencias de un trabajo estatal.

### *Acceso a financiamiento*

Existe total coincidencia de que en Cuba no existen suficientes fuentes de financiamiento ni privadas, ni del Estado, ni subvenciones o subsidios gubernamentales, pero sí la familia, amigos y cubanos residentes en el exterior son una importante fuente de apoyo

### *Políticas gubernamentales*

Están totalmente en desacuerdo que los trámites para licencias se resuelvan en una semana. Respecto a si las políticas del gobierno favorecen la creación de negocios nuevos, existe una polarización en la respuesta, con un 50% a favor y otro 50% en contra.

El 60% consideran que los impuestos son una barrera. Por otra parte, igual porcentaje plantea que no es una prioridad alta en las políticas y acciones del gobierno la apertura de nuevos negocios, ni que exista un número adecuado de programas para el fomento de negocios, ni que se pueda obtener información sobre ayudas gubernamentales.

### *Educación para el emprendimiento*

Existe unanimidad en que la enseñanza primaria y secundaria no estimula ni la creatividad, ni la iniciativa, ni el espíritu emprendedor.

Un 68% considera que las universidades sí favorecen una preparación adecuada y de calidad para el emprendimiento, pero al mismo tiempo hay una opinión intermedia en cuanto a que dichos centros educativos ofrezcan cursos y programas de emprendimiento y creación de negocios.

Igualmente consideran que la educación en administración, dirección y gestión no tiene una calidad con estándares internacionales.

### *Tecnología*

En este aspecto solo existen coincidencias respecto a que los emprendedores no se pueden costear la más avanzada tecnología: no hay transferencia de nuevas tecnologías y otros conocimientos desde las universidades, ni existen subvenciones y ayudas gubernamentales a emprendedores para adquirir nuevas tecnologías.

En las respuestas sobre los aspectos relativos a patentes y derechos de propiedad se observa poco conocimiento con respuestas ambivalentes o evitando la respuesta.

### *Infraestructura comercial y profesional*

Coinciden en que no existen suficientes proveedores, consultores, subcontratistas, ni que puedan costearlos. No se ha implementado aún el mercado mayorista.

Es de destacar que solo un 23% consideren desfavorables los servicios bancarios en cuanto a apertura de cuentas, transacciones para importación, crédito comercial, etc. La posible explicación puede estar en la pobre utilización de tales servicios, salvo la apertura de cuentas, a lo que están obligados cuando sus ventas superan ciertos montos.

### *Infraestructura física*

Existe una coincidencia total de que las carreteras y las comunicaciones no son un buen apoyo a los nuevos negocios y que no pueden acceder fácilmente a servicios de telecomunicaciones, ni a locales y oficinas.

Solo los servicios básicos de gas, agua y electricidad son favorables en sentido general

Como se puede observar, las respuestas a los aspectos del entorno son bastante coincidentes entre los encuestados. Solo en lo relativo a las políticas y programas gubernamentales de fomento a los nuevos negocios y el acceso a buenos servicios bancarios existen discrepancias poco comprensibles en general.

### *Análisis del negocio*

#### *Oportunidades*

En cuanto a las oportunidades de negocio, todos coinciden en que la gente ve muchas oportunidades de abrir nuevos negocios. Esto se

ha incrementado en los últimos cinco años. Consideran que hay más personas dispuestas a abrir nuevos negocios que oportunidades debido a las limitaciones que impone la lista autorizada de actividades. Al mismo tiempo, tampoco es fácil obtener la información necesaria para valorar nuevas oportunidades.

#### *Propiedad, gestión y crecimiento del negocio*

La propiedad en su mayoría no es societaria. No obstante, las mujeres parecen tener más tendencia a la asociación, ya que el 22% tiene un socio y el 9% posee tres o más a diferencia de los hombres. En estos últimos un 20% tiene un único socio, por lo que en proporción el 76% lo hace solo. Situación semejante sucede con la gestión del negocio. Los comportamientos diferenciados pueden estar relacionados con que las mujeres parten de condiciones financieras y de redes “no oficiales” en desventaja respecto a los hombres y que ellas busquen al establecer negocios en sociedad tanto un mayor respaldo, como compartir el riesgo.

La mayoría de los encuestados han obtenido utilidades en el primer año. Solo un negocio aún no las ha obtenido. Todos/as consideran que hay mucha competencia.

En cuanto al número de empleados, alrededor del 30% no posee ninguno y la mayoría contrata a cinco personas, límite para la exención de pago del impuesto sobre la fuerza de trabajo. No obstante se debe destacar que, de los negocios encuestados, 25 son de hecho microempresas: 14 de entre 9 y 10 trabajadores, y 11 con más de 20, en todos los casos restaurantes.

Sobre la cantidad de trabajadores a contratar en los próximos cinco años, parámetro que mide de alguna manera la visión de crecimiento a futuro, la mayoría se mantienen en el rango de 0 a 5 trabajadores, en tanto que el 30,7% de los que hoy poseen entre 0 y 5 empleados proyecta tener entre 6 y 10 o, incluso más de 20 empleados. En realidad, los impuestos estimulan a poseer negocios de 5 o menos trabajadores que no necesitan pagar impuesto por la fuerza de trabajo, por tanto se promueven las microempresas con todo lo bueno o malo de ello.

#### *Motivaciones*

Ante la afirmación de que “un negocio por cuenta propia sería lo más deseable en lugar de trabajar para una empresa estatal”, el 63% están de acuerdo o totalmente de acuerdo, aunque el 45% está total o parcialmente en desacuerdo.

El 68% ha abierto su negocio por necesidad y oportunidad, y todos buscan un incremento de ingresos personales. Las razones que están detrás de la necesidad fueron no tener empleo o tenerlo con una baja remuneración, aunque un 25% buscan desarrollo profesional.

En ningún caso tienen miedo al desempleo, lo que indica que existen un conjunto de beneficios importantes gratuitos o de bajo precio (salud, educación, precio de la renta, gas, agua, etc.), pero por otra parte se muestra la posibilidad de vivir sin trabajar o la “búsqueda” no formal de empleo, lo cual no es saludable para el país.

Entre las razones que se le otorgan más importancia para abrir un negocio se encuentran el crecimiento personal, la seguridad para el futuro

y el dejar negocio a los hijos. Una proporción mayor al 55% señala entre los motivos para abrir un negocio los ingresos, ser su propio jefe y la independencia personal.

Los hombres le otorgan importancia al reconocimiento público, generar puestos a la familia como buen proveedor y aprovechar su experiencia profesional anterior.

#### *Fuentes de financiamiento, asesoramiento y riesgos*

Las fuentes de financiamiento en la mayoría son ahorros propios o de familiares. Sin embargo, los hombres en más de un 46% también señalan préstamos familiares desde el exterior, contra un 22,7% de las mujeres. Vale la pena enfatizar que solo el 5% solicitó crédito al Banco.

Es interesante que hayan sido aconsejados en su mayoría por la familia, pero también compañeros de trabajo, posibles inversores o socios y clientes de sus trabajos anteriores.

Los riesgos mayores están en la pérdida de dinero (45,4%). Un 23% teme perder el trabajo y un 30% percibe efectos negativos de la actividad.

#### *Factores de éxito de su negocio*

Todos coinciden en los siguientes factores de éxito: buena reputación, buen servicio, trabajar duro, carisma, capacidades gerenciales, localización y acceso a financiamiento. Coinciden también en que no es un factor de éxito el vínculo con organizaciones políticas y que las relaciones con el gobierno no es importante. Todos coinciden como no necesario el apoyo de familiares y amigos.

Se le otorga mucha importancia a los buenos productos a precios competitivos y a la buena gestión de costos y proyecciones de venta (81% y 61%, respectivamente). No obstante, el sentido común indica que un negocio requiere de buenos productos y precios competitivos mucho más cuando se reconoce la existencia de muchos competidores. Quizás esta última es una actitud heredada de los negocios estatales.

#### *Obstáculos para el buen funcionamiento del negocio*

Todos los encuestados coinciden en señalar como aspectos que representan mayores obstáculos los siguientes: limitada demanda, demasiada burocracia y regulaciones por parte del Estado, excesiva competencia y falta de conocimientos comerciales, ausencia de un mercado mayorista y dificultades para obtener los suministros.

Al mismo tiempo consideran que no son obstáculos: la dificultad para encontrar trabajadores formados, la posibilidad de obtener crédito o financiamiento para el negocio y los problemas con el servicio de agua o luz. Llama la atención que no sea un obstáculo el financiamiento, cuando es un factor de éxito y el país no tiene bien estructurado este servicio para los cuentapropistas, por tanto pareciera que entre los ingresos que obtienen y las fuentes externas es suficiente para mantenerse o crecer.

El 45% no le otorgan mucho valor como obstáculos a la estructura complicada de los impuestos, ni a los trámites para el alta y registro del negocio. Puede que los conocimientos de contabilidad de alguno de los encuestados le ayuden a enfrentar los tributos.

Alrededor de un 48% considera la corrupción como un problema, mucho más en las mujeres que en los hombres.

*Evaluación del éxito de su negocio*

En la siguiente Tabla 2 se muestra la percepción sobre el éxito del negocio en un grupo de indicadores.

**Tabla 2.**  
Éxito alcanzado por sus negocios

	Mujeres	Hombres
<b>Volumen de ventas</b>		
Por debajo de lo previsto	28%	13%
Lo esperado	24%	8%
Por encima de lo previsto	48%	79%
<b>Número de Clientes</b>		
Por debajo de lo previsto	29%	22%
Lo esperado	31%	6%
Por encima de lo previsto	50%	72%
<b>Beneficios</b>		
Por debajo de lo previsto	17%	20%
Lo esperado	35%	15%
Por encima de lo previsto	48%	65%
<b>Cuota de Mercado</b>		
Por debajo de lo previsto	12%	22%
Lo esperado	26%	14%
Por encima de lo previsto	62%	56%
<b>Popularidad del negocio</b>		
Por debajo de lo previsto	9%	8%
Lo esperado	33%	21%
Por encima de lo previsto	53%	71%

Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse en dicha tabla, la mayoría de los valores otorgados a los indicadores supera las expectativas que tenían previstas sus dueños. Quizás en un tenor más bajo la cuota de mercado, pues es bastante difícil de calcularla con precisión sin un estudio previo. En sentido general, son negocios exitosos, que muestran buenos resultados según sus dueños y la observación de los entrevistadores.

**Reflexiones finales**

El estudio realizado permite una aproximación a certezas sobre las condiciones y motivaciones del emprendimiento en Cuba.

Un análisis íntegro de los resultados de la encuesta muestra que no existen discrepancias significativas en cuanto a la valoración del entorno

en el que se desenvuelven sus negocios en Cuba. Se coincide en que no existen condiciones ni de mercado, ni infraestructura, ni servicios de apoyo para el desenvolvimiento de los negocios. Por otra parte, si bien se ha abierto la posibilidad de crear negocios, los mismos están sometidos a burocracia para su apertura, controles diversos y competencia desleal.

Las condiciones del entorno favorecen, como se expresa por sus propios actores, lo ilegal, lo no institucionalizado. Ante la ausencia de mercados mayoristas, las posibilidades de articulación con otros actores estatales en condiciones no asimétricas y la falta de institucionalidad en la coordinación entre el sistema impositivo, el crediticio, el de salud pública y vivienda que reduzca la burocracia al tiempo que garantice un ambiente sano de desempeño y crecimiento de estos negocios es un serio contratiempo.

La motivación más reiterada son los ingresos y crecimiento personal, aunque se mencionan otras como ser su propio jefe y la independencia personal. Temen ante todo perder el dinero invertido y los efectos negativos sobre el desarrollo profesional, aunque no sea este un motivo para abrir el negocio.

Se considera que las personas hoy prefieren trabajar por cuenta propia o para un privado que para el Estado. Al mismo tiempo no se considera como factor de éxito tener vínculos con el Gobierno u organizaciones políticas.

No es un obstáculo el financiamiento, que como norma proviene de las remesas del exterior y no mediante créditos u otras formas de apoyo nacionales, lo que soluciona la notoria ausencia de microcréditos. Sin embargo, no todos los que desean o comienzan un negocio pueden recurrir a remesas, por lo debería el país prestar dicho servicio.

También está presente la imposibilidad de obtener tecnología para el desempeño de sus negocios, lo que implica importarlo por vías personales, lo cual encarece el producto final.

En sentido general, existe una buena disposición para emprender como privados, pero lo que no existe es el ambiente adecuado, ni reglas de juego claras que ofrezcan seguridad para invertir.

El gobierno ha propiciado el trabajo por cuenta propia, pero las políticas no están dirigidas a promover su desarrollo, ni hacer de los emprendedores una parte importante de las articulaciones productivas que conduzca a un crecimiento económico sustentable.

## Bibliografía

- Amorós, J. (2011). El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto Latinoamericano. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (46), 1-15.
- Carlsson, Bo, *et al.* (2013). The Evolving Domain of Entrepreneurship Research". *Small Business Economics*, (41), 913-930.
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Totowa, NJ: Barnes & Noble Books.

- Echevarría, D. (2014). Trabajo remunerado femenino en dos momentos de transformación económica, *Revista Temas*, (80), 65-71.
- Eisenhardt, K.M. (2013). Top Management Teams and the Performance of Entrepreneurial Firms". *Small Business Economics*, 40 (4), 805–816.
- El número de trabajadores por cuenta propia supera el medio millón.* Cubadebate, [http://www.14ymedio.com/nacional/numero-trabajadores-propia-supera-millon\\_0\\_1819018088.html](http://www.14ymedio.com/nacional/numero-trabajadores-propia-supera-millon_0_1819018088.html).
- Kantis, H., et al. (2014). *Índice de condiciones sistémicas para emprendimientos dinámicos. Una herramienta para la acción en América Latina.* Asociación Civil Red PyMES Mercosur.
- Mishra, Ch., Zachary, R. (2014). The Theory of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal*, 5 (4), 251-268.
- ONEI (2016). *Anuario Estadístico de Cuba.*
- ONEI (2014). *Anuario Estadístico de Cuba 2013.*
- Reynols, P., et al. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003. *Small Business Economics*, (24), 205-231.
- Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y gestión*, (26).
- Serida, J., et al. (2013). *Perú 2013. Global Entrepreneurship Monitor.* Esam ediciones.82.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, (25), 217-226.
- Torres, R (2015). El nuevo modelo económico en Cuba: el rol del sector privado. *Miradas a la economía cubana. Análisis del sector no estatal.* La Habana: Editorial Caminos.

## Notas de autor

- [\*] Ileana Díaz Fernández, Profesora Titular, Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana, Cuba. E-mail: [ilediaz@ceec.uh.cu](mailto:ilediaz@ceec.uh.cu).