

El emprendimiento

Los contrastes del caso mexicano y cubano

Teresa Cruz-Cordero, Abril Areli Llamas-Martínez y Sergio Vázquez-Duran

División Desarrollo de Negocios
Universidad Tecnológica de Aguascalientes
Aguascalientes, Ags.; México
[teresa.cruz, abril.llamas, sergio.vazquez] @utags.edu.mx

Abstract— Entrepreneurship is an object of great interest in practically all the economies of the world, its economic impact and the occupation of individuals are significant, the cultural aspect permeates in the practice of the same, and therefore in the results it generates. The objective of the study is to analyze and contrast entrepreneurship in the light of two cultures, the Mexican and the Cuban, examining the distinctive characteristics of entrepreneurship in different contexts influenced by elements of cultural dynamics. We analyzed the contributions of different authors, the work was elaborated on a basis of consensual criteria. Finally it is concluded that in both nations there are common traits in the individual aspects, however, the culture that prevails is considerably unequal, and the effects on the work of entrepreneurship differ.

Keyword— *Entrepreneurship, organizational culture, change, dynamics of culture.*

Resumen— El emprendimiento es objeto de gran interés en prácticamente todas las economías del mundo, su impacto económico y en la ocupación de los individuos son significativos, el aspecto cultural permea en la práctica del mismo, y por ende en los resultados que genera. El objetivo del estudio es analizar y contrastar el emprendimiento a la luz de dos culturas, la mexicana y la cubana, se examinan las características distintivas del emprendimiento en contextos diferentes influenciados por elementos de la dinámica cultural. Se analizaron las aportaciones de diversos autores, se elaboró el trabajo sobre una base de criterios consensuados. Finalmente se concluye que en ambas naciones existen rasgos comunes en los aspectos individuales, sin embargo, la cultura que impera es considerablemente desigual, y los efectos en la labor del emprendimiento difieren.

Palabras claves— *Emprendimiento, cultura organizacional, cambios, dinámica de la cultura.*

I. INTRODUCCIÓN

Un gran reto que tiene Latinoamérica para enfrentar la pobreza y otros graves problemas que padece, es precisamente el desarrollo de nuevos negocios que resulten lo suficientemente competitivos, de acuerdo a los grandes requerimientos que al respecto están presentes en el mundo de hoy, muy asociados al avance ilimitado de la globalización.

Si sólo quisiéramos citar dos ejemplos de sus implicaciones y perentoriedad, bastaría mencionar la grave problemática del desempleo, el subempleo y el empleo informal, que tantos problemas económicos sociales genera en cualquier sociedad.

Por tal razón, hoy día el tema del emprendimiento reviste una vital importancia no sólo para un adecuado desarrollo del tejido empresarial en los países latinoamericanos, que impulse una apropiada participación en los mercados regionales e internacionales, sino también para dar una respuesta oportuna a los problemas sociales existentes.

Las palabras eficiencia, eficacia, productividad y competitividad son una clave muy importante para el éxito, considerando que por diferentes razones históricas, políticas, económicas y sociales, y de acuerdo a las particularidades de cada país, no se ha logrado desarrollar la capacidad creadora e innovadora imprescindible para competir en las complejas condiciones del mundo de hoy, que a su vez resulta extraordinariamente importante para contribuir al desarrollo económico de la región.

A lo largo de la historia, Latinoamérica ha experimentado significativos cambios en la estructura empresarial, de acuerdo con los diferentes modelos de crecimiento instrumentados. En este contexto, se puede apreciar diferentes contrastes como se puede apreciar entre México y Cuba.

En este sentido, se centran los objetivos del presente trabajo, que se propone difundir las características distintivas del emprendimiento en dos contextos diferentes, el cubano y el mexicano, influenciados por los elementos de la dinámica cultural.

La metodología utilizada para la realización del trabajo estuvo basada en primer lugar en la revisión crítica de la literatura seleccionada como la de mayor interés para el tema de emprendimiento y, la derivación de ideas propias de los autores al respecto. A ello se agregó la realización de diversas entrevistas a emprendedores cubanos, y mexicanos, quienes aportaron sus principales experiencias, ya sea de los aspectos que han favorecido su gestión, como de aquellos que han devenido importantes obstáculos para la misma, incluyendo aportes de algunas personas conocidas.

También se utilizó el método de la observación, como resultado de la visita a algunas empresas, donde los autores, en muchos casos, acudieron sin expresar directamente sus propósitos, para apreciar mejor la calidad de la producción y de los servicios prestados.

Toda la información disponible fue adecuadamente procesada, se intercambiaron criterios y puntos de vista entre los autores, de modo de elaborar el trabajo sobre la base de criterios consensuados, lo mismo que las conclusiones y las recomendaciones, cuyo propósito fundamental es brindar algunas ideas que puedan ser implementadas en función de lograr un mejor y más eficiente tejido empresarial que, favorezca una sustancial mejoría de la situación de la población.

El tema seleccionado, resulta de vital interés, debido a sus indiscutibles implicaciones, tanto desde el punto de vista de un adecuado desarrollo de una verdadera cultura emprendedora, que transforme a su vez de manera correcta la cultura organizacional en general, incluyendo en el análisis, además, otros importantes aspectos, como los de carácter ético y sentido de pertenencia.

II. GENERALIDADES ACERCA DEL EMPRENDIMIENTO

Es importante resaltar cómo el concepto de “Emprendimiento”, puede ser interpretado de diversas formas, pero sobre todo, posee características distintivas que lo separan del resto de las iniciativas empresariales, ya que requiere de nuevas formas de pensamiento y de un comportamiento basado en cambios de la cultura organizacional y no sólo en cambios organizacionales.

Algunos especialistas tratan de diferente manera los términos emprendimiento y emprendedurismo, (Meliá-Navarro y Campos-Climent, 2010), pues consideran el "emprendedurismo" cuando se habla de los estudios, las dinámicas sociales, las teorías, la herramienta, la política que tiene su foco en el emprendedor o en su actividad en general y el "emprendimiento" como la actividad iniciada por el "emprendedor" con objetivos y medios para llevarlos adelante, los autores comparten este punto de vista, por lo que en este trabajo se utiliza el término “emprendimiento” en ese sentido.

Al final puede definirse, en general, un emprendedor como aquella persona que convierte una idea en un proyecto concreto, lo puntualiza y organiza los recursos que se necesitan para su desarrollo y para convertirlo en una realidad que produzca beneficios. Este tiene conocimientos sólidos de la actividad en la que se desarrolla y posee habilidades de proactividad ante los cambios actuales, en estado de incertidumbre y volatilidad, tanto en los ámbitos microeconómicos como macroeconómicos.

Para un emprendedor es muy importante la toma de riesgos aún con insuficiente información, como es el caso de la empresa en el contexto cubano. Este empresario está sujeto a innumerables incertidumbres, asociadas a las cambiantes políticas estatales, que en última instancia tratan de una

manera u otra de frenar estas actividades, a pesar de que la realidad las impone como requerimiento importante, así como a las propias inseguridades que genera este tipo de actividad. La gran pregunta sería, ¿cómo unos logran resultar vencedores y otros no?

Al tener en cuenta lo anterior Cruz (2000) considera que el emprendimiento “es la idea de una persona ante una oportunidad que implica riesgos económicos y recursos a invertir y requiere de un accionar basado en una cultura organizacional, para alcanzar su objetivo con crecimiento en su área de acción”. Su principal característica es la adaptabilidad a los diferentes tipos de cambios de cultura organizacional y lo que ello implica.

III. CULTURA ORGANIZACIONAL Y EMPRENDIMIENTO

Al tener en cuenta lo anteriormente expuesto, podría decirse que los emprendedores son personas que se atreven a romper paradigmas establecidos por determinada cultura organizacional, que buscan soluciones que son poco convencionales y las implementan, con el objetivo de generar oportunidades de negocios, las que a su vez, pueden generar nuevos empleos mejor pagados en el país.

La cultura organizacional influye en las características de un emprendedor, aunque haya características generales que pueden identificarlos, como seguridad, adopción de riesgos, independencia, visión, creatividad, entre otras. Sin embargo, como puede apreciarse, se trata de condiciones de las que pueden disfrutar también, en muchos casos, personas no emprendedoras, por lo que definir un perfil general para los mismos, resulta complicado. Inclusive, se puede constatar la existencia de empresarios exitosos que no se consideran como tales, emprendedores, como podría ser en el caso de la herencia de un negocio.

El emprendedor se tiene que ir desarrollando desde niño en la escuela, y más tarde en las universidades, para lograr formar una cultura dirigida a estos fines, lo que no impide que surjan emprendedores de forma natural, pero el ambiente que lo propicia es muy significativo, por ello, trabajar en la formación de una cultura empresarial debe ser uno de los objetivos de las estrategias de cualquier país.

Para crear una cultura emprendedora, hay que considerar los diferentes elementos que se deben tener en cuenta en la dinámica cultural, es decir, que la misma está en constante transformación, llegándose a modificar sustancialmente sus normas, valores e incluso, contenido esencial, lo cual no implica que la cultura desaparezca totalmente pero, si así sucediera, la nueva cultura probablemente conservaría rasgos más o menos marcados de la anterior a un diferente nivel cualitativo.

Resulta necesario enfatizar en la dinámica cultural, para poder analizar adecuadamente las formas más efectivas, de conocer las características que identifican la cultura en una organización.

Para una mejor comprensión del carácter dinámico de la cultura organizacional, es necesario hacer referencia a cuatro factores fundamentales que están estrechamente relacionados, los cuáles además, explican por qué surgen y sobreviven las culturas.

- Entorno nacional e internacional
- Liderazgo
- Funciones de la cultura
- Aprendizaje cultural y socialización de la cultura

A continuación se detalla cada uno de los factores antes mencionados.

A. *Entorno Nacional e Internacional*

La situación económica, política, social y medioambiental del mundo se ha transformado enormemente en los últimos años, lo que condiciona la necesidad de implementar nuevas ideas y enfoques, derivados de un nuevo pensamiento acerca del manejo empresarial, que tiene que adecuarse cada vez más a los cambios que han tenido lugar no sólo a nivel nacional, sino también internacional y que se entrelazan entre sí.

Un mundo cada vez más globalizado, con inmensas transformaciones científico técnicas y empresas transnacionales gigantescas, que dominan el planeta, ha condicionado, entre otras muchas consecuencias, importantes transformaciones en las normas internacionales de competencia, cada vez más férreas y difíciles de cumplimentar.

Si se analiza el entorno en el ámbito de la organización, este proyecta hacia a la misma un conjunto multifacético de tendencias: económicas, políticas, ideológicas, culturales, religiosas, sociales, entre otras, marcadas por la evolución y el desarrollo histórico de la sociedad, donde el carácter de los sistemas hegemónicos patriarcales de dominación masculina en las distintas sociedades, se evidencia en la actualidad en determinados valores y normas que privilegian a los hombres respecto a su poder y liderazgo organizacional.

El entorno puede clasificarse en microentorno y macroentorno. Ejemplo del primero pueden ser los clientes, los suministradores, la competencia, los organismos superiores, las instancias del gobierno, otros.

A diferencia del microentorno, la organización no puede incidir directamente sobre el macroentorno, por lo que su única alternativa es adaptar sus microprocesos a macrotendencias, como la crisis económica, la inflación, las tendencias demográficas y las ambientales.

El análisis nos lleva a la reflexión en cuanto a que la cultura organizacional en su interacción con el entorno se va consolidando, al intentar adaptarse a las sustanciales modificaciones que en él se operan, lo cual influye de forma importante en el proceso de formación, consolidación y cambio cultural.

El entorno tiene influencia en la innovación empresarial ya que como propone Drucker (2000) en sus siete fuentes de la innovación, tres de ellas están relacionadas con el entorno social que nos rodea, ellas son: cambios demográficos, cambios en la percepción de la realidad y nuevos conocimientos y tecnología. Como se aprecia son aspectos que vinculan el entorno y la innovación a la dinámica cultural y los cuales no pueden dejar de tomarse en cuenta.

B. *Liderazgo*

El liderazgo influye en las funciones de la cultura (integración interna, adaptación externa) y tiene un rol fundamental en la formación, consolidación y cambio cultural y de ningún modo puede subestimarse su papel.

Un líder debe comunicar con claridad a sus colaboradores y seguidores sus valores, visión, misión, objetivos, estrategia, propuesta y programa de trabajo para alinear los esfuerzos en una misma dirección. Ello no debe en ningún caso constituir una formalidad, sino debe ser un trabajo diario en la interacción con sus empleados, a cualquier nivel en que éstos se encuentren.

Deben ser, al mismo tiempo, agentes de innovación y cambio que guían, desarrollan y hacen crecer a sus organizaciones o grupos.

Ser innovador y creativo, idear nuevas soluciones, desafiar la forma en que se hacen las cosas y proponer hacer cosas distintas, es importante y necesario ante un mundo muy competitivo, que avanza rápidamente en el contexto de un cambio tecnológico sin precedentes, que necesitan comprender en su justa dimensión y analizar y sintetizar eficazmente la información que reciben.

Se requieren líderes flexibles, que puedan adaptarse rápidamente a situaciones desconocidas o diferentes, para las que no han sido capacitados y de las que no tienen experiencia e información, se necesita un liderazgo orientado al cambio cultural y preparado para éste.

Se puede considerar a una persona líder, cuando un grupo lo elige, acepta, reconoce y establece con él un compromiso para alcanzar una misión y objetivos comunes y por ende, es imprescindible que comparta los valores que prioriza con sus colaboradores.

Se puede señalar que el liderazgo tiene influencia en la cultura empresarial, ya que decide sobre los recursos, información, recompensa y castigos, la autonomía, el control, la innovación, así como incorpora comportamientos, hábitos, lenguaje y normas, entre otros.

Es esencial comprender que el líder juega un papel significativo en el arraigo de los niveles de la cultura (visibles o no), pero sin el grupo en sí mismo, no existe la misma y, por tanto cada integrante del grupo tiene una participación más o menos destacada en función de la propia unidad de éste y del grado de consolidación de su cultura. Resulta entonces obvia la importancia del grupo en la formación y dinámica cultural.

C. Funciones de la Cultura

En el proceso de formación de la cultura se crea la Identidad como función, dada por el conjunto de características fundamentales de la organización, donde intervienen los niveles de la cultura antes expuestos. La Identidad distingue a cada organización y se, manifiesta dentro de otros dos procesos, que son vitales, los cuales Schein (1994) ha denominado: Integración Interna y Adaptación Externa.

La Adaptación Externa, es una función fundamental, ya que la misma proyecta la relación organización – entorno. Esta permite subsistir mediante la adaptación a un ambiente turbulento, agresivo, como el actual y también en el caso de su participación en un medio diferente, como es el de una inversión o el desarrollo de negocios en otro país.

La Integración Interna es una de las funciones de la cultura organizacional, ya que ésta nace, se desarrolla y se transforma a partir de la necesidad del propio grupo de existir y de mantenerse como tal.

Esta función es la unificación del grupo, en el sentido de su adecuación, formación y consolidación sobre la base de los elementos compartidos por los miembros que lo forma, mientras que la Adaptación Externa, no es más que la supervivencia en términos de las respuestas al entorno en que está ubicado el grupo y que mantiene una relación de interacción constante, que puede incluso poner en peligro su propia existencia siendo este un elemento fuerte en la formación y consolidación de la cultura organizacional innovadora.

No se debe separar lo interno de lo externo, por su gran interrelación, sino enfocarlos como unidad sistémica y, por tanto, en constante interacción y mutua influencia. Alrededor de la empresa se mueve un conjunto de otras culturas que emiten diferentes fuerzas positivas y negativas, entiéndase estas como amenazas y oportunidades del entorno que se mueven en forma de espiral y ayudan o no a ésta, que a la vez se mueve proyectando sus propias fortalezas y debilidades.

Como puede apreciarse, la función de Integración Interna, sólo puede verse hacia dentro del grupo, pues aunque éste como tal no tiene existencia material aislado del entorno donde surge y, que en cierta medida, condiciona su creación, dado que la organización tiene vida propia; necesita integración y ésta la logra en la misma medida en que se consolida como tal y desarrolla estilos propios, lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios de inclusión y exclusión, orden jerárquico, mecanismos de poder y autoridad, comunicación, interrelaciones, sistemas de estimulación y sanciones, sentido compartido de pertenencia.

Las funciones de integración interna y adaptación externa se encuentran ínter vinculadas y son interdependientes, la primera condiciona la segunda en el sentido que posibilita la propia existencia del grupo y, a su vez, el esfuerzo por la supervivencia y la adaptación al y del entorno hace que se alcance la integración y que identifique con claridad si estamos ante una cultura flexible e innovadora o no.

D. Aprendizaje Cultural o Socialización de la Cultura

El proceso de adaptación por el que pasan los nuevos trabajadores se conoce con el nombre de Aprendizaje Cultural o Socialización de la Cultura. Este proceso es sumamente complejo, ya que algunos de los elementos básicos de la cultura como: normas, valores y creencias o presunciones básicas del grupo (organización) se transmiten a los nuevos miembros, de modo que, estos los compartan para así incorporarse a la misma, de lo contrario, en muchos casos, deberá salir de ésta.

En este proceso, la cultura se auto perpetúa a través del aprendizaje por los nuevos miembros de los elementos básicos de la misma, pero, a su vez, se renueva y en su constante dinámica, asimila nuevos valores afines o no (aunque convergentes) a sus creencias.

La persona que llega a una organización pasa por un período de adaptación y aprendizaje durante el cual recibe mucho más de lo que da, durante la primera fase de este proceso, pero en dependencia del grado de integración de la cultura de esa organización y cuán divergentes puedan ser sus propios valores respecto a la misma, el nuevo miembro se incorporará más rápido o no al asimilar los patrones culturales del grupo. De no ocurrir así, se producirá un enfrentamiento o incongruencia de valores entre el individuo y la organización, con los correspondientes problemas que ello entraña.

Este nuevo miembro se incorporará más rápido o no a la organización, al asimilar los patrones culturales del grupo y podrá, a su vez, en una segunda fase más lejana o más cercana, incorporar nuevos elementos al mismo.

En síntesis, el aprendizaje cultural tiene cuatro fases: entrada, asimilación, transformación y perpetuación. De aquí se desprende el sentido de comprometimiento, su motivación, y sus resultados en términos de productividad e inclusive, su permanencia en tiempo en la organización.

Existen diferentes mecanismos para llevar a cabo este proceso. Muchos de ellos están vinculados con la dirección del factor humano, tales como la capacitación, los entrenamientos, las formas de recompensa, el papel del líder en la organización, la innovación y la fuerza de la sinergia que emana de los grupos. En tal sentido se puede decir que la innovación también puede asumirse en la cultura organizacional mediante el proceso de socialización.

El proceso de socialización tiene un carácter objetivo, por lo que resulta de gran importancia que se conozca su existencia y se participe en su facilitación para contribuir a la solución de los problemas de adaptación externa e integración interna que tienen lugar en la organización y son parte esencial de las funciones de su cultura.

IV. EMPRENDIMIENTO EN MÉXICO

Como es bien sabido, en México y de manera general en los países de Latinoamérica existen grandes carencias para poder subsanar las necesidades de salud, económicas, educativas, empleo, entre otras; siendo objetivos las expectativas, ya no de cubrir estas necesidades, sino de cambiar el camino que por décadas ha seguido los gobiernos, percibiéndose como lleno de penurias y pobreza.

He aquí donde se destaca la importancia del emprendimiento, diseñar nuevas tecnologías, desarrollar una idea productiva, la creación de un nuevo producto, establecer una nueva empresa; aunque no en su totalidad, da la pauta para mejorar las condiciones sociales que tanto afectan a estas entidades y con ello mejorar las condiciones generales de sus habitantes.

La cultura de emprender ha existido desde hace mucho tiempo atrás, pero esto no era conocido como una cultura del emprendimiento, sino como una forma de inventar algo, el camino para salir adelante y poder cubrir algunas necesidades básicas, pero ¿qué significado tiene este término en el México actual? es una pregunta obligada; para el mexicano, emprender resultaba una tarea difícil, un camino tortuoso de seguir.

No obstante lo anterior en México, como parte de la falta de oportunidades laborales, en los últimos 20 años se ha estado impulsando la creación de micros y pequeñas empresas a través de distintos programas, desarrollando, así la cultura emprendedora, dando a estos jóvenes un conocimiento práctico y real sobre la creación de una nueva organización empresarial, buscando que esta nueva empresa sea prospera y fructífera y en lo posible evitar que sea destinada a cerrar como tantos de los negocios de nueva creación.

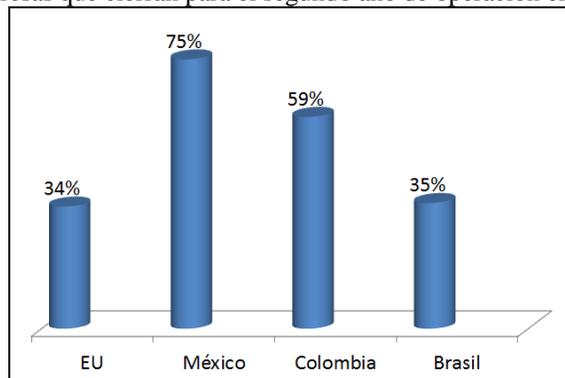
En los medios educativos cada vez se está observando más el interés por el emprendimiento, dejando ver claramente que en estas instituciones de enseñanza sus programas están destinados a formar estudiantes creadores de empresas y generadores de ideas comerciales; procurando así que al término de los estudios estos jóvenes lleguen a ser dueños o socios de un ente productivo.

Es significativo señalar que en México no sólo en las instituciones educativas se está generando este interés de emprender, sino que a nivel general y en los diferentes ámbitos económicos y sociales este auge por crear una empresa es un tema cotidiano y que se ha vuelto parte ya del México actual.

Es entendible que no solo emprendiendo vamos a satisfacer las necesidades sociales y económicas de México, pero también es predecible que desarrollando y creando empresas muchos de las dolencias en el país se van a ver beneficiadas, tanto económicamente como en situaciones sociales.

Sin embargo, en México se presenta el problema de la rápida mortandad de las empresas (Fig.1), hecho que en gran medida desalienta a los jóvenes emprendedores principalmente.

Fig. 1. Empresas que cierran para el segundo año de operación en México.



Resulta interesante señalar que en México se ha ido avanzando en cuestiones del emprendimiento día a día y con esto estamos desarrollando la cultura innovadora para las actuales y futuras generaciones.

V. EMPRENDIMIENTO EN CUBA

Por otra parte, no cabe duda de que el caso cubano tiene particulares complejidades, visto desde el punto de vista del emprendimiento, como son el adverso entorno macroeconómico, el casi inexistente desarrollo de los mercados financieros, el pequeño tamaño del mercado local y el limitado avance tecnológico y de las comunicaciones entre otros factores. Sin embargo, cuenta con la nada despreciable

capacidad creativa de los cubanos, que a su vez están apoyados en la gran fortaleza de sus instituciones de salud y educación. Al mismo tiempo, debe considerarse el peso predominante del sistema empresarial estatal, que absorbe aproximadamente el 75% de la fuerza laboral del país, que desafortunadamente, en la mayoría de los casos, resulta ineficiente. (Marquetti, 2015).

El sistema empresarial cubano enfrenta en la actualidad uno de los retos más relevantes de su historia, el de dar adecuada respuesta a los desafíos derivados de los cambios en la economía y los relacionados con un entorno internacional cada vez más globalizado y cambiante.

Esto conlleva un serio proceso de reformas estructurales, orientados hacia una cultura empresarial con bases de sostenibilidad, integración, entrelazamiento y competitividad nacional e internacional, conociendo además cómo los requerimientos internacionales se hacen cada día más difíciles de alcanzar, razón por la cual se habla de la necesidad de alcanzar la llamada “competitividad sistémica”, que incluye desde precios, calidad en su sentido amplio, cumplimiento de estrictas normas técnicas, sanitarias y legales, así como el enfrentamiento de un proteccionismo cada vez más encubierto y por tanto, difícil de enfrentar.

No se puede olvidar cómo la empresa cubana y por tanto, el emprendimiento tiene innumerables singularidades, en comparación con el resto de los países latinoamericanos, que transitan desde diferentes concepciones político-ideológicas, instrumentación del sistema socioeconómico socialista en condiciones de subdesarrollo, hasta la perentoria necesidad de lograr algo que en el país se ha convertido en elemento clave para el avance del propio país y el mejoramiento de la situación de su población.

En realidad, la empresa estatal cubana continúa inmersa en un proceso de cambios, que requieren de transformaciones esenciales, incluyendo un cambio cultural, basado en principios y valores que le permitan su estabilidad, sostenibilidad y sustentabilidad en el tiempo, con un enfoque directamente encaminado a la competitividad internacional y también a satisfacer las crecientes necesidades de la población. Este es un gran reto, considerando los problemas que aún subsisten a nivel empresarial y que según Marquetti (2015), pueden resumirse en:

- El desarrollo de un proceso de transformaciones no homogéneo y muy diferenciado entre los diferentes organismos.
- Insuficiente desarrollo de los servicios de apoyo a la actividad empresarial.
- Las finanzas empresariales se encuentran fusionadas en diferentes aspectos con las finanzas estatales.
- Insuficiente dominio de los instrumentos y mecanismos monetarios financieros.
- Débil sistema de reconocimiento e incentivación.
- Falta de un sistema de indicadores fiables que permitan evaluar la competitividad empresarial.
- Empleo de métodos y estilos de dirección deficientes (Betancourt y Llorca, 1999).
- Poca importancia de la innovación tecnológica en las proyecciones estratégicas de las empresas.
- Insuficiente participación de los trabajadores en la dirección y gestión empresarial.
- La presencia de la una visión restringida de la competitividad.
- Falta de una adecuada delimitación de las funciones estatales y empresariales
- Falta de motivación en los dirigentes para lograr una gestión rentable en todos y cada uno de los componentes del sistema (Betancourt y Llorca, 1999).
- Pobre desarrollo de la cooperación y de las redes interempresariales.
- Aparición de signos de corrupción a niveles empresariales importantes.

En relación a las empresas privadas, a partir de su impulso inicial oficial en 2008, comenzaron a manifestarse resultados significativos en 2010, se ha producido una interesante expansión de las mismas, con nuevas variantes y alternativas como es el caso del crecimiento de las cooperativas no

agropecuarias, mientras que puede apreciarse su presencia en diversas áreas, como la gastronomía, el transporte, talleres automotrices, entre otras.

Las cooperativas no agropecuarias se conciben para ser integradas por un mínimo de tres personas, en sectores como la gestión de los mercados agropecuarios, pesca, transporte, gastronomía y servicios personales y domésticos, entre otros. No son dueños de los locales ni de los medios de producción, que le alquilan al estado y fijan los precios de sus productos, de acuerdo a la oferta y la demanda, salvo en los casos en que el estado decida controlarlos. En general, estas acciones, en sus diferentes modalidades, han favorecido muchísimo la oferta, principalmente de productos agrícolas, pero al mismo tiempo, se han incrementado sustancialmente los precios.

Con tales acciones, se ha logrado paliar el problema de desempleo existente, pero sobre todo, los empleados “sobrantes” resultado de las llamadas “plantillas infladas” en la mayoría de las empresas estatales y ministerios. Al mismo tiempo, favorece la eficiencia empresarial y amplía los ingresos presupuestarios, mediante el pago de impuestos.

El número de trabajadores privados en Cuba llegó hasta 489,929 al cierre de febrero del 2015, un 29% de ellos jóvenes, que están eligiendo el sector con cada vez más frecuencia, de acuerdo con estadísticas oficiales.

Las cifras del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, indicaron que el número general de “cuentapropistas”, como se denominan en Cuba a esos pequeños empresarios privados, se concentran en 210 actividades aprobadas; la gran mayoría de ellos en el sector de servicios, es decir, subió en casi 11,000 en los dos primeros meses de 2015, cifra superior a la de fines de 2014, cuando habían abierto negocios privados o se empleaban en ellos más de 476,000 ciudadanos.

Cabe destacar cómo sectores claves, de acuerdo al modelo socioeconómico y teórico conceptual cubano, como la salud y la educación básica, se excluyen de todo tipo de actividad privada, en tanto se considera una obligación estatal en toda su dimensión.

A pesar del incremento general que se puede apreciar en los nuevos negocios, también es cierto que desde 2010 y hasta fines de 2013 se habían producido 407, 608 bajas en actividades privadas que habían sido iniciadas.

Esto se explica en buena medida, porque independientemente de las distintas medidas adoptadas por las autoridades cubanas con vistas a estimular la actividad de las empresas privadas, como es el caso de actividades vinculadas al turismo, el otorgamiento de préstamos y el arrendamiento de taxis estatales, entre otras, las mismas se enfrentan a diversos problemas que obstaculizan su gestión.

Se destaca, en especial, el pago de impuestos fijos mensuales, independientemente del nivel de ingresos que se obtenga, la existencia de numerosos inspectores intermedios que en ocasiones aplican con diversos argumentos y motivos, “cargos extra”, como variante de corrupción, afectando adicionalmente y de forma nada ética los ingresos de los cuentapropistas (como se les denomina en el país a los trabajadores privados).

Por otra parte, no se dispone de un adecuado acceso a precios razonables a los insumos necesarios para llevar adelante la actividad de los cuentapropistas, ya sean éstos albañiles, mecánicos o gastronómicos, lo que los conduce, en algunos casos a realizar cierto tipo de operaciones ilícitas, como la compra en mercados no oficiales.

Por otra parte, en ocasiones, los negocios son extremadamente pequeños, lo que nos lleva a hablar de especies de “nanoempresas” que difícilmente logran alcanzar el éxito por su limitado alcance en un contexto macro y microeconómico nada favorecedor.

En este complejo y tortuoso camino de la evolución de las empresas privadas en Cuba, por una parte, ha quedado muy poco espacio al emprendimiento, el cual se ha visto truncado de manera abrupta en muchas oportunidades.

Pero, como otra arista de la misma moneda, la creatividad innata del cubano, su deseo de mejorar y de avanzar, han conducido en diversas empresas a resultados verdaderamente asombrosos, emprendiéndose actividades en condiciones sumamente difíciles, pero que han logrado el éxito, gracias a la pasión, entrega y dedicación de sus participantes.

Considerando esta realidad particular, se debe flexibilizar más el entorno y las regulaciones de la empresa privada, con vistas a lograr que las mismas jueguen un mejor papel en el mejoramiento de la situación de la economía cubana y de su población. Hay que tener en cuenta como, en el mundo, aún en la época de las enormes empresas transnacionales, la pequeña y mediana empresa (PYME) juega cada vez un papel más significativo en el caso de ciertas labores y actividades.

VI. CONCLUSIONES

El emprendimiento y las acciones asociadas, están condicionados de manera especial por la cultura organizacional del país y de la empresa en cuestión, a dicho aspecto no necesariamente se le presta la atención que requiere. Se deben de considerar de manera integral todos los factores que intervienen en la dinámica cultural, dada su particular importancia en la sostenibilidad y la competitividad empresarial.

El empresario cubano –que está de una forma u otra aprendiendo la actividad- está lleno de incertidumbres, que van desde las decisiones gubernamentales, hasta el entorno nacional e internacional, que se torna cada día más complejo. En este sentido el empresario mexicano tiene mayores oportunidades y menos regulaciones que limiten su accionar emprendedor.

El término emprendimiento, en Cuba ha puesto claramente de manifiesto cómo los actores de la empresa privada se han arriesgado, han sido muy creativos y han tratado de sortear, en la medida de lo posible, la incertidumbre y los problemas asociados a la enorme cantidad de regulaciones existentes y en general, a la complicada evolución de la economía cubana, y en particular, la economía internacional, pero sobre todo asociados a los cambios de políticas vinculados a la actividad, que ha resultado ser especialmente inconstante.

El exceso de regulaciones y controles existentes en Cuba, implican problemas éticos asociados al emprendimiento que en muchos casos conducen a violar las regulaciones existentes, por considerarse las mismas excesivas o irracionales, en el caso de México se ven asociados a manifestaciones de valores que irradian encadenados al sistema social y político.

En México existe énfasis en los planes de estudio en los diferentes niveles de enseñanza de instituciones privadas y públicas a potenciar emprendimiento, lo que no se manifiesta en el sistema de educación en Cuba.

El emprendimiento en México no se utiliza solamente como medio de empleabilidad sino como vía para formar una cultura innovadora, que se vea manifestada en el comportamiento de los empleados de las empresas futuras.

En el marco de estos cambios y después de las políticas gubernamentales aplicadas al accionar de la empresa privada aun limitan la evolución, eficiencia y desempeño de la mayor parte de las empresas privadas en Cuba, a pesar de los cambios que han sido implementados.

Posiblemente la principal diferencia en el emprendimiento entre México y Cuba es la expectativa que los emprendedores tienen cuando ponen en marcha un negocio, quizá para los primeros en simplemente una alternativa para no depender de un patrón, trabajar en su propio beneficio y lograr mayor ingreso,

sin embargo, para los segundos podría considerarse como la posibilidad de incrementar su calidad de vida.

Un punto donde convergen emprendedores de ambas culturas podría ser respecto a la cuestión burocrática y al pago de impuestos, que suele ser de lo que en mayor medida adolecen los empresarios sobre todo en sus inicios, asimismo el enfrentarse a las obligaciones fiscales que les corresponden al formalizar su negocio encontrarse dentro de un determinado régimen fiscal.

Sin embargo, una diferencia sustancial se encuentra arraigada en la cultura, ya que en el caso del emprendedor cubano su sentido de pertenencia a un grupo o a una sociedad constituye un fuerte lazo que permea en la visión de ofrecer productos y servicios de calidad buscando un ganar-ganar en el intercambio comercial, por el contrario el emprendedor mexicano su visión está enfocada en ofrecer satisfactores que funjan como un instrumento a través de los cuales puedan obtener mayores ingresos, es decir, aunque su comportamiento pueda parecer similar la actitud y la expectativa que se tiene es totalmente distinta.

En síntesis el aspecto del emprendimiento es de gran relevancia, pues la dinámica del sector privado así como del desarrollo social demandan que las universidades u otras instituciones de educación no prioricen en la formación de buenos empleados sino que se dediquen a instaurar una cultura emprendedora con la intención de generar no solo autoempleo sino desarrollar fuentes de empleo con mayor impacto en la sociedad.

REFERENCIAS

- Betancourt Pérez, A., y Llorca, C. D. (1999). Lo que todo empresario cubano debe conocer. Los caminos del perfeccionamiento. Ed. Ciencias Sociales.
- Cabrera Morales, D. M. (2015). Una propuesta de clasificación para los actores presentes en el denominado sector del trabajo por cuenta propia en Cuba (Doctoral dissertation).
- Cruz, T. (2000). El Sistema Empresarial, Cultura y Consultoría. Folletos Gerenciales. 4(3), 4-27.
- Cruz, T. (2005). Una Reseña de la Evolución de la Empresa Cubana. Cuba / Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de la Habana.
- Cruz, T. (2000). *Fundamentos metodológicos para el estudio de la cultura organizacional* (Doctoral dissertation, Tesis Doctoral).
- Cruz, T. (2015). Estudio de Valores Organizacionales con Enfoque de Género: Ponencia IX Coloquio de Investigación Nacional e Internacional de Cuerpos Académicos. UAA. México.
- Espinosa, O. (2012). La Ofensiva Revolucionaria de 1968, 44 años después. Recuperado <http://www.cubaencuentro.com/cuba/articulos/la-ofensiva-revolucionaria-de-1968-44-anos-despues-275328>
- Fernández, G. (2013). Cuba y la Segunda Ley de Reforma Agraria. En: <http://cubacid.blogspot.mx/2013/05/cuba-y-la-ii-ley-de-reforma-agraria-el.html>
- Gutiérrez, O. y Morales, R. (1992). "Organizaciones y Gerencia en Cuba". APUNTES para un Diagnóstico. Centro de Estudio de la Economía Cubana, Ciudad de la Habana.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016, 15 de diciembre). Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/>
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). El emprendimiento en América Latina. Washington DC: Banco Mundial.

- Magaña, M. R. C., May, N. D. S. E., y Maldonado, E. R. (2015). Comparabilidad en el nivel de emprendimiento de los alumnos de dos universidades: México y Puerto Rico. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(5), 1.
- Marquetti Nodarse, H. (2015). El deshielo de las relaciones Cuba-Estados Unidos. Recuperado de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/fescaribe/11567.pdf>
- Melián Navarro, A., & Campos Climent, V. (2010). Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis. *REVESCO. Revista de estudios cooperativos*, (100), 43-67.
- Puerta, H. (2014). La Situación Económica Cubana. Presentación en Foro de Debate. Tecnológico de Monterrey.
- Sandoval, R., & Mederos, M. (1998). Notas acerca del Sistema Empresarial en Cuba. *Economía y Desarrollo*, (6).
- Schein, E. H. (1994). Management of Change: The Case of Information Technology. *Information technology and the corporation of the 1990s: research studies*, 325.
- Silveira-Pérez, Y., Cabeza-Pullés, D., & Fernández-Pérez, V. (2016). Emprendimiento: perspectiva cubana en la creación de empresas familiares. *European Research on Management and Business Economics*, 22(2), 70-77.
- Tovar, Y. S., Fernández, F. G., y Flores, J. E. M. (2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 243-252.
- Villanueva, O. E. P., y González, V. T. (1997, June). La pequeña y mediana empresa en Cuba: viabilidad o utopía. In *Forum Empresarial* (pp. 2-17).