

CubaEmprende: formar y acompañar a los emprendedores para contribuir al progreso del sector no estatal en Cuba

—• Entrevista de Gustavo Andújar •—



El 13 de marzo de 1968, en un discurso pronunciado en la escalinata de la Universidad de La Habana al final de un acto en conmemoración del asalto al Palacio Presidencial, el entonces primer ministro del Gobierno Revolucionario, comandante Fidel Castro, anunció la estatización de todos los pequeños negocios privados todavía existentes en el país, en un paso que se llamaría después «la ofensiva revolucionaria».

Para entonces, el proceso revolucionario había pasado ya a propiedad estatal casi las tres cuartas partes de las tierras del país y todas las industrias y centros comerciales y de servicios de alguna envergadura. Solo permanecían en manos privadas pequeños negocios de manufactura, talleres de reparaciones varias, establecimientos de elaboración y distribución de alimentos —desde fondas hasta puestos de fritas—, una extensa red de pequeños comercios, como las bodegas y quincallas de barrio, y una cantidad de trabajadores por cuenta propia que desempeñaban individualmente sus oficios: plomeros, poncheros, limpiabotas, zapateros, jardineros y muchos otros. «La ofensiva revolucionaria» de 1968 barrió con todas las formas privadas remanentes de producción, comercialización y servicios, incluyendo la totalidad de las modalidades de trabajo por cuenta propia. El ensayista y poeta Guillermo Rodríguez Rivera publicó en abril de 2010, en el sitio web de *Rebelión*, un minucioso recuento de las circunstancias y principales consecuencias de aquel cataclismo (<http://www.rebellion.org/noticia.php?id=104279>). Deseo resaltar aquí entre esas consecuencias una que a mi entender Rodríguez Rivera no enfatizó suficientemente: la paulatina desaparición del sector poblacional cubano con las habilidades y experiencias requeridas para crear y conducir un pequeño negocio.

Cuando varios decenios después se decidió abrir los espacios legales para el trabajo por cuenta propia, la gran mayoría de las personas interesadas en dedi-

carse a esa actividad carecía de los conocimientos necesarios para desempeñarse con eficacia en ese campo. ¿Cómo se lleva la contabilidad? ¿Qué obligaciones impositivas se adquieren? ¿Cómo se logra que los productos que se elaboran o los servicios que se prestan tengan salida? Los empleadores, ¿qué responsabilidades tienen para con sus empleados?

A estas y otras preguntas similares de los emprendedores pretende dar respuesta el proyecto CubaEmprende, del Centro Cultural Padre Félix Varela. Jorge Mandilego, director de CubaEmprende, ha accedido amablemente a ser entrevistado por *Espacio Laical* para exponer los objetivos, métodos y resultados de este proyecto, que en 2018 cumplirá seis años de creado.

Espacio Laical: ¿Qué es el Proyecto CubaEmprende y cuáles son sus objetivos?

Jorge Mandilego: El Proyecto CubaEmprende es una iniciativa del Arzobispado de La Habana que busca contribuir al progreso del sector no estatal en Cuba y, por tanto, al incremento de la calidad de vida de los cubanos. Capacitamos y asesoramos a personas que deseen iniciar un negocio o que ya lo tengan en funcionamiento. Ellos son emprendedores y nuestra misión es acompañarles para contribuir a que sean exitosos según sus expectativas y lo que permite las leyes cubanas.

En temas de capacitación les ofrecemos un curso, con una duración de cuatro semanas, llamado Taller Emprende, que aborda temas esenciales para la administración y desarrollo de un negocio o empresa. Se divide en cuatro módulos:

- Desarrollo Humano, que proporciona herramientas psicológicas esenciales para superar los retos que supone emprender un negocio, labor en la



Jorge Mandilego.

cual son básicos la solidez de carácter y de principios del emprendedor, su autoestima y la manera en que logre asumir la responsabilidad por sus resultados.

- Administración y Mercadotecnia, donde se destaca la importancia de comprender las necesidades, deseos y expectativas del mercado, definir los objetivos y estrategias del negocio, identificar y enfrentar éticamente a la competencia, así como la imagen corporativa, el proceso de selección del personal, etc.
- Contabilidad y finanzas, módulo que ayuda al emprendedor a determinar los costos y gastos en que incurre su negocio, cuándo está obteniendo ganancias, cómo establecer salarios, cómo planificar sus ventas y controlar las entradas y salidas de dinero. Se abordan además los aspectos legales y fiscales de los negocios en nuestro país.
- Ventas y servicio al cliente, el cual aporta conocimientos indispensables sobre estrategia y planificación de ventas, habilidades y técnicas para comunicarse y vender mejor, los tipos de clientes que existen y los principios para una buena negociación.

La riqueza de este taller es que, además de los conocimientos que se transmiten, se realiza de forma muy dinámica e interactiva, se construye el conocimiento

también a partir de la experiencia y testimonio de los alumnos (emprendedores), se usan ejemplos de la realidad de los emprendimientos hoy en Cuba; y en la medida en que se imparten los contenidos cada uno va construyendo su plan de negocios, documento que le permite diseñar cómo llevar adelante cada área de su negocio, o cómo mejorarla, darle coherencia a las ideas y contar con una herramienta de presentación que avala la seriedad de su proyecto.

Además de esto, ofrecemos conferencias y módulos especializados en cada mes que permiten profundizar en otros temas de gestión de negocios.

Asimismo, brindamos servicios de asesoría. Estas son referidas y personalizadas a cada empresa, atendiendo a sus necesidades y problemáticas, con profesionales en diversas materias que proveen consejos y/o buenas prácticas para desarrollar las diversas áreas del negocio. Se brindan asesorías en Estrategia, Administración, Contabilidad y Finanzas, así como Asesoría Legal, Diseño Gráfico, Comunicación y Marketing.

El programa completo de asesorías está destinado a quienes cursan el taller y entregan su plan de negocios. Sin embargo, hemos abierto la posibilidad de que quienes no hayan cursado el taller ni entregado el plan de negocios puedan acceder también a las asesorías para tratar problemas o situaciones puntuales del negocio en cualquiera de las áreas mencionadas, y se les ayuda a buscar soluciones y a trazarse nuevas tácticas empresariales.

También se realizan asesorías en conjunto con empresas del sector privado y paneles de expertos para brindar recomendaciones a los negocios que lo soliciten.

En esencia, somos un espacio de relaciones entre emprendedores. Desde su llegada a las aulas y con su participación en todas las actividades que planificamos, ellos establecen nuevos contactos y relaciones, encuentran nuevas oportunidades de desarrollo para sus negocios, crean nuevas alianzas o colaboraciones (no asociaciones), comparten problemáticas comunes y la búsqueda de nuevas soluciones o alternativas. Esas son algunas de las principales riquezas que también ofrece el Proyecto. Para potenciarlo organizamos en el año varios eventos como la feria expositiva Expoemprendimiento, que se realiza en cada aniversario, en el mes de mayo, en la cual los negocios privados pueden montar sus stands, promocionar sus bienes y servicios y desarrollar muchas otras actividades. Es un evento abierto al público, en general, que desee conocer las ofertas de más empresas privadas en Cuba. En estos momentos estamos organizando la Expoemprendimiento VI Aniversario, que se desarrollará del 30 de mayo al 1ro. de junio, en el Centro Cultural Padre Félix Varela.

Realizamos además otro gran evento en el año: Noviembre de Emprendedores, dedicado en cada edición a un tema específico relacionado con el emprendimiento, y encuentros por sectores, entre otras actividades.

CubaEmprende desarrolla su actividad de apoyo al emprendimiento tomando como referencia un método de enseñanza intensiva empleado por la Fundación ProEmpleo en México por más de 20 años y que ha resultado ser muy exitosa. Adaptado a la realidad cubana, nos ha permitido apoyar a muchos emprendedores que han pasado por nuestras aulas.

Si tuviera que resumir en breves sentencias qué hacemos en CubaEmprende, diría:

- CubaEmprende ofrece capacitación y asesorías para la mejor gestión de los negocios.
- CubaEmprende procura para los emprendedores espacios de intercambio de experiencias, búsqueda de nuevos socios, clientes, proveedores, etc.
- CubaEmprende estimula las buenas prácticas en los negocios a través de la experiencia y el intercambio de emprendedores exitosos y/o experimentados, análisis de problemáticas en paneles de expertos en el giro y en temas de gestión de negocios.
- CubaEmprende contribuye a visibilizar y promover los negocios de los emprendedores a través de diversos eventos.

Más importante aún es por qué lo hacemos. Entonces, nuestra respuesta es clara: Porque creemos en el talento de los cubanos para iniciar y desarrollar nuevos proyectos, así como bienes y servicios atractivos, capaces de satisfacer necesidades del mercado cubano e internacional; porque queremos que los negocios que existen o se inician sean exitosos y responsables y porque aspiramos, sobre todo, a una mejor calidad de vida para los cubanos y al progreso continuo de nuestra sociedad.

EL: *¿Quiénes forman el claustro de profesores y qué formación tienen?*

JM: En CubaEmprende La Habana laboran 26 personas, de ellas 15 conforman el equipo de asesores e instructores; el resto está integrado por los coordinadores de áreas y el equipo de administración.

El claustro está formado por profesionales en Economía, Derecho, Psicología y Psiquiatría, Ingeniería Industrial y Comunicación Social, entre otras especialidades. Una parte del equipo posee MBA y/o maestrías en sus especialidades, así como experiencia docente e investigativa. Algunos de ellos son dueños, representantes y asesores de negocios privados.

La formación y la experiencia del equipo se enriquecen a través de cursos de superación implementados periódicamente, conferencias de especialistas,



Graduación de empresas participantes en la incubadora de negocios y del Centro de Desarrollo Empresarial.



Intercambio entre expositores en la ExpoEmprendimiento «5º Aniversario».

superación individual, intercambio de experiencias con empresarios cubanos, así como visitas a pequeños negocios que permiten obtener una mejor visión de la realidad de los emprendedores cubanos y sus necesidades más acuciantes.

EL: *¿Existe CubaEmprende en otras diócesis, además de La Habana?*

JM: Sí, desde 2013 existe CubaEmprende en la diócesis de Camagüey y desde 2014 en la diócesis de Cienfuegos.

EL: *¿Cuántos emprendedores se han beneficiado con el Proyecto? ¿Consideran que les ha sido útil la formación recibida?*

JM: Hasta el cierre del año 2017 se han graduado del Taller Emprende más 3 600 emprendedores, exactamente 2 406 en La Habana, 664 en Camagüey y 572 en Cienfuegos. Asimismo, 567 negocios han recibido asesorías tanto en la Incubadora de Negocios (para las empresas que están en proceso de iniciarse) como en el Centro de Desarrollo Empresarial (para negocios con más de un año de funcionamiento). De esta cifra, 375 corresponden a La Habana, 110 a Camagüey y 82 a Cienfuegos.

Considero que CubaEmprende ha sido muy útil para la mayoría de nuestros emprendedores. Los tes-

timonios personales, los mensajes de agradecimiento y apoyo, el desarrollo y permanencia con éxito en el mercado de negocios que hemos visto nacer en CubaEmprende y crecer acompañados por los profesores y asesores, así como la cercanía y disposición a colaborar siempre en muchos negocios que han pasado por las aulas, incluso hace ya más de cinco años, son muestra de que lo hallado en CubaEmprende les ha sido de utilidad y valor.

También las cifras recopiladas en nuestro proceso de seguimiento a los emprendedores, luego de 6 meses de haber cursado el taller, son ilustrativas. De los encuestados, el 90% refiere que han encontrado en CubaEmprende nuevos conocimientos, 84% motivaciones, 86% herramientas básicas, 83% actualizaciones en temas de negocios, el 81% nuevas relaciones y el 78% asegura haber aumentado sus ventas y generar mayores utilidades.

EL: *¿Cuáles consideras que son los principales logros del Proyecto?*

JM: Entre los aspectos más importantes que nos hacen sentirnos orgullosos podemos mencionar:

- a) Contribuir al emprendimiento de negocios en más del 51% de los egresados del Taller Emprende.
- b) Proporcionar a los emprendedores nuevos conocimientos, relaciones y motivaciones.

- c) Enriquecer la experiencia de los miembros del equipo para dar mejores soluciones a las interrogantes de los emprendedores.
- d) Adecuar las áreas de asesoría a las necesidades específicas de cada Plan de Negocio.
- e) Implementar una metodología de enseñanza interactiva y dinámica muy valorada por los emprendedores.
- f) Incrementar las opciones de capacitación, proponiendo conferencias y módulos nuevos que permitan a los emprendedores profundizar en los temas que ellos mismos solicitan.
- g) Diversificar el acceso de los emprendedores a los servicios de asesoría (no solamente a través de cursar el Taller Emprende y la entrega del plan de negocios)
- h) Desarrollar y posicionar eventos de relaciones tales como la Expoemprendimiento y Noviembre de Emprendedores.
- i) Aglutinar a un alto número de emprendedores que continúan como amigos y colaboradores del Proyecto.

EL: *¿Cuáles consideras que son sus deficiencias más importantes?*

JM: Entre las deficiencias o aspectos a mejorar podría mencionar no haber logrado una mayor vinculación con otras instituciones estatales que puedan formar parte del ecosistema de emprendimiento en Cuba, dígame universidades, centros de estudios, instituciones financieras, instituciones que regulan y establecen políticas públicas, entre otras. También no haber conseguido visibilizar y promover más ampliamente el Proyecto y sus beneficios para los emprendedores, así como consolidar como línea estratégica del proyecto la recopilación y distribución de los contenidos de valor que se generan en muchas de las conferencias, intercambios y actividades y que no tienen una salida tan masiva para el resto de los emprendedores. Debemos igualmente aumentar las opciones de capacitación y actualización de los miembros del equipo. También quisiéramos —y esto es más un reto u objetivo para crecer— implementar como método de enseñanza los estudios de caso y como forma de asesoría las mentorías de emprendedores más experimentados con otros que están iniciándose en el giro.

EL: *¿Cómo ves el futuro del Proyecto? ¿Piensas que responde a una necesidad temporal o que llegó para quedarse?*

JM: La Iglesia Católica cubana siempre ha generado proyectos de promoción humana y este es uno más en su larga historia de apoyo a quien está en el centro de su misión, el ser humano en toda su dignidad. Valen destacar los programas de las Caritas Diocesanas, del Movimiento de Trabajadores Católicos y los proyectos de los padres jesuitas y de los hermanos de LaSalle, sin contar los diversos programas de capacitación que existen en todas las diócesis. Esto nos da múltiples precedentes y una visión de futuro como parte de la Iglesia.

Sin embargo, es cierto que CubaEmprende surgió en un contexto en que se hacía muy necesario apoyar el relanzamiento del sector no estatal en Cuba, momento también propicio para que aplicáramos el llamado de la alta dirigencia de nuestro país a un cambio en la mentalidad económica de los cubanos, muchos de los cuáles por primera vez abrían legalmente su propio espacio en la gestión de negocios en diversas modalidades, con mayor o menor envergadura. No existía una cultura de gestión de pequeñas empresas de forma responsable y privada, además de que la formación para este fin tampoco ha sido mucha, por lo que era viable el momento y la intención como para que surgiera CubaEmprende. Sin embargo, a casi 6 años del inicio de CubaEmprende, creemos que sigue siendo muy beneficioso lo que hacemos. Y lo seguirá siendo sin duda, por mucho tiempo, pues aún en nuestro país hay mucho por construir y hacer en materia de emprendimiento y nosotros queremos seguir apoyando en la forma que lo hemos hecho o mejor, adecuándonos a las necesidades del entorno.

Además, las incubadoras de negocios existen en muchos otros países, independientemente de que sean más o menos desarrollados y de sus condiciones políticas, sociales y económicas. Siempre existirán personas que deseen iniciar pequeños o medianos emprendimientos y que necesiten soporte y ayuda, en cualquier lugar y contexto.

Las condiciones legales de nuestro país pueden cambiar, pero la existencia de proyectos como el nuestro siempre será necesaria, mucho más en un ambiente cambiante. Siempre que podamos seguiremos haciendo este trabajo que nos ilusiona y nos hace sentir orgullosos; consideramos que estamos sirviendo bien a nuestro país, es decir, a muchos cubanos que poseen gran talento, creatividad y energía y que pueden hacer mucho más por el futuro de nuestra sociedad.

