

AVANCES Y LIMITACIONES DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN HOLGUÍN, CUBA

Advances and Limitations of Micro, Small, and Medium Enterprises in Holguín, Cuba.

Dra. Adriana del Villar Ayala (autor correspondencia) ¹, Mtra. Sonia Edith Villeda Martínez ² y

Mtro. José Carlos Vélez González ³

Fecha de recepción: 30 de junio de 2024

Fecha de aceptación: 7 de noviembre 2024

RESUMEN

En un contexto empresarial cada vez más exigente y competitivo, la supervivencia en el mercado es un desafío para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. El entorno cubano supone otras dificultades, lo que resulta de interés científico, ya que su modelo económico es diferente a otros de la región. Para realizar la investigación se emplearon métodos teóricos para la revisión de la literatura como el de deducción, análisis y síntesis e histórico para elaborar el marco referencial. Se empleó el método PESTEL para el análisis del entorno de estas empresas en Cuba y la entrevista para identificar las limitaciones en la gestión interna. Luego se utilizó el método DEMATEL para el análisis de las relaciones internas y la jerarquización de estas limitaciones. Como resultado se obtuvo que, en cuanto al grado de importancia, ocupa el primer lugar que no se cuenta con una estructura inicial en función del proceso y la inadecuada selección del personal. Éstos, se consideran como variable causal, los insuficientes estudios de mercado y la inexistencia del asesor jurídico como parte de la estructura, resulta un efecto. Entre las limitantes del estudio se encuentran que solo se entrevistaron a empresarios del municipio Holguín y las particularidades locales pueden tener una fuerte influencia en la gestión de estas empresas.

PALABRAS CLAVE: Administración de MIPYME; Cuba; PESTEL; DEMATEL.

¹ Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Contaduría Pública, México, adriana.delvillar@correo.buap.mx, <https://orcid.org/0009-0008-7581-3512>

² Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Contaduría Pública, México, sonia.villeda@correo.buap.mx, <https://orcid.org/0009-0008-2378-2275>

³ Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Contaduría Pública, México, jose.velez@correo.buap.mx, <https://orcid.org/0000-0002-1981-2653>

ABSTRACT

In an increasingly demanding and competitive business environment, survival in the market is a challenge for Micro, Small, and Medium Enterprises. The Cuban context poses other difficulties, which are of scientific interest since its economic model is unique. Theoretical methods such as deduction, analysis, and synthesis were employed for literature review, as well as historical methods to develop the reference framework. The PESTEL method was used to analyze the environment of these companies in Cuba, and interviews were conducted to identify limitations in internal management. The DEMATEL method was then used to analyze internal relationships and prioritize these limitations. The results showed that the most important limitation was the lack of an initial structure for the process and inadequate personnel selection. Inadequate personnel selection and the lack of an initial structure for the process were considered causal variables, while insufficient market studies and the absence of legal advice as part of the structure were considered effects. Limitations of the study include only interviewing entrepreneurs from the Holguín municipality, and local peculiarities may have a strong influence on the management of these companies.

KEYWORDS: Management of Micro, Small, and Medium Enterprises; Cuba; PESTEL; DEMATEL.

I. INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) son organizaciones que pueden contribuir significativamente a la cohesión económica y social de una nación mediante la generación de empleo, ingresos, reducción de la pobreza y el impulso de las actividades productivas en las economías locales. Por lo tanto, son una parte importante del panorama empresarial de las economías en desarrollo en la actualidad (Gross et al., 2023).

Numerosas experiencias de América Latina y el Caribe muestran que, a pesar de sus limitaciones, las MIPYME desempeñan un rol relevante en economías emergentes. A tal punto que se considera la tasa de mortalidad, el nivel de posicionamiento y desarrollo internacional como indicadores de progreso en un país en crecimiento (Rodríguez, 2021).

Se sostiene que la innovación y los aspectos financieros son factores que pueden mejorar las oportunidades de lograr los objetivos empresariales. El marco legal que rige el acceso a los fondos destinados a respaldar las inversiones es un factor influyente en el éxito de la operación. Aunque la autofinanciación debería ser la principal fuente de financiamiento para cualquier emprendimiento o actividad empresarial, esta opción tiene límites en cuanto a las necesidades financieras. Por lo tanto, es común recurrir a opciones de financiamiento externas, como la emisión de acciones para ampliar el capital social o buscar créditos en el mercado (Montero, 2022).

Las MIPYME tienen que hacer frente a riesgos, insolvencia y falta de liquidez de manera más frecuente que las grandes empresas, lo que se traduce en una tasa de mortalidad más alta. En el caso específico de las MIPYME cubanas, su situación está influenciada por las particularidades del modelo económico del país, por lo que no se puede asumir automáticamente la validez de fórmulas exitosas en otras partes del mundo (Vázquez, 2014).

La sociedad cubana está inmersa en un proceso de transformaciones que son el resultado de la evolución lógica del complejo período de construcción del socialismo, marcado por su carácter esencialmente contradictorio y heterogéneo (Rojas y Baly, 2022). La expansión de la gestión no estatal tiene ventajas, pero también problemas sistémicos y político-ideológicos que tenderán a coexistir durante mucho tiempo (Mardones, 2022).

El panorama legal de las MIPYME en Cuba, se caracteriza por una ausencia de su regulación jurídica, así como por la inexistencia de una regulación en torno a las formas jurídicas que las mismas pueden adoptar (Tejeda et al., 2021). No obstante, es indiscutible que en el contexto cubano existen ventajas que pueden ser aprovechadas por las MIPYME, como la alta calificación de la fuerza de trabajo y un mercado con demanda insatisfecha, por lo que el país posee condiciones para que las MIPYME sean parte clave del crecimiento de la economía (de la Nuez, 2021).

La situación de las MIPYME en Cuba, por lo tanto, a pesar de su potencial para contribuir al desarrollo económico y social, enfrentan desafíos significativos como la alta tasa de mortalidad, la falta de regulación jurídica y un entorno económico adverso. Las MIPYME

cubanas, a menudo limitadas por su acceso a financiamiento y recursos, deben navegar por un marco legal incierto que dificulta su crecimiento y sostenibilidad. Además, la transformación del modelo económico cubano presenta tanto oportunidades como obstáculos que requieren un análisis detallado. Por lo tanto, esta investigación busca identificar los avances y limitaciones en la administración de las MIPYME en la provincia de Holguín, con el fin de contribuir a una comprensión más profunda de su papel en el contexto cubano y facilita el proceso de toma de decisiones en aras de fortalecer su desempeño. Para cumplirlo, se declaran los objetivos específicos siguientes:

1. Caracterizar el entorno de las MIPYME en la provincia de Holguín, Cuba.
2. Identificar las dificultades en la gestión interna de las MIPYME en la provincia de Holguín, Cuba.
3. Determinar las relaciones entre las limitaciones internas encontradas, así como su jerarquización

II. MARCO REFERENCIAL DE LA GESTIÓN DE MIPYMES

II.1 Las MIPYME, clasificaciones, forma y estructura

La estructura organizativa se refiere a cómo se distribuyen las responsabilidades y el poder, y cómo se llevan a cabo los procedimientos de trabajo entre los miembros de una organización. Históricamente, se han identificado dos tipos de estructuras organizativas ideales: la estructura orgánica, que puede adaptarse a condiciones inestables y donde los puestos de trabajo no tienen una definición formal clara, la asignación de tareas es difícil y el poder se distribuye entre los miembros de la organización. Por otro lado, las estructuras mecánicas o burocráticas que proporcionan un entorno de trabajo altamente ordenado. Tomando esta clasificación básica de las estructuras organizativas, las MIPYME podrían encuadrarse dentro de la categoría de orgánicas (Camisón et al., 2010).

A nivel internacional se considera que las MIPYME pueden adoptar diversas formas

empresariales, las cuales pueden ir desde:

- ✓ Empresario individual.
- ✓ Empresa individual de responsabilidad limitada.
- ✓ Sociedades de capital (formas jurídicas organizativas más complejas). Pueden adoptar, una estructura unipersonal o pluripersonal.

Es posible, también, la adopción de otras formas jurídicas asociativas como es la cooperativa (Tejeda et al., 2021).

Existen múltiples criterios para la clasificación de las MIPYME, especialmente en América Latina. Sin embargo, existe coincidencia entre los autores en destacar indicadores como el número de empleados, el volumen de venta o la facturación. En ocasiones se distingue la clasificación según el sector económico al que pertenezca la empresa (Mesa y Méndez, 2021).

II. 2 Situación actual de las MIPYME en el ámbito internacional, de América Latina y el Caribe

Nuevas dinámicas de crecimiento estructural y funcional en múltiples dimensiones socio - económicas han marcado la inserción de las MIPYME en la economía internacional. Las MIPYME emplean una porción considerable de la fuerza laboral en la región, algunos estudios la ubican en alrededor de un 40%, forman parte del tejido empresarial y presentan influencia en el Producto Interno Bruto de algunos países. No obstante, su sobrevivencia por más de dos años es complicada; las más afortunadas dejan de operar antes de los cuatro años, y muy pocas tienen capacidad para exportar (Vázquez, 2014).

En América Latina no existe una categorización empresarial única y válida para todo el conjunto de países. Cada nación ha definido su propio clasificador utilizando variables como número de trabajadores, ventas anuales, activos totales, inversión y combinaciones entre algunas de ellas. Además, existen países que ostentan dos clasificaciones, dependiendo de sus fines, ya sea para cuestiones legales, de apoyo financiero,

estadísticos, de exportación, entre otros (Díaz y Pérez, 2021).

Las MIPYME latinoamericanas son numerosas, pero débiles en términos de productividad y alcance comercial. Se caracterizan por un coeficiente exportador y un nivel de competitividad relativamente bajo. A su vez, adolecen de una propuesta de valor limitada en términos de innovación y tecnología (Rodríguez, 2021). Por esta razón, el entorno nacional en el que se enmarca cada organización posee una influencia relevante en su funcionamiento, de forma más acentuada en las cubanas, ya que su modelo económico es muy específico y diferente a otros de la región.

II.3 Situación actual de la administración de MIPYME en Holguín, Cuba

A diferencia de lo que ocurre en el mundo, donde dentro del entramado empresarial las MIPYME representan el 98 % de su estructura y en América Latina tienen un 25 % de participación en el Producto Interno Bruto. En Cuba el concepto que se esgrime es que ellas no sean una alternativa de subsistencia, sino que produzcan la mayor cantidad de bienes y servicios en beneficio de la población y del país, junto a la empresa estatal socialista (de la Nuez, 2021). Se pretende que entidades económicas basadas en los tipos de propiedad: pequeña propiedad privada y pequeña y mediana propiedad privada capitalista, constituyan un complemento eficiente y armónico de la empresa estatal socialista, según la Constitución de la República de Cuba, Título II Fundamentos económicos, artículo 27, 2019 (Rojas y Baly, 2022).

Las MIPYME en Cuba se crean por el Decreto Ley No. 46 del año 2021, se constituyen como sociedades mercantiles, que adoptan la forma de sociedad de responsabilidad limitada, mediante escritura pública, la que se inscribe en el Registro Mercantil. Se consideran como unidades económicas con personalidad jurídica, que poseen dimensiones y características propias, y que tienen como objeto desarrollar la producción de bienes y la prestación de servicios que satisfagan necesidades de la sociedad, y que pueden ser de propiedad estatal, privada o mixta. Cuentan con autonomía empresarial en el marco de la legislación vigente, responden de sus obligaciones fiscales, crediticias, laborales, medioambientales, contractuales y cualquier otra que se derive del

ordenamiento jurídico vigente con su patrimonio (Gross et al., 2023).

La regulación de las sociedades mercantiles en el ordenamiento jurídico cubano se establece en los artículos del 116 al 238 del Código de Comercio, norma jurídica que, aunque decimonónica, aún está vigente. A los artículos referidos se adiciona lo dispuesto en la Ley N°. 118 de 29 de marzo de 2014 “Ley de la Inversión Extranjera” y el Decreto N°. 325 de 9 de abril del 2014 “Reglamento de la Ley de la Inversión Extranjera”, normas jurídicas que contienen en su articulado, algunos preceptos que son aplicables a las sociedades mercantiles que se constituyen como modalidades de inversión extranjera. De manera general se aprecia la existencia de una dispersión normativa en materia de sociedades y por otro, la insuficiencia de lo dispuesto en las normas mencionadas para la constitución y funcionamiento de estas sociedades (Tejeda et al., 2021).

La revisión de la legislación vigente en el país sugiere que no existe una definición oficial de MIPYME en el contexto cubano; sin embargo, según lo establecido en la "Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista" en el numeral 182.2, se utilizan como criterios clasificatorios el volumen de actividad y la cantidad de empleados. Este enfoque no considera el valor de los activos utilizados en la actividad económica ni establece los límites que definen una empresa como micro, pequeña o mediana, lo que deberá ser regulado en futuras leyes y normativas. Desde 2011, el Ministerio de Economía y Planificación reconocía la posibilidad del sector estatal de contratar bienes y servicios a los trabajadores por cuenta propia, luego se amplió para las cooperativas no agropecuarias y actualmente se incluyeron las MIPYME (García y Molina, 2023).

De igual forma, el ordenamiento jurídico cubano carece de una Ley de Sociedades. Por ello, toda referencia a esta área del Derecho Mercantil debe auxiliarse del Código de Comercio vigente, el que asume una postura clásica en el ámbito cubano. Ya que la aceptación de sociedades mercantiles es conformada por dos o más socios exclusivamente, lo que obvia la posibilidad de constituir sociedades unipersonales, a través de un acto unilateral capaz de dar vida a una persona jurídica nueva (Mesa y Méndez, 2021).

La contribución territorial de las MIPYME para el Desarrollo Local será del 1 % sobre los ingresos totales obtenidos por el desarrollo de su actividad, además se establecen obligaciones tributarias para los socios de las MIPYME. Como beneficios a la exportación, se determinan bonificaciones de los tipos impositivos de los impuestos sobre utilidades y sobre los ingresos personales. Los beneficios arancelarios se basan en la exención de pago a las importaciones de las MIPYME y los beneficios fiscales son para las del sector de alta tecnología y parques tecnológicos (González et al., 2021).

La Resolución 213/2021 emitida por el Banco Central de Cuba regula los principios para el otorgamiento de créditos por el sistema bancario a las MIPYME. Establece el tridente de posibilidad de financiación para capital de trabajo, capital inicial e inversiones, sin embargo, los créditos se otorgan en pesos cubanos y ello en el contexto monetario actual actúa más simbólicamente que en forma efectiva y eficaz (Montero, 2022).

Es esencial establecer normas claras que regulen la relación entre empleadores y empleados en el contexto de las MIPYME. Para garantizar la protección de los derechos laborales, pero teniendo en cuenta las características especiales de estas empresas, entre las que se incluyen la posibilidad de que los empleadores pertenezcan al sector privado, mixto o estatal, el grado de complejidad de la organización que está determinado por el número de empleados y los desafíos que enfrentan las MIPYME para sobrevivir en el mercado. La regulación laboral en Cuba se enfoca principalmente en las entidades estatales, lo que puede no ser suficiente para adaptarse a las relaciones laborales en las MIPYME, ya que la mayoría de estas empresas son de propiedad privada. Por lo tanto, es necesario reconsiderar la regulación laboral general para abordar adecuadamente las necesidades de las MIPYME (Rivas, 2022).

En la actualidad se han identificado un grupo de factores que pueden llevar al fracaso a las MIPYME en el país; dentro de éstas se destacan: la falta de suficientes fuentes de financiamiento en Moneda Librementemente Convertible (MLC), la reducción del poder adquisitivo del mercado consumidor, el incremento del empleo informal, la disminución de la productividad y de la fuerza de trabajo, el incremento del esquema de compra de las materias primas desde el exterior y/o ventas de materias primas con componente de

liquidez (CL) (Cabrera et al., 2022).

Las MIPYME son útiles o pertinentes para un proyecto de construcción socialista que busca satisfacer las necesidades materiales y espirituales de las personas, en la medida que contribuyan a ello. No basta que sean rentables y cumplan con sus obligaciones tributarias, además de contribuir con recursos financieros mediante el pago de impuestos, sus propias actividades deben estar orientadas a satisfacer demandas reales de consumo, no fabricadas solo para vender (León et al; S.F).

Holguín es la tercera provincia más grande de Cuba, abarcando el 8,6 % de la superficie total de la isla y comprendiendo 14 municipios con 1112 asentamientos poblacionales, incluyendo 43 de carácter urbano. A pesar de que Holguín tuvo un pasado históricamente agrícola, en la actualidad se ha consolidado como uno de los principales polos industriales de Cuba, y su producción de níquel contribuye significativamente a los ingresos económicos del país por concepto de exportaciones.

El contexto de las MIPYME en Holguín se caracteriza por un entorno socioeconómico complejo que refleja tanto los desafíos como las oportunidades inherentes al modelo económico cubano. En Holguín, estas empresas representan una parte significativa del empleo local con más de 130 MIPYME registradas(MIPYMES, 2023), y enfrentan dificultades como la alta competencia del sector informal y la escasez de recursos, lo que limita su capacidad para innovar y expandirse.

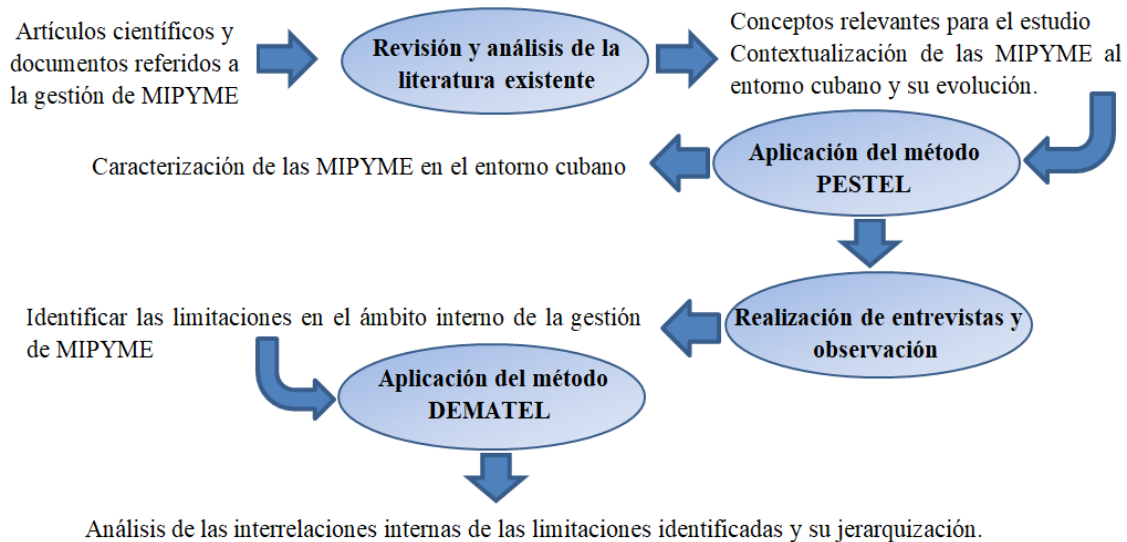
Además, el marco legal vigente, que aún se basa en normativas antiguas, no proporciona el soporte necesario para su desarrollo sostenible. Sin embargo, el potencial de las MIPYME para contribuir al crecimiento económico y social es evidente, dado el alto nivel de calificación de la fuerza laboral en la región y la existencia de una demanda insatisfecha en el mercado local. Por lo tanto, es crucial investigar y abordar las limitaciones específicas que afectan a las MIPYME en Holguín para potenciar su rol en el desarrollo económico del territorio.

III. METODOLOGÍA

Para desarrollar la investigación, como se muestra en la figura 1 se propone en primera instancia la revisión de la literatura existente con la finalidad de explorar los principales conceptos asumidos en el estudio. A través de la aplicación del método de análisis y síntesis, se recopilieron los conceptos más relevantes en el marco del estudio; el método de deducción permitió la contextualización de las MIPYME desde el entorno global y latinoamericano al cubano y el empleo del método histórico-lógico aporta información acerca del desarrollo de las MIPYME en Cuba.

Figura 1.

Representación gráfica de la metodología empleada



Fuente: Elaboración propia

Se propone la utilización de PESTEL, una herramienta de análisis estratégico que permite identificar y describir los factores externos que afectan a las organizaciones desde una perspectiva estratégica en seis ámbitos: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal, y que facilita la identificación de oportunidades y amenazas para la organización. Así como el diseño de estrategias para defenderse, aprovechar o adaptarse al entorno (Durán, 2008). En esta investigación se emplea el entorno de las MIPYME en Cuba.

Para conocer las limitaciones en el ámbito interno de la gestión de MIPYME, se utilizó la entrevista y la observación. Una vez procesada la información de la entrevista, se aplica el método DEMATEL para el análisis de las interrelaciones internas de las limitaciones identificadas y su jerarquización. La explicación de cada uno de los pasos para la aplicación del método se encuentra descritos en (Li & Tzeng, 2009), como se muestra a continuación:

El primer paso consiste en construir la matriz de interdependencia directa inicial. Para ello se elabora la matriz A de nxn, en ella n son las variables o los atributos del sistema a analizar. Para ello se califica el nivel de interdependencia directa que la variable o el atributo i (fila) ejerce sobre el j (columna) en cuatro niveles: 0 “sin interdependencia”, 1 “baja interdependencia”, 2 “alta interdependencia”, y 3 “muy alta interdependencia”. Si existiera más de un experto, los elementos de la matriz a ij se consiguen a través del empleo de la media aritmética de las opiniones de cada uno de los expertos y mediante comparación pareada. Todos los valores de la diagonal principal de A son cero.

Luego se realiza la normalización de la matriz de interdependencia directa A mencionada en el paso anterior. Para normalizar la matriz A, se divide cada componente de la matriz A por el valor máximo de los valores obtenidos entre la suma de los valores en cada fila o la suma de los valores en cada columna de A. Con los componentes de la matriz X se puede lograr un grafo de interdependencia, de relación o de influencia directa entre los elementos del sistema.

Una vez realizados los pasos anteriores, se procede a calcular la matriz de relación total T, utilizando la ecuación (2), donde I es la matriz identidad:

$$T = \sum_{i=1}^{\infty} X^i = X(I - X)^{-1} \quad (1)$$

Donde los valores tij de la matriz T expresan la interdependencia directa ejercida por el componente de la fila i sobre el componente de la columna j e indirecta, la que un elemento i puede ejercer sobre otro j a través de terceros elementos del sistema, surgen al elevar la matriz X a sucesivas potencias.

Entonces se calculan los vectores R (suma de filas de T) y C (suma de columnas de T). El vector $R+C$, indica la jerarquía de cada elemento del sistema. Entre más elevado resulta el valor de $R+C$, mayor es la prominencia del componente. Un valor alto de $R+C$ indica que un elemento: influye mucho sobre otros elementos, recibe mucha influencia de otros elementos, influye y es influenciado de forma equilibrada por lo que la suma de ambos conceptos es alta. En el caso que $R+C$ es baja, el componente es poco “prominente” porque ambos tipos de influencia son bajos.

El vector $R-C$, muestra la influencia neta de cada elemento. En el caso de que $R-C > 0$, se puede interpretar que el elemento influye más de lo que es influido. Por lo tanto este componente sería “causa” de influencia. Cuando $R-C < 0$ muestra que el elemento recibe más influencia de la que emite, por lo que se considera “efecto”.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para la aplicación del método PESTEL, se listaron en la Tabla 1, los elementos del entorno de las MIPYME que mayor influencia tienen en el desarrollo de estas organizaciones en Cuba.

Tabla 1.

Resultados mediante la aplicación de PESTEL

Dimensión	Factor
Político	1. Voluntad de la máxima dirección del país para fomentar el desarrollo de las MIPYME.
	2. Reconocimiento desde la Constitución de la República de las MIPYME como actor económico en la nación.
	3. Inclusión entre las acciones para la transformación del modelo económico cubano, el papel de las MIPYME en la dinámica económica nacional.
Económica	4. Disminución del poder adquisitivo de la población provocada por la inflación resultante de la crisis económica en la que se encuentra el país.
	5. Insuficiente oferta para la compra de divisas por la vía estatal e inestabilidad en la tasa de cambio informal, lo que genera incertidumbre al realizar los estados económicos.

	6. Necesidad de flexibilizar el acceso a los créditos para el apalancamiento.
	7. La adquisición de las materias primas debe realizarse a través de la importación y en MLC, ya que el mercado mayorista no responde a las demandas de estos emprendimientos.
	8. Sistema tributario exigente en las circunstancias actuales.
Sociales	9. Responsabilidad de las MIPYME como organizaciones orientadas a satisfacer demandas reales de consumo de la población.
	10. Fuente de generación de empleos para la comunidad.
	11. Actor fundamental en el desarrollo local de los territorios.
	12. A pesar de los esfuerzos de la dirección del país, aún persisten prejuicios asociados a la contratación de empresas estatales y del sector privado.
Tecnológicas	13. Alto costo de la tecnología avanzada, lo que lleva a que se limite su empleo en un alto número de emprendimientos.
	14. Persiste la falta de preparación en el empleo de las técnicas y herramientas de la administración, de exploración de mercados y manejo económico en muchos negocios.
Ecológicas	15. Desconocimiento en ocasiones de los impactos ambientales que se generan como consecuencia de los negocios.
Legales	16. Inexistencia de una Ley de sociedades.
	17. Antigüedad del Código de comercio vigente que no se atempera a las circunstancias actuales.
	18. Dispersión del marco regulatorio vigente.
	19. Imposibilidad de crear sociedades de capital unipersonales.

Nota: Elaboración propia

Para recopilar datos sobre las dificultades que se presentan en el funcionamiento interno de las MIPIME, se elaboró una guía de entrevista a aplicar a los administradores de 11 de las organizaciones de mayor alcance, en cuanto a cantidad de personas y amplitud de las actividades que realiza en el municipio de Holguín. Se les especificó que los datos recopilados tendrán como único fin el interés científico, la confidencialidad de los mismos y se les agradeció su colaboración.

La guía elaborada fue la siguiente:



1. ¿Considera que las principales amenazas para la supervivencia de su organización tienen un carácter interno o externo?
2. ¿Podría referir algunas de las principales problemáticas internas a las que se enfrenta en la administración de la MIPYME?
3. ¿Cuáles son, en su opinión los factores que no se pueden descuidar para preservar el éxito de su empresa y su permanencia en el mercado?

Resultados de la entrevista:

La mayoría de los administradores entrevistados (81,82%), coinciden en que los factores decisivos para el desempeño adecuado de su organización, tienen un carácter externo, aunque reconocen que existen dificultades, hacia el interior de sus empresas que también ponen en riesgo la supervivencia de la misma.

Las problemáticas de funcionamiento interno mencionadas fueron:

1. Insuficientes estudios del mercado, lo que provoca desconocimiento de la demanda real para destinar los recursos en correspondencia.
2. La contratación del personal se realiza en función de nexos familiares o de afinidad social, lo que conlleva a que no siempre se cuente con los trabajadores idóneos para cada función de trabajo.
3. No se cuenta con un diseño inicial de la organización en función de lo que se proyecta, la estructura generalmente se basa en lo que se expresa en la legislación y no en las necesidades reales del proceso de negocio que se desarrolla.
4. Inexistencia de la figura de asesor jurídico como parte de la plantilla, solo como un servicio contratado a través de los bufetes para el establecimiento de contratos, lo que supone una situación desventajosa ante entidades estatales e internacionales que cuentan con la figura de asesor jurídico en su estructura, por lo que están sujetos a un proceso de selección.

Para el análisis de las relaciones internas entre las dificultades internas declaradas por los administradores, se utilizó el método DEMATEL el que arrojó los resultados siguientes:



Se generó una matriz de 4 elementos por 4 elementos con el objetivo de identificar las relaciones entre las 4 limitaciones declaradas. El efecto de cada limitación declarada por fila se ejerce sobre la limitación por cada columna. Al emplearse los criterios expresados por varios expertos, cada uno tiene que completar la matriz y se usa la media aritmética para la generación de la matriz de relación directa como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2.

Matriz de relación directa

	1	2	3	4
1. Insuficientes estudios de mercado	0	2.45	3.64	1.55
2. Inadecuada selección del personal	7.73	0	7.27	6
3. No se cuenta con una estructura inicial en función del proceso	7.64	7.27	0	4.91
4. Inexistencia del asesor jurídico como parte de la estructura	1.91	1.82	2.36	0

Nota: Elaboración propia, usando el software onlineoutput.com

Siguiendo la metodología explicada, se procede a sumar todas las filas y columnas, identificando el mayor número de sumas mediante k. En aras de obtener la matriz normalizada, se divide cada elemento de la matriz de relación directa por k.

Tabla 3.

Matriz de relaciones directas normalizada

	1	2	3	4
1. Insuficientes estudios de mercado	0	0.117	0.173	0.074
2. Inadecuada selección del personal	0.368	0	0.346	0.286
3. No se cuenta con una estructura inicial en función del proceso	0.364	0.346	0	0.234
4. Inexistencia del asesor jurídico como parte de la estructura	0.091	0.087	0.113	0

Nota: Elaboración propia, usando el software onlineoutput.com

Luego se forma una matriz identidad 4×4 , entonces esta matriz se resta de la matriz normalizada y la matriz resultante se invierte. Una vez obtenida esta matriz, se multiplica por la matriz normalizada y se obtiene la matriz de relación total.

Tabla 4.

Matriz de relación total

	1	2	3	4
1. Insuficientes estudios de mercado	0.255	0.289	0.346	0.256
2. Inadecuada selección del personal	0.819	0.389	0.693	0.619
3. No se cuenta con una estructura inicial en función del proceso	0.805	0.637	0.425	0.574
4. Inexistencia del asesor jurídico como parte de la estructura	0.276	0.218	0.252	0.142

Nota: Elaboración propia, usando el software onlineoutput.com

Acto seguido se calcula el valor umbral para deducir la matriz de relaciones internas. Para ello, se calculan los valores medios de la matriz T. Luego de determinar el valor umbral, todos los valores de la matriz T que son menores que este valor, se fijan en cero.

Para la presente investigación, el valor umbral calculado es de 0.437. en consecuencia, los valores de la matriz T que sean menores a 0.437 se ponen a cero, es decir, no se considera la relación causal. La matriz de relaciones totales considerando el valor umbral, que muestra el modelo de relaciones significativas se presenta en la tabla 5.

Tabla 5.

Matriz de relaciones totales considerando el valor umbral

	1	2	3	4
1. Insuficientes estudios de mercado	0	0	0	0
2. Inadecuada selección del personal	0.819	0	0.693	0.619
3. No se cuenta con una estructura inicial en función del proceso	0.805	0.637	0	0.574

4. Inexistencia del asesor jurídico como parte de la estructura	0	0	0	0
---	---	---	---	---

Nota: Elaboración propia, usando el software onlineoutput.com

Entonces, los valores de $D+R$ y $D-R$ pueden ser calculados por D y R , donde $D+R$ representan el grado de importancia del factor i en todo el sistema y $D-R$ representan los efectos netos que el factor i aporta al sistema.

Tabla 6.

Resultado final.

	R	D	$D+R$	$D-R$
1. insuficientes estudios de mercado	2.155	1.146	3.301	-1.01
2. inadecuada selección del personal	1.533	2.521	4.054	0.987
3. no se cuenta con una estructura inicial en función del proceso	1.715	2.441	4.156	0.725
4. inexistencia del asesor jurídico como parte de la estructura	1.591	0.887	2.478	-0.70

Nota: Elaboración propia, usando el software onlineoutput.com

Al observar los resultados contenidos en la tabla 6, cada factor se puede valorar teniendo en cuenta lo siguiente:

El grado de importancia de cada factor en el sistema, se puede representar como el vector horizontal ($D + R$), o sea que muestra tanto el impacto del factor i en el sistema como el impacto de otros factores del sistema en el factor. En relación a la jerarquía, la primera posición es ocupada porque no se cuenta con una estructura inicial en función del proceso, la inadecuada selección del personal, los insuficientes estudios de mercado y la inexistencia del asesor jurídico como parte de la estructura en los siguientes lugares.

El grado de influencia de un factor en el sistema está representado por el vector vertical ($D-R$), el valor positivo de este vector muestra una variable causal y el valor negativo puede ser interpretado como un efecto. Como resultado de esta investigación se obtuvo que, la inadecuada selección del personal y que no se cuenta con una estructura inicial en función

del proceso se consideran como variables causales. Los insuficientes estudios de mercado y la inexistencia del asesor jurídico como parte de la estructura se consideran un efecto.

Los principales hallazgos de la investigación, se centran en un primer lugar, en la descripción del entorno de las MIPYME en Holguín teniendo en cuenta las dimensiones política, económica, social, tecnológica y legal. El resultado de la entrevista realizada a los administradores de estas organizaciones, muestra que la mayoría identifica los factores externos como los principales responsables de sus desafíos actuales, lo que puede limitar sus esfuerzos de gestión.

Además, se jerarquizaron las limitaciones internas que la mayoría reconoce en sus organizaciones, al encontrar cuáles son las más importantes, les permite enfocar los esfuerzos de manera gradual, comenzando por resolver las que se consideran más relevantes. También se identifica cómo las limitaciones se relacionan internamente, por lo que se pueden tomar acciones más eficaces, al tratar aquellas que son causales, o sea que su variación provoca un efecto en las demás limitaciones identificadas, en este caso se debe prestar principal atención a la inadecuada selección del personal y que no se cuenta con una estructura inicial en función del proceso.

V. CONCLUSIONES

La literatura consultada muestra que las MIPYME son actores que juegan un rol relevante en la economía de los países, tanto a nivel global, como de América Latina. El reconocimiento de estas empresas como actor económico en Cuba es reciente, su lugar en el Modelo Económico cubano se encuentra en construcción, así como su marco regulatorio.

Con la finalidad de caracterizar el entorno de las MIPYME en Cuba, se aplicó el método PESTEL, tomando en cuenta las dimensiones política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.

La realización de entrevistas fue empleada para identificar las principales dificultades en la gestión interna de estas organizaciones y aunque la mayoría considera que las amenazas más serias para la supervivencia de sus empresas provienen del entorno, sobre éstas no tienen

influencia. Por lo cual se aplicó el método DEMATEL para conocer las relaciones internas entre las limitaciones internas encontradas, así como su jerarquización, lo que permite trazar estrategias en función de resolverlas.

En cuanto al grado de importancia, ocupa el primer lugar que no se cuenta con una estructura inicial en función del proceso y la inadecuada selección del personal. La causa relacionada con la selección del personal y la estructura inicial en función del proceso, se consideran como variable causal. Los insuficientes estudios de mercado y la inexistencia del asesor jurídico como parte de la estructura se considera un efecto.

Aunque el país se rige por el mismo marco regulatorio, la presente investigación tuvo lugar solo en el municipio de Holguín y las condiciones del entorno pueden variar de forma considerable en otras regiones del país. Por esta razón, se puede abordar este tipo de análisis en otras provincias ya que resultaría provechoso para la identificación de nuevas limitantes o fuerzas facilitadoras.

VI. REFERENCIAS

- Cabrera, J. E. F., Llanes, A. A., y Gómez, R. A. R. (2022). Procedimiento para el pronóstico de la demanda en una MIPYME cubana. *EASI: Ingeniería y Ciencias Aplicadas en la Industria*, 1(2), 14-22.
- Camisón, C., Boronat-Navarro, M., y Villar López, A. (2010). Estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las PYME. *Mercados globalizados*.
- de la Nuez Hernández, D. (2021). Del cuentapropismo a la micro, pequeña o mediana empresa en desarrollo y un Estado proactivo. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 9(3), 712-719.
- Díaz, R. R. G., y Pérez, L. A. B. (2021). PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. *CIID Journal*, 2(1), 1-39.
- Durán, M. del C. de la C. (2008). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 17(1), 207-208. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3071274>
- García, C., y Molina, A. T. (2023). Nuevas Mipymes en Cuba y rediseño organizacional: una necesidad inmediata. *Revista Espacios*, 44(02).
- González, E. G. F., Portugal, R. T., Romero, J. G. I. G., y Herrera, M. B. G. (2021). Las MiPyMes en Cuba: Legalización y perspectivas. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 9(2), 22-36.
- Gross, L. G., Estévez, G. D. V., Rodríguez, M. d. R. P., y Viera, Y. D. (2023). Las micro, pequeñas y medianas empresas en Cuba. ¿Economía de subsistencia o empresas para el desarrollo? *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 7(2), 92-103.

- León, Y. O. L., Barinaga, E. G., y Portillo, J. J. A, (S.F). La Responsabilidad social empresarial de las MIPYME en el municipio Holguín, Cuba The Entrepreneurial social responsibility of the MIPYME in Holguin municipality, Cuba.
- Li, C.-W., & Tzeng, G.-H. (2009). Identification of a threshold value for the DEMATEL method using the maximum mean de-entropy algorithm to find critical services provided by a semiconductor intellectual property mall. *Expert Systems with Applications*, 36(6), 9891-9898.
- Mardones Loncomilla, G. (2022). Mipymes: New Private Economic Actors in Cuba and the Challenge for a Feasible Socialism. Interdisciplinary Conference on Innovation, Design, Entrepreneurship, And Sustainable Systems.
- Mesa Tejeda, N. T., y Méndez-Romero, L. (2021). Las micro, pequeñas y medianas empresas. Alternativas para su organización jurídica en Cuba. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(2).
- Montero, R. L. (2022). La cuestión jurídica del apalancamiento en las MIPYMES en Cuba. CUBALEX 1-16. <https://www.researchgate.net/publication/364623616>
- MIPYMES, C. (2023, octubre 22). MiPymes aprobadas de la provincia de Holguín. MipymesCuba. <https://mipymescuba.top/directorio/mipymes-aprobadas-de-la-provincia-de-holguin/>
- Rivas, A. M. M. (2022). La regulación del contrato de trabajo y sus desafíos ante las micro, pequeñas y medianas empresas. *Opinión Jurídica*, 21(45), 287-298.
- Rodríguez, A. A. (2021). Desafíos de las MIPYMES de América Latina y el Caribe en su internacionalización. *Revista cubana de economía internacional*, 8(1).
- Rojas, L. P., y Baly Gil, E. (2022). Análisis crítico de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) desde la perspectiva de la economía política marxista leninista. *Economía y Desarrollo*, 166(2).
- Tejeda, N. T. M., Romero, L. M., y Domínguez, I. D. S. (2021). Las micro, pequeñas y medianas empresas. Retos de su regulación en el ordenamiento jurídico cubano. *Boletín ONBC. Revista Abogacía* (65).
- Vázquez, Y. (2014). Importancia de las pymes en el mundo. Recomendaciones para Cuba. *Revista cubana de economía internacional*, 1(3).