

## Long Tail: oportunidad para emprendimientos cubanos

### Long Tail: Opportunity for Cuban Enterprises


#### **Dra. Maité Echarri Chávez**

Facultad de Turismo  
Universidad de La Habana, Cuba

 0000-0002-1200-3562  
[maite\\_echarri@ftur.uh.cu](mailto:maite_echarri@ftur.uh.cu)


#### **Dra. Martha Omara Robert Beatón**

Facultad de Turismo  
Universidad de La Habana, Cuba

 0000-0001-6798-0881  
[omara\\_robert@ftur.uh.cu](mailto:omara_robert@ftur.uh.cu)

#### **Dra. Lourdes Cisneros Mustelier**

Facultad de Turismo  
Universidad de La Habana, Cuba

 0000-0002-8077-3980  
[lourdes\\_cisneros@ftur.uh.cu](mailto:lourdes_cisneros@ftur.uh.cu)

**Fecha de enviado:** 16/04/2020

**Fecha de aprobado:** 25/01/2021

**RESUMEN:** El modelo socio-económico referido en los Lineamientos aprobados en el VI y VII Congreso del Partido (2011 y 2016 respectivamente), han impulsado la generación de formas de gestión no estatales que se presentan como complemento y oportunidad para fortalecer el entramado productivo. La migración de la población hacia estas formas de gestión resulta significativa en tanto unos 600 000 cubanos integran su fuerza laboral, apostando por mejoras económicas que deriven en calidad de vida. Sin embargo, los emprendimientos privados están abocados a la innovación, de modo que les permita reconocer, captar y satisfacer las demandas de un universo de clientes, donde los pequeños segmentos de mercado están quedando al margen de las ofertas que se proponen. El objetivo de la presente investigación es analizar las oportunidades de crecimiento hacia el mercado, a partir del reconocimiento del Long Tail como oportunidad para emprendimientos privados, tomando como referente el proceso de informatización de la sociedad cubana.

**PALABRAS CLAVE:** Cuba, emprendimientos privados, informatización.

**ABSTRACT:** The socio-economic model referred to in the Guidelines approved in the VI and VII Congress of the Party (2011 and 2016 respectively), have promoted the generation of non-state forms of management that are presented as a complement and opportunity to strengthen the productive framework. The migration of the population towards these forms of management is significant as some 600,000 Cubans make up its workforce, betting on economic improvements that result in quality of life. However, private enterprises are doomed to innovation, in a way that allows them to recognize, capture and satisfy the demands of a universe of clients, where small market segments are being left out of the proposed offers. The objective of this research is to analyze growth opportunities towards the market, based on the recognition of the Long Tail as an opportunity for private enterprises, taking as a reference the computerization process of Cuban society.

**KEYWORDS:** Cuba, private entrepreneurship, informatization.

Los cambios acaecidos en Cuba a partir de los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido, impulsaron desafíos asociados al modelo económico-social. Los 313 Lineamientos aprobados entonces han dado forma a los derroteros que ha seguido la nación desde entonces, donde se integra y promueve la participación activa de la empresa estatal socialista de conjunto con variantes asociadas a la inversión extranjera, las cooperativas, usufructuarios, arrendatarios, trabajadores por cuenta propia y otras modalidades que contribuyan a elevar la eficiencia económica, premisa que se mantiene vigente en la actualización realizada en el 2016. Desde entonces el despegue experimentado por formas de gestión no estatales ha sido vertiginoso, y representa un incentivo para la competitividad de empresas, empresarios, emprendimientos y emprendedores. Más allá de las problemáticas asociadas al emprendimiento privado, el auge experimentado en aquellas que se vinculan directamente al turismo como principal sector de los servicios en el país, o en otras experiencias, la apertura y cierre de negocios refleja la necesaria adaptación a las nuevas tendencias globales en la gestión. Aun cuando prima un sentido de crecimiento económico, el lento aprovechamiento de las tecnologías para la creación de valor y no visualizar pequeños, pero no contemplados nichos de mercado en la diversidad de clientes nacionales, está provocando la pérdida de oportunidades para no pocos. Conectarse con el Long Tail, o cola larga como también se le conoce, puede resultar definitorio para negocios que apuesten por la diferenciación y satisfacer expectativas que no se sujetan al tiempo o al espacio. El objetivo de la presente investigación es analizar las oportunidades de crecimiento hacia el mercado a

partir del reconocimiento del Long Tail como oportunidad para emprendimientos privados cubanos.

### **El trabajo por cuenta propia en Cuba. Algunos apuntes necesarios**

El 1ro. de agosto del 2010, el entonces Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros y Primer Secretario del Partido Comunista de Cuba (PCC), Raúl Castro, informaba de un conjunto de medidas para acometer, por etapas, la reducción de las plantillas considerablemente abultadas en el sector estatal. Como parte de las acciones a desarrollar, se acordó ampliar el ejercicio del trabajo por cuenta propia y su utilización como una alternativa más de empleo de los trabajadores excedentes, eliminando varias prohibiciones vigentes para el otorgamiento de nuevas licencias y la comercialización de algunas producciones, flexibilizando la contratación de fuerza de trabajo. A tales efectos, se aprobó la aplicación de un régimen tributario para el trabajo por cuenta propia que respondiera al nuevo escenario económico y garantizara que los incorporados a esta actividad contribuyeran a la seguridad social, abonaran impuestos sobre los ingresos personales y las ventas; y aquellos que contraten trabajadores paguen el tributo por la utilización de la fuerza de trabajo (González, 2014).

Ya en el VI Congreso del PCC, se consideró ampliar el trabajo en el sector no estatal, como una alternativa más de empleo, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios que se establezcan,<sup>1</sup> aspecto que se mantuvo en la versión del VII Congreso, sobre la actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021<sup>2</sup>.

El inicio del trabajo por cuenta propia en Cuba se remonta a mucho antes de la década del 90 del siglo XX, dado que el 3 de julio de 1978 se dicta el Decreto-Ley No. 14, "Sobre el Ejercicio de Actividades Laborales por Cuenta Propia", el cual es derogado por el Decreto-Ley No. 141/93 del Consejo de Estado. Este último permitió un crecimiento estimado de 160 mil trabajadores para el año 1994 (Abá, 2020). Esta actividad se ratifica con la Ley No. 73, "Del Sistema Tributario" de la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) de fecha 4 de agosto de 1994, la cual regulaba el funcionamiento de los paladares y el Decreto-Ley No.171 del 15 de mayo de 1997 del Consejo de Estado, el que aprueba y autoriza el arrendamiento de las viviendas de más de dos habitaciones con servicio sanitario propio o no y el de los espacios de la misma, por parte de sus propietarios, mediante precio libremente concertado y previa inscripción en la dirección municipal de la vivienda correspondiente. Sin embargo, la publicación de la Resolución Conjunta No.1/1996 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y el Ministerio de Finanzas y Precio (MFP), estableció la disminución de las licencias otorgadas del total de solicitudes. Además, en el período establecido entre 1997 y 2002 se retiran de este empleo alrededor de 290 980 cuentapropistas por causa de la poca demanda y otros factores (Pérez, Orberto & González, 2004).

La evolución del otorgamiento de licencias para realizar el trabajo por cuenta propia en la década de 1990, no cuenta con evidencias. Sin embargo, las estadísticas relativas al período de 1999 al 2011, reflejan que este representaba entre el 2,83 % y el 3,84 %, del total de empleos en el país (Rodríguez, 2017).

La implementación de los Lineamientos condujo a la aprobación de 178 modalidades de

trabajo por cuenta propia, a través de la Resolución 32/2010, que luego es derogada mediante la Resolución 33/2010 y se aumentan estas actividades hasta 181, cifra que vuelve a aumentar a 201 modalidades tras la aplicación de la Resolución 41/2013 del MTSS. La Resolución 12/2018, estableció 123 actividades, las cuales se renovaron en su contenido y alcance a partir de la Resolución 104/2019<sup>3</sup> del MTSS, que además incluyó nuevas actividades.

Si bien se ha creado un amplio marco jurídico para el ejercicio del trabajo por cuenta propia (Torres, 2020), frenan en vez de contribuir a su avance, advierte un estudio de la Red de Emprendimiento e Innovación de la Universidad de la Habana, integrada por profesores de diferentes facultades y centros de esta institución, así como de algunas entidades externas. La red analizó esas regulaciones desde el punto de vista del derecho y a la luz de diversos discursos que fundamentan la aceptación de este tipo de gestión no estatal y de la Conceptualización del Modelo Económico y Social y la Constitución de la República, que refrendan la propiedad privada.

De acuerdo con Díaz (2019), las normas aprobadas pueden resultar contraproducentes en tanto se requiere una documentación excesiva para la solicitud (29), así como trámites que representan barreras para la obtención de las licencias, el endurecimiento de las contravenciones, los excesos de inspecciones, la definición de 22 organismos rectores del trabajo por cuenta propia (con departamentos para su atención), la exigencia de una cuenta fiscal con dos meses de impuesto como saldo, cobro de impuesto por la fuerza de trabajo contratada desde el primer trabajador, entre otros.

Más allá de las condiciones económicas actuales, con un escenario de recrudescimiento de las medidas impuestas por el gobierno de

Estados Unidos, el sector privado cubano ha mostrado crecimiento. Al cierre de diciembre de 2018, había en el país 580 828 trabajadores por cuenta propia; de ellos el 29 % son jóvenes y el 34 % mujeres. El 15 % también trabaja en el sector estatal y el 10 % son jubilados (Izquierdo & Pérez, 2019).

Las actividades con mayor flujo de entrada y salida de personal tradicionalmente han sido la elaboración y venta de alimentos y la gastronomía, el transporte de carga y pasajeros, el arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios, los agentes de telecomunicaciones y los trabajadores contratados por otros cuentapropistas. La capital y otras cinco provincias -Matanzas, Villa Clara, Camagüey, Holguín y Santiago de Cuba- agrupan actualmente a dos tercios del total de personas acogidas a esta opción, es decir alrededor del 65 %.

Las cifras, no obstante, revelan la persistencia de brechas como la de género, y la necesidad de reducirlas mediante políticas públicas que complementen legislaciones estatales que estipulan la no discriminación y la igualdad de derechos.<sup>4</sup>

De acuerdo con datos emitidos por la Encuesta Nacional de Igualdad de Género, las mujeres cubanas mantienen una doble jornada de trabajo laboral y doméstico, así como el cuidado de padres, madres y/o hijos, junto a otras actividades sociales. Además, se refiere que ellas dedican como promedio 14 horas más que los hombres al trabajo no remunerado y ellos 12 horas más que las mujeres al trabajo remunerado.

### **Emprendimientos y emprendedores cubanos**

Aun cuando el sector privado se ha mostrado como una contraparte que responde a diversidad de intereses y necesidades de los diferentes

segmentos de mercado, su crecimiento y alcance sigue siendo limitado. El empirismo del que se reconoce a sí mismo como un emprendedor exitoso pero que no tiene una visión real sobre los negocios hasta las conocidas limitaciones en el acceso a las materias primas en mercados mayoristas siguen presentándose como algunos de los factores que tienen incidencia en el devenir de los emprendimientos.

El Boletín IPS ha devenido en medio difusor de experiencias de emprendimientos diversos, de cuyas páginas extraemos algunas.

El septuagenario Yoel Fontaine se considera el único productor de casabe de yuca en el occidente del país. Su iniciativa viene acompañada del impulso que dan los Centros Provinciales de Casas de Cultura para reconocer a este alimento presente en la cultura alimentaria desde la época precolombina, que fue un alimento fundamental para poblar las islas del Caribe y hasta en las naves de la colonización española luego del descubrimiento. Declara Fontaine que, a partir de la propia producción de yuca, aprovechan las técnicas indígenas en la elaboración del producto final. Con el uso de un burén (cazuela plana de barro) y un sebucán (suerte de colador largo para extraer el jugo del tubérculo), finalmente lo exprimen con una prensa de tornillo. Sus principales clientes son paladares habaneras que aprovechan el casabe como acompañante, a modo de tapa o taco, en platos dulces o salados, con muy buena aceptación por los comensales.<sup>5</sup>

Cuando en el 2014 Rosa del Pilar se vio sin trabajo y sola al cuidado de sus tres hijos echó mano de la tradición familiar de hacer dulces para iniciar un negocio en el capitalino barrio de San Agustín. Hoy, Dulce Rosa, como nombró Luque a su negocio, cuenta con cinco hornos profesionales y se especializa en cakes para

bodas y cumpleaños. También elabora bufets, con platos salados y dulces preparados bajo demanda para distintas celebraciones.<sup>6</sup>

Danilsy Ramírez es una cosmetóloga de 36 años que comenzó en 2009 su negocio, motivada por el talento que otros vieron en ella en materia de peluquería y belleza. Pese a estar ubicado en Capdevilla, el negocio se ha consolidado logrando una clientela estable.

El emprendimiento privado Ciclo Ecopapel crece por día en sus demandas y pedidos. Su espíritu de reciclaje y el acabado de sus productos atraen a varios proyectos, artistas y organizaciones, que contratan sus servicios. Su fundadora, Yunairis Estrada, refirió cómo la iniciativa potencia la elaboración de papel reciclado y la producción de productos ecológicos y alternativos. De ahí sus exclusivas propuestas de agendas, carpetas o postales que han sido empleadas para la creación de productos comunicativos como la serie *Inspiradoras*, que consiste en tres productos comunicativos (un folleto, un plegable y un diario) sobre mujeres cubanas, de los cuales uno está dedicado a la resiliencia.<sup>7</sup>

Una reciente exposición de modas y accesorios en el centro cultural Fábrica de Arte Cubano, *Tela por donde cortar*, mostró la audacia, creatividad y perseverancia de jóvenes diseñadoras cubanas. Ellas lideran los proyectos Capicúa, Color Café, Dador, El Encanto, Marié y Wasasa BugBag.

Kira Romero es la dueña de la primera tienda islámica en Cuba que tiene como propósito proveer a las musulmanas cubanas de velos y vestidos apropiados. Firdaus, nombre de la tienda, es un espacio para una minoría que aún no ha sido contemplada pero que requiere atenciones especializadas.

La marca Marié ha ganado reconocimiento en poco tiempo. La estrategia de negocios se

trasladó al mundo digital con ventas online, marketing en redes, el desarrollo de una visualidad propia, regida por un concepto unisex. Artesanía manufacturada, estudios de arte corporal, bares, servicios de publicidad, diseño, organización de eventos y soluciones informáticas, entre otras propuestas, evidencian desde allí el rostro diverso del sector privado en Cuba.

Entre las aplicaciones privadas ha permanecido AlaMesaCuba, una de las más empleadas y descargadas. Sus creadores entendieron, desde el principio, que un *software* de este tipo necesita visión camaleónica de brindar diferentes servicios y no sobrevivir únicamente de publicidad. Su carpeta de prestaciones tradicionales se combinó con otras estrategias como las originales rutas de tapas, alianzas con marcas, entre otros.

Estos y otros múltiples emprendimientos, que no podrían enunciarse en estas pocas líneas, son una muestra de cuánto se puede hacer y se hace en la Cuba de hoy. Pero sólo los negocios con capacidad de innovación en su gestión podrán resistir el paso del tiempo y la competencia cada vez más creciente.

Podría resumirse que, en sentido general, el emprendimiento cubano está marcado por:

- Iniciativas personales que aprovechan tradiciones familiares, conocimientos precedentes y talentos personales para crear propuestas de negocios.
- Participación familiar en el manejo y gestión de las iniciativas.
- Uso de las redes sociales para la creación de grupos y seguidores, con limitaciones en su aprovechamiento, relacionado con la promoción.
- Limitado aprovechamiento de espacios de capacitación y asesoría asistidas.

- Uso de patrimonios personales o familiares como financiamiento de origen que dificulta nuevas y variadas formas de crecimiento.

El cierre de fronteras debido a la pandemia de la COVID-19 en marzo de 2020, y la consiguiente paralización de hostales, restaurantes y negocios vinculados a la actividad turística, como el de transportistas y taxis, ha mostrado que, si bien éstos se benefician del mercado de masas asociado al turismo cubano, queda mucho por hacer para aprovechar esos nichos de mercado que quedan al margen de sus actuaciones.

### **La informatización de la sociedad y el Long Tail: una oportunidad para el emprendimiento cubano**

Los Lineamientos de la política económica para el periodo 2016-2021 para Cuba, enuncian en su apartado 108 el continuar gradualmente, según lo permitan las posibilidades económicas, en el proceso de informatización de la sociedad, el desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones y la industria de aplicaciones y servicios informáticos.

La isla, con una población de 11,2 millones de habitantes y poco más de 4 millones de turistas que visitaron el país recientemente, tiene una alta demanda de servicios informáticos, en especial los vinculados a la telefonía celular.

De todos los segmentos del mercado al que se dirige el servicio de telefonía celular, los dos más importantes son la población y los turistas. La telefonía celular, a pesar de su llegada tardía al mercado cubano, ha tenido un acelerado crecimiento desde que comenzó a ofrecerse como un servicio a la población en 2008 (Perelló, 2017).

La estructura de acceso a Internet ha crecido rápidamente en los últimos años. Datos referidos

en la página digital del periódico Juventud Rebelde muestran que, al cierre del 2019, existían en Cuba unos 6 millones de líneas celulares, de las cuales el 70 % se disponen en teléfonos inteligentes con acceso a redes 2G y 3G. Unas 143 000 viviendas están conectadas a través de Nauta Hogar. Se esperaba que para el cierre del 2020 otras 20 000 familias pudieran disponer de estas facilidades (Puig, 2020a).

Según esta misma fuente y conforme a declaraciones de ETECSA, se han aprovisionado más de 3,7 millones de servicios a través de dispositivos móviles, de los cuales 1 millón lo hacen sobre la red 4G. Actualmente funcionan 1629 radio bases 3G y 666 de la cuarta generación, con una cobertura superior al 75 % del territorio nacional. A ello se suman 684 zonas WiFi, 1 700 000 cuentas permanentes de navegación nauta y el incremento de las salas de navegación en todas las provincias. Cálculos realizados en el horario pico se estiman unas 300 000 conexiones diarias.

En el plan de desarrollo 2020 se ha previsto un crecimiento de 200 000 líneas móviles y 634 000 nuevas conexiones a internet móvil, con vistas a ampliar la capacidad y cobertura 4G, priorizando zonas de mayor población e importancia económica. Todo esto se enfoca en dar respuestas a las crecientes demandas del proceso de informatización de la sociedad cubana y facilitar el acceso a la banda ancha como habilitador de servicios en la transformación digital del país.

A este esfuerzo a nivel de país hay que añadir factores como el crecimiento del poder adquisitivo de la población cubana producto de las remesas y del crecimiento del sector privado, el desarrollo de las inversiones en la red de transmisión de datos para aumentar la cobertura de servicios en todas las provincias del país, el incremento de las recargas telefónicas desde el

exterior asociadas a promociones para la reducción de tarifas internacionales para llamadas y envíos SMS, promociones de doble recarga desde el exterior que tienen sus derivados en el territorio nacional, el servicio de apertura de correo electrónico desde teléfonos móviles y por supuesto, el incremento en la disponibilidad de teléfonos celulares andróides por cubanos residentes en la isla.

Cada vez más usuarios nacionales utilizan plataformas digitales vinculadas al ecomercio, e-gobierno, lo cual está adaptando a los clientes a formas hasta ahora no tradicionales de acercarse a los servicios y a los gobiernos locales a formas de llegar a la ciudadanía. A partir del 2018, con la apertura de las primeras tiendas virtuales en el país, que coincidió con el inicio de operaciones de la pasarela de pago nacionales PASARED, más de 1 millón de usuarios se han registrado en la aplicación Transfermóvil, los cuales realizan más de 16 millones de operaciones en un mes,<sup>9</sup> a pesar de que aún se limitan al pago de servicios públicos como la electricidad, el gas y la telefonía, transferencias bancarias entre usuarios, consulta de operaciones bancarias y envíos de dinero a través de giros postales (Puig, 2020b).

Todo ello favorece que clientes poco visibilizados en las redes digitales se presenten como oportunidades para no pocos negocios.

Es en este escenario donde novedosas formas de entender el crecimiento de los negocios juegan un papel determinante y entender los derroteros es fundamental para los emprendedores cubanos, quienes han de aprovechar las condiciones que se ofrecen como parte del programa socio-económico gubernamental.

Las tecnologías están permitiendo que mercados de nichos se presenten como dinamizadores en tanto la venta de pequeñas

cantidades a precios accesibles resulta rentable, efecto al que se le denomina Long Tail o cola larga.

El término es bastante reciente, pues fue en 2004 cuando Chris Anderson lo introdujo en un artículo de la revista Wired. El Long Tail o cola larga describe determinados tipos de negocios y modelos económicos que desmitifican modelos tradicionales donde los productos que se deben vender son los que tienen mayor rotación y que están enfocados en el mercado de masas (Galluzzi, 2011), siguiendo la regla de Pareto: el 20 % de los productos generarán el 80 % de las ventas. El entorno digital ofrece la posibilidad de disponer de un amplio catálogo de productos distintos y cubrir una extensa gama de gustos e intereses, tal como lo hacen Netflix o Amazon.

Los beneficios del Long Tail son muchos y variados, partiendo de que aprovechan la disminución de costos de almacenaje y distribución asociados al entorno digital. Así mismo se expande y diversifica el mercado meta y se dispone de una oferta más diversa. Desde la introducción del concepto, el propio Anderson (2007) anotaba los motivos que contribuyeron a la expansión de este modelo de negocio:

- Democratización de las herramientas de producción, que cada vez están en manos de profesionales o amateurs «independientes», en tanto son sus propietarios.
- Democratización de la distribución, directamente relacionada con la disponibilidad de internet facilitando que el producto derivado de la democratización de las herramientas de producción pueda ser puesto a disposición del público, un potencial cliente.
- Disminución de los costos para conectar la oferta y la demanda, que, al igual que en el caso anterior, se asocia a la internet lo que «facilita» encontrar al público-cliente a través

de las redes sociales, buscadores, páginas digitales, entre otros.

Es en este último aspecto donde quizás radique el éxito, o no, de quienes apuesten por este modelo, pues mientras mejor sea la cantidad y calidad del tráfico a un sitio web procedente de los motores de búsqueda, tanto mayores posibilidades de alcanzar el mercado o micro segmento deseado. A este no poco complejo proceso se le denomina Optimización en Motores de Búsqueda o SEO (por sus siglas en inglés, Search Engine Optimization).

Debe tenerse en cuenta que, en principio, en el ecosistema digital se está en igualdad de condiciones para competir si sólo dependiera de los dos primeros factores que apuntaba Anderson, pero hoy no basta con tener un sitio web, una página en Facebook, Instagram o un blog personalizado si no se ha logrado posicionarse en los primeros puestos de los buscadores para determinadas consultas, lo cual está estrechamente relacionado con los objetivos que persigue el negocio en cuestión, y a la par mantener un activismo protagónico que está reorientado a las plataformas de redes sociales, las cuales están ganando espacio como redes de ventas, más al estilo LinkedIn.

Aun cuando esos tres factores permitieron la expansión del modelo de negocio Long Tail, habría que añadir otro que determinará que esos negocios permanezcan en el tiempo y se consoliden: el seguimiento, interactividad y socialización con el cliente que ya son hoy las claves del éxito. Se trata de producir un salto cualitativo que agrega valor a la eficiencia de los motores de búsqueda a través de las conexiones digitales, convirtiendo a las redes sociales en medios sociales del modelo de negocio Long Tail.

En esa línea de pensamiento y actuación, el negocio necesariamente deja de ser estrictamente económico para insertarse en un esquema comercial-social en tiempo real, en el cual el cliente forma una parte indispensable del proceso, cuyas necesidades, deseos y percepciones tienen que ser estudiadas de manera que se detecten sus necesidades para satisfacerlas. Siempre que un negocio logre prever anticipadamente las necesidades de su segmento objetivo y proveer productos para ello, en mejores condiciones estará para permanecer en el mercado.

El Long Tail puede impulsar escenarios que favorezcan modelos de base tecnológica asociados a economías colaborativas o economías de acceso. Si bien la primera se da entre iguales y facilita el intercambio sin que necesariamente medie el lucro, el crecimiento de la economía de acceso o uberización, apuesta por un modelo de negocio en el que los bienes y servicios se comercializan sobre la base del acceso en lugar de la propiedad. Este se enfoca en el alquiler temporal en lugar de la venta permanente y utiliza plataformas tecnológicas para conectar proveedores y consumidores, reduciendo la necesidad de intermediarios. Esto podría favorecer el multiuso de espacios no aprovechados en tanto no requiere simultaneidad y en el caso cubano devendría en una oportunidad de relaciones público-privadas y privadas-privadas que, en lugar de funcionar a modo de competencia lo harían como complementariedad.

Investigaciones realizadas por la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, que se sustentan en encuestas realizadas a emprendedores turísticos de todas las provincias del país, han demostrado que hay un muy limitado uso y aprovechamiento de la tecnología en la gestión de los negocios (González, 2014;



Echarri, 2016; Jumolca, 2017; Rodríguez, 2017). Hoy, las tecnologías están configurando la experiencia de los clientes, potenciales y reales, pues la inteligencia artificial está transformando todos los sectores, desde los asistentes virtuales hasta las empresas, y se pueden ofrecer experiencias muy personalizadas y mejorar los rendimientos empresariales (OMT, 2020).

Los emprendedores han reconocido que el aumento del acceso a internet en la isla debe ser mejor aprovechado, pues el manejo creativo y sistemático de las redes sociales resulta clave en la creación, posicionamiento y crecimiento de una empresa.

Hay que mencionar que a pesar de la acelerada informatización de la sociedad está generando escenarios propicios, la incursión de grandes plataformas tipo AirBnB y el bloqueo impuesto por los Estados Unidos suponen las mayores limitaciones para el afianzamiento del Long Tail en Cuba.

Si un emprendedor decide crear un sitio web propio, la empresa estatal CITMATEL provee la logística para crear un dominio.cu y registrar el sitio, y en principio estaría visible en la internet. Sin embargo, aun cuando los dominios .cu no son objeto del Bloqueo, los accesos desde otros países si lo son, de manera que la internacionalización del producto tiene fronteras. Para sortear esos escollos resultaría más apetecible lograr un dominio tipo .com, .net u otros, visibles globalmente, para lo cual debe recurrirse a empresas foráneas que requieren del cliente un domicilio legal no radicado en Cuba, en cuyo caso estaría sometido a los efectos del Bloqueo.

El Long Tail para emprendedores cubanos debe enfocarse hacia la innovación en las formas de comunicarse y atraer a los potenciales clientes, haciendo un uso más eficiente de las redes sociales y la tecnología para acercar los

negocios a la sociedad. El poder de los influencers tiene que ser mejor aprovechado. Por solo mencionar algunos ejemplos, están las promociones asociadas a la cuenta @pau\_massola que dispone de 115 000 seguidores, o Samantha Espiñeira que, a través de su cuenta en Instagram promociona marcas y aplicaciones, ha logrado más de 100 000 seguidores; o el caso de Naomi Thalia, quien promociona el negocio de restauración Wapa, consiguiendo más 20 000 seguidores.

La avalancha de aplicaciones, o sitios de aplicaciones digitales, están mostrando el altísimo potencial creativo en el país, sin embargo, en muchos casos los mercados y micro segmentos meta parecen no alcanzarse o se alejan cada vez más. La competencia es feroz y la filosofía de propiedad de las redes gana espacios al aprovechar la diversidad de propuestas para muchos tipos de públicos (alamesacuba.com, mandaoweb.com), si bien iniciativas individuales siguen teniendo una presencia significativa dadas las características del cliente cubano.

El manejo de al menos una red social tiene que resultar en una herramienta fuerte para el trabajo cotidiano que humanice el negocio, lo haga crecer y cree valores para las partes que en él confluyen. No puede convertirse en algo monótono y pasivo para la promoción y venta, sino que precisa de un intercambio permanente que permita dar seguimiento a los comentarios y sugerencias de los clientes.

## **Conclusiones**

La apertura hacia formas de gestión no estatales en el panorama socio-económico-productivo en Cuba ha generado una oferta complementaria diversificada que ha permitido satisfacer no pocas demandas de clientes que cada vez más buscan en estas propuestas

incentivos que sean indicativos de mejoras en la calidad de vida. No obstante, las experiencias indican al menos dos tendencias: emprendedores que no logran consolidar sus negocios en el mercado o emprendedores que una vez alcanzados sus mercados meta esperan mantenerse en esos estándares de consumo aun cuando la competencia es agresiva. La innovación y la creación de valor a partir de las oportunidades que va generando el proceso de informatización de la sociedad cubana es un imperativo para los emprendimientos cubanos. Para ellos, el Long Tail pudiera convertirse en una visión que incentive la democratización del acceso para aquellos segmentos de mercado que se han quedado al margen de ofertas no accesibles, en tanto no reconocen en la microsegmentación la brecha que les permitirá enfocarse y crecer. Muchos son los retos aparejados con tal desafío y que tienen un punto de partida en la capacitación. Más allá de temas como contabilidad, marketing, normas jurídicas, los emprendedores necesitan herramientas para la comunicación online y el manejo de las redes sociales cual herramienta para el trabajo, y formular estrategias duales de posicionamiento a través de las redes sociales. Son urgentes estudios de mercado en tiempo real, estrategias de desarrollo no exclusivamente orientadas hacia el rendimiento económico y propuestas de valor que maximicen la demanda a través de configurar óptimamente la oferta, bases de éxito para un modelo de negocio Long Tail.

#### Notas:

<sup>1</sup> Lineamiento 168.

<sup>2</sup> Lineamiento 141.

<sup>3</sup> Gaceta Oficial No.85 ordinaria de 6 de noviembre de 2019.

<sup>4</sup> Boletín electrónico IPS Cuba, edición 16 de mayo de 2020.

<sup>5</sup> Boletín electrónico IPS Cuba, edición 30 diciembre de 2019.

<sup>6</sup> Boletín electrónico IPS Cuba, edición 18 diciembre de 2019.

<sup>7</sup> Boletín electrónico IPS Cuba, edición 21 de octubre de 2019.

<sup>8</sup> Edición del 15 de abril de 2020.

<sup>9</sup> Datos tomados de Cubadebate.cu, edición 5 de septiembre 2020. Fecha de consulta: 25 de enero de 2021.

#### Referencias:

Abá, F. (2020). *Líneas de actuación estratégica para el negocio de gestión de alojamientos en viviendas particulares "CUBAINHOUSE". Tesis de Maestría*. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.

Anderson, C. (2007). *La economía Long Tail*. Barcelona: Editorial Urano.

Díaz, I. (2019). Largo y tortuoso es el camino...del trabajo por cuenta propia en Cuba. *Boletín electrónico IPS Cuba*, 7 de agosto 2019

Echarri, M. (2016). Turismo y gestión privada en centros históricos cubanos. En *Investigación y Turismo: Recursos para la planeación* (pp.3-33). México: Asociación Nacional de Docentes Universitarios A. C. /Consejo Oaxaqueño de Ciencia y Tecnología.

Galluzzi, A. (2011). Bibliotecas públicas, ciudades y "larga cola": los casos de la Biblioteca Sala Borsa de Bolonia y de los Idea Stores de Londres. En *Textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, No. 25, Barcelona: Facultad de Biblioteconomía y Documentación, Universidad de Barcelona.

González, A. (2014). *Evaluación del impacto del Ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia relacionado con el turismo en el Centro Histórico Urbano de Trinidad*. Trabajo de Diploma. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba

Izquierdo, L. & I. Pérez. (20 de febrero, 2019). Anuncian cinco nuevas actividades para el trabajo por cuenta propia y otras

- flexibilizaciones. *Cubadebate*. Consultado el 10 junio 2020. Disponible en [www.cubadebate.cu](http://www.cubadebate.cu)
- Jumolca, A. (2017). *Población y turismo: impactos en el Centro Histórico de La Habana*. Trabajo de Diploma. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba
- OMT. (2020). *Panorama del turismo internacional*. España: OMT.
- Perelló, J.L. (2017). *Actualizando el escenario turístico en Cuba y sus impactos*. Documento inédito, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba.
- Pérez, V., Orberto, F. & González, M. (2004). Los trabajadores por cuenta propia en Cuba. *Revista Cuba Siglo XXI*, XLVII. Fecha de consulta 24 octubre 2013. Disponible en: [www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/pizquierdo1\\_311004.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/pizquierdo1_311004.pdf)
- Puig, Y. (1 de febrero, 2020a). Más de seis millones de líneas activas soporta en la actualidad la red de telefonía celular en Cuba. *Juventud Rebelde*. Consultado el 7 de junio, 2020. Disponible en [www.juventudrebelde.cu](http://www.juventudrebelde.cu)
- Puig, Y. (21 de mayo, 2020b). Informatización de la sociedad cubana, un proceso impostergable. *Granma*. Consultado el 8 de junio, 2020. Disponible en [www.granma.cu](http://www.granma.cu).
- Rodríguez, C. (2017). *Evaluación del impacto de las actividades del trabajo por cuenta propia vinculadas al turismo en el destino turístico de Gibara*. Trabajo de Diploma. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba.
- Torres Ulloa, A. (2020). *Novedades legislativas del trabajo por cuenta propia*. Disponible en [www.cubaemprende.com](http://www.cubaemprende.com). Consultado el 10 de junio de 2020.

### Conflicto de intereses

Las autoras declaran que no existe conflicto de intereses.

### Contribución autoral

Maité Echarri Chávez: aportó la idea inicial para el estudio y el análisis de los elementos conceptuales relacionados con la introducción y la metodología, y

recopiló la información utilizada para el análisis realizado. Participa en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.

Martha Omara Robert Beatón: participa en el análisis de los resultados, así como en las conclusiones y revisión de las referencias bibliográficas. Participa en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.

Lourdes Cisneros Mustelie: contribuye con la evaluación y discusión de los resultados de la investigación. Participa en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.