

## **Una mirada a la calidad en cinco emprendimientos cubanos de La Habana**

*A Look at Quality in Five Cubans Entrepreneurship from Havana*

Vivian Isabel Antúnez Saiz<sup>1\*</sup><https://orcid.org/0000-0002-0744-1584>

Carlos Arce Martínez<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5420-5605>

<sup>1</sup> Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED). Universidad de la Habana, Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [naiviv840226@gmail.com](mailto:naiviv840226@gmail.com)

### **RESUMEN**

En el contexto de la actualización del modelo económico cubano los sistemas de gestión y específicamente el de calidad ha contribuido a optimizar los procesos con todas las ventajas que esto reviste. El artículo tiene como objetivo desarrollar un diagnóstico integral a emprendimientos cubanos relacionado a la actividad de calidad que realizan. Se sustenta en la utilización de herramientas y técnicas tales como: la revisión documental, encuestas, entrevistas a emprendedores y el estudio del marco regulatorio.

**Palabras clave:** calidad, emprendimiento, sistema de gestión.

### **ABSTRACT**

*In the context of updating the Cuban economic model, the management systems and specifically the quality systems have contributed to optimizing the processes with all the advantages that this entails. The article aims to develop a comprehensive diagnosis of Cuban enterprises related to the quality activity they carry out. It is based on the use of tools and techniques such as: documentary review, surveys, interviews with entrepreneurs and the study of the regulatory framework.*

**Keywords:** *quality, entrepreneurship, management system.*

Recibido: 13/1/2023

Aceptado: 20/1/2023

## INTRODUCCIÓN

En los documentos programáticos del país existe un énfasis en el desarrollo de nuevos actores económicos. Específicamente desde el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba se aprobaron los Lineamientos de la política económica y social del Partido y de la Revolución donde se apostaba por un modelo económico mixto con la presencia de empresas estatales junto a cooperativas no agropecuarias y trabajo por cuenta propia. Este último sería el llamado emprendimiento, visto como autoempleo y pequeña propiedad privada, en tanto que personalidad natural y no jurídica (Díaz, 2017).

Actualmente el contexto ha cambiado, con la aprobación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Estos emprendimientos se han consolidado y apostado por formas superiores de organización en donde se desarrollan sistemas de gestión ya sea de calidad, de innovación, de producción y servicios, logística entre otros sistemas.

El presente artículo explora cómo los emprendimientos desarrollan la actividad de calidad en función de mejores desempeños y de perfeccionar su gestión. Para ello fueron aplicados varios instrumentos entre los que se destacan una encuesta de calidad así como entrevistas a emprendedores y observación directa de la gestión de sus negocios.

Para lograr una mirada de integración entre el sistema de gestión de la calidad y el de innovación reviste importancia determinar tres elementos esenciales como parte de la estrategia de la organización acerca de la gestión de la información y el conocimiento, estos aspectos son: los procesos o actividades que crean, mantienen y elevan el conocimiento organizacional; una infraestructura tecnológica capaz de soportar la captura, transferencia y uso del conocimiento e información y las normas y prácticas del comportamiento frecuentemente conocidas como cultura organizacional que son esenciales para el uso efectivo del conocimiento (Antúnez, Fernández y Delgado, 2021; Antúnez, 2016).

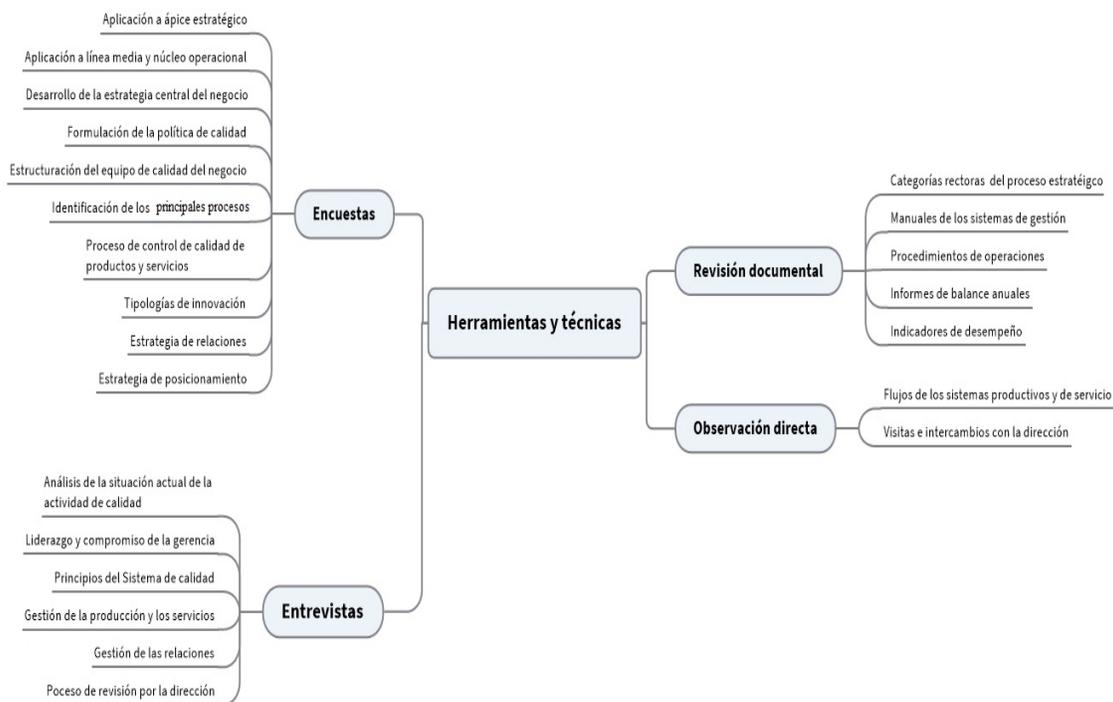
## METODOLOGÍA

El desarrollo de la investigación requirió aplicar instrumentos de diagnóstico a la dirección de cinco emprendimientos cubanos localizados en La Habana. Se logra caracterizar la actividad de calidad en estas organizaciones. Para el análisis de su sistema de gestión de calidad fue aplicada una encuesta con un enfoque integral y sistémico, así como entrevistas y revisión documental. También se parte de la experiencia de los autores de este artículo en su interacción con estos emprendimientos, todo lo cual permitió su caracterización.

Los instrumentos de esta investigación se centran en diagnosticar aspectos relacionados a las siguientes variables:

1. Estrategia central del negocio que puede estar orientada a la calidad, servicio al mercado, innovación, y demás.
2. Formulación de la política de calidad de la organización.
3. Desarrollo del equipo dentro del negocio que se dedica a planificar, organizar, controlar la estrategia de calidad.
4. Principales procesos clasificados en estratégicos, clave y de apoyo.
5. Control de la calidad de los productos y servicios del negocio.
6. Evaluación de la satisfacción del cliente y demás partes interesadas.
7. Estrategia de posicionamiento.
8. Estrategia de relaciones.
9. Liderazgo y compromiso de la gerencia.
10. Evaluación del cumplimiento de los principios de la calidad.
11. Caracterización del proceso de revisión por la dirección.

Fue diseñado un paquete herramental para lograr la triangulación de los resultados de la investigación. En la siguiente figura se muestran los aspectos que se miden en cada uno de los instrumentos diseñados en correspondencia con las variables clave identificadas.



**Figura 1.** Instrumentos diseñados teniendo en cuenta la medición de variables de la investigación.

Fuente: elaboración propia a partir de *software* Minjet MindManager.

## APUNTES ACERCA DE LA CALIDAD

Hacer las cosas bien no es un propósito reciente, en la práctica empresarial siempre han existido metodologías para obtener buenos resultados y un mejor desempeño de los procesos. Las mejores empresas en el mundo reconocen el papel estratégico de la calidad como función de dirección en un contexto cada vez más competitivo, donde se enfrentan a competidores cada vez más preparados y agresivos y a consumidores altamente informados y exigentes. De ahí que implementar una gestión de la calidad eficaz, constituya un reto y una estrategia fundamental, para garantizar el desempeño exitoso en un entorno tan cambiante a través de la mejora continua de los productos y procesos (Fernández, 2003).

Numerosos autores han aportado a la conceptualización de la calidad de acuerdo al momento histórico en el que vivieron. Para Juran y Gryna (1993), la calidad es adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente manifestando un enfoque hacia el

producto/servicio. Mientras Deming (1982) incorpora la valoración del costo y el enfoque hacia el mercado, al considerar la calidad como un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado.

Por otra parte, Crosby (1988) define a la calidad, como el cumplimiento de las especificaciones o requisitos. Sus contribuciones fundamentales se orientan a considerar al sistema de calidad en función de la prevención de errores y al logro del estándar de desempeño de «cero defectos». Su filosofía era: «hacerlo bien desde la primera vez y conseguir cero defectos» (Crosby, citado por Meizoso y Guerra, 2012, p. 49).

Asimismo, Feigenbaum (1990) aporta una concepción más integral, al definirla como la composición total de las características del producto y el servicio en las áreas de *marketing*, ingeniería, finanzas, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto y el servicio en el uso cumplirán las expectativas de los clientes. Para Ishikawa (1988), la calidad –en su interpretación más estrecha– significaba calidad del producto, pero en su interpretación más amplia significaba la calidad del trabajo, del servicio, de la información, del proceso, calidad de la división, de las personas, calidad del sistema, de la empresa y de los objetivos. Consideraba esencial no interrumpir la cadena proveedor-cliente, impulsar la formación continuada, los métodos estadísticos y fomentar la comunicación.

La Norma ISO 9000:2015 define a la calidad como la capacidad para satisfacer a los clientes y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. Se le considera no sólo por su función y desempeño, sino por el valor percibido y el beneficio para el cliente (Oficina Nacional de Normalización, 2015a).

Del análisis de las definiciones anteriores, se puede decir que la calidad está estrechamente relacionada a todas las esferas y actividades económicas de la sociedad. Constituye una filosofía de gestión, por lo que impacta en todos los niveles organizacionales y garantiza que la entidad se desempeñe de forma eficiente y eficaz, reduciendo costos y mejorando continuamente su desempeño; el cual se logra con formas más eficientes de comunicación, potenciando el desarrollo del capital humano y velando por la entrega de productos y servicios que cumplan con lo especificado, en correspondencia con los requisitos de las partes interesadas de la organización. Tanto los clientes internos como externos, constituyen el eje esencial sobre el cual gira el desarrollo y mejoramiento de la organización, que es gestionada bajo esta filosofía (Antúnez, 2017).

La nueva norma ISO 9000:2015 plantea que el sistema de gestión de la calidad (SGC) tiene en cuenta los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes, lo que demuestra la evolución conceptual de esta normativa. En la ISO 9001:2015 se plantea que es importante, para comprender a la organización, tener en cuenta su contexto; hay un enfoque hacia la identificación y evaluación de los requisitos de las partes interesadas no sólo a los clientes como pieza esencial del proceso de creación de valor, sino que hay que tener en cuenta a las autoridades regulatorias, proveedores y la sociedad en general (Oficina Nacional de Normalización, 2015b).

El enfoque de gestión de riesgos ha estado implícito en las normativas anteriores, dígase la ISO 9001:2000 y la ISO 9001:2008; sin embargo, en la del 2015 se realiza mención explícita cuando se habla de las acciones para abordar riesgos y oportunidades. A diferencia de las anteriores se considera al riesgo de manera integral y de forma proactiva para prevenir o reducir los efectos no deseados mediante la identificación y la acción temprana. Si el SGC se basa en el enfoque de riesgos, la acción preventiva ya está incorporada.

Otro aspecto significativo que la diferencia de ediciones anteriores es que se enfatiza en el compromiso del personal. El desempeño de la organización dependerá del comportamiento de su capital humano y de la alineación que debe existir a través del entendimiento común de la política de calidad y los resultados deseados por la organización en función de aumentar la capacidad para generar y proporcionar valor.

La toma de decisiones ya no está solo basada en hechos, sino en la evidencia, lo cual conduce a una mayor objetividad y confianza en este proceso. Los principios básicos del sistema de gestión pueden resumirse como el enfoque al cliente, liderazgo, compromiso del personal, enfoque basado en procesos, la mejora, la toma de decisiones basada en la evidencia y la gestión de las relaciones (Oficina Nacional de Normalización, 2015).

A continuación se muestra el diagnóstico realizado a cinco emprendimientos en relación a su actividad de calidad.

# CARACTERIZACIÓN DE CINCO EMPRENDIMIENTOS CUBANOS SELECCIONADOS

## JR Soluciones



Constituye una Sociedad Mercantil orientada a la sostenibilidad energética que brinda servicios especializados de electricidad, climatización y refrigeración. Cuenta con una cartera servicios que agrupa las actividades de montaje, instalación, reparación y mantenimiento de sistemas y equipos eléctricos, así como equipos de climatización y refrigeración con capacidades industriales, comerciales y domésticas.

Su misión se orienta hacia la transformación energética del territorio, al integrar la energía renovable y la energía convencional en aras de lograr mayor eficiencia y ahorro energético.

Para ello brindan:

- Servicios de diseño y ejecución de instalaciones eléctricas.
- Asistencia técnica orientada a maximizar la eficiencia energética de climas, refrigeración y fuentes renovables de energía.
- Servicios de instalación y mantenimiento de sistemas fotovoltaicos.
- Diseño de sistemas eléctricos basados en el uso de componentes de bajo consumo. comercialización de equipos, partes y piezas que incrementen la eficiencia de los sistemas energéticos.

## Futura Sit



Empresa de desarrollo de *software* orientada al desarrollo de aplicaciones web, desarrollo *e-commerce*, junto a la asesoría técnica, el análisis y diseño del *software*, así como el *hosting* internacional. Es una empresa de tecnología que desarrolla su cartera de clientes en Cuba y en el exterior. Entre sus principales clientes cuentan con el Banco Exterior de Cuba, el Bufete Abogados CONABI y clientes internacionales.

## **Tilán**



La marca Tilán de cosmética natural nace de la pasión y el talento de su propietaria, Greta Tilán, para producir aceites esenciales totalmente naturales y auténticamente cubanos, usando como materia prima diversas plantas y frutos de nuestra flora como la moringa, el aguacate, el coco y otros frutos. La gama de aceites Tilán –que cuenta ya con más de veinticinco variedades de productos y amplía su visión hacia la economía circular– reutiliza los desechos vegetales de semillas de aguacate, calabaza, entre otros, de emprendimientos como Deshidratados Habana y Juanky’s Pan.

## **Evolución (en creación)**



Constituye una sociedad mercantil de propiedad privada de reciente creación, integrada al sector empresarial cubano que presenta como objeto social actividades clave dirigidas a:

- Fabricar y comercializar productos manufacturados de plástico, parafina y otros materiales.
- Elaborar y comercializar productos alimenticios relacionados con la panadería, pastas y otras áreas.
- Prestar servicios gastronómicos extensivos a las entregas a domicilio.

Como su nombre lo indica, representa una transformación gradual en pos del desarrollo, el progreso, el avance y la prosperidad; principios que son ineludibles en la misión de la Mipyme para desplegar proyectos clave que permiten encadenamientos productivos con énfasis en la explotación de las capacidades productivas instaladas en las fábricas del país, que presentan importantes déficits en sus producciones actuales.

## D'Marie: Centro Holístico de Bienestar

Especializados en brindar servicios vinculados a la relajación y el bienestar físico mental de sus clientes. Un emprendimiento referente desde la innovación generando experiencias únicas para sus clientes, que incluso en el periodo de COVID-19 no cerraron sus puertas y ofrecieron servicios para su público principal.

Entre sus principales premisas está armonizar los cuerpos físicos, a nivel mental, emocional y espiritual, para lograr el bienestar absoluto del cliente. Ofrece además servicios estéticos como las mascarillas naturales tan demandadas y las depilaciones, limpiezas de cutis, de espalda y manicure o pedicure. Sesiones de microdermoabrasión que ofrecen un *peeling* mecánico para eliminar células muertas de la piel, atenuar imperfecciones del cutis y reducir las agresiones solares. Además de los cursos de masajes que ofrece el centro y las sesiones de meditación que tanto se solicitan, la más diversa variedad de masajes se presenta en un menú en el que hay para escoger: para bebés, reflexología podal, para adolescentes y estudiantes de danza, quiropraxia, ventosas, reductor localizado, drenaje linfático y hasta la modalidad en pareja para mimar a algún ser querido.

A continuación, en la Tabla 1 se muestran más elementos de la caracterización de estos negocios en cuanto a número de socios, de trabajadores, experiencia y área de especialización.

**Tabla 1.** Caracterización de los negocios objeto de estudio

	JR Soluciones	Evolución	Tilán	D'Marie	Futura Sit
<b>Cantidad de socios</b>	2	4	1	TCP	2
<b>Cantidad de trabajadores</b>	27	6	5	2	10
<b>Experiencia previa (años)</b>	4	6	3	7	5
<b>Área de especialización</b>	Climatización, refrigeración y energía convencional y renovable.	Fabricar y comercializar productos manufacturados de plástico, parafina y otros materiales; así como elaborar y comercializar productos alimenticios relacionados con pastas, la panadería, y otras áreas.	Elaborar y comercializar aceites y grasas de origen vegetal y animal.	Servicios de relajación, bienestar físico y mental del cuerpo.	Brindar servicios de programación informática.

# **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ACTIVIDAD DE CALIDAD EN LOS CINCO EMPREDIMIENTOS**

A continuación se muestra un análisis de los aspectos que caracterizan la actividad de calidad en los emprendimientos objetos de estudio:

1. Estrategia central del negocio orientada a la calidad, servicio al mercado e innovación: con respecto a la concepción de la estrategia central, el 100 % de los negocios planteó que es de servicio al mercado, ya que se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas de los emprendimientos. Algunos plantearon que también coexistía la estrategia de calidad, toda vez que centran su atención en ofrecer productos y servicios con atributos de valor añadido para sus clientes. Solamente un negocio planteó que su estrategia estaba enfocada a vender más, es decir su orientación es claramente a las ventas, a alcanzar la mayor cantidad de clientes posibles sin analizar realmente su satisfacción.
2. Formulación de la política de calidad de la organización: en cuanto a esta, muchos de los emprendimientos plantean que no la tienen formulada, solo algunas buenas prácticas que tienen estandarizadas y que con ellas logran el proceso de satisfacción de los clientes. Esto realmente debe mejorarse pues necesitan la formulación de la política que es marco para trazarse objetivos en función a esta importante estrategia. No obstante, opinan que la calidad está presente desde el proceso de realización de productos y servicios, su evaluación, tratamiento de la materia prima y su entrega al cliente. Esto hace que se identifique un enfoque en muchos de estos negocios a procesos.
3. Desarrollo del equipo dentro del negocio que se dedica a planificar, organizar, controlar la estrategia de calidad: con respecto a este tema, la gran mayoría plantea que no, que son los jefes de las divisiones o áreas los que se encargan de velar por el cumplimiento de la estrategia funcional de calidad en el negocio. Realmente esto es

una regularidad cuando se analizan micros, pequeñas y medianas empresas, en muchos casos no disponen de personal suficiente como para que se desarrollen estas funciones. No obstante, los cinco emprendimientos logran estándares de calidad apropiados y la satisfacción de sus clientes y demás partes interesadas. También logran un impacto en la comunidad y sociedad, al desarrollar una interesante estrategia de responsabilidad social empresarial.

4. Principales procesos clasificados en estratégicos, clave y de apoyo: el enfoque a procesos permite una mirada global y orientada a la demanda, no así a la oferta, por lo que se puede concluir que estos emprendimientos han evolucionado hacia esta lógica de gestión. Algunos todavía plantean que tienen áreas funcionales, pero predomina en ellos la mirada horizontal. Presentan una clasificación de procesos en estratégicos, clave y de apoyo. Cabe destacar que en muchos de estos negocios el capital humano es clasificado como estratégico por la importancia que reviste en el logro de mejores desempeños.
5. Evaluación de la satisfacción del cliente y demás partes interesadas: también presentan mecanismos para esta evaluación, en algunos casos aplican encuestas y en otros de la interacción directa con el cliente obtienen esta evaluación. Se puede decir que han evolucionado en la práctica gerencial, ya que muestran desarrollo en cuestiones de administración de negocios.
6. Estrategia de posicionamiento y estrategia de relaciones: es muy importante el abordaje de las estrategias de relaciones de estos negocios, en primer lugar las líneas estratégicas se orientan fundamentalmente a los clientes como pieza esencial del desarrollo de estos emprendimientos, también a los proveedores y a la comunidad y sociedad en general. Con respecto a la estrategia de posicionamiento plantean que se dirigen a alcanzar el reconocimiento del mercado para lograr encadenamientos productivos. Por otro lado, plantean que se centran en consolidar la credibilidad ante los proveedores y clientes para lograr el posicionamiento de la marca, el negocio y los productos y servicios. Algo que distingue a los negocios estudiados es su responsabilidad social y el vínculo estrecho con la comunidad y sociedad en general. Una estrategia para el desarrollo y sostenibilidad de estos negocios lo constituye la determinación de sus mercados de referencia y los segmentos de

mercado a los cuales atienden y que constituyen su mercado meta, así como las posibilidades de crecimiento para el emprendimiento de las ofertas hacia esos futuros clientes. En el Cuadro 1 se muestra la respuesta de los cinco emprendimientos a las estrategias de posicionamiento, de relaciones así como de los servicios subcontratados.

**Cuadro 1.** Estrategia de posicionamiento, de relaciones y de la subcontratación de los negocios objeto de estudio

	<b>Estrategia de posicionamiento</b>	<b>Enfoque de la estrategia de relaciones</b>	<b>Subcontratación de servicios para desarrollar su proyecto</b>
<b>JR Soluciones</b>	El posicionamiento está orientado principalmente en consolidar la credibilidad ante los proveedores. Este hecho es una máxima para conseguir financiamiento y asociaciones económicas con empresas extranjeras. Otra línea estratégica está enfocada al posicionamiento con las acciones orientadas a los clientes, en aras de ganar su confianza a mediano y largo plazo, y demostrar así la capacidad de soluciones viables y sostenibles.	Se encamina a consolidar las alianzas estratégicas con instituciones y empresas que generen beneficios para todas las partes. Esto se evidencia con los acuerdos de colaboración con empresas como la Unión Eléctrica (UNE), la empresa extranjera FONDON y la Cámara de Comercio.	Estos están enfocados en servicios de apoyo, en los procesos de transportación, asesoría jurídica y limpieza. Los servicios principales son asumidos en las estructuras internas de la organización.
<b>D' Marie</b>	Dirigen todos los esfuerzos a la persona, ese cliente que llega y es preciso fidelizar, pues conciben que este cliente se convierte en embajador, y es quien recomienda y atrae al próximo, así el «boca a boca» es la línea de acción principal para el posicionamiento de la marca, el negocio y los productos y servicios.	Se dirige a crear y fortalecer las redes de contactos, enriqueciendo sus redes de confianza. Esto permite vínculos con los clientes y con proveedores, prestadores de servicios, instituciones estatales, y decisores; así como ampliar sus relaciones sociales con otros colegas emprendedores, al desarrollar las estrategias de <i>networking</i> .	Los servicios que se ofrecen por las características que tienen son desarrollados por el equipo interno, así se logra una sinergia que abarca todos aquellos detalles importantes en la experiencia del cliente. Es un negocio pequeño, y esto le permite cohesionar bien el trabajo
<b>Evolución</b>	El posicionamiento de la empresa se dirige a alcanzar un reconocimiento en el mercado, por parte de los clientes y alcanzar un nivel de reputación como organización empresarial, para lograr encadenamientos productivos con las fábricas estatales.	Se dirige a crear relaciones internas con los equipos de trabajo, en cada uno de los encadenamientos productivos que se logran, como la fábrica de velas. La relación con los clientes es vital, tanto por el beneficio económico, como el vínculo emocional, pues cada momento de contacto importa y tiene que ser parte de la experiencia en la relación entre las partes interesadas.	Las capacidades productivas son subcontratadas a las fábricas estatales: creación de velas, elaboración de productos de panadería y otros proyectos de negocios que se diseñan para el futuro. Otro de los servicios que se subcontrata es la contabilidad, debido a que estas actividades implican cierta complejidad.
<b>Futura Sit</b>	Se orienta a todas las buenas prácticas utilizadas en la comunidad y patrones que evitan errores funcionales en los <i>software</i> , los servicios por excelencia están orientados a la medida del cliente y los productos a resolver problemas puntuales en algunas materias específicas. De esta forma se evita generalizar una solución.	Se hace ver al cliente un nuevo punto de vista a la hora de transformar el proceso manual a digital de su empresa. Además se logra la satisfacción del cliente y que encuentre en Futura Sit la solución a sus problemas de <i>software</i> . Otro punto estratégico se visualiza en los especialistas: el capital humano.	El servicio de desarrollo de <i>software</i> se realiza con el equipo interno, pero también se considera la necesidad de tener una estructura jurídica sólida, por lo que se contratan los servicios especializados de CONABI, consultores y abogados.

<b>Tilán</b>	Es una estrategia orgánica que mucho tiene que ver con las características personales de esta emprendedora, con alto valor en la responsabilidad social y el empoderamiento de la mujer. Así Tilán desarrolla un fuerte posicionamiento con la venta de productos orgánicos, y al defender los procesos productivos vinculados a la economía circular y al reciclaje, va transformando el proyecto en un referente en este sentido. Otro elemento característico es su gran valor como mujer empoderada, lo cual aporta un valor significativo a la estrategia de posicionamiento de la empresa, logrando así extrapolar atributos de la marca y no solo de sus productos.	Tiene como centro las actividades de <i>networking</i> , así se consiguen resultados de interés, y una visibilidad que ha facilitado la posibilidad de ser invitada a diversos eventos y capacitaciones nacionales, y en el extranjero. Esto sin duda ha sido uno de los resultados principales de Tilán, que aprovechando la Naturalidad de Greta y su capacidad de lograr empatía de forma orgánica ha logrado establecer relaciones con emprendimientos, emprendedores, así como con organizaciones no gubernamentales, las que han sido un catalizador en su progreso como emprendedora.	Los servicios de producción principales son desarrollados por la forma organizativa de Tilán.
--------------	--	--	---

Como se puede observar los emprendimientos centran sus estrategias en las partes interesadas esenciales como los clientes, proveedores, instituciones estatales con las que se relacionan. Es muy interesante el planteamiento de que desarrollan estrategias de *networking*, un enfoque de actualidad.

Por otro lado en cuanto a los servicios que subcontratan plantean actividades que constituyen elementos o procesos de apoyo a su labor esencial. En este caso también desarrollan relaciones de confianza y credibilidad con estos actores. Se aprecia una maduración en estos negocios de elementos de diseño de estrategias de relaciones.

7. Liderazgo y compromiso de la gerencia: los emprendimientos plantearon que la dirección presenta liderazgo y compromiso, que se manifiesta en el desarrollo de los negocios y su crecimiento. Sin embargo, en cuanto al cumplimiento de los principios de calidad solo el emprendimiento JR Soluciones aportó respuestas al respecto. Esto evidencia que hay desconocimiento de estos aspectos; quizás incida que la organización no tiene un equipo especializado en esta función de dirección.
8. Caracterización del proceso de revisión por la dirección: la revisión por la dirección se realiza y es base para la toma de decisiones en cada uno de estos negocios; se desarrolla un análisis de la estrategia actual ya sea implícita o explícita, se analizan los productos, los mercados, la satisfacción de los clientes; lo que permite tomar de decisiones y trazarse líneas estratégicas del negocio.

De forma general, se puede decir que la dirección de los cinco emprendimientos fomenta y potencia los enfoques y métodos que tienen que ver con la dirección del negocio, sus formas organizativas, la forma de relacionarse con sus partes interesadas, así como la satisfacción del cliente.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Del análisis de las categorías rectoras del proceso estratégico y de las respuestas al instrumento diseñado se puede decir que los emprendimientos estudiados están orientados al mercado, ya que en la misión se ponen de manifiesto elementos y atributos de valor percibido por los clientes y demás partes interesadas de la organización. Se percibe un cambio de filosofía y de actitud en estos emprendedores con respecto a los empresarios tradicionales, pues se enfocan en la atención a sus mercados, la satisfacción de sus necesidades, la creación de ofertas que estimulan la demanda y el nivel de satisfacción de los clientes.

La gestión de la calidad como estrategia fue seleccionada por muchos de estos emprendimientos, ya que analizan los productos y servicios que brindan desde una perspectiva integral, dejando trazabilidad en todas las fases del proceso por las que transitan los productos y servicios.

La orientación al cliente demostrada pone de manifiesto que los cinco emprendimientos tienen la mirada puesta en las necesidades de sus clientes a partir de los cuales desarrollan sus productos y servicios. Sus estrategias centrales son de servicio al mercado y de calidad y, en menor medida, la orientada a las ventas.

La dirección de los emprendimientos fomenta la cultura innovadora, potenciándose las innovaciones organizacionales que tienen que ver con la dirección de negocio y sus formas organizativas. La innovación no se limita solo al desarrollo de productos y servicios, sino que tiene un marcado enfoque interno hacia una mejor dirección y administración del negocio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTÚNEZ, V. I. (2016). Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba. *Cofin Habana*, X (2), 1-28. Recuperado el 18 de noviembre de 2022 de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612016000200001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200001)
- ANTÚNEZ, V. (2017). *Instrumentos de la investigación doctoral en gestión integrada de la calidad* (Inédito). Universidad de la Habana.
- ANTÚNEZ, V. I.; FERNÁNDEZ, M. V. y DELGADO, M. (2021). Importancia estratégica del desarrollo de un Sistema de Integrado de Gestión de la Calidad e Innovación en el sector biotecnológico y farmacéutico cubano. *Revista Folletos Gerenciales*, XXV (1), 1-17.
- CROSBY, P. (1988). *The Eternally Successful Organization*. McGraw Hill.
- DEMING, W. E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Universidad de Cambridge.
- DÍAZ, I. (2017). Emprendimiento en Cuba: análisis sobre su desenvolvimiento. *Revista del CESLA, Revista Internacional de Estudios Latinoamericanos*, (20), 329-344.
- FEIGENBAUM, A. V. (1990). *Total Quality Control*. 4<sup>ta</sup> ed. Mc Graw Hill.
- FERNÁNDEZ, A. (2003). *Sistemas integrados de gestión: calidad, gestión medioambiental y prevención de riesgos laborales*. Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA).
- ISHIKAWA, K. (1988). *¿Qué es el control de la calidad total? La modalidad japonesa*. Grupo Editorial Norma. Recuperado el 13 de noviembre de 2022 de [https://openlibrary.org/books/OL26339445M/Que\\_es\\_el\\_control\\_total\\_de\\_calidad](https://openlibrary.org/books/OL26339445M/Que_es_el_control_total_de_calidad)
- JURAN, J. M. y GRZYNA, F. M. (1993). *Manual de control de calidad*. 4<sup>ta</sup> ed. McGraw-Hill.
- MEIZOSO, M. C. y GUERRA, R. M. (2012). *Gestión de la calidad. Conceptos, modelos y herramientas*. Editorial UH.
- OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (NC) (2015a). Norma ISO 9000:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
- OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (NC) (2015b). ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

### **Conflictos de intereses**

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses

### **Contribución autoral**

Vivian Isabel Antúnez Saiz: tuvo a su cargo la conceptualización, metodología y aplicación al objeto de análisis. Realizó la revisión de la versión final.

Carlos Arce Martínez: realizó la revisión y análisis de datos e información, así como la aplicación de herramientas al objeto de análisis.