

## **La gastronomía en Cuba: sector estatal vs pymes. La búsqueda de su complementariedad**

*Gastronomy in Cuba – State Sector vs SMEs. The Search for their Complementarity*

Maritza Ortiz Torres<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5779-4716>

Yaimary Marrero Ancízar<sup>1\*\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8050-0843>

Lourdes Souto Anido<sup>1\*\*\*</sup> <https://orcid.org/0000-0003-0661-5914>

Ileana Díaz <https://orcid.org/0000-0002-6310-2982>

<sup>1</sup> Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.

<sup>2</sup> Centro de Estudios de Economía Cubana, Universidad de La Habana, Cuba.

\* Autor para la correspondencia: [maritza@fec.uh.cu](mailto:maritza@fec.uh.cu)

\*\* Autor para la correspondencia: [yaimary@fec.uh.cu](mailto:yaimary@fec.uh.cu)

\*\*\* Autor para la correspondencia: [lourdes@fec.uh.cu](mailto:lourdes@fec.uh.cu)

\*\*\*\* Autor para la correspondencia: [ilediaz@ceec.uh.cu](mailto:ilediaz@ceec.uh.cu)

### **RESUMEN**

Una de las actividades que ha desempeñado un papel importante entre las pymes, a nivel internacional, ha sido la gastronomía, que constituye uno de los sectores más fragmentados y dinámicos desde el punto de vista económico. En Cuba se conforma como una de las áreas que más se ha expandido en el emergente sector privado. Aunque todavía el Estado se ocupa de la gestión de un número importante de espacios en los que no se aprecia un buen servicio al cliente, la gastronomía tiene un peso significativo en el nivel de empleo del sector privado. El presente trabajo busca una aproximación a la forma en que se agencia la cadena de suministro bajo ambos tipos de propiedad y tiene como objetivo proponer alternativas que permitan complementar las dos formas de gestión. De ahí resulta una vía mediante la cual se pretende descargar al Estado de responsabilidades y mejorar los niveles de satisfacción de los clientes.

**Palabras clave:** gestión, negocio, trabajo por cuenta propia.

### **ABSTRACT**

*One of the activities that has played an important role among SMEs at the international level has been gastronomy, which is one of the most fragmented and dynamic sectors from the economic point of view. In Cuba, it is one of the areas that has expanded the most in the emerging private sector. Although the State is still in charge of the management of a significant number of spaces where good customer service is not appreciated, gastronomy has a significant weight in the level of employment in the private sector. This paper seeks an approach to the way in which the supply chain is managed under both types of ownership and aims to propose alternatives that allow complementing the two forms of management. The result is a way to relieve the State of its responsibilities and improve customer satisfaction levels.*

**Keywords.** *management, business, self-employment.*

Recibido: 2/7/2020

Aceptado: 21/7/2020

## **INTRODUCCIÓN**

La gastronomía es uno de los sectores más dinámicos desde el punto de vista económico y tiene un peso importante como actividad entre las pymes, ya sea a nivel internacional o a nivel nacional. Es un área definida como fragmentada. La ventaja competitiva se alcanza, como norma, mediante pequeñas modificaciones, pero que son de fácil imitación por los competidores.

Desde el año 2008, Cuba está llevando a cabo el proceso de actualización de su modelo económico, lo que se traduce en la implementación de un grupo de transformaciones. Entre otros objetivos, busca ganar en eficiencia mediante el redimensionamiento del Estado y sus funciones. En este contexto se da una apertura al trabajo por cuenta propia (TCP) como parte de la reforma económica. Dentro de las actividades autorizadas, la que destaca por tener la

mayor cantidad de trabajadores bajo su clasificación es la de elaboración y venta de alimentos en sus distintas manifestaciones, según Figueredo y Carmona (2019).

El presente trabajo representa un acercamiento a la manera en que se gestiona la cadena de suministro según el tipo de propiedad. Su objetivo es presentar alternativas para integrar ambos tipos de gestión buscando liberar al Estado de responsabilidades e incrementar los estándares de agrado de los clientes. En este sentido, el artículo está estructurado en tres epígrafes. Se parte de sistematizar, de manera breve, algunos elementos conceptuales relacionados con las pymes. En un segundo apartado, se analiza la evolución del sector de la gastronomía en Cuba y se hace énfasis en el funcionamiento de la cadena de suministro tanto en el sector estatal como en el privado. Fruto de este análisis, en un tercer y último epígrafe, se presentan las propuestas para complementar al sector estatal de la gastronomía con las pymes del sector privado. Es importante destacar que este trabajo constituye una primera aproximación al tema, el cual requiere de una mirada más profunda a las disímiles alternativas que puedan surgir.

## **ASPECTOS CONCEPTUALES SOBRE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

Teniendo en cuenta que la Constitución de la República y la conceptualización del modelo sociopolítico cubano prevén la existencia de pymes privadas, aunque también pudieran ser estatales, a continuación se muestra una síntesis panorámica sobre este tipo de empresas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son objeto de estudio en las diferentes regiones del mundo por su importancia en el entramado empresarial, debido a su papel en el empleo y, en algunas zonas, su aporte al producto interno bruto (PIB). Sin embargo, un gran problema es delimitar qué se entiende por cada una de ellas, ya que los criterios para determinar el tamaño varían para cada país. No obstante, los tres criterios más utilizados son: número de trabajadores, volumen de ventas y valor de los activos.

A modo de ejemplo, se presentan los resultados de un estudio realizado por Henríquez Amestoy (2009) y la Organización Internacional del Trabajo en la Unión Europea y dos países de América Latina (Ecuador y Uruguay), donde se clasifican los tamaños de empresas atendiendo al número de empleados y valor de activos. Al tomar como criterio el número de

empleados, la Unión Europea considera como mediana empresa aquellas que emplean entre 50 y 200 empleados, como pequeña aquellas que emplean entre 10 y 50, y como micro las que emplean menos de 10. En el caso de Ecuador, se considera mediana entre 50 y 100 empleados, pequeña, entre 50 y 10, y micro, menos de 10. Para el caso de Uruguay, se considera mediana entre 20 y 100, pequeña, entre 5 y 20, y micro, por debajo de 5.

Con relación a los activos, la Unión Europea clasifica como mediana empresa a aquellas cuyos valores de activos, expresados en miles de USD, oscilan entre \$60 000 y \$14 000, pequeña, entre \$2 800 y \$14 000, y micro, por debajo de \$2 800. Por su parte, Ecuador considera como mediana valores de activos entre \$4 000 y \$750, pequeñas, entre \$750 y \$20, y micro, por debajo de \$20. Asimismo, para Uruguay una empresa clasifica como mediana cuando el valor de sus activos oscila entre \$350 y \$50, pequeña, entre \$50 y \$20, y micro, por debajo de \$20.

Como puede observarse, no solo existen diferencias entre regiones y países con diferentes grados de desarrollo, también se observan contrastes significativos en una misma región y en países con niveles de desarrollo similares. Por otro lado, las mipymes en América Latina, pese a representar el 61,2 % del empleo y el 99,5 % de las empresas (en su mayoría microempresas), concentran solo el 24,6 % de la producción (24,9 % en 2009) y aportan el 25 % del PIB. Por su parte, en la Unión Europea, este tipo de empresas representan más del 98 %, el 69 % del empleo y aportan el 56 % del PIB (Dini y Stumpo, 2020).<sup>1</sup>

En cuanto al sistema exportador, se debe señalar que las mipymes europeas pueden llegar a generar más de la mitad de las exportaciones totales, sin contar que muchas realizan exportación indirecta mediante terceros y funcionan como proveedores especializados. Sin embargo, en América Latina el 80 % se ejecuta por las grandes empresas.

En sentido general, se consideran cuatro los grandes problemas que han enfrentado las mipymes en la región latinoamericana: falta de institucionalidad, ausencia de visión estratégica sobre el papel de estas empresas en la transformación productiva, nivel de conocimientos y fragmentación de las políticas de incentivo. Por tanto, se debe analizar la función de estas empresas en la transformación productiva.

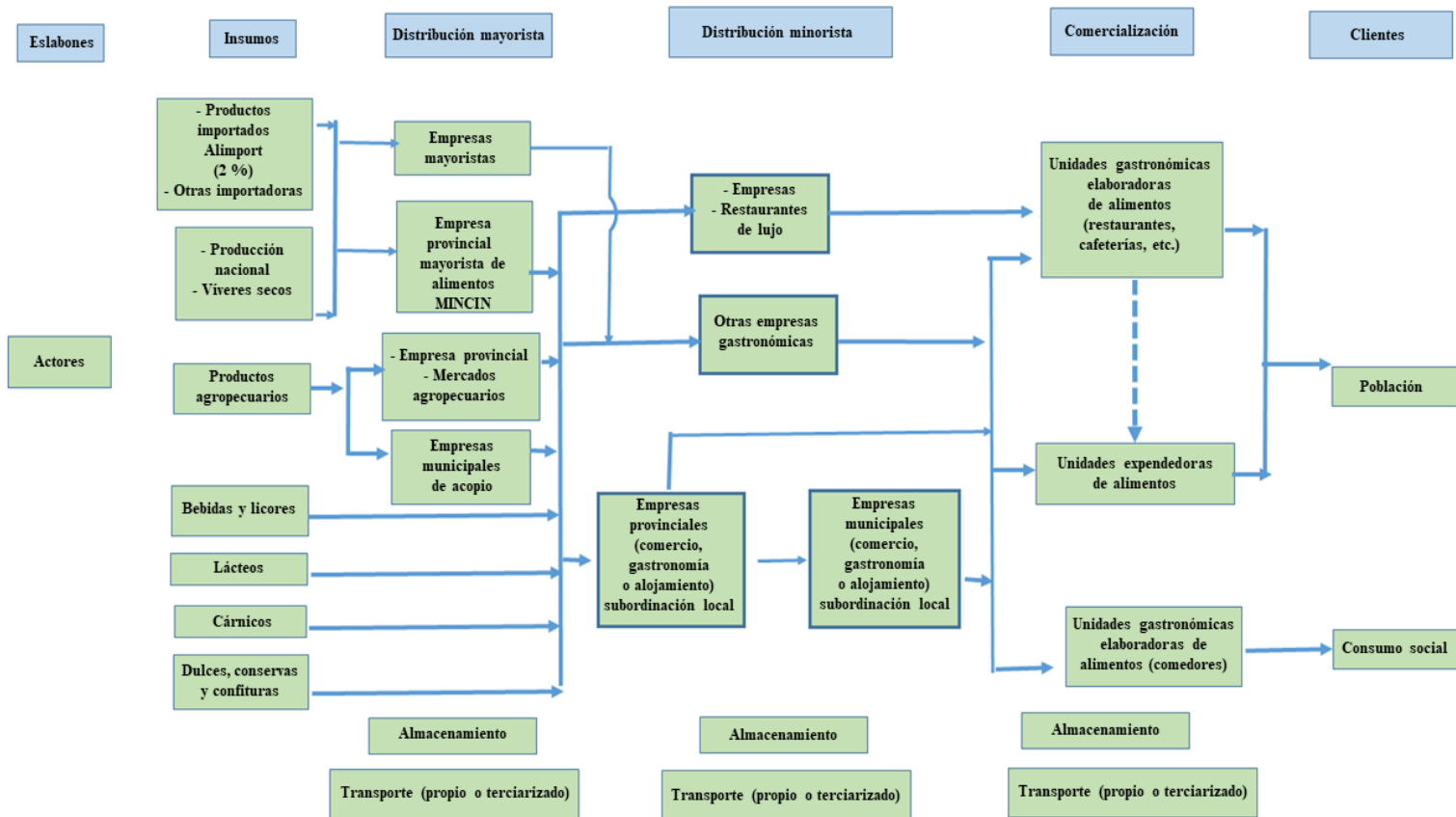
Se observan esquemas de inserción diferentes en la estructura productiva de América Latina y Europa. En la primera, la mayoría de las mipymes compiten con productos masivos, poco especializados y hay ausencia casi total de sinergias y redes de apoyo. Sin embargo, en Europa estas empresas se convierten en proveedoras especializadas, se fomentan sinergias

que las potencien para su inserción internacional y se desarrollan redes de apoyo. Las mipymes de Europa son, por norma, de base tecnológica o de sectores que agregan valor al existir centros tecnológicos especializados sectorialmente que apoyan la absorción de tecnología, a diferencia de América Latina, que se concentra en sectores de bajo valor agregado y un alto grado de informalidad.

En el sector de la gastronomía o restauración, tanto en Europa como en Latinoamérica, existe un número importante de negocios que clasifican dentro de este tipo de empresa. En Europa la agregación de valor en la restauración viene dada por hacer que el cliente «viva la experiencia», mediante la aplicación del *marketing* de experiencias basado en las emociones y las sensaciones por vías organolépticas. Generalmente, se asientan en aspectos autóctonos del país o estandarizados de fácil internacionalización vía franquicia. En el 2016 el 89 % de las empresas de Latinoamérica que se dedicaban a hotelería y restaurantes eran microempresas, lo que representaba el 8 % del total de este tipo de gestión (Dini y Stumpo, 2020). Muchos de estos negocios eran de subsistencia (familiares o no), junto a otros que agregan valor, como el caso para Europa.

## **EL SECTOR DE LA GASTRONOMÍA EN CUBA**

En Cuba desde 1968 toda la gastronomía había sido estatal, hasta la apertura en los años noventa de las llamadas «paladares». La gastronomía estatal se ha caracterizado por un método centralizado de asignación de recursos, de organización de la gestión, así como de los precios, que ha demostrado no ser congruente con el propósito de lograr eficiencia y eficacia en este tipo de negocio. Dada su fragmentación, requiere de mucha flexibilidad, creatividad e innovación para mantenerse en el gusto y preferencia de los clientes. La logística de aprovisionamiento para una excesiva cantidad de establecimientos y diversidad de insumos puede generar, y ha generado, descontrol y gastos cuantiosos de distribución por la cantidad de eslabones presentes en la cadena de suministro, como se ilustra en la Figura 1:



Nota: MINCIN: Ministerio de Comercio Interior

**Figura 1.** Aproximación a la cadena genérica de suministro del sector de gastronomía estatal.

En reunión de trabajo efectuada con directivos del MINCIN en enero de 2020, se pudo constatar que la cantidad de establecimientos gastronómicos en todo el territorio nacional pertenecientes a este ministerio, de diferentes niveles de subordinación (nacional, provincial y municipal), sobrepasan los 5 000, distribuidos entre restaurantes, centros nocturnos y cafeterías, cifras que evidencian la complejidad de interrelaciones que se presentan en la cadena de suministro de la gastronomía estatal.

Con el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, el 3 de julio de 1978 se aprobó el Decreto-Ley n.º 14 (Consejo de Estado, 1978) sobre el ejercicio de actividades laborales por cuenta propia. Ahí se resalta el TCP como actividad permitida, como una alternativa de empleo que complementa la gestión de los establecimientos que responden al Estado. No se entiende como una forma de gestión que confluya con el sector estatal, por lo que no se incluye a la gastronomía como un sector donde se permita realizar dicha actividad.

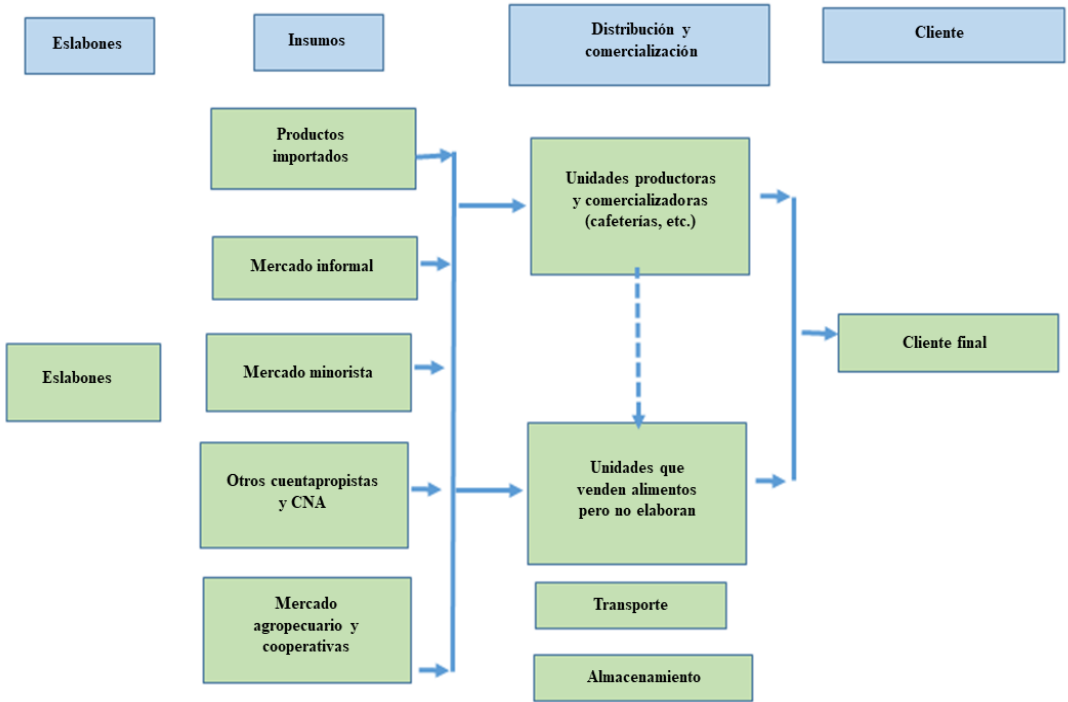
Posteriormente, se volvió a promover este tipo de trabajo durante la crisis de los noventa. En 1993 se puso en práctica el Decreto-Ley 141 (Consejo de Estado, 1993) con el objetivo de ratificar el ejercicio del TCP. Según Antúnez Sánchez, Martínez Cumbreira y Ocaña Báez (2013), con la promulgación de este decreto era permitido ejercer 55 actividades. En el año 1995 se autorizaron 117 y en el 2002 ya se registran 157.

Con el objetivo de ordenar la aplicación del Decreto-ley 141/1993, se dictaron una serie de decretos, resoluciones e instrucciones encaminadas a regular toda la gama de actividades que por cuenta propia podían ser ejercidas. Dentro de estas disposiciones se encuentra la Resolución Conjunta n.º 1: Reglamento del Ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia, firmada el 18 de abril de 1996 por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y Ministerio de Finanzas y Precios (1996). En ese momento se incluyó a la gastronomía como actividad permitida a ejercer por los trabajadores por cuenta propia y se definieron las personas autorizadas para realizarla, así como las cuotas mínimas mensuales de tributo al Estado.

En el 2019, al amparo de la Resolución 104 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2019), se aprobaron nuevas medidas para perfeccionar el TCP con el objetivo de agregar actividades y unificar y mejorar algunas a través del permiso para incrementar los servicios que pueden ofrecerse con la misma autorización y reducir los trámites. En estos momentos son más de 617 974 los trabajadores que ejercen esta actividad (Figueredo y Carmona, 2019), de los cuales el 9 % está relacionado con la elaboración y venta de alimentos. Se gestionan como empresas, ya sea una cafetería con 2 o 3 trabajadores o un restaurante con más de 30. De igual forma, el 38 % de las cooperativas no agropecuarias pertenecen a dicho sector (Figueredo, 2019).

La tipología que se observa en el cuentapropismo, en el área de la gastronomía, obedece a tres grandes segmentos. El primero cuenta con una oferta sofisticada, de precios muy elevados para clientes de altos ingresos (generalmente turismo y del sector no estatal), que pareciera haber obtenido sus recursos de remesas o inversión del extranjero. El segundo, en el extremo opuesto, labora con una oferta estandarizada hacia un público de bajas exigencias y precios no tan elevados; y el tercero es intermedio, posee una oferta de muy buena calidad que se mueve entre precios medios y altos. Por otra parte, comienza a observarse un germen de lo que pudiera llegar a ser una franquicia.<sup>2</sup> En todos los segmentos, la mayoría ofrece un servicio y un menú de mayor calidad que el sector estatal.

Con relación a cómo interactúan los diferentes eslabones en el suministro de estos negocios, como se puede observar en la Figura 2, la cadena de los emprendimientos privados es mucho más simple y flexible que la estatal, con mejores condiciones para alcanzar una ventaja competitiva. Los dueños gestionan sus empresas y toman las decisiones en función de satisfacer al cliente y lo logran a pesar de las restricciones y los precios a los que tienen que comprar sus insumos.



Nota: CNA: cooperativa no agropecuaria

**Figura 2.** Aproximación a la cadena de suministro genérica del sector de gastronomía privada.

Del análisis de ambas cadenas genéricas de suministro (estatal y privada) se puede concluir que la principal barrera de la cadena estatal es la cantidad de actores y eslabones. Esto genera rigidez, pérdidas y condiciones para el desvío de recursos. En los privados, el obstáculo más importante es el precio al cual deben obtener sus productos ante la ausencia de una red mayorista y la existencia de un mercado informal de suministros con pérdida recaudatoria por vía de impuestos. De ahí que el impacto de la gastronomía estatal sea negativo, pues, a pesar del gasto que asume el país para aprovisionarla, la calidad final no satisface ni al menos



exigente de los consumidores. Por otro lado, los privados ofrecen calidad, pero sus precios son elevados.

## **ALTERNATIVAS PARA COMPLEMENTAR AL SECTOR ESTATAL DE LA GASTRONOMÍA CON LAS PYMES**

El sector de la gastronomía no tendría por qué estar en su totalidad gestionado por el Estado. Este es uno de los reclamos que ha salido de la academia. La gastronomía agenciada por los TCP (génesis de las pymes) ofrecería mejores niveles de calidad y satisfacción al cliente. Sin embargo, en la mayoría de los casos, tal y como se presenta en la actualidad, no está al alcance de todos.

Una opción para lograr el equilibrio entre calidad y asequibilidad para el público de bajos ingresos puede ser la asociación público-privada (APP), en la que se distribuyan responsabilidades para mejorar la oferta gastronómica a mejores precios. Por ejemplo, en algunas instituciones públicas que todavía cuentan con comedores obreros bajo su responsabilidad, sería oportuno tomar en consideración el hecho de tercerizar el servicio de gastronomía, como existe en otros países, pues su gestión tiene especificidades que se aconseja que sean atendidas por personal especializado y dedicado solo a esta actividad. Poner en práctica la vía de APP parece recomendable para lograr una combinación de buena calidad unida a precios bajos. Con el objetivo de brindar un servicio de mejor calidad y liberar a las instituciones estatales de la tarea de la gastronomía, se presentan algunas propuestas.

La propuesta 1 consiste en licitar los locales destinados para comedores obreros en instituciones estatales, de forma abierta, donde puedan participar entidades estatales, cooperativas y emprendedores. Se deben acordar los siguientes compromisos:

- Oferta, en el horario establecido de almuerzo, solo para los trabajadores de la institución:
  - a. Un menú que cumpla con los requerimientos nutritivos mínimos y de precios asequibles a los trabajadores.
  - b. Platos donde los trabajadores compongan su menú según sus posibilidades económicas.

- El licenciario deberá ser responsable de la higiene, administración y toda la gestión de servicio, incluidos los equipos que compre para la prestación de este.
- La institución tiene la obligación de supervisar sistemáticamente todo lo concerniente a la calidad de los alimentos ofrecidos, así como las condiciones de higiene del local, y el derecho de dirimir con el licenciario los desacuerdos.

Asimismo deben tenerse en cuenta los siguientes incentivos:

- Permitir al licenciario ofertar, después del horario de almuerzo, siempre y cuando las condiciones del local lo permitan, a precio de oferta y demanda, servicio de gastronomía a toda la población, sin expendio de bebidas alcohólicas.
- Compartir con el licenciario el pago de las tarifas de los servicios de electricidad y agua, en dependencia del local y el modelo de negocio.
- Propiciar un financiamiento vía crédito, con un mayor periodo de gracia y tasas de interés negociadas (todo esto en función de un proyecto de inversión) toda vez que el licenciario tenga que realizar inversiones por el deterioro del equipamiento y para el acondicionamiento de locales.
- Considerar algún tipo de exención de pago de impuestos ya que, de igual manera, este licenciario estaría comprometido con ofrecer un menú de bajos precios.

Si el espacio es apropiado, se pudiera ofrecer a más de un licenciario (como patio de comida o restaurante y cafetería).

La propuesta 2 se centra en la contratación del servicio de almuerzo a una entidad externa (estatal, cooperativa, TCP), previa definición de un mínimo de requisitos de calidad y variedad. En este caso, el principal compromiso sería que los almuerzos pudieran elaborarse fuera o en las instalaciones existentes en la institución, la cual debe cumplir con el horario establecido para la prestación del servicio.

En todos los casos, los prestadores del servicio deben acceder a los insumos alimenticios en una red mayorista sin precios subsidiados, a donde puedan redirigirse los alimentos subvencionados que llegan hoy vía los Organismos de la Administración Central del Estados (OACE), conformándose la cadena de suministro para este fin. Como riesgos para las instituciones estatales que accedan a estas alternativas se encuentran el traspaso de la forma

actual de elaboración de los alimentos a otra diferente y la reubicación del personal que trabaja en las áreas relacionadas con la alimentación en las instituciones.

Como salvaguardas se consideran que el contrato debería ser por uno o dos años prorrogables, estableciendo las condiciones en caso de su ruptura y pudiera establecerse una consulta periódica a los trabajadores sobre la calidad para evaluación del contrato.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

La mayor parte de los negocios que operan hoy en el sector de la gastronomía en Cuba, amparados bajo la figura jurídica de TCP, en realidad fungen como pymes privadas. La gastronomía estatal, en su mayoría, no cumple las expectativas de los clientes y la forma en que realiza su aprovisionamiento no es eficiente. La gastronomía gestionada por los TCP, sin embargo, ofrece mejores niveles de calidad y satisfacción del cliente, y la cadena de suministros es mucho más simple y flexible, con mejores condiciones para alcanzar una ventaja competitiva, siendo la principal barrera los precios a los cuales deben obtener sus productos ante la no existencia de una red mayorista, lo que encarece el servicio. Por tal motivo, no está al alcance de todos, sobre todo de aquellos servicios gastronómicos de vocación social.

Establecer APP en la gastronomía resulta recomendable para lograr una combinación de buena calidad unida a precios bajos, descargar al Estado de responsabilidades y mejorar los niveles de satisfacción de los clientes, principalmente en aquellos servicios gastronómicos de vocación social. Las propuestas de alternativas que se desarrollan en este trabajo constituyen una primera aproximación de lo que podría hacerse en los comedores obreros para buscar la complementariedad entre el sector estatal y las pymes, así como el punto de partida para su generalización a otros servicios gastronómicos de vocación social como los Sistemas de Atención a la Familia, tomando en cuenta las especificidades de cada uno.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Antúnez Sánchez, A. F., Martínez Cumbreira, J. M., y Ocaña Báez, J. L. (2013). El trabajo por cuenta propia. Incidencias en el nuevo relanzamiento en la aplicación del Modelo

- Económico de Cuba en el siglo XXI. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 97-118. Recuperado el 3 de marzo de 2020 de [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_NOMA.2013.42344](http://dx.doi.org/10.5209/rev_NOMA.2013.42344)
- Consejo de Estado. (1978). Decreto Ley-14/1978. Sobre el ejercicio de las actividades laborales por cuenta propia. Recuperado el 3 de septiembre de 2020 de <http://juriscuba.com/wp-content/uploads/2015/10/Decreto-Ley-No.-141.pdf>
- Consejo de Estado. (1993). Decreto-Ley n.º 141. Sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (5) (Extraordinaria). Recuperado el 18 de noviembre de 2020 de [https://www.postdata.club/issues/201708/docs/GO\\_X\\_005\\_1993.pdf](https://www.postdata.club/issues/201708/docs/GO_X_005_1993.pdf)
- Dini, M., y Stumpo, G. (2020). *MIPYMES en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Figueredo, O. (2019, 30 de agosto). Nuevas normas jurídicas para las cooperativas no agropecuarias en Cuba. *Cubadebate*. Recuperado el 3 de septiembre de 2020 de <http://www.cubadebate.cu/noticias/2019/08/30/nuevas-normas-juridicas-para-las-cooperativas-no-agropecuarias-en-cuba/>
- Figueredo, O., y Carmona, E. (2019, 6 de noviembre). TCP: aprueban seis y modifican licencia de operación del transporte. *Cubadebate*. Recuperado el 3 de septiembre de 2020 de <http://www.cubadebate.cu/noticias/2019/11/06/trabajo-por-cuenta-propia-aprueban-seis-actividades-y-modifican-licencia-de-operacion-del-transporte/>
- Henríquez Amestoy, Lysette. (2009). *Políticas para las MIPYMES frente a la crisis. Conclusiones de un estudio comparativo de América Latina y Europa*. Recuperado el 3 de septiembre de 2020 de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/--ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_191351.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/--ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_191351.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y Ministerio de Finanzas y Precios. (1996, 18 de abril). Resolución conjunta n.º 1. Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (16). Recuperado el 3 de septiembre de 2020 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no016-ordinaria-de-1996>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2019). Resolución 104. Sobre las actividades que se pueden ejercer en el TCP. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (85).

Recuperado el 3 de septiembre de 2020 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-104-de-2019-de-ministerio-de-trabajo-y-seguridad-social#:~:text=Resumen%3A,propia%2C%20su%20denominaci%C3%B3n%20y%20alcance>

### **Notas aclaratorias**

<sup>1</sup> El porcentaje más elevado en ese año estaba dedicado al comercio al por menor y al por mayor, así como al negocio inmobiliario y de renta.

<sup>2</sup> No es franquicia, pues son negocios con las mismas marcas del mismo dueño. No obstante, algunos de ellos estuvieron a favor de franquiciar, pero sería necesario poseer personalidad jurídica y las regulaciones necesarias de amparo a las franquicias.

### **Conflictos de intereses**

Las autoras declaran que no existen conflictos de intereses.

### **Contribución de las autoras**

Maritza Ortiz Torres: concibió la idea inicial y la investigación. Llevó a cabo la recolección, interpretación y análisis de los datos. Redactó el manuscrito y aprobó su versión final. Adecuó el artículo a las normas de la revista y lo envió.

Yaimary Marrero Ancízar: concibió la idea inicial y la investigación. Llevó a cabo la recolección, interpretación y análisis de los datos. Revisó y aprobó el manuscrito final.

Lourdes Souto Anido: concibió la idea inicial y la investigación. Llevó a cabo la recolección, interpretación y análisis de los datos. Confeccionó el resumen y la traducción al idioma inglés. Redactó la primera versión del manuscrito.

Ileana Díaz: concibió la idea inicial y la investigación. Llevó a cabo el análisis de los datos. Revisó y aprobó el manuscrito final.