

**INTERNET EN EL ENTORNO EMPRESARIAL CUBANO.  
UNA VISIÓN INTRODUCTORIA**  
*INTERNET IN THE CUBAN BUSINESS ENVIRONMENT.  
AN INTRODUCTORY VISION*

## RESUMEN

El trabajo recoge una investigación reciente entre un grupo de empresarios y funcionarios empresariales en entidades cubanas (legales e ilegales), para determinar las características de la utilización de las Tecnologías de la información y las Comunicaciones (TIC) en sus funciones directivas. Se emplearon cuestionarios anónimos y entrevistas informales, como métodos de búsqueda de información y se visitaron sitios WEB donde aparecen informaciones relativas a la problemática analizada. En base a las informaciones acopiadas y a su análisis, se proponen un conjunto de acciones para mejorar la gerencia con el adecuado uso de las TIC.

**Palabras clave:** administración; empresas legales e ilegales; tecnologías de la información y las comunicaciones.

## ABSTRACT

The work includes a recent research among businessmen and business officials group in Cuban institution (legal and illegal), to determine the features of using of the technologies of information and communications (ICT) in managing functions. Anonymous questionnaires and informal interviews were used as search methods, websites were visited where information related to the problematic is analyzed. Based on the information collected and its analysis, a set of activities is proposed to improve ICT use in management.

**Keywords:** information technologies and communications; legal and illegal institutions; management.



Lázaro J. Blanco Encinosa

lazarobj@unah.edu.cu

Universidad Agraria de La Habana

**Recibido para revisión:** 27-noviembre-2016

**Aceptado para publicación:** 22-diciembre-2016

## INTRODUCCIÓN

Alrededor de 20 años han transcurrido ya desde que Cuba se insertó en el ciberespacio, al conectarse a Internet y establecer un nodo único de entrada y salida<sup>1</sup>. Se destacó su importancia social y su destino al aspecto médico y educativo fundamentalmente. En el transcurso de ese quinto de siglo, se trabajó fuerte para conectar la isla de un extremo a otro, mediante fibra óptica (hace varios años que la línea troncal se concluyó y se activó).

Se logró instalar un cable submarino para mejorar la conexión con el mundo, y aunque durante años se han estado difundiendo muchos rumores y versiones sobre su verdadera funcionalidad (lamentablemente jamás aclarados convenientemente por el gobierno y el estado), la realidad es que se aprecia una leve mejoría en la velocidad de los accesos. En este año se lograron activar conexiones inalámbricas (wi-fi) en algunas decenas de lugares en toda la geografía nacional y se ha visto como cientos de personas, fundamentalmente jóvenes, se conectan a través de sus móviles a diferentes sitios, sobre todo con un interés comunicacional. ¿Y el mundo empresarial cómo ha asimilado Internet para mejorar su actividad y su gestión? Existen sectores que han logrado una utilización aceptable de esta tecnología (el sector turístico, la banca, algunas empresas vinculadas activamente al comercio exterior, otras empresas de propiedad mixta con extranjeros, etc.; todos ellos autorizados específicamente por el gobierno). Otros no tanto, lamentablemente.

Paralelamente, hay profundas insatisfacciones, tanto en la población como en el sector empresarial, por la poca disponibilidad de Internet.

Este trabajo se ha propuesto realizar un análisis, relativamente introductorio todavía, de cómo se está asumiendo el empleo de Internet como tecnología apropiada para mejorar la gestión empresarial. Se excluirán de los análisis que aquí se realicen, a las firmas extranjeras radicadas en Cuba y de las empresas mixtas (capital estatal cubano y extranjero) existentes, las cuales, por posibilidades de financiamiento y acceso tecnológico, se mueven en un plano diferente y están relativamente aventajadas, con relación al resto de las organizaciones cubanas, en los aspectos evaluados.

## METODOLOGÍA

Se utilizaron cuestionarios anónimos a un conjunto de directivos y funcionarios de una serie de empresas cubanas de carácter nacional. Además, se visitaron y analizaron las informaciones que aparecen en varios sitios WEB. Se utilizaron también entrevistas informales a empresarios irregulares, “subterráneos” o ilegales.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 1. Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y su disponibilidad en Cuba

¿Cuántas computadoras hay en Cuba? ¿Y cuántas en el mundo empresarial? ¿Y cuántas conectadas a Internet? ¿Y la población? ¿Quiénes las utilizan? Estas y algunas otras son preguntas que se intentarán responder en

<sup>1</sup> La primera transmisión de información vía Internet en Cuba se realizó el 22 de agosto de 1996, en el Instituto de Información Científico-Técnica (IDICT) de la Academia de Ciencias de Cuba (ACC); dirigida técnicamente por la parte cubana por el especialista Ing. Jesús Martínez. Este quería realizarla el día de su cumpleaños (22 de julio), para que quedara esa fecha en la historia de la tecnología en Cuba, pero no fue posible y se atrasó un mes (J. Martínez, comunicación telefónica, 17 de marzo de 2016).

esta sección, con la información disponible y con la percepción no estructurada, pero objetiva y real, que el autor tiene, después de más de 45 años dedicados a la actividad empresarial y a la enseñanza superior, la mayoría de ellos relacionados con la capacitación a directivos empresariales en el uso de la informática y sus tecnologías asociadas.

La tabla 1 muestra algunas informaciones relativamente recientes sobre las TIC en Cuba.

Como se aprecia, los datos que aparecen son tomados de la única fuente oficial disponible al respecto, la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) y el último año al que corresponden es el 2014, por lo que presentan un atraso de año y medio, como mínimo. Se reportan casi un millón y setenta mil computadoras en todo el país (Es bueno que el lector conozca que la población cubana está rondando los 12 millones de habitantes). De ellas, hay un poco más de medio millón conectadas en red (se infiere que son fundamentalmente redes locales).

Tabla 1: Indicadores físicos de las TIC en Cuba

ONEI OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMACIÓN República de Cuba		TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES TECHNOLOGIES OF THE INFORMATION AND THE COMMUNICATIONS							
17.4 - Indicadores físicos de las TIC <sub>s</sub> / ICTs physical indicators									
CONCEPTO	UM	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Cantidad de computadoras existentes	M	630,0	700,0	724,0	783,0	834,0	1.014,4	1067,4	
De ellas en red:	M	400,0	455,0	434,4	469,8	500,4	515,4	533,9	
Cantidad de usuarios de servicios de internet	M	1.450,0	1.600,0	1.790,0	2.610,0	2.871,0	2.923,0	3048,5	
Computadoras personales por 1 000 habitantes	U	56	62	64	70	74	90	95	
Usuarios de internet por 1 000 habitantes	U	129	142	159	232	257	261	271,0	
Dominios registrados bajo.cu	U	2.168	2.331	2.225	2.285	2.345	4.839	6698	
Total de abonados del sistema celular	M	466,6	752,8	1.127,9	1.431,5	1.792,3	2.104,6	2636,7	
Abonados móviles del sistema celular	M	331,7	621,2	1.003,0	1.315,1	1.681,6	1.995,7	2530,8	
Abonados fijos del sistema celular	M	134,9	131,6	124,9	116,4	110,7	108,9	105,9	
Cobertura de la población de celular móvil	%	75,8	79,3	82,4	83,7	85,3	85,3	85,3	

Fuente: [www.onei.cu](http://www.onei.cu) Consultado el 8/9/2015 y el 12/5/2016.

De ellas, 65.807 se ubican en centros educativos de enseñanza primaria y media (Guevara 2016:5). La mayoría de los centros docentes de este nivel de enseñanza están conectados a Internet, *excepto 922 (Ibid.)* a los centros universitarios.

En la educación superior, existe la Red

Nacional Universitaria (REDUNIV), con 27 nodos que conectan a los centros, mediante fibra óptica. Las universidades, a su vez, cuentan con redes wi-fi, con 380 puntos de acceso y más de 25 mil dispositivos registrados (*Ibid.*) La REDUNIV cuenta con una amplia variedad y cantidad de repositorios de información, con la intención de informa-



tizar los procesos sustantivos, estratégicos y de soporte de la enseñanza universitaria (*Ibid.*).

Otros dos grandes usuarios de estas redes, son las de la salud (red *Infomed*, con más de 13.000 y 11.442 usuarios) (*Ibid.*) y la del sistema bancario. Pero también deben considerarse aquí las ubicadas en empresas e instituciones similares. ¿Están consideradas las de la población en este millón y algo? Se supone que sea así, aunque este autor tiene sus dudas en ello: muchas personas introducen en el país (legal e ilegalmente) para uso comercial o personal, muchas computadoras que no se registran en ninguna parte.

¿Y las del sistema empresarial estatal? La ONEI reportaba en el 2013, 10.246 entidades, de las cuales 2.235 eran empresas, 237 sociedades mercantiles, 5.420 cooperativas y 2.354 unidades presupuestadas (entidades financiadas por el estado) (ONEI 2015). Su propio sitio ([www.onei.cu](http://www.onei.cu)), en el 2012 publicaba una información, referida al 2010,

sobre las computadoras en el sector empresarial cubano (tabla 2), información obtenida, como puede apreciarse, en un censo realizado sobre las TIC. Esa información no aparece en el 2015 ni en el 2016, al ser consultado el mismo sitio por el autor.

De cualquier forma, estos datos, indudablemente envejecidos, no permiten inferir la cantidad real de computadoras ubicadas en organizaciones empresariales en la actualidad. En un reciente curso a directivos, uno de ellos, alto dirigente de una organización dedicada a la elaboración y comercialización de TIC, incluyendo el mantenimiento a computadoras, estimaba que las computadoras del ámbito empresarial estaban en el orden de las 700 mil<sup>2</sup>.

De cualquier forma, con más o con menos equipos, puede afirmarse que es casi imposible que alguna empresa estatal cubana, de cualquier tamaño, no tenga computadoras y no las aplique para solucionar ciertos problemas de su gestión.

Tabla 2: Computadoras en el sector empresarial estatal cubano

 <b>TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES</b> <b>TECHNOLOGIES OF THE INFORMATION AND THE COMMUNICATIONS</b>	
17.5 - Indicadores TIC en Entidades, año 2010 / ICTs Indicators in Entities, year 2010	
CONCEPTO	Por ciento Entidades
Poseen computadoras	95.12
Presencia en la web	30.23
Poseen intranet	55.75
Cuentan con red de área local (LAN)	72.48
Poseen red externa	25.86

Fuente: Censo TIC a entidades.

Fuente: [www.onei.cu](http://www.onei.cu) Consulado en 2012

La casi totalidad de estas máquinas se utiliza, fundamentalmente, en funciones de control, en particular de contabilidad.

En la tabla 3 se muestran otros datos recientes que ayudan a ubicarse un poco más en la problemática cubana sobre las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

En cuanto a conexión a Internet, se recono-

cen casi 3 millones de abonados, cantidad que debe haber sido superada ampliamente desde hace tiempo. Aquí debe reconocerse que la mayoría se encuentran en el sistema de educación superior y en la medicina, con su excelente red *INFOMED*, ya mencionada. Pero quizás el mundo empresarial es minoría en este aspecto, cosa que no puede comprobarse en las estadísticas oficiales, pero que se aprecia en múltiples contactos empresariales.

Tabla 3: Algunos datos recientes sobre las TIC en Cuba

Concepto	Cantidades
Cajeros automáticos	747
Banca telefónica. Tarjetas magnéticas	2,4 millones
Salas de navegación pública	600
Personas e instituciones con acceso a Internet: más de 3 millones	Más de 3 millones
Plataforma móvil Nauta (de uso en teléfonos móviles)	1 millón de usuarios y 3,8 millones de cuentas temporales.
Velocidad en las universidades	34 megabytes por segundo
Áreas de navegación wi-fi en el país	35
Conexiones diarias	55 mil. 8 mil simultáneas
Blogosfera en Cuba	6500 blogs
Universidad de las Ciencias Informáticas	13500 graduados
Agresiones a computadoras	Desde 170 países

Fuente: Guevara. Consultado 18 de septiembre de 2015

<sup>2</sup> Curso de Maestría en Dirección, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana, 2015.

Tampoco están considerados en las estadísticas oficiales de esos años las empresas privadas, llamadas eufemísticamente “cuentapropistas”, las cuales ascienden a más de 400 mil registradas (Castro 2012). ¿Y las no registradas y consecuentemente ilegales y no reconocidas? Debe ser una cifra importante, por lo que se puede apreciar en nuestras comunidades, la que debe superar las cien mil.

Muchas de estas empresas legales e ilegales poseen y utilizan computadoras, muchas veces no registradas y también acceden a Internet, aprovechando el mercado negro de estos servicios que ha funcionado en el país durante años. Ahora, con las áreas de wi-fi, esta utilización puede potenciarse en el sector privado. La tabla 4 muestra una lista de las empresas privadas que utilizan la informática.

Tabla 4: Empresas privadas (cuentapropistas) en Cuba que utilizan las TIC (lista seguramente incompleta)

Escuelas privadas de informática.
Elaboradores de trabajos de diploma, de tesis de maestría y hasta de doctorados.
Reproductores de CDs, DVDs y otros soportes; con canciones, películas, programas de TV de las emisoras de Miami y otras ciudades extranjeras, etc.
Elaboradores de videos clips para músicos o personas particulares en general.
Gestores de fiestas (bodas, fiestas de quince años, bautizos, etc.), que integran la filmación de videos, fotos, elaboración de álbumes de recuerdos, impresión de afiches, etc.; donde la informática juega un papel primordial.
Productores musicales con estudios de grabación basados en la informática.
Elaboradores de páginas WEBS, multimedias y otros productos informáticos.
Elaboradores de software económico y contable.
Vendedores y gestores de cuentas de Internet.
Consultores de gestión empresarial con utilización de la informática.
Ingenieros y arquitectos diseñadores de casas, negocios, etc. (CAD).
Buscadores de información en Internet.
Vendedores de TV por cable y por antenas parabólicas.
Crackers para posibilitar el uso de software ilegal.
Reparadores de equipos informáticos y de comunicaciones.
Gestión de teléfonos móviles (crackeo de software, reparación, “liberación”, instalación de aplicaciones, etc.).
Consultoras de marketing apoyado en la informática.
Venta de programas de TV, películas y software (el “paquete”).
Venta de conexiones a wi-fi

Fuente: elaboración propia, a partir de observaciones, consultas y encuestas informales. 2015 y Periódico Granma. Consultado 25 de septiembre de 2015:3

Muchas de estas empresas realizan su trabajo entre ciudadanos particulares, pero no pocas se ejecutan teniendo como clientes también a organizaciones estatales, a las llamadas empresas mixtas (integradas por capital privado extranjero y capital estatal) y a firmas y otras organizaciones ubicadas en nuestro país. Por otra parte, es de suponer que esa lista se amplíe, en la medida en que el surgimiento de nuevas empresas privadas cree nuevas necesidades de empleo de la informática y en general de las tecnologías de la información, las comunicaciones y el conocimiento.

Esta actividad privada en el mundo de la informática empresarial ha sido posible gracias al muy activo mercado negro, en el cual puede comprarse casi todo a precios equivalentes al mercado mundial. Este se nutre, probablemente, del contrabando, de las importaciones personales de ciudadanos (los menos) y del robo de los almacenes. Una aplicación de Internet muy activa, es Revolico.com, un ejemplo del cual se muestra en la figura 1.

Esta visión, un poco desorganizada y no lo totalmente estructurada que quisiera el autor, puede dar una leve idea del uso de las TIC en el mundo empresarial cubano, estatal y privado y la disponibilidad de equipamiento computacional disponible.

## 2. El empresariado estatal: como se percibe a sí mismo en relación a las TIC

¿Está satisfecho el empresariado cubano con la tecnología que tiene disponible y con su utilización? La respuesta a esa pregunta pudiera ser, sin temor a equivocaciones, un no rotundo. En cursos, encuentros, entrenamientos y eventos similares en los que participa el autor con asiduidad, se perciben insatisfacciones, quejas y lamentaciones del empresariado y sus funcionarios, al no contar con la tecnología necesaria, lo cual incluye la ausencia de acceso a Internet o dificultades en la misma.

Por supuesto, que esa percepción no puede llevarnos a una conclusión de ausencia uniforme de Internet en todos los sectores.

Figura 1: Revolico



Fuente: home page de Revolico.com, sitio de comercio electrónico especializado en C2C y destinado a Cuba (bloqueado por el gobierno cubano. Acceso indirecto). Consultado el 9 de enero de 2013.

Anteriormente se mencionaban el turismo, el sector bancario y las empresas vinculadas al comercio exterior, como poseedoras de aceptable tecnología, incluyendo la Red. Pudieran añadirse algunas, como las dedicadas al diseño, la energía, la alta tecnología, etc.

A continuación, se expondrán algunos datos extraídos de una encuesta realizada por el autor a 48 empresarios de 5 organizaciones empresariales radicadas en las provincias de La Habana y Mayabeque. Estos datos no poseen total validez estadística, pues la aplicación de la encuesta todavía está incompleta y no abarca toda la muestra calculada. Además, las organizaciones que están presentes en la muestra ya tomada, pertenecen a ese subconjunto de instituciones relativamente bien dotadas de las TIC.

Tampoco son representativas, por el hecho de estar en La Habana o en sus cercanías, zonas favorecidas por la existencia y aplicación de las TIC. Puede añadirse también que esos 48 empresarios son graduados universitarios, que algunos de ellos estudian una Maestría en Dirección y que el resto han recibido o están recibiendo cursos de capacitación en administración de empresas. No

obstante, los resultados que se presentan pueden dar una idea sobre cómo ciertos sectores empresariales se han vinculado a Internet.

Resulta agradablemente sorprendente que 17 personas (37% de la muestra disponible) expongan que consultan bases de datos externas mediante Internet. Seis (13%) alegan no hacerlo por no necesitarlo, lo cual puede resultar curioso. Nueve (20%) no tienen internet disponible. Unos increíbles 13 (28%) dicen que no se lo han planteado hacer y uno no respondió. O sea, sólo un tercio de nuestros empresarios consultados utilizan esa tecnología. El autor no toma esos resultados pesimistamente: el vaso está a un tercio de llenado. Pero no deja de ser preocupante que, a pesar de ser empresarios de excelente nivel técnico, y de estar ubicados en instituciones, en cierto sentido privilegiadas, sólo el 37% de ellos se haya acercado a esa tecnología.

Con relación a la utilización de Intranet (en cierto sentido, una extensión “hacia adentro” de Internet (tabla 2), 43 encuestados respondieron que disponen de ella en su organización y 3 que no. De esos 43, 24 (52%) expresan que la utilizan, 10 (22%) que no lo hacen

Tabla 5: Utilización de las TIC por los directivos encuestados

Formas de utilización	Cantidad	%
Leer y escribir informes	37	80
Consultar bases de datos en línea	29	63
Consultar Internet	26	57
Enviar y recibir correos electrónicos	41	89
Preparar decisiones y comunicarlas	31	67
Participar en conferencias en línea	10	22
Planear su agenda y la de sus subordinados	27	59
Otras tareas	2	4
No respondieron	2	4

Fuente: elaboración propia. 2015.



porque no contiene la información que necesitan, 4 (9%) porque no la han estudiado para saber cómo emplearla y 6 (13%) que no están habituados a usarla. Hay una mayoría (52%) que está a la vanguardia tecnológica, pero una significativa minoría (48%) todavía está ajena a ella.

Con relación al uso en general de la informática por los encuestados, se presenta la tabla 5.

El hecho de que ya el 22% hayan participado en conferencias en línea (implica utilización de Internet), no nos debe poner demasiado contentos: sencillamente están ubicados en organizaciones basadas en la tecnología, como se explicó, lo cual en modo alguno debe ser visto como representativas de la mayoría de las instituciones cubanas. En estas, lamentablemente todavía, sus directivos viajan cientos de kilómetros para sostener reuniones, con una elevación notable de los costos y gastos.

Esta breve exposición de algunas informaciones, sin estar ni siquiera cerca de ser representativa de la realidad total cubana, puede dar una idea de cómo las instituciones estatales se han acercado a las TIC y concretamente a Internet.

### **3. Empresarios privados (cuentapropistas e ilegales) e Internet**

Este pequeño trabajo no estaría completo si no se incluyen aquí algunas reflexiones sobre el empresariado privado, el cual, a pesar de su reciente aparición en el sistema socialista cubano, y de la real falta de apoyo por la que ha transitado, ha emergido con fuerzas, iniciativas y mucha energía. Por supuesto, resulta evidente que sí en el sector estatal hay tantas dificultades con la información para estos análisis, en el sector privado estas se multipliquen, al estar esas organizaciones fuera del sistema nacional de estadísticas; por lo que no se podrán ofrecer

aquí más que percepciones subjetivas e incompletas, limitadas, además, a La Habana y a algún polo turístico, como Varadero.

En varios trabajos anteriores, este autor ha dividido al período de utilización de la informática en Cuba en etapas (Blanco 2015), y dentro de ellas, ha caracterizado a la actualidad como la sexta, denominada por él, de “la apropiación popular de la informática”, la cual transcurre aproximadamente desde el 2010. Esta etapa se ha caracterizado, como su nombre indica, por el uso popular y más o menos generalizado de las TIC, para el beneficio personal de los ciudadanos, fuera del marco estatal de soluciones.

Este beneficio se ha enfocado tanto a lo lúdico y el entretenimiento (juegos individuales y colectivos, disfrute de películas, programas de TV extranjeros, etc.), como a la actividad laboral o educacional o a la muy necesaria comunicación social y amistosa. En particular, los dos últimos años han sido testigo de una eclosión del uso de las TIC, sobre todo con los móviles inteligentes.

En particular, el empleo de Internet por los empresarios privados cubanos se ha hecho pese a las medidas y acciones del gobierno y el estado cubano, o en el mejor de los casos, sin el necesario apoyo estatal y gubernamental. La realidad es que, desde hace varios años, el empresariado privado ha utilizado Internet para fortalecer la actividad de su negocio, sobre todo en acciones relacionadas con el tan necesario marketing, pero también con el comercio electrónico, entre otras.

Y lo ha hecho valiéndose, sobre todo, de las propias redes estatales, a las que ha tenido acceso gracias al muy activo mercado negro de Internet que ha funcionado en Cuba. Esta utilización no ha terminado, todo lo contrario: pueden verse en Revolico.com, Ofertas.-

cu y otras páginas similares como se anuncian los poseedores de casas para alquiler, las prostitutas y hasta los vendedores ilegales de tabacos. Facebook y otras redes sociales es otro escenario que nos permite ver a músicos, pintores, artesanos, propietarios de casas, dueños de autos de alquiler, modistos, etc.; promocionarse nacional e internacionalmente.

El empresario privado, cuentapropista reconocido o ilegal, busca la forma de acceder a Internet y lo logra, gracias, sobre todo, a proveedores de acceso ilegales que facilitan el uso de cuentas en las redes estatales, a los cuales pagan por ese acceso.

Hasta la creación de zonas de las ciudades con wi-fi, los vestíbulos de los hoteles y sus alrededores, se llenaban de adolescentes, jóvenes y otros de edades más avanzadas; los cuales utilizaban el wi-fi de dichos hoteles, pese a las protecciones establecidas con passwords, las cuales, cinco o diez minutos de haber sido cambiadas, ya eran de conocimiento público de esos usuarios informales.

El empleo ilegal de zonas cubiertas por redes wi-fi, ha generado un activo negocio de juegos colectivos por Internet, que cubre amplias áreas de La Habana y que involucra, tal vez a cientos de personas jóvenes y menos jóvenes.

Otro lucrativo e imaginativo negocio, que debe tener su fuente inicial de suministro de productos en Internet, es el denominado por los cubanos como "Paquete". Semanalmente, decenas de jóvenes en La Habana y en otras ciudades del país, recorren kilómetros de barriadas distribuyendo discos duros externos, en los que ofrecen películas, programas de TV norteamericanos, software, etc.; a masas crecientes de clientes.

El estado, lamentablemente reactivo otra vez, ha intentado responder con la llamada

"Mochila", servicio que asumen los Joven Club de Computación (centros donde se ofertan cursos de informática y algunos otros servicios), pero que no ha tenido éxito: la "Mochila" llega tarde al mercado, tiene pocas ofertas y hay que ir a buscar al Joven Club, lo cual representa una molestia para un posible consumidor. Es un producto inferior, sin duda alguna, con relación al "Paquete", en cuanto a valor añadido.

Este autor ha estudiado detenidamente el modelo de negocio de los que ofrecen el "Paquete", caracterizado por su originalidad, su masividad, su flexibilidad y su orientación al cliente. Por supuesto, el "Paquete" solo tiene razón de ser en un país con una TV muy limitada (sin acceso a las redes internacionales de TV por cable y vía satélite) y sin acceso a Internet por parte de sus ciudadanos. Particularmente su flexibilidad y su masividad siempre ha sembrado en este autor algunas interrogantes, resumidas en la siguiente: El gobierno y el estado, tan eficaces en otros momentos para eliminar situaciones parecidas que consideraba indeseables; ¿ignoran, toleran, soportan o tal vez hasta estimulan o producen el "paquete"?

El empresario privado cubano en estos primeros años del nuevo siglo, ha sabido poner las TIC a su disposición, para añadir valor al producto o servicio que oferta, con una agilidad y una flexibilidad envidiables. Sus micro y pequeñas empresas (atendiendo al número de trabajadores), han llenado vacíos en el mercado cubano, solventando necesidades y hasta creándolas primero, con imaginación y emprendimiento. La incipiente empresa privada, como ha sucedido en todos los rincones del globo, se concentra y reorganiza. Los más ineficientes perecen y los más aptos crecen.

Es de suponer que, en los próximos años, el sector privado expanda su ámbito de acción. Dentro de la ley (en un espacio legal muy

pequeño: basta consultar la ridícula lista de actividades autorizadas a ejercer por cuenta propia), o fuera de ella. Probablemente ampliará su accionar y ofrecerá nuevos productos y servicios, basados en las TIC y particularmente en Internet, la cual, inevitablemente, llegará a los cubanos.

El gobierno y el estado debieran adoptar una actitud inteligente e inclusiva con este sector privado: debe aprovechar su talento y su creatividad para encauzar su actividad en el desarrollo del país. Aquellas actividades que todavía se mantienen en el campo de lo ilegal, aunque por lo general no en el de lo inmoral y lo malévolo, deben ser legalizadas. Las ideas de los empresarios privados, muchas de las cuales son interesantes y muy útiles, deben ser aprovechadas. Durante más de medio siglo la demonización del mercado y de la empresa privada, no tuvo éxito. Ha llegado la hora de cambiar de política.

#### **4. Retos y caminos de la empresa cubana y su empleo de las TIC**

Tanto la empresa estatal como la privada, tendrán como retos hacer que las TIC, y particularmente Internet, funcionen como una verdadera fuerza productiva, generadora de valor y eliminadora del burocratismo, de la ineficacia y de la ineficiencia; para que el país, ¡al fin!, mejore su situación económica.

Por supuesto, que eso no dependerá solamente de los empresarios, de las TIC como actividad ni de sus especialistas. Como ya se ha expresado, el sistema socio-económico imperante deberá propiciar que estas tecnologías desplieguen todas sus posibilidades. En este sentido la empresa privada no tiene los lastres burocráticos de la estatal, pero debe enrumbarse bien, para que no fracase, para que no repita los errores de sus pares estatales.

Ya anteriormente se había destacado el hecho innegable de que la informática de

gestión empresarial en Cuba se concentraba en el registro de la información y en el control, obviando otras funciones de dirección como la planeación, la organización y la toma de decisiones. De esta forma se ha convertido en un apéndice del sistema burocrático centralizado que domina la economía estatal cubana. Esta situación debe cambiar, para propiciar un efecto positivo general de la informática.

Los elementos técnicos fundamentales para ello son:

- La tecnología informática imperante, basada hasta ahora en computadoras personales fundamentalmente (informática fija), cada vez se moverá a corto plazo inclusive, más hacia la informática móvil, con los teléfonos inteligentes y los tablets como elementos pivote.

- Las redes de comunicación informática, basadas en wi-fi o cableadas, todavía incipientes, deberán desarrollarse más. Esto debe incluir a las empresas estatales, por supuesto.

- Las bases de datos particulares, empresariales, ramales, nacionales, globales, etc.; que se crean y amplían con el trabajo diario, deberán desarrollarse aún más, cuantitativa y cualitativamente. Deben buscar la integración, bajo el concepto de cliente-suministrador de información.

- Las TIC y las aplicaciones empresariales, deberán servir de base tecnológica e informativa para crear redes de empresas, que potencien mejor los recursos disponibles en el país.

- Los sistemas de aplicación empresariales integrados, algunos ya funcionando, deben asumir funciones más amplias, como la planeación, la toma de decisiones y la organización; para que se conviertan en verdaderas herramientas de dirección.

■ Las personas con el conocimiento requerido para utilizar los medios anteriores deben ser empoderadas, para que puedan contribuir a difundir dicho conocimiento, necesario para estas nuevas etapas cualitativas de utilización de las TIC.

■ Los directivos y funcionarios de las empresas, sobre todo estatales, deberán aprender a trabajar con las nuevas condiciones tecnológicas. Estas permitirán reducir el papel como medio básico de registro de la información. Los directivos deberán jugar un rol más activo en la consulta de sus propias bases de datos: de solicitantes de informes escritos, deberán pasar a consultar directamente los datos que necesitan para dirigir, desde cualquier lugar del país o el mundo donde se encuentren.

■ Las empresas estatales deberán ser dotadas de una vez por todas, de la tan necesaria autonomía, para que puedan trabajar y desplegar sus potencialidades, sin la penosa tutela y lastrante de ministerios y otras organizaciones gubernamentales y estatales.

■ Deberá comprenderse de una vez, que las TIC no son tecnologías para hacer más rápido lo que ya se hacía, sino elementos para cambiar la forma de actuar, en función de hacer todo mejor, buscando una mayor eficacia (sobre todo) y eficiencia. Debe buscarse la mayor competitividad de las empresas, sobre la base de estas nuevas tecnologías.

Estos factores son apenas los necesarios para que las empresas puedan “jugar” con las mismas armas que sus competidores en este mundo globalizado.

Por supuesto, estas situaciones altamente deseables, no surgirán solamente de las medidas técnicas que se tomen, sino de las políticas y la voluntad de los que dirigen el país y de los que se oponen a estos; para

lograr que el sistema económico-social sea más proclive a aceptarlas y no a dificultarlas.

### 5. La capacitación: factor clave en el desarrollo

En un curso impartido por el autor, en fecha relativamente reciente, uno de los alumnos, directivo en una importante organización empresarial estatal cubana, expresó: “- Bien, ya tengo Internet, profesor. Y ahora ¿qué hago con ella?”.

Sin querer, este alumno tocó el meollo de la cuestión: ¿Cómo utilizar Internet como una fuerza productiva más, para hacer que nuestras empresas trabajen más y mejor?

La única forma de hacerlo, es capacitar a los empresarios en el uso de estas tecnologías y en especial de Internet.

Un punto esencial de esa capacitación es la búsqueda de información. El empresario deberá poder interrogar a cualquier base de datos que necesite y a la que tenga acceso, propia o ajena, desde su oficina o desde cualquier lugar donde se encuentre. Además, deberá aprender a utilizar las herramientas analíticas de que estarán dotadas todas las aplicaciones en muy corto plazo (Del Porto 2015).

Deberá utilizar la tecnología disponible hoy en día, y que pueden facilitarle y potenciar mucho su trabajo, como, por ejemplo, las redes sociales para mejorar el contacto con sus trabajadores o para captar otros nuevos, para difundir más el trabajo de su organización, etc.

Ese empresario deberá entender que necesitará en su equipo de trabajo un especialista responsabilizado con las búsquedas más complejas, mediante técnicas como minerías de datos, utilización de almacenes de datos, uso operativo del lenguaje *SQL* (en cualquiera de sus versiones), para garantizar

interrogaciones complejas, etc. Ese especialista es llamado por muchos *Gestor de Información*, y su papel en la empresa será cada vez más importante para la toma de decisiones.

El futuro que se nos viene encima, cambiará radicalmente la forma como hoy se asume la informática. Algunos cambios ya se avizoran e inclusive, se instrumentan (*Ibid.*): la *computación ubicua*, con dispositivos diversos conectados en diferentes formas, tamaños y estilos, la *Internet de las cosas*, la cual ha comenzado por el hogar, pero que evidentemente llegará rápido al taller; la impresión en 3D, un revolucionario medio de fabricar cualquier cosa (ya se comercializan automóviles y casas, fabricados mediante este sistema); los *sistemas ricos en contexto*, donde se podrá encontrar información sobre cualquier cosa; y la masificación de la *informática en*

*la nube*, donde prácticamente todos tendremos un “pedacito particular de nube” y deberemos aprender a gestionarla.

El empresariado cubano deberá entender que Internet no es solo el universo superficial al que se accede con los buscadores clásicos, como Google o Yahoo y que en ocasiones deberá penetrar en lo que se conoce como *Web profunda* (figura 2), para encontrar informaciones no habituales que pueden hacer más eficaz a su organización.

Resumiendo, la capacitación en las TIC y en particular en el empleo de Internet para su gestión estratégica, será un aspecto muy importante en el futuro inmediato del empresariado cubano. Esto incluye, por supuesto, al empresario privado, el cual, aunque ha mostrado más agilidad en el uso de las TIC que su par estatal, deberá escalar

Figura 2: Buscador



Fuente: Buscador especializado en la Web profunda.

nuevas posiciones en el conocimiento y aplicación práctica de la informática y las tecnologías de la comunicación, para hacer que su empresa crezca y se mantenga, en un mundo cada vez más competitivo.

Se trata de aceptar que vivimos en un mundo donde la interconexión y el intercambio de informaciones variadas entre las personas e instituciones, es condición necesaria para la actividad empresarial eficaz y eficiente. El empleo de todo el instrumental relacionado con las TIC e Internet debe formar parte de las habilidades técnicas del empresario actual. Su cultura general y organizacional debe permearse del conocimiento de las TIC y su utilización en su actividad de dirección.

## CONCLUSIONES

Este autor es consciente de que este trabajo es demasiado introductorio. También está preparado para aceptar quejas de los lectores, como las que habitualmente escucha en el aula (“No me autorizan a usar Internet en la empresa”, “Está prohibido utilizar las redes sociales en las empresas”, etc.). Sin embargo, ha querido pensar optimistamente, que la empresa cubana pueda conectarse a Internet para utilizarla adecuadamente en su gestión.

En la actualidad, la mayor parte de las empresas estatales, sometidas a un régimen extremadamente centralizado y controlador por parte de los niveles superiores, no tienen todavía la necesidad imperiosa de utilizar Internet para aumentar su nivel de actividad. Por el contrario, los empresarios privados, desde su comienzo, han experimentado la necesidad de aprovechar todas las oportunidades existentes, y esto incluye, por supuesto, a Internet. Ese escenario deberá cambiar sustancialmente para el empresariado esta-

tal, si se quiere que sus empresas pasen a ser organizaciones más eficaces y eficientes.

Internet formará parte natural en nuestras vidas, ojalá que más temprano que tarde, y el empresariado deberá utilizarla como hoy usa la energía eléctrica o las redes hidráulicas. Aprenderá a utilizarla, no sólo para enviar correos electrónicos u otras aplicaciones elementales, sino para potenciar su gestión empresarial: mejorar su relación con los clientes, hacer negocios e incrementar el comercio de su institución, solucionar problemas a distancia, controlar su organización más y mejor, buscar mejores soluciones de diseño y fabricación de sus productos, emplear mejor la externalización para ahorrar recursos, hacer más eficientes sus inversiones, captar mejor persona para su organización, perfeccionar el contacto con sus trabajadores, etc.

La actitud del empresariado debe ser optimista y positiva. Debe erradicar de su vida empresarial la incredulidad, el pesimismo y el escepticismo. Debe pensar en su empresa no como “un timbiriche” que fabrica objetos malos, caros, feos y de poca calidad; sino como una organización que debe ser competitiva a nivel global. Hay que recuperar la autoestima productiva y de servicios y hacérsela recuperar al cubano “de a pie”, de forma que ambos puedan llegar a percibir algún día, que los productos cubanos son de alta calidad, comparables a los mejores del mundo. El empleo de Internet debe contribuir a ello: no se puede confeccionar buenos zapatos, si no se sabe cuáles son los mejores zapatos del mundo y con qué máquinas y elementos se fabrican.

Por supuesto, que el problema no es sólo de los empresarios. El gobierno y el estado deberán, como se expresó anteriormente, reducir y eliminar el control y la tutela excesiva, que ha demostrado ser inoperante. Deberán empoderar a los empresarios y dar

suficiente autonomía a las empresas, para que estas se hagan dueñas de su propio destino y puedan contribuir al mejoramiento de la sociedad y la economía cubanas.

Este autor, con más de cuarenta años dedicados a la informática y sus tecnologías afines, está convencido que esta puede ser una poderosa fuerza productiva, si el sistema económico-social le permite desplegar sus potencialidades: el país espera por ello.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanco, L. (2015). Informatización y dirección de empresa en Cuba: evolución y desafíos. *Revista GIGA*. 1, pp. 23-25.
- Castro, R. (2012, 14 de Diciembre). Discurso pronunciado ante la Asamblea Nacional. *Granma*. pp. 2-4.
- Del Porto, C. (2015). El 2015 y las TIC. *Revista GIGA*. 1, pp. 7-11.
- Guevara, Y. (2016, 17 de Marzo). Por el bien del ciudadano. *Juventud Rebelde*. p. 5.
- ONEI. (2015). *Anuario Estadístico de Cuba. Capítulo 4: Organización Institucional. Tabla 4.1- Principales entidades clasificadas por formas de organización*, p. 6. Recuperado de <http://www.onei.cu/aec2014/04%20Organizacion%20Institucional.pdf>

