

## **La restauración, un negocio llamado a no ser estatal**

### *Catering, a Business Destined not to Be State-Owned*

Ileana Díaz Fernández<sup>1\*</sup> <http://orcid.org/0000-0002-6310-2982>

Luis Barreiro Pousa<sup>2\*\*</sup> <http://orcid.org/0000-0002-2926-9228>

<sup>1</sup> Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana, Cuba.

<sup>2</sup> Colegio Universitario San Gerónimo de La Habana, Universidad de La Habana, Cuba.

\* Autor para la correspondencia: [ileanadiazfernandez53@gmail.com](mailto:ileanadiazfernandez53@gmail.com)

\*\* Autor para la correspondencia: [luis.barreiro@sangeronimo.ohc.cu](mailto:luis.barreiro@sangeronimo.ohc.cu)

#### **RESUMEN**

El artículo muestra la evolución del sector de la restauración estatal y no estatal en Cuba desde el triunfo revolucionario hasta la actualidad. Analiza los enfoques con que se gestiona y su efecto en la calidad de la oferta y el servicio. Se demuestran las posibilidades de la gestión no estatal para ajustarse mejor a los factores de éxito y enfrentar con mayor flexibilidad su actividad. Esto se comprueba en el análisis de dos casos de estudio y se concluye que el sector privado de la restauración, a pesar de que se desenvuelve en condiciones incentivadoras no favorables, resulta exitoso porque logra enfocar su negocio hacia la lógica del cliente, de ahí que resulte más conveniente su gestión bajo formas no estatales.

**Palabras clave:** Cuba, cultura, gastronomía.

#### **ABSTRACT**

*The article shows the evolution of the state and non-state catering sector in Cuba from the revolutionary triumph to the present. It analyzes the approaches with which it is managed and their effect on the quality of supply and service. It demonstrates the possibilities of non-state management to better adjust to the success factors and to face its activity with*

*greater flexibility. This is proven in the analysis of two case studies and it is concluded that the private catering sector, despite the fact that it operates under unfavorable incentive conditions, is successful because it manages to focus its business on the logic of the customer, hence it is more convenient to manage it under non-state forms.*

**Keywords:** *Cuba, culture, gastronomy.*

Código JEL: L26, L32, L89

Recibido: 20/10/2020

Aprobado: 24/2/2021

## INTRODUCCIÓN

Cuba quizás no posea una cultura culinaria autóctona vasta como otros países, pero siempre ha mostrado competencia en la elaboración de platos exquisitos de comida nacional e internacional, popular o típica de una cafetería, además de una sólida tradición de calidad en el servicio. Desde 1968 toda la gastronomía pasó a ser estatal. Durante un tiempo se mantuvo una buena cultura dentro del sector, heredada del periodo anterior a la Revolución, sobre todo en restaurantes de mayor categoría. Sin embargo, el área más desfavorecida siempre ha sido la vinculada a las cafeterías y a los pequeños restaurantes de barrio, cuya logística centralizada de aprovisionamiento nunca ha funcionado, por solo mencionar un aspecto. Se puede afirmar que desde la década de los años noventa se agudizó la mala calidad en la gastronomía estatal, el mal trato y, en general, la depauperación de la apariencia de estos establecimientos. Salvados de esta desidia estuvieron aquellos restaurantes del centro histórico y otros vinculados al turismo, cuyas ofertas y calidad eran mejores.

Hasta nuestros días el sector sigue siendo mayoritariamente estatal, aunque algunas unidades pasaron a ser cooperativas (exitosas unas y fracasadas otras) y ha crecido el número de restaurantes y cafeterías privadas. No obstante, los recursos asignados a la gastronomía estatal no se compensan con sus resultados y no se justifica tal estatalización para un sector que «no es un medio fundamental de producción [ni resulta] estratégico en el

desarrollo económico y social, la vitalidad, sostenibilidad del país y la seguridad nacional» (Partido Comunista de Cuba, 2017).

El presente artículo explora cómo el sector privado encamina su negocio de restauración con la lógica del cliente, a pesar de que no existan condiciones incentivadoras favorables para su gestión.

## **METODOLOGÍA**

La metodología empleada para la elaboración de este artículo parte de la experiencia de los autores en su investigación del sector no estatal de la economía. Por tanto, se pudiera hablar de una observación participante, apoyada de manera importante por el análisis de documentos normativos, trabajos periodísticos y tesis realizadas sobre el tema. Además, fue muy importante el estudio de casos como método de investigación cualitativo. El examen de dos emprendimientos gastronómicos permitió profundizar en el modo de operar y gestionar estos negocios.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **Algunas precisiones necesarias**

Como negocio, el sector de la gastronomía satisface las necesidades de restauración de los diferentes segmentos del mercado, por tanto, no es una actividad homogénea, sino que en dependencia de las características, necesidades y deseos del mercado seleccionado como meta, será la oferta que se ponga a su disposición. Esta debe ser entendida no solo como el menú, sino, además, como el precio, el ambiente, el personal de servicio y la manera en que este se acerca y comunica con el cliente, aspectos que deben ser minuciosamente analizados, de modo que los elementos de esa oferta (conocida también como mezcla de *marketing*) sean coherentes entre sí y estén en correspondencia con el mercado meta, que se relaciona con el tipo de establecimiento gastronómico. De ahí que entre los determinantes del éxito para este sector, además de la ubicación –válido casi para cualquier actividad de servicios–, se encuentran el conocimiento del mercado, la evidencia física, la gestión del

personal y, consecuentemente, la imagen. Es por esto último que el concepto que se desea posicionar en la mente del cliente resulta clave, pues resume aquellos elementos que toma en cuenta para decidir acceder a uno u otro negocio.

El posicionamiento dependerá del tipo de cliente y negocio elegido, pero sobre todo de cómo diferenciarse de otros en la misma categoría. Ahí está la innovación. Este es un sector considerado como fragmentado, que permite lograr la ventaja competitiva con pequeños cambios, pero la dificultad es que tales transformaciones generalmente son muy fáciles de imitar por la competencia debido a que las barreras de entrada al sector son relativamente bajas. De ahí que muchos de estos negocios hayan optado por hacer vivir una experiencia única a los clientes cuando acuden a sus locales. La práctica internacional demuestra que no solo se puede lograr en los restaurantes de lujo, *gourmet*, etc., sino que hasta en un consumo tan simple en apariencia como tomarse un café puede alcanzarse. Así se evidencia en la cadena *Starbucks*, que no resulta precisamente un café barato. Vivir una experiencia puede hacer que la ventaja competitiva sea más sostenible, pues se asienta necesariamente en una cultura organizacional dispuesta a lograrlo y esta es más difícil de copiar. Si satisface al cliente, este estará dispuesto a repetir una y otra vez.

### **La gastronomía en Cuba (de los años sesenta al 2010)**

Al triunfo de la Revolución cubana en 1959, el país poseía una amplia red de establecimientos gastronómicos de diverso tipo, que incluía restaurantes, cafeterías y negocios de comida rápida. No se había producido aún la globalización de cadenas de este tipo y, por tanto, no estaban presentes en el país. Existía gran variedad en cuanto a tipos de restaurantes, desde fondas hasta de lujo, así como cadenas de autoservicio (García, 2020). Todo ello da idea de un amplio espectro de ofertas para diferentes segmentos de mercado en función de su poder adquisitivo.

El proceso de estatalización de toda la economía del país, iniciado a mediados de la década del sesenta, con la intervención y nacionalización de las grandes industrias –la mayor parte de ellas trasnacionales– también alcanzó a la gastronomía. En el año 1968, con la llamada Ofensiva Revolucionaria, se completa el proceso y la totalidad de los establecimientos privados, incluidos los gastronómicos, pasan a ser dirigidos por el Estado, aun aquellos pequeños y móviles. Así, toda la gastronomía se convierte en estatal, desde un restaurante

hasta el carrito de venta de granizado, pasando por las pequeñas cafeterías de barrio. Estas últimas y los restaurantes pasan al Instituto Nacional de la Industria Turística (INIT) y más adelante se crea la Empresa de Restaurantes de Lujo. Esta etapa se caracterizó por una gastronomía popular de bajos precios –con la apertura de comedores en escuelas, centros de trabajo, hospitales, etc.– y por la preservación de algunos restaurantes insignia tratando de garantizar su calidad. Al desaparecer el INIT y con la creación del Poder Popular, la mayoría del sector gastronómico se subordinó a los gobiernos locales y el resto al Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) –quien decidía y aún determina las políticas en este sector–.

Se crearon escuelas de gastronomía, entre ellas, la Federación de Asociaciones Culinarias de Cuba con la intención de capacitar a los cocineros y dependientes de salón. Sin embargo, «la escasez de materias primas, insumos y profesionales de formación integral, así como estrategias menguadas en este sector, obstaculizaron la prosperidad de la gastronomía cubana» (García, 2020). Esto, unido a una cultura igualitarista y de confundir servicio con servilismo, condujo a un servicio gastronómico y a una cultura culinaria despojada de innovación y de enfoque al cliente. Todo ello contribuyó a un proceso de deterioro del sector que provocó, por una parte, la desaparición de algunos tipos de oferta popular y, por otra, un nivel de estandarización de la oferta, no solo en términos de menú, sino de precios y de evidencia física y que condujo al cierre de algunos por el estado de sus inmuebles o por la carencia de recursos para sostener su grado de especialización.

La crisis de la década de los noventa abre las puertas al extranjero y se reanima la gastronomía estatal dirigida al turismo internacional, que se apoya con la apertura de escuelas de formación. Es en esta época que se crean las cadenas Palmares y Habaguanex con restaurantes que ganaron una posición en este mercado. Además, se autoriza la gastronomía privada, cuyos establecimientos popularmente denominados «paladares» se convirtieron rápidamente en competencia de la gastronomía estatal, incluso de aquellos con un mejor posicionamiento –salvo algunos «insignias» en la restauración cubana, como la Bodeguita del Medio, el Floridita, etc., a los que acompaña una historia y tradición–.

Los paladares se enfocaron tanto al turismo como a la población cubana en general, abriéndose una oferta amplia y diversa, que cubre hasta hoy una amplia gama del mercado, lo que presiona la oferta popular estatal, de baja calidad y servicio, aunque con menores

precios. Desde el año 1993 –en que surgen los restaurantes privados– hasta el 2010, el gobierno no había fomentado las formas no estatales de este sector, más bien eran inspeccionadas sistemáticamente, las mantenían con muchas limitaciones de ventas –por ejemplo, el número de sillas no podía ser superior a doce–, las comidas con carne de res o mariscos se revisaban contra comprobante de compra en la red comercial estatal, etc.

Este periodo presenta dos etapas. Al inicio, y a pesar de no estimularse los paladares, se oficializan muchos y se crean nuevos. Esto se refleja en un crecimiento desde 1993 hasta 1999. En este último año la gastronomía ocupó el 37 % del total de licencias otorgadas. A partir de 1997 hay un endurecimiento de las leyes y mayor vigilancia, lo que provoca un descenso de paladares, por lo que en el año 2000 solo había 253. (Henken y Ritter, 2020). No obstante, algunos restaurantes devienen muy exitosos como La Guarida, La Casa de Lilliam, etc.

El hecho de que el restaurante privado se viera impedido de expansión por sendas restricciones, unido a una gastronomía estatal subvencionada y que no sintió una gran competencia en el sector del turismo y mucho menos en el popular, condicionó que el servicio de esta última continuara siendo malo, expresado en la baja calidad de los platos y de la atención, así como en el desvío de recursos –mucho más en medio del periodo especial cuando el salario no resultaba suficiente y los alimentos eran muy demandados en el mercado negro–.

### **La gastronomía en Cuba (del 2010 a la actualidad)**

En el 2010 se dicta una nueva normativa sobre el trabajo por cuenta propia, que abre su perspectiva de expansión, sobre todo en lo referido a la posibilidad de contratar empleados y, en cuanto a la gastronomía, se aumenta el número de sillas permitidas. Este sector privado fue creciendo desde 2010 a pesar de no estar exento de dificultades, entre ellas, el abastecimiento de los suministros por no existir un comercio mayorista y, por otro lado, los impuestos (para esta actividad de los más altos). Después del progreso experimentado en el 2010, el desarrollo de los emprendimientos de este tipo se ha mantenido en meseta hasta la actualidad.

La segmentación del mercado en estos establecimientos privados es marcada, desde restaurantes de alto estándar con altos ingresos hasta cafeterías o paladares tipo fonda. En

un estudio realizado sobre la gastronomía de las calles 21 entre K y M, y J entre 23 y 27, en La Habana, se pudo apreciar que, en apenas unas cuadras, existían cuatro tipos de ofertas: un *table* económico (entre 40 y 50 CUP), otro de entrepanes y comidas (desde 2 CUP hasta 100), restaurantes con precios elevados (170 CUP y más) y restaurantes estatales con ofertas medias (alrededor de 75 CUP) de menor calidad que los privados en cuanto al servicio y el ambiente.

De igual forma que se alienta el emprendimiento privado, en el año 2012 se legisla el experimento de las cooperativas no agropecuarias, aunque su constitución comienza en el 2013. Según Carrobello y Trujillo (2016):

Durante años [...] [los restaurantes] padecieron de la misma enfermedad: el mal servicio. Unos, a causa del creciente deterioro de sus instalaciones y el menguado abastecimiento; otros, por los bajos salarios que desestiman a los trabajadores; y no pocos, por la proliferación de individuos que, tras los mostradores, en las cocinas o en la atención a las mesas de cafeterías y restaurantes, viven del “invento”, es decir, de la apropiación de los recursos del Estado. (párr. 7).

La precaria situación de la gastronomía estatal, sobre todo, la más popular (cafeterías, restaurantes de menor categoría, etc.), condujo a decidir que pasara a la forma de cooperativas no agropecuarias. Desde 2013 a 2016 «de una red inicial de 12 988 unidades han pasado a formas no estatales de gestión 3 938, lo que representa un 30 % total. En estos establecimientos laboran 12 877 trabajadores» (Figueredo Reinaldo, Garaycoa Martínez y Ramón, 2016, párr. 8).

Las cooperativas gastronómicas son las llamadas «inducidas», es decir, se crean por el traspaso de establecimientos estatales a formas cooperativas. Algunas han mostrado resultados alentadores como El Biky, la Divina Pastora, etc., pero la mayoría expusieron un conjunto de problemas, al igual que las privadas, con los suministros. Asimismo, hubo violación de los principios cooperativos (entre otras razones, por la improvisación y urgencia del traspaso impuesto por el gobierno), diferencias entre los socios, no completamiento de la cantidad de involucrados en la sociedad, etc. Además, «aún dejan mucho que desear la calidad, la imagen y los precios en varios establecimientos

gastronómicos que funcionan bajo esta modalidad» (Romeo Matos y Carmona Tamayo, 2018, párr. 5). Todo ello condujo a que algunas cerraran, otras fueran extinguidas y unas cuantas hoy hagan malabarismos económicos para sostenerse. Según Piñeiro (2018), en el 2016 ocho de las cooperativas gastronómicas tenían pérdidas y 25 presentaban utilidades menores a los 50 000 CUP, es decir, el 25 % del total en ese momento. En definitiva, el gobierno decidió en el 2019 parar el experimento, sobre todo, porque los precios se incrementaron y adoptaron la cultura de los establecimientos estatales. En la actualidad existen 153 cooperativas de gastronomía, el 36 % del total de cooperativas no agropecuarias.

Lo narrado hasta aquí muestra un sector privado dirigido a variados segmentos con ofertas diferenciadas por calidad y precio que no siempre logran ser muy bajos ya que, en contraste con la gastronomía estatal, no está subvencionada. Lo mismo ocurre con las pocas cooperativas gastronómicas que han logrado posicionarse.

La gastronomía estatal, por su parte, se encuentra estancada, con menús casi estandarizados, instalaciones y facilidades deterioradas por falta de mantenimiento, un servicio muy deficiente, en parte por el nivel de desestímulo de estos trabajadores y la inestabilidad del suministro. A esto se suma, en particular, el hecho de considerar que bajos precios deben implicar un mal servicio, lo que contradice la noción de calidad antes señalada. De esa realidad solo se salvan algunas instalaciones orientadas al turismo internacional o nacional de altos ingresos. Esto se corrobora por los criterios que emiten los turistas, incluidos aquellos segmentos de mercado medio-bajo, en sitios como TripAdvisor. Reiterados han sido los intentos por revertir esta situación mediante el trazado de estrategias. La más reciente alusión se realizó durante el balance anual de la gestión del Ministerio del Comercio Interior (MINCIN), efectuada en el año 2020, donde se abordaron, además, aspectos relacionados con el control económico y la eficiencia y se llamó a diversificar los servicios y las ofertas de consumo (Sol González, 2020). El problema radica en que se están atacando los síntomas y no las causas. De ahí que la preocupación existente sobre el tema por las autoridades competentes y los esfuerzos realizados no hayan dado el fruto deseado. Actualmente la red gastronómica estatal del país dirigida por el MINCIN abarca más de 5 400 establecimientos<sup>1</sup>, entre restaurantes (20 %) y cafeterías (80 %).



Es importante tener en cuenta que hay otra red estatal que es dirigida por la Corporación CIMEX y, como ya se mencionó, por la cadena extra hotelera Palmares, que incluyen diversos tipos de establecimientos (restaurantes y cafeterías). Para dirigir esta red se han creado diversas estructuras de dirección a diferentes niveles, así como cadenas de suministro altamente centralizadas. Ambos factores burocratizan un sector, fragmentado y que demanda flexibilidad, con lo cual se limita la posibilidad de que responda a las demandas del mercado.

En el 34<sup>to</sup> pleno anual de la Federación Culinaria de Cuba en enero del 2020, la ministra del ramo enfatizó en los problemas de indisciplinas, mala prestación del servicio, pérdida de calidad y falta de motivación. La solución propuesta se encamina hacia la capacitación, rescate de platos típicos y exportación (Rodríguez, 2020), evidentemente dentro de la gestión estatal. Tales planteamientos no constituyen alternativas nuevas y continúan sin resolver los problemas. ¿No se debería pensar de otro modo?

### **Dos experiencias en la gastronomía privada**

Si bien es cierto que no todos los negocios no estatales de restauración resultan exitosos, entre ellos se manifiesta un fenómeno normal de fracaso que obliga a algunos a cerrar. Esta situación no se produce en la misma medida en el sector estatal. Aunque los resultados de la gestión sean deficientes, no es política el cierre de establecimientos por esa razón ni existe el concepto de quiebra para el sector estatal. No obstante, la simple observación de la realidad permite comprobar que resulta mayor la prosperidad en el sector no estatal que en el estatal. Por supuesto, esa realidad no es la misma para cualquier establecimiento gastronómico no estatal, entre los cuales existe una enorme diversidad.

En un estudio entre emprendedores gastronómicos realizado, los entrevistados señalaban debilidades en análisis sobre el mercado al momento de la apertura de sus negocios y que los cambios demográficos eran poco tenidos en cuenta, a pesar de que todos esos negocios están dirigidos al mercado de consumidores. En relación con la competencia, la mayoría de los cuentapropistas entrevistados manifestaron no tenerla en cuenta al diseñar su oferta, no obstante, señalan cierta tendencia a la comparación entre competidores (Díaz Fernández y Barreiro Pousa, 2019). El estudio mostró que los negocios con niveles de ingresos más altos analizan, aunque por vías no formalizadas, las tendencias de sus ventas en relación

con los periodos de mayor o menor afluencia de clientes, los productos líderes y los más rentables, las ofertas «ganchos», así como los niveles de frecuencia de determinados clientes, mientras que los de menores niveles de ingresos prácticamente no ejecutan estos análisis. Con el paso del tiempo los dueños han ido identificando los gustos y particularidades de sus clientes más asiduos, lo cual coincide con aquellos negocios que han devenido en exitosos.

A continuación se ilustra cómo se han desarrollado dos negocios de restauración privados, cómo supieron aprovechar los factores de éxito y se adaptaron a los cambios del entorno, construyendo sus propias competencias distintivas y venciendo, con creatividad y tesón, todos los obstáculos que existen para el funcionamiento de esta forma de propiedad en el sector. Estos son el restaurante Hecho en Cuba y la cafetería de comida rápida Juanky's Pan, obviamente dirigidos a segmentos de mercado diferentes, pero igualmente exitosos en su emprendimiento gastronómico.

Hecho en Casa es un restaurante de tipo *gourmet*, enfocado en clientes, tanto extranjeros como nacionales, que prefieren una cocina de autor. Está ubicado en el municipio Playa, cuenta con nueve años de fundado y posee nueve empleados. Este restaurante se crea por las motivaciones que Alina, su dueña, posee por el arte culinario y la fuerte convicción de «rescatar la cocina de casa [...], las tradiciones [...], los sabores y aromas hogareños, la cultura del buen comer, del buen gusto y [...] que la historia de una nación también se aprecia en su cocina» (citado por Dorado Ortega, 2020, p. 53). Su propósito estratégico es que Hecho en Casa se convierta y se mantenga como una referencia de lo bien hecho en Cuba.

El restaurante atravesó por varias etapas de desarrollo en función de las disponibilidades financieras, pero todas signadas por la convicción antes mencionada y antecedidas de un estudio del mercado, de ahí que haya comenzado con un formato de cafetería, en un local reducido, hasta llegar al restaurante de dos plantas que es hoy. Su menú cambia diariamente y cuenta con una amplia variedad de platos refinados y creativos, donde el límite solo lo establece la imaginación. Ello hace que en el lugar se viva de forma permanente una experiencia totalmente diferente. Ofrece también servicio a domicilio, de buffet y de reservas. Como parte de sus estrategias de comunicación, Hecho en casa posee una página

web y se encuentra en las redes sociales, desde donde anuncia sus ofertas y refleja su compromiso con la cultura del detalle.

Una de las mayores fortalezas que posee este restaurante para su gestión es que cuenta con un plan de negocio donde se fija su concepción, sus objetivos, metas y los recursos con los que se debe contar y la preparación profesional de los empleados. Ha logrado certificados de excelencia de las principales redes en restauración. Ha sido anfitrión de personalidades de la cultura y de la sociedad, presidentes de diferentes países y es considerado uno de los mejores restaurantes de La Habana.

Juanky's Pan comenzó hace ocho años en la vivienda del emprendedor y ya constituye una marca registrada de comida rápida de alta calidad y servicio, presente en cuatro establecimientos, que poseen un enorme éxito en La Habana, a pesar de estar ubicados en lugares de difícil acceso. Sus integrantes fueron pioneros en el empleo del *marketing* como filosofía empresarial para impulsar cambios en el negocio en función del cliente y asegurar su desarrollo. Para ello estudian, aunque de forma muy elemental e intuitiva, los comportamientos, intereses y deseos del mercado, mediante los dependientes, quienes constituyen canales de escucha muy activos. Han desarrollado planes de fidelización y una rigurosa gestión de marca. Su oferta principal consiste en hamburguesas de res y cerdo, aunque también incluye otras combinaciones de entrepanes, jugos, malteadas, pizzas, etc. Ofrece servicio a domicilio y pedidos para llevar. La filosofía del negocio radica en brindarle un servicio a cada cliente, no solo para que compre, sino para que viva una experiencia que le haga regresar nuevamente. Para conformar su menú, utiliza productos locales orgánicos y recetas propias patentadas, que llaman la atención de los clientes no solo por su sabor, sino porque cada ingrediente tiene una posición en la preparación para crear una experiencia grata al consumidor. Los precios de los productos no son especialmente bajos, pero la calidad de la oferta ha permitido que sean aceptados por el mercado.

Los establecimientos poseen una ambientación moderna que responde a las tendencias actuales del diseño, capaz de atraer al público más joven. En ellos se puede disfrutar de la red social Juanky's Pan Club, espacio donde los clientes socializan mientras permanecen allí, comparten fotos o se observan en los televisores del salón. El capital humano es esencial para este negocio, pues, como plantea su dueño, Juan Carlos, en entrevista

personal concedida, «son el público más importante» (citado por Dorado Ortega, 2020). De ahí que incentive y motive al equipo porque son clientes internos que están en contacto directo con los consumidores finales. Lo anterior ha permitido formar una cultura organizacional en el establecimiento, para la cual el cliente resulta el centro y no las ganancias en sí, pues estas dependen del primero. Posee un sistema automatizado de gestión de ventas y de insumos, mediante el cual se registran las entradas y salidas de todas las materias primas que se utilizan en el proceso productivo, así como los ingresos obtenidos. Esto ha permitido agilizar la contabilidad, controlando de una forma más eficaz y eficiente el funcionamiento y los resultados del negocio.

Se han realizado diversas acciones de responsabilidad social que le han permitido haberse posicionado como uno de los emprendimientos que obtuvieron en el año 2017 el Premio Oasis de responsabilidad social que promueve Cuba Emprende. Su capacidad de innovación y adaptación al entorno se puede ilustrar a partir de los nuevos escenarios que se viven con la COVID-19. Dadas las limitaciones establecidas para acceder a sitios de reunión de personas, identificaron que buena parte de sus clientes estarían dispuestos a comprar los productos sin elaborar, para reutilizar las materias primas o elaborarlos en la casa. Esta oferta ha tenido una excelente respuesta por parte de la clientela del negocio y ha permitido mantener el nivel de actividad.

Según la opinión del propio fundador (citado por Dorado Ortega, 2020) los logros de Juanky's Pan se deben a una sólida estructura creada para vertebrar el proyecto, con responsabilidades distribuidas, especialmente aquella encargada del *marketing*. A esto se le añade contar con un equipo de trabajo comprometido y alineado con la visión del negocio, disponer de un manual de procedimientos que asegura el funcionamiento estable del negocio y la invariable calidad en su oferta, así como la gestión logística para asegurar la continuidad de la actividad. Su visión para los próximos siete años es convertirse en una marca nacional, mantener la calidad en el producto y el servicio que se ofrece.

A partir del análisis de ambos casos de estudio el lector se podrá dar cuenta de que existen factores comunes del éxito, que neutralizan o disminuyen las desventajas que poseen, asociadas a la ubicación o a las limitaciones existentes en el entorno.

## CONCLUSIONES

El análisis de la evolución de la gastronomía en Cuba muestra cómo la estatal mantiene los mismos problemas sin que las estrategias asumidas por el MINCIN hayan sido la solución. Al mismo tiempo se observa un sector privado que, sin estar subvencionado ni estimulado, con grandes problemas de suministros e incluso con mucha vigilancia sobre él, logra diversidad de oferta con calidad y buen servicio.

Los dos casos de estudio expuestos presentan semejanzas, tales como la orientación al cliente y la oferta adaptada a sus exigencias, la utilización de las tecnologías de la comunicación, el liderazgo y la flexibilidad soportada en la capacidad de innovación que le permite modificar lo que sea necesario acorde a los requerimientos de los consumidores y las dificultades de la economía.

Pareciera que tanto lo privado como lo cooperativo bien conducido pudieran ser una respuesta más eficaz para satisfacer los diferentes segmentos de mercado, eximir al gobierno de inversiones en dicho sector y promover alianzas público-no estatal que puedan ayudar y hacerlo a precios más bajos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Carrobello, C., y Trujillo, A. (2016). Gastronomía no estatal en Cuba: ni frío ni caliente. *Cubadebate*. Recuperado el 9 de septiembre de 2016 de <http://www.cubadebate.cu/noticias/2016/09/09/gastronomia-no-estatal-en-cuba-ni-frio-ni-caliente-fotos/>
2. Díaz Fernández, I., y Barreiro Pousa, L. (2019). Un análisis del sector cuentapropista en La Habana. *Economía y Desarrollo*, 161 (1). Recuperado el 20 de agosto de 2020 de <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/629>
3. Dorado Ortega, E. (2020). *Emprendimientos de restauración: estudios de casos* (Tesis de diploma). Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.
4. Figueredo Reinaldo, O., Garaycoa Martínez, R., y Ramón, M. (2016). Novedades para el sector no estatal en la gastronomía y los servicios en Cuba. *Cubadebate*. Recuperado el 2 junio de 2016 de

- <http://www.cubadebate.cu/noticias/2016/06/02/novedades-para-el-sector-no-estatal-en-la-gastronomia-y-los-servicios-en-cuba-video-e-infografia/>
5. García, A. (2020). Cuba: apuntes para una historia. *OnCubaTravel*. Recuperado el 20 de agosto de 2020 de <https://oncubatravel.com/es/magazines/april-may-magazine/gastronomy-in-cuba-notes-for-a-story/>
  6. Henken, T., y Ritter, A. (2020). *Cuba Empresarial. Emprendedores ante una cambiante política pública*. Editorial Hypermedia.
  7. Partido Comunista de Cuba (2017). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. *Granma*. Recuperado el 2 junio de 2020 de <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Conceptualizaci%C3%B3n%20del%20modelo%20economico%20social%20Version%20Final.pdf>
  8. Piñeiro, C. (2018). *Desempeño socioeconómico de las cooperativas no agropecuarias: contribución de sus principales determinantes. Estudio de casos* (Tesis de doctorado). Universidad de La Habana.
  9. Rodríguez, V. (2020). La federación culinaria de Cuba contribuirá a transformar la gastronomía estatal. *Juventud Rebelde*. Recuperado el 20 de enero de 2020 de <http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2020-01-18/la-federacion-culinaria-de-cuba-contribuira-a-transformar-la-gastronomia-estatal>
  10. Romeo Matos, L., y Carmona Tamayo, E. (2018). Cooperativas: la gastronomía que no despunta. *Cubadebate*. Recuperado el 20 de enero de 2020 de <http://www.cubadebate.cu/especiales/2018/11/21/cooperativas-la-gastronomia-que-no-despunta-fotos-e-infografia/>
  11. Sol González, Y. del (2020). Ministerio del Comercio Interior: transformar la gestión del comercio y eliminar las fisuras que propician las ilegalidades. *Granma*. Recuperado el 25 de febrero de 2020 de <http://www.granma.cu/cuba/2020-02-21/asiste-presidente-cubano-al-balance-del-comercio-interior-21-02-2020-09-02-53>

#### **Notas aclaratorias**

<sup>1</sup> No se incluye en esta cifra a los centros nocturnos ni los bares que, si bien son clasificados por el MINCIN como actividad gastronómica, esta constituye un servicio periférico vinculado al espectáculo o la música en vivo o grabada, por lo que resulta más consistente considerarlos dentro del sector del ocio.

### **Conflictos de intereses**

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

### **Contribución de autores**

Ileana Díaz Fernández: concibió la idea del artículo. Aportó la estructura, así como el estudio y análisis de los materiales consultados. Participó en la revisión final del proyecto de artículo.

Luis Alberto Barreiro Pousa: contribuyó con el análisis y discusión de los resultados del estudio, así como con la revisión de las referencias bibliográficas. Participó en la revisión final del proyecto de artículo.