

ALGUNAS CONSIDERACIONES PARA LA CONFORMACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA EMPRENDEDORES DEL DISEÑO EN CUBA

SOME CONSIDERATIONS ABOUT THE CONFORMATION FOR A BUSINESS MODEL FOR DESIGNERS ON THE ENTREPRENEUR SECTOR IN CUBA

Eduardo González Matos

<https://orcid.org/0009-0008-5903-4770>

Universidad Tecnológica de La Habana, Cuba

eduardogonmat@ind.cujae.edu.cu

Lourdes Sánchez Oramas

<https://orcid.org/0000-0001-7832-3879>

Universidad Tecnológica de La Habana, Cuba

lourdes.sanchez.oramas@gmail.com

Resumen

Los últimos cambios en la política económica cubana, han traído como consecuencia una reestructuración del sector privado, especialmente, en el área del diseño. En el territorio nacional los emprendedores tienen la oportunidad de desarrollar una gama de negocios como trabajadores por cuenta propia. Este es el caso de los emprendedores del diseño, donde la gestión de capacidades es un factor estratégico para el desarrollo y crecimiento de estos negocios. Por ello, el objetivo fundamental de este artículo es examinar algunos supuestos de diferentes autores de referencia sobre el establecimiento de un modelo de negocio para este sector e instaurar las consideraciones esenciales para crear un plan estratégico de negocios para los diseñadores cubanos. Se describirán las condiciones en las que trabajan los diseñadores en la isla para determinar el problema y diagnosticar las oportunidades de negocio. Posteriormente se generarán algunas reflexiones que permitirán que estas consideraciones tomen forma.

Palabras clave: Cuba, diseño, emprendedores, modelo de negocio.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Abstract

The latest changes in Cuban economic policy have resulted in a restructuring of the private sector, especially in the area of design. In the national territory, entrepreneurs have the opportunity to develop a range of businesses as self-employed workers. This is the case of design entrepreneurs, where capacity management is a strategic factor for the development and growth of these businesses. Therefore, the fundamental objective of this article is to examine some assumptions made by different reference authors about the establishment of a business model for this sector and establish the essential considerations to create a strategic business plan for Cuban designers. The conditions under which designers work on the island will be described to determine the problem and diagnose business opportunities. Subsequently, some reflections will be generated that will allow these considerations to take shape.

Keywords: *business model, Cuba, design, entrepreneur.*

INTRODUCCIÓN

Con más de 400 mil empresas de diseño gráfico y un mercado mundial de 43 400 millones de dólares, la industria del diseño es más que un concepto creativo. Es una forma de innovar, inspirar y construir imagen de marca. Según IBISWorld¹, la industria del diseño gráfico ocupa el noveno lugar entre todas las actividades empresariales y los diseñadores gráficos autónomos o freelance representan alrededor del 90% del sector. La industria mundial del diseño gráfico emplea más de medio millón de personas y en Estados Unidos, el diseñador gráfico medio gana unos 53.380 dólares al año, según la Oficina de Estadísticas Laborales (Gil, 2023).

Una de las características de las economías en países subdesarrollados, es la existencia de adversidades para la práctica del diseño. El caso de Cuba es también el mismo, eso sí, con condiciones particulares que se deben a la situación histórica, política y económica del país, aun así, no escapan de la crítica a la que se somete todo proceso de “actualización” de la economía de un país. Es lógico pensar entonces que la experiencia en esta rama es poca y por consiguiente la noción en cuanto a estrategia de negocio, plan de negocio o emprendimiento en la rama del diseño gráfico específicamente. Sin embargo, este sector se ha visto favorecido con la ampliación de los negocios por cuenta propia en Cuba. Claramente, la proliferación de negocios por cuenta propia implica una mayor participación de estos profesionales. No obstante, no podemos dejar de observar que también comienza a notarse un progresivo, pero todavía incipiente interés estatal por dotar a sus servicios y ofertas de una mejor proyección industrial y gráfica. De ahí que en poco menos de un año aparecieron tres revistas que, desde diferentes perspectivas, abordan el tema del diseño cubano: una desde lo artesanal, otra con enfoque artístico visual

¹ IBISWorld ofrece investigaciones sobre miles de industrias en todo el mundo.

y la última, de carácter global y con opciones más utilitaria (Woungly-Masaga). Además, con el objetivo de elevar la competitividad dentro del sector estatal cubano, específicamente en la rama empresarial, el Instituto Superior de Diseño² oferta la Maestría con la línea Gestión e Innovación de Diseño. No obstante, una de las particularidades en la práctica del diseño gráfico en la isla es que la mayoría de los graduados del ISDi son contratados por diversas entidades estatales, donde no tienen la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante sus estudios.

La planeación estratégica e innovación dependen principalmente de los colaboradores de la organización, quienes deben estar alineados con la cultura organizacional. Al enfocarse en la capacitación y desarrollo de habilidades de sus empleados, la empresa puede acelerar la innovación en sus procesos, lo que repercutirá positivamente en los resultados. La planificación estratégica es crucial para abordar problemas futuros en empresas, establece panoramas a corto y largo plazo que ayudan a mitigar riesgos e incertidumbres. Un gerente eficaz en este ámbito debe ser no solo intuitivo, sino también poseer la habilidad de motivar a su equipo, dado que el éxito de la empresa depende del compromiso y rendimiento de sus subordinados. Al vincular los conceptos de planeación estratégica e innovación, se obtiene que una empresa que fomente de manera activa la innovación logrará un mayor desarrollo y diversificación en sus productos o servicios (Bermeo et al., 2023). Las estrategias determinarán el futuro, el cual no puede estar únicamente fijado por los estudios y análisis de mercado.

El diseño estratégico, también conocido como gestión de diseño en el ámbito académico, ha evolucionado y se ha consolidado como una disciplina valorada. A su vez, las empresas y organizaciones están reconociendo cada vez más la importancia de la competencia en diseño como un elemento crucial para alcanzar el éxito estratégico, argumenta (Olave, 2020). La gestión del diseño es fundamental para establecer la cultura corporativa y fomentar la innovación a lo largo de la cadena de valor, lo que resulta esencial para crear productos y servicios atractivos. Esta disciplina empresarial combina recursos de gestión de proyectos, estrategia, diseño y técnicas de cadena de suministro, promoviendo un proceso creativo que se basa en una cultura organizacional orientada a la creatividad y la organización (Fiallo, 2023). Con relación a la gestión de diseño Raúl Bejerano resume los siguientes aspectos como los más relevantes:

- Es importante tratar la gestión de diseño como un proceso dentro de la organización.

² Por sus siglas conocido también como ISDi.

- Es aconsejable utilizar herramientas que permitan la medición del diseño y de su gestión, de ser posible, valorando su incidencia en cuanto a costos y rentabilidad.
- La medición del retorno de la inversión en diseño es un indicador que puede ser implementado y que pudiera redundar en un incremento de los presupuestos destinados a estos fines.
- El control de los procesos de diseño mediante un programa continuo y flexible, con objetivos, responsables y tiempos de realización.

Plantea el diseño desde la óptica de proceso, presente desde que se detecta una oportunidad en el mercado hasta la comercialización de productos, lo que contempla variables de entrada y variables internas relativas a los intangibles empresariales (Bejerano, 2024).

El objetivo fundamental de este estudio es sugerir componentes para la reflexión sobre el desarrollo del diseño como actividad autónoma, además de la implementación de un modelo de negocios estratégico para los diseñadores cubanos. Se asume como hipótesis que la instauración de un modelo empresarial para el diseñador cubano favorecerá el crecimiento económico y comercial tanto del emprendedor como de la empresa estatal. Aunque es verdad que se busca que estos proyectos de diseño se transformen en factores posibles para el desarrollo económico de la nación, el panorama actual es incierto. Por lo tanto, se percibe la hipótesis como especulativa y prospectiva. En resumen, no se podrá corroborar hasta que se presenten las circunstancias políticas y sociales que promuevan el fortalecimiento de las habilidades de los emprendedores en diseño.

1. Materiales y métodos

El enfoque de la investigación mixto combina elementos cualitativos y cuantitativos, otorgando una visión más completa del fenómeno (Faneite, 2023). Por lo anterior se buscó obtener un panorama general de los desafíos y necesidades de los emprendedores del diseño. Se comenzó analizando el contexto económico y social actual en Cuba (para el presente artículo se trata de un resumen), con la intención de fundamentar el problema que impulsó la creación de este artículo. Luego, se discutieron los modelos de negocio de diseño existentes y sus posibilidades de aplicación y luego, se problematizaron dichas posibilidades con respecto a diversos argumentos de algunos autores especialistas en dicho contexto, esbozando algunos primeros elementos del posible modelo para que, finalmente, se generen algunas propuestas esenciales de planteamiento de negocios. Por tales cuestiones, el alcance de la investigación es explicativo.

2. Resultados y discusión

Las industrias creativas constituyen un componente importante en las economías actuales. No solo contribuyen al crecimiento económico y la creación de empleo, sino que también actúan como elementos articuladores y generadores de entornos que son propensos a la transmisión de la identidad, aspecto esencial en la difusión y promoción de la diversidad cultural. Un concepto como industria creativa puede resignificar lo que se entiende por cultura, pues no solo se plantea como expresión de la espiritualidad las personas, sino como medio de producción. Es imprescindible la adecuada gestión de las oportunidades que ofrece el ámbito cultural, a partir de la creatividad e innovación de los artistas, instituciones y emprendedores (Concepción et al., 2022). Una de las características de los emprendimientos de diseño es que tienden a diversificarse, y aplican estrategias de servicios donde se hace un especial énfasis en la innovación, así como en la gestión estratégica. Tal característica brinda excelentes oportunidades de desarrollo de negocios para los diseñadores cubanos.

El primer paso para emprender un negocio de diseño, es justamente, identificar una oportunidad de diseño. La clave de cualquier emprendimiento es validar que existe una oportunidad de mercado. El emprendimiento es una forma de pensar o actitud a través de la cual las personas identifican oportunidades de cambio económico, político, social y cultural (Hernández *et al.*, 2022). Por lo tal motivo, se nota que cada vez más profesionales optan por el emprendimiento de diseño independiente, en forma de un pequeño estudio. En éste, el propio diseñador, además de desempeñar las tareas prácticas de su profesión, se ve forzado a asumir roles administrativos y de liderazgo para el correcto funcionamiento del negocio. El diseño estratégico es un proceso de planificación que integra productos, servicios y comunicaciones para presentar una empresa al mercado, alineándose con las necesidades de la sociedad y formando su estrategia. Este enfoque busca resolver problemas que mejoren la calidad de vida de las personas. Una gestión efectiva del diseño no solo ayuda a definir perfiles de clientes, sino que también crea propuestas de valor que satisfagan sus necesidades. En resumen, se trata de un estudio orientado a optimizar la oferta empresarial para generar un impacto positivo en la comunidad y en la relación con los consumidores (Corredor y Montoya, 2020). El diseño gráfico tiene un compromiso y una oportunidad en las comunidades y empresas que va más allá de sus fortalezas operativas y tácticas. Es un perfil que puede facilitar procesos de comunicaciones y estimular la transformación de realidades. No obstante, su proyección y vigencia como profesión dependen, por mucho, de la conversación activa con el sector productivo, acompañado de la construcción de lenguajes e imaginarios sobre el rol que abran campo para la inserción en proyectos o resolución de necesidades donde hoy son poco

reconocidos e invitados. En efecto, la revolución digital y las economías emergentes son determinantes para esa adaptación y actualización del perfil, que, más allá de un reto, podrían leerse como una escala estructural que impacta el escenario del diseño en la empresa, brindándole así oportunidades gerenciales y de liderazgo (Muñoz y Rivera, 2023).

Los diseñadores autónomos o freelance están en aumento y, por tanto, la tendencia hacia la práctica independiente es cada vez mayor. La evolución del mercado digital y el auge impulsado por las nuevas formas de trabajo, la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar y la creciente demanda de contenidos visuales han hecho del diseño gráfico freelance una opción atractiva para muchos profesionales creativos. Las economías con mayores tasas de crecimiento en el mundo, tienen su mayor impulso en la actividad emprendedora. En Cuba, como parte del proceso de actualización del modelo económico empiezan a consolidarse formas no estatales de propiedad y gestión, con la proliferación de nuevos emprendimientos que pueden ya clasificarse como micro y pequeñas empresas. Este proceso de actualización implica que una porción de las empresas estatales en la esfera de los servicios y la pequeña industria, fundamentalmente, pasen a gestionarse mediante formas no estatales. En el período 2010 a la actualidad, ha emergido un creciente sector de trabajadores por cuenta propia. Según datos tomados de los anuarios estadísticos de la Oficina Nacional de Estadística e Información,³ a partir de la apertura en 2010, se introdujo un cambio significativo respecto a todas las etapas anteriores, con la autorización a contratar fuerza de trabajo. En 2011 crecieron los TCP en 72%. Teniendo en cuenta que mientras en 2010 los trabajadores por cuenta propia totalizaban poco más de 140 mil personas y actualmente sobrepasan el medio millón, dentro de los que se destacan, las actividades de restaurantes y cafeterías, servicios de taxi, el comercio minorista y el arrendamiento de casas y apartamentos. De acuerdo con estos datos, es lógico pensar que aumentara la cantidad de negocios y empresas que demandan servicios de diseño.

Otro elemento que no se debe olvidar mencionar, es la Ley de Inversión Extranjera, puesta en práctica en marzo del 2014, la cual al menos en teoría, debe (y a pesar de que aún no cumple con las expectativas fijadas) ampliar las posibilidades de creación de empresas de varios sectores. El proceso de transformación económica que se continúa desarrollando exige mayores cambios institucionales que amplíen y regulen el espacio de acción del mercado. En las condiciones actuales, parece razonable asumir que las perspectivas de desarrollo del país estarán directamente vinculadas a una mayor y mejor integración en los mercados internacionales.

³ Por sus siglas conocido también como ONEI.

Es importante el establecimiento de un modelo de negocio independiente en diseño, pues se observa que los incipientes negocios de diseño han surgido en la Isla como cooperativas. El objeto principal de la cooperativa, según lo establece la ley, es “la producción de bienes y la prestación de servicios”. El artículo 2.1 del Decreto-Ley 305 “De las Cooperativas No Agropecuarias” define la cooperativa como “una organización con fines económicos y sociales, que se constituye voluntariamente sobre la base del aporte de bienes y derechos y se sustenta en el trabajo de sus socios, cuyo objetivo general es la producción de bienes y la prestación de servicios mediante la gestión colectiva, para la satisfacción del interés social y el de los socios” (Tejeda *et al.*, 2018).

El diseño estratégico combina metodologías de diseño con estrategias de negocios, con el fin de lograr soluciones valiosas. Permite dilucidar soluciones, gracias a acciones básicas del diseño como: entendimiento, definición, colaboración, prototipado y evaluación; ofreciendo nuevas alternativas a través de productos o servicios con un proceder completo, flexible y trascendental, así como una propuesta innovadora en el espectro de las profesiones tradicionales. Ya no se trata sólo de estética, sino de una nueva forma de pensar y trabajar vinculada a los retos de negocio. Al considerarse una disciplina potente, es importante que se adopte como una competencia fundamental en líderes empresariales que buscan que sus compañías se mantengan en el tiempo y se alineen a los desafíos a futuro (Marroquín y Abbud, 2021). La gestión estratégica del diseño es una manera de abordar los proyectos desde una perspectiva más amplia. Facilita la creación y fortalecimiento de la relación adecuada entre el diseño y las áreas involucradas en el proceso, gestionando recursos y estableciendo redes de información; con el objetivo de conectar el talento del diseño con las oportunidades del mercado. De esta forma se enfoca en integrarlo con la innovación, la tecnología, la administración y los clientes, para así ofrecer una ventaja competitiva.

El diseño es un elemento intangible que implica incertidumbre y riesgo. La gestión del diseño controla esos riesgos y maximiza el retorno de la inversión en este ámbito. Así, la gestión estratégica del diseño se presenta como una herramienta valiosa para la organización, permitiendo alcanzar sus objetivos de manera efectiva mediante la asignación de tareas administrativas, la coordinación de recursos y la evaluación del mercado en el que opera, con el fin de asegurar un rendimiento y crecimiento empresarial adecuados. Sin embargo, su función va más allá, ya que el aspecto distintivo de la gestión estratégica del diseño radica en su capacidad para identificar y comunicar las formas en que puede aportar al valor estratégico de una empresa. Se identifican las siguientes seis prácticas que elevan el posicionamiento estructural del diseño en las organizaciones: apoyo a la alta dirección, liderazgo de la función de diseño,

generación de conciencia sobre el rol y contribución del diseño, coordinación interfuncional, evaluación del diseño y formalización de los procesos de desarrollo de productos y servicios. El diseño estratégico es más efectivo cuando los diseñadores operan de manera multifuncional porque les permite equilibrar mejor el papel de los defensores del diseño junto con las consideraciones comerciales (Knigh et al., 2020).

La gestión estratégica del diseño se compone de varias etapas: análisis, planificación (que incluye dirección y organización), acción, control y reingeniería continua. Esta gestión actúa como un vínculo entre la planificación y la acción, la acción y el control, así como entre el control y la planificación. Su desempeño se evalúa mediante indicadores financieros, como la facturación de la empresa y los costos de los productos, además de indicadores no financieros que incluyen la satisfacción del cliente, la creatividad y la innovación. La planificación, dentro de la gestión estratégica, es un proceso que está influenciado por la cultura y desarrollo de la empresa. En este contexto, es fundamental llevar a cabo diversas intervenciones de manera simultánea para lograr avances complementarios en las áreas clave del negocio. Por lo tanto, la planificación tiene un carácter estratégico; no se trata únicamente de prever un camino a seguir, sino de anticipar su dirección. Así, la estrategia busca establecer una conexión cada vez más estrecha entre la sociedad, los individuos y sus organizaciones en un mundo interconectado. Es una manera de pensar y de observar la realidad con el fin de determinar la dirección más adecuada en relación con un contexto específico. La gestión estratégica del diseño constituye el enfoque y la esencia general de una organización para alcanzar sus objetivos, considerando la incertidumbre como un factor posible que debe ser anticipado. Por lo tanto, este tipo de gestión debe surgir de una interpretación clara y consciente de la realidad por parte del estratega, así como de un análisis integral de los diferentes aspectos de la situación global, nacional, regional y del entorno específico en diversos escenarios.

Una herramienta clave para evaluar los distintos aspectos necesarios en el modelo de negocio desde la perspectiva de la gestión estratégica del diseño es el conocido como Business Model Canvas o Lienzo de Modelos de Negocio. Este formato permite visualizar el modelo de negocio a través de nueve secciones, proporcionando una visión integral de la idea empresarial y que ilustra de manera clara las relaciones entre los diversos componentes. Los aspectos a considerar son los siguientes:

- Propuesta de valor: qué problema o necesidad resuelve.
- Segmentos de clientes: geográficamente, demográficamente y socialmente. A qué tipo de personas va dirigido.
- Canales: físicos y digitales.

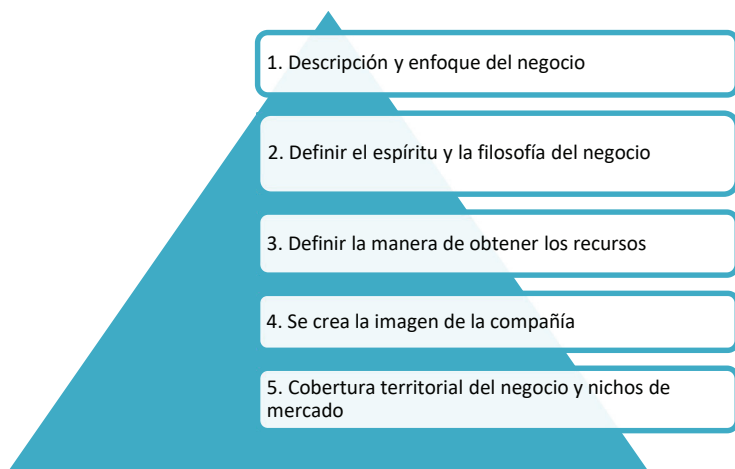
- Relación con los clientes: tácticas para mantener y hacer crecer la cartera de clientes.
- Fuente de ingresos: qué valor se ofrece, sistema de pagos.
- Recursos clave: elementos más importantes para que el negocio funcione. Personal, infraestructura y financiamiento.
- Actividades clave: que cosas más importantes ofrece y se necesitan para que funcione.
- Socios clave: principales socios y suministradores, proveedores, productos.
- Estructura de costos: fijos, variables, economía de escala.

Esta herramienta define muchos elementos clave para la factibilidad y viabilidad del negocio; y factores claves para iniciar el proceso de diseño como son la definición de usuarios, canales y medios de comunicación (Jiménez-León, 2022).

La Teoría de la decisión empresarial se ocupa del análisis lógico del proceso que debe seguirse para tomar decisiones, al tiempo que sugiere herramientas científicas de análisis, como el Árbol de decisión. Este último actúa como una representación gráfica de un problema, destacando la estructura del mismo, las decisiones requeridas y las incertidumbres involucradas. Para entender los cambios sociales, es fundamental proponer una gestión de diseño que subraye la interacción e influencia entre las partes, considerando tanto los factores internos como externos. Es especialmente importante reconocer el papel central de la acción humana y la conciencia en este contexto. Esto implica que es necesario ver la imagen personal como una herramienta estratégica en el emprendimiento, donde sus atributos son fundamentales para establecer las condiciones y características de su construcción como marca. El objetivo es esclarecer las estrategias específicas que surgen internamente, los posibles procesos de cambio y el papel que desempeña cada miembro dentro de la organización.

Siguiendo los argumentos expuestos previamente, se presentan a continuación, de manera breve, algunas ideas que pueden servir como fundamento para desarrollar un modelo estratégico de negocio de diseño para Cuba, basado en un plan de negocios convencional. Es fundamental destacar que estas son consideraciones presentadas como sugerencias estratégicas, y no un modelo de negocio de diseño ya elaborado, implementado y validado en Cuba. Para desarrollar un modelo estratégico de negocio, es crucial comprender a fondo las condiciones específicas del entorno. En este contexto, es importante señalar que algunas de estas consideraciones, por más básicas o esenciales que parezcan, deben ser revisadas y ampliadas por los diseñadores cubanos. Aunque algunas ideas ya han sido propuestas para su implementación tal como se describen, también requieren una revisión adicional.

En primer lugar es fundamental definir la descripción y el enfoque del negocio para que todos los miembros comprendan claramente las actividades que se realizan (Fig. 1). La primera consideración clave es crear un equipo flexible, que posea las características de división del trabajo mencionadas anteriormente, sin perder el sentido de colectividad, y que tenga la capacidad de ampliar su base de clientes desde un enfoque independiente o freelance. Permitiendo identificar la propuesta de valor. Asimismo, se debe considerar inicialmente el enfoque relacionado con proyectos y consultorías de diseño en términos generales, dado que Cuba es un territorio casi inexplorado en este ámbito. Sin embargo, es importante tener en cuenta el interés y la vocación de los miembros para definirlo con mayor precisión, así como analizar las necesidades de empresas de otros sectores comerciales a nivel local y regional primero, y luego a nivel internacional, lo que implica un crecimiento sostenido.



Fuente: elaboración propia.

Fig. 1. Consideraciones para la creación de un modelo estratégico de negocio de diseño en Cuba.

En segundo lugar, es fundamental establecer el espíritu y la filosofía que guiarán el negocio. Esto implica formular: misión (qué se hace y cómo se soluciona), visión (perspectiva futura del negocio), valores (principios éticos y estéticos internos y externos), objetivos de la empresa (estrategias para alcanzar su esencia) y normativa que se refleja en los estatutos y políticas (derechos y deberes de los miembros, recursos financieros y materiales, políticas de precios, créditos e incorporación de nuevos miembros, entre otros). Todo esto debe integrarse para crear un sistema de pensamiento coherente dentro de la entidad económica, que sea respetado y aplicado por todos sus integrantes. Al establecer y conectar los valores que el colectivo percibe, asimila y proyecta, se forma la imagen de la organización.

La tercera consideración fundamental debe especificar claramente cómo se obtendrán los recursos económicos, materiales y, si es necesario, humanos para iniciar el colectivo. Esto incluye la inversión en capital de trabajo, procedencia de los recursos, selección de proveedores y políticas de crédito, así como la generación, control y seguimiento de la cartera de clientes y el pago de nómina. Todo esto debe contemplarse en el balance general, reservando una parte para la reinversión, entre otros aspectos. En esencia, se trata de proyectar hacia dónde se desea llegar en términos de ganancias o inversiones económicas y desde qué punto se parte. Este proceso se conoce como inversión para el mantenimiento del negocio y establecimiento de metas financieras. Además, en esta tercera consideración es importante definir los precios para cada proyecto o consultoría, calculando en costos unitarios y en función del trabajo realizado por cada miembro por hora. También se deben considerar los insumos utilizados, como el consumo de electricidad, gastos en materiales o equipos, insumos consumidos, alquileres de inmuebles o equipos especiales, viáticos necesarios, entre otros.

La cuarta consideración fundamental se centra en la creación de la imagen de la empresa. A partir de los elementos de la filosofía mencionados, se desarrolla el sistema visual (identidad gráfica y visual corporativa), el sistema objetual (lenguaje de los muebles y artículos de oficina) y el sistema espacial (ubicación, distribución de áreas y diseño del espacio) de la organización, aplicándose en todos los aspectos. Una vez que se ha establecido esta imagen o sistema visual, objetual y espacial, se procede a evaluar la situación legal y fiscal de la unidad económica. En este contexto, se hace referencia al artículo 2.1 del Decreto-Ley 305 mencionado anteriormente, así como a otras normativas fiscales que puedan surgir con el tiempo ya la regulación del modelo económico en desarrollo. Es recomendable contar con un contador o abogado fiscal especializado para llevar a cabo los trámites necesarios.

Esta quinta consideración fundamental implica reconocer la cobertura territorial del negocio y los nichos de mercado, los cuales deben derivarse de la interpretación de la realidad por parte del equipo de estrategias. Esto se logra analizando la situación global, nacional, regional y del entorno específico, considerando diversos escenarios, tanto positivos como negativos. Es esencial identificar las oportunidades de negocios en Cuba, especialmente a raíz de los cambios en la política económica mencionados anteriormente. Además, se deben analizar los segmentos de clientes desde una perspectiva geográfica, demográfica y social. Esta consideración también guía las estrategias de marketing, medios y objetivos publicitarios, que son cruciales para establecer relaciones con los clientes y desarrollar tácticas que permitan mantener y expandir la cartera de clientes. Asimismo, es importante realizar un análisis de Fortale-

zas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (DAFO) del propio colectivo, así como evaluar la competencia directa (empresas similares) e indirecta (productos y servicios relacionados). Este análisis proporciona una diferenciación a corto plazo y puede facilitar un posicionamiento a mediano plazo, además de identificar posibles alianzas estratégicas para proyectos más ambiciosos. Así, en función de las habilidades creativas, innovadoras y de gestión del colectivo, se deben definir las ventajas competitivas y comparativas, adoptando un enfoque más integral en el diseño estratégico. En esta consideración fundamental, surge la necesidad constante de desarrollar nuevos productos y servicios, incluso como sistemas holísticos e híbridos de diseño. Se deben considerar los servicios como parte del conjunto de bienes rentables, actuando como una estrategia de supervivencia en situaciones extremas. Las consideraciones claves para un modelo estratégico de negocio de diseño en Cuba buscan orientar las acciones de diseñadores y especialistas, con el objetivo de lograr una alta calidad en las producciones y servicios de diseño. Además, este enfoque sirve como material de referencia para implementar políticas y estrategias que posicionan el diseño dentro del sector empresarial, al tiempo que promueven flexibilidad y calidad en la producción y los servicios cubanos. Los profesionales del diseño, apoyándose en estas consideraciones básicas del modelo de gestión como herramienta, podrán establecer las bases para desarrollar estrategias coherentes para su modelo de negocio, ya que sus capacidades esenciales se fundamentan en la planificación y proyección. Por lo tanto, la descripción de los medios y objetivos de marketing y publicidad, a partir de la inversión inicial, así como la proyección de gastos y resultados en canales físicos y digitales, deben ser planificados estratégicamente. Las empresas de diseño son fundadas por diseñadores, lo que implica que sus enfoques se basan en los antecedentes, filosofía y estrategias comerciales de sus creadores.

Se podrían identificar entonces dos tipos diferentes de diseñadores emprendedores: uno que colabora exclusivamente con otros diseñadores y otro que se asocia con profesionales de distintas disciplinas, como ingenieros, arquitectos o mercadólogos. Este enfoque estratégico se convierte en una herramienta valiosa que todo emprendedor debe conocer, ya que facilita la consecución de objetivos y la resolución de problemas en un entorno de incertidumbre económica, política, social y cultural.

CONCLUSIONES

Finalmente, se presentan consideraciones estratégicas para la creación de un modelo de negocio de diseño en Cuba, basado en un plan de negocios estándar. Estas sugerencias no constituyen un modelo probado, sino que requieren una comprensión profunda del contexto local y de los emprendedores. Es

fundamental definir claramente el giro del negocio y establecer un colectivo flexible que permita ampliar la base de clientes. Concretar cómo se obtendrán los recursos económicos, materiales y humanos necesarios para el funcionamiento del negocio, incluyendo la inversión en capital de trabajo, la gestión de proveedores, las políticas de crédito y el control de la cartera de clientes. Además, es básico centrarse en la creación de la imagen corporativa. Luego, se aborda el reconocimiento de la cobertura territorial del negocio y los nichos de mercado, identificando oportunidades derivadas de cambios en la política económica. La consideración sobre estrategias de mercadeo y publicidad destaca la importancia de establecer relaciones sólidas con los clientes y tácticas para expandir la cartera de clientes, así como realizar un análisis DAFO del colectivo y su competencia. Esto permite identificar ventajas competitivas y posibles alianzas estratégicas. Además, se enfatiza la necesidad de desarrollar continuamente nuevos productos y servicios como parte de una estrategia de supervivencia. Las consideraciones propuestas buscan guiar a diseñadores en Cuba hacia una alta calidad en sus producciones, posicionando el diseño dentro del sector empresarial y permitiendo flexibilidad en su gestión. Este enfoque estratégico es esencial para alcanzar objetivos y resolver problemas en un entorno incierto, proporcionando un marco lógico para la planificación y proyección del negocio.

Para concluir, la incorporación de la perspectiva del pensamiento estratégico en los procesos de gestión empresarial permite comprender factores clave como la resolución de problemas, la toma de decisiones, la formulación de estrategias y la mejora de procesos, todos ellos implementados dentro del modelo de negocio. En este sentido, el plan de negocios actúa como un resumen que resalta las variables más relevantes del emprendimiento y sirve como una herramienta para un proceso de planificación sistemático y eficaz. Este plan incluye un análisis del mercado y la estrategia que la empresa ha desarrollado para ingresar a ese mercado. Es fundamental destacar que la creación de una marca personal a través del diseño estratégico proporciona tanto amplitud como profundidad en el posicionamiento, no solo del despacho o colectivo, sino también del propio diseñador. La gestión del diseñador como marca es tan crucial como la gestión de proyectos o empresas, ya que conlleva importantes beneficios para todos los involucrados, especialmente para el propio diseñador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bejerano, R. B. (2024). La evaluación del diseño según el discurso teórico de Manuel Lecuona. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación* (219).

- Bermeo, C. L. R., Palma, K. I. P., y Morales, K. D. R. (2023). Planeación estratégica empresarial y cultura de innovación: Una revisión de literatura. *Visión Empresarial*, 1(2), 10-25.
- Concepción, J. A. C., Largui, P., Hidalgo, A. H., Martínez, J. R. y Redondo, Y. D. (2022). Recursos culturales y creativos para el desarrollo territorial en La Habana. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(especial 1).
- Corredor Mosquera, S. Y., y Montoya Barrera, J. W. (2020). *El papel del diseño estratégico en la construcción de alternativas de solución para un parque de diversiones en tiempos de crisis. Estudio de caso*. Universidad EAN.
- Faneite, S. F. A. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95.
- Fiallos Baldeón, L. M. (2023). *La Gestión del Diseño Estratégico, basado en un modelo de la iconografía textil de la cultura Puruhá aplicado a revestimientos cerámicos*. Universidad Nacional de Chimborazo.
- Gil, C. (2023). 60 estadísticas de diseño para 2023. Disponible en: <https://www.sortlist-es.webpkgcache.com/doc/-/s/www.sortlist.es/datahub/reports/estadisticas-de-diseno/>
- Hernández, E., Bautista, D., Maldonado, M. y Huitron, G. (2022). Emprendimiento. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 9(17), 70-71.
- Jiménez-León, E. (2022). Herramientas visuales para el diseño estratégico de marcas de emprendimientos. *Zincografía*.
- Knight, E., Daymond, J., y Paroutis, S. (2020). Design-led strategy: how to bring design thinking into the art of strategic management. *California management review*, 62(2), 30-52.
- Marroquín, G. y Abbud, M. d. M. S. (2021). *Diseño Estratégico, un diferenciador en las empresas del futuro*. Paper presented at the DIS.
- Muñoz, C. L., y Rivera, B. M. (2023). Perfil laboral del diseñador gráfico de hoy: un estado de la cuestión. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (188), 33-42.
- Olave, J. S. H. (2020). Construcción de un modelo estratégico de inserción del diseño en las mipymes del sector sistema moda en Bogotá, a partir de la experiencia SENA. *Actas de Diseño* (31).
- Tejeda, N. T. M., Alemán, L. S., Pérez, Y. C. y Atienza, M. K. H. (2018). Análisis del marco legal de las cooperativas no agropecuarias en Cuba. *El cooperativismo en Cuba. Situación actual y propuestas para su regulación y fomento*, 97.
- Woungly-Massaga, A. Nacen en un año tres revistas de diseño cubanas. Disponible en: <https://foroalfa.org/articulos/nacen-en-un-ano-tres-revistas-de-diseno-cubanas#:~:text=%C2%BFUna%20tendencia%3F,el%20>

tema%20del%20dise%C3%B1o%20cubano.ytext=Tres%20nuevas%20
revistas%2C%20Pauta%2C%20D,experimentando%20la%20
profesi%C3%B3n%20en%20Cuba.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifican que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asumen cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORES

EDUARDO GONZÁLEZ MATOS: Conceptualización y sistematización de ideas; formulación de objetivos, fundamentación teórica y metodológica del tema expuesto; redacción del manuscrito original; preparación, creación y presentación del trabajo.

LOURDES SÁNCHEZ ORAMAS: Aportó la idea inicial, así como organizó el desarrollo de la investigación, participando en su revisión y perfeccionamiento. Colaboró en la conceptualización del problema y aportó ideas para la visualización de los resultados.