

# Procedimiento de gestión estratégica para Mipymes en Comunicaciones desde un enfoque de responsabilidad social

Julio Antonio Domínguez García

[jdgarcia@fh.ismm.edu.cu](mailto:jdgarcia@fh.ismm.edu.cu)

Yordanis Torres Batista

Universidad de Moa

**Resumen:** Se propuso un procedimiento de gestión estratégica para Mipymes en Comunicaciones desde un enfoque de responsabilidad social. El trabajo se estructuró en cuatro etapas y diez pasos donde se establece una nueva concepción teórico-metodológica de la gestión estratégica para las Mipymes en Comunicaciones, cuya aplicación permitirá un desarrollo más eficiente y efectivo. El procedimiento empleado mejora la competitividad de este tipo de empresas en el proceso de toma de decisiones al interactuar y satisfacer las necesidades de sus clientes.

**Palabras clave:** actores económicos; empresa; economía cubana; empresa de comunicación.

## Strategic management procedure for Mipymes in Communications from a social responsibility approach

**Abstract:** A strategic management procedure for Mipymes in Communications was proposed from a social responsibility approach. The work is structured in four stages and ten steps where a new theoretical-methodological conception of strategic management for MSMEs in Communications is established, whose application will allow a more efficient and effective development of MSMEs in communications; improves the competitiveness of this type of companies in the decision-making process by interacting and satisfying the needs of their customers.

**Keywords:** economic actors; company; Cuban economy; communication company.

## Introducción

En la actualidad las empresas siguen un proceso analítico que les permite identificar amenazas y oportunidades potenciales mediante el proceso de gestión estratégica. Esta constituye la única forma posible de destacarse ante la competencia y conquistar al público objetivo.

Según Certo y Peter (1997) citado por Paredes (2017) la gestión estratégica es un proceso continuo dirigido a mantener la organización acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve. El proceso se inicia con la evaluación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; se definen la misión global y las metas oficiales a partir de las cuales se pueden formular estrategias o metas operativas; posteriormente se lleva a cabo la adopción y ejecución del plan estratégico, para finalmente evaluar la efectividad de los esfuerzos organizacionales y la adopción de medidas correctivas en caso de requerirlas.

El proceso de actualización del modelo económico cubano tiende a la dinamización de la economía al patentizar la necesidad de coexistencia de las distintas formas de propiedad y gestión. Se reconoce que las personas naturales puedan llevar a cabo emprendimientos, más allá de su ejercicio, de forma simple como un pequeño negocio familiar del trabajador (Mesa & Méndez, 2021).

Para Mesa y Méndez (2021) las Mipymes constituyen estructuras organizativas capaces de contribuir eficazmente a la cohesión económica y social de un país, toda vez que impactan significativamente en la generación de empleo, ingresos, la disminución de la pobreza y la dinamización de las actividades productivas en las economías locales, por lo que constituyen actualmente una cuota representativa en el tejido empresarial de las economías en desarrollo.

En la actualidad, se encuentran presentes en una amplia gama de actividades de producción y servicios de la economía. Resulta difícil encontrar algún sector empresarial en el que no esté presente este actor económico (Fernández, Alfonso & Ramos, 2022).

Las Mipymes son un actor económico indispensable del sistema empresarial actual, esto se aprecia en indicadores como la cantidad de personas empleadas y su representatividad entre la cantidad de empresas existentes en un número considerable de sectores empresariales (Vásquez *et al.*, 2021; Goyes *et al.*, 2020; Fernández, Alfonso & Ramos, 2022).

Con la implementación de programas de gerencia estratégica, las Mipymes pueden obtener ventajas como el compromiso de los miembros de la organización para la consecución de objetivos, incrementar la participación al establecer los objetivos y estrategias, disminuir los riesgos frente a la competencia y obtener beneficios financieros. Por lo que se requiere evaluar la capacidad de planear, organizar, dirigir, controlar y retroalimentar las fortalezas de la empresa, haciendo énfasis en los aspectos estratégicos que involucra dicha capacidad (Castellanos *et al.*, 2006).

La planeación estratégica está considerada una herramienta importante para la dirección de organización ya que permite trazar objetivos, metas y estrategias para que la empresa sea exitosa, mejora la competitividad y contribuye a la innovación (Baque, Izquierdo & Viteri, 2022; Muñiz, Tomalá & Alvarado, 2022).

En revisión bibliográfica realizada a diferentes modelos de gestión estratégica enfocados en la responsabilidad social, no se evidencia la existencia de la inclusión armónica de la responsabilidad social en los modelos para las Mipymes en Comunicaciones. Por tanto, este trabajo propone un procedimiento de gestión estratégica para Mipymes en Comunicaciones desde un enfoque de responsabilidad social.

### **Métodos**

Se utilizó el análisis documental (publicaciones, tesis y libros) que permitió un estudio bibliográfico exhaustivo sobre el tema y realizar un análisis de la información.

### **Análisis de los resultados**

El procedimiento de gestión estratégica para la Mipyme en Comunicaciones con un enfoque de responsabilidad social consta de cuatro etapas y 10 pasos que permitirán cumplir los objetivos establecidos.

#### **Etapas 1: Diagnóstico**

Se realiza un análisis de la condición actual de la Mipyme en Comunicaciones, se deberá determinar sus características y necesidades y se efectúa una primera visualización del enfoque de la Empresa de Comunicaciones sobre la responsabilidad social y su incidencia en el sector.

### Paso 1: Estudio de la orientación estratégica de la Mipyme

Objetivo: Evaluar los principales elementos que determinan la orientación y posición estratégica de la Mipyme en Comunicaciones en su segmento. Para el cumplimiento del objetivo se evalúan las tendencias actuales de la empresa con énfasis en el segmento de Comunicaciones sostenible en el cual se desempeña, cómo la Mipyme responde a los factores de competitividad y cuáles son sus ventajas competitivas. También se deberá tener en cuenta la opinión de los clientes para poseer una visión más amplia de cómo cumplen sus expectativas por lo que se sugiere aplicar como herramienta un cuestionario a clientes.

En un segundo momento se procede a comprobar el papel que desempeña la Mipyme en el sector y entorno en que se encuentra enclavada. Para ello se puede aplicar una entrevista en la que se evalúan en qué medida la misma contribuye con las metas de desarrollo para la localidad. Estos criterios son aportados por la población y los decisores locales, lo que permite determinar las posibles oportunidades y amenazas para las Mipyme. El resultado final de este paso es la identificación de la realidad estratégica de la Mipyme frente al mercado en el cual se desempeña. Como soporte a este proceso de diagnóstico es necesario desarrollar un ciclo de aprendizaje sensibilización con los miembros de la Mipyme el cual tiene como objetivo promover el aprendizaje de gestionar las empresas con responsabilidad social.

Paso 2: Análisis interno con enfoque en las dimensiones definidas para la responsabilidad social.

Una vez concluido el paso 1 se realiza el estudio interno de la división teniendo en cuenta las potencialidades y limitaciones que presenta la Mipyme en Comunicaciones para lograr las metas futuras. También es necesario identificar los principales atributos que tiene la Mipyme en Comunicaciones según su categoría y localización puesto que por la heterogeneidad de las empresas debe ser considerada, y a su vez conocer datos reales de la capacidad de clientes con el servicio y las utilidades de la división.

Para el análisis interno se utilizarán las entrevistas a los directivos y miembros que pertenecen a la Mipyme, también se realizará dinámicas grupales y la revisión documental. En dicho estudio se evaluarán las dimensiones de la responsabilidad social tales como: medioambiente, derechos humanos. En resumen, no es más que el análisis de la matriz DAFO donde se establece las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que son variables internas y externas de la Mipyme.

Dicho resultado permitirá conocer en que cuadrante se encuentra la Mipyme y que tipo de estrategia debe seguir en relación a la responsabilidad social.

Paso 3: Identificación de variables claves para el proceso de planificación estratégica de las Mipymes en Comunicaciones.

Se establecen las variables que son cruciales para cumplir con la razón de ser de las Mipyme y su contribución al entorno. Este paso se determinará mediante votación ponderada, y se seleccionan las principales variables que no pueden faltar en el proceso de planificación. A partir del paso 2 se confecciona un primer diagrama causa-efecto para el estado deseado de la Mipyme en Comunicaciones, el cual guiará el resto de las etapas del proceso estratégico.

## **Etapas 2: Planificación**

Consiste en realizar la proyección de las principales estrategias de la Mipyme de Comunicaciones, destacando los indicadores de responsabilidad social. La etapa se desarrollará mediante: análisis documental, entrevista directa y observación de campo.

Paso 4: Definir y/o actualizar las categorías básicas de la Mipyme en Comunicaciones con orientación de la gestión en la responsabilidad social.

Se evaluará, si existen y en qué medida están presentes las variables claves en estas categorías, para proceder al proceso de reajuste estratégico. En caso de no existir estas conceptualizaciones se procede entonces a su determinación con el grupo de trabajo, tomando como punto de partida los resultados la etapa 1. Se le dará cumplimiento mediante sesiones grupales la que permitirá revisar las principales concepciones de la gestión estratégica de las Mipyme, por lo que se hace necesario verificar los indicadores de responsabilidad social en cada categoría básica y la definición de sus implicaciones estratégicas al efecto. También se deberá analizar la congruencia entre la misión, visión, objetivos, estrategias y planes de la empresa en el caso de tenerlos o por el contrario crearlos teniéndose como objetivo principal la responsabilidad social.

Paso 5: Determinación de los indicadores de responsabilidad social

Para la determinación de los indicadores de responsabilidad social que direcciona la gestión estratégica de las Mipymes de Comunicaciones se realizará mediante el análisis de expertos (método DELPHI), quienes observan las características del objeto de estudio práctico y consideran pertinente realizar el trabajo a partir de los

10 indicadores que fueron seleccionados, posteriormente se deberá hacer la lista de chequeo para evaluar su estado en la Mipyme. Si fuera necesario se realizará 3 rondas para que los expertos lleguen a un nivel de consenso adecuado en el contenido de los indicadores.

En la tabla 1 se presentan los contenidos y elementos necesarios a desarrollar y evaluar en cada etapa del proceso de gestión estratégica para la Mipyme en Comunicaciones desde un enfoque de responsabilidad social.

Tabla 1. Elementos de los indicadores seleccionados de la gestión estratégica para la Mipyme en Comunicaciones desde un enfoque de responsabilidad social

Indicador 1. Relaciones con la competencia			
Etapa 1. Diagnóstico	Etapa 2. Planificación	Etapa 3. Ejecución	Etapa 4. Evaluación y control
Están presentes los estudios de competitividad del sector, y la empresa, así como los procesos de evaluación de las prácticas de precio y competencia comunes al mercado si cumple la legislación y busca un posicionamiento leal.	Posee reglas explícitas y declaradas sobre competencia velando su observancia en el proceso de proyección y su debate con el público interno sobre su postura ante los concurrentes.	Asume el compromiso público de combate a la competencia desleal. Discute su postura con proveedores y clientes, participa en asociaciones de clase en la discusión de esos aspectos.	Tiene reconocimiento en su segmento en discusiones relacionadas a la búsqueda de estándares de competencia cada vez más elevados.
<input type="checkbox"/> No se considera su aplicación en esta empresa. (Justifíquelo) <input type="checkbox"/> Nunca se ha tratado este asunto antes.			
Indicador 2. Diálogo e involucramiento de las partes interesadas			
Se estudia la forma en cómo se manifiestan el diálogo y el compromiso de las partes interesadas para el éxito del negocio	Establece mecanismos de diálogo e involucración de las partes interesadas para remediar impactos socio ambientales. Está preparado para adoptar planes de contingencia	Además de priorizar la involucración y el diálogo constante, adopta una estrategia de gestión de la información como base para la redefinición de políticas, procesos de gestión o producción.	Por medio de utilización de herramientas y políticas específicas, dialoga e involucra las partes interesadas en reflexiones previas sobre sus actividades, procesos y acciones para prever, minimizar o eliminar las ocurrencias socio ambientales negativas.
<input type="checkbox"/> No se considera su aplicación en esta empresa. (Justifíquelo) <input type="checkbox"/> Nunca se ha tratado este asunto antes.			
Indicador 3. Gestión Participativa			
Es conocida por parte de los miembros de la empresa informaciones sobre la empresa y entrena a los empleados para que puedan comprenderlas y analizarlas.	En el proceso de planificación se toma en consideración los criterios de los empleados y expectativas sugeridas por clientes. Además pone a disposición de los empleados informaciones económico-financieras.	Se realizan procesos de discusión de informaciones económico-financieras con el objetivo de prepararlos para que ayuden en las decisiones estratégicas, presentando informaciones importantes para la gestión de riesgos y oportunidades.	Se verifica la participación en los procesos estratégicos y tienen comunicación regular sobre resultados en la empresa.

<p>_____ No se considera su aplicación en esta empresa. (Justifíquelo)                  _____ Nunca se ha tratado este asunto antes</p>			
<p><b>Indicador 4. Cuidados con Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo</b></p>			
<p>Cumple rigurosamente las Obligaciones legales y tiene planes y metas para alcanzar los estándares de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.</p>	<p>Posee indicadores para monitorear los planes y metas para cumplir los estándares de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.</p>	<p>Además de eso, desarrolla campañas regulares de concienciación e investiga el nivel de satisfacción de los empleados en relación al tema, evidenciando áreas críticas.</p>	<p>Además de desarrollar campañas y realizar encuestas, define las metas e indicadores de desempeño relacionados a condiciones de trabajo, salud y seguridad con la participación de los empleados, los incluye en la planificación estratégica y los divulga ampliamente.</p>
<p>_____ No se considera su aplicación en esta empresa. (Justifíquelo)                  _____ Nunca se ha tratado este asunto antes</p>			
<p><b>Indicador 5. Educación y concienciación ambiental</b></p>			
<p>Verificar si existen o se desarrollan acciones de Educación ambiental y entrenamiento de empleados sobre esa temática.</p>	<p>Se consideran acciones en los procesos de planificación y el seguimiento del impacto de las alternativas de Decisiones tomadas. Se considera la participación en proyectos comunitarios</p>	<p>Desarrolla campañas de concienciación y educación ambiental dirigidas a familiares de empleados proveedores, consumidores y clientes y a la comunidad del entorno inmediato de la empresa.</p>	<p>Evaluar el impacto de la participación en proyectos educacionales en asociación con organizaciones no gubernamentales y ambientalistas.</p>
<p>_____ No se considera su aplicación en esta empresa. (Justifíquelo)                  _____ Nunca se ha tratado este asunto antes</p>			
<p><b>Indicador 6. Minimización de entrada y salida de materiales</b></p>			
<p>Busca reducir el consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas e implantar procesos de destinación adecuada de residuos, sin alterar su estándar tecnológico actual.</p>	<p>Invierte en la actualización de su Estándar tecnológico.</p>	<p>Ejecuta estrategias de reutilización y compensación ambiental para optimizar el uso de recursos naturales estableciendo periódicamente nuevas metas.</p>	<p>Existen procesos para medir, monitorear y auditar periódicamente los aspectos ambientales significativos relacionados al consumo de recursos naturales.</p>
<p>_____ No se considera su aplicación en esta empresa. (Justifíquelo)                  _____ Nunca se ha tratado este asunto antes</p>			
<p><b>Indicador 7. Criterios de selección y evaluación de proveedores</b></p>			
<p>Existen políticas de selección y evaluación de proveedores y aliados conocidas por las partes involucradas y basadas sólo en factores como calidad, precio y plazo.</p>	<p>Tiene normas conocidas de selección y evaluación de proveedores que contemplan criterios y exigencias relativas al cumplimiento de la legislación laboral, de la seguridad social y fiscal.</p>	<p>Sus normas de selección y evaluación de proveedores incluyen criterios específicos de responsabilidad social, como prohibición del trabajo infantil, relaciones de trabajo adecuadas y adopción de estándares ambientales.</p>	<p>Estimula y recoge evidencias de que sus proveedores reproducen sus exigencias respecto a la responsabilidad social para sus respectivos proveedores, y monitorean esos criterios periódica</p>
<p>_____ No se considera su aplicación en esta empresa. (Justifíquelo)                  _____ Nunca se ha tratado este asunto antes</p>			
<p><b>Indicador 8. Excelencia de la atención</b></p>			
<p>Posee un servicio de atención básica</p>	<p>Proporciona fácil acceso del consumidor/cliente al</p>	<p>Además de registrar las manifestaciones y</p>	<p>Promueve la mejora continua</p>

receptivo, Ampliamente divulgado, con el foco centrado en la información y en la solución de demandas individuales.	servicio de su interés, registra y comunica internamente sus manifestaciones, resolviendo rápida e individualmente las demandas y lo orienta sobre los procedimientos adoptados.	Resolver rápidamente las demandas, posee procesos que incluyen la búsqueda de las causas de los problemas y la utilización de esas informaciones para perfeccionar la calidad de los servicios.	de su atención, priorizando el diálogo y el compromiso de las partes interesadas en el proceso.
_____ No se considera su aplicación en esta empresa. (Justifíquelo) _____ Nunca se ha tratado este asunto antes			
<b>Indicador 9. Gerenciamiento del impacto de la Mipyme en la comunidad de entorno</b>			
Procura tomar medidas reparadoras en respuesta a reclamos y manifestaciones de la comunidad.	Conoce en profundidad sus impactos en la comunidad, posee proceso estructurado para registrar reclamos y promueve reuniones sistemáticas para informar liderazgos locales sobre providencias tomadas	Posee una política formal de anticiparse a demandas de la comunidad e informarla sobre actuales y futuros planes e impactos de sus actividades, e involucra a la comunidad en la resolución de los problemas	Además de poseer una política formal de relación con la comunidad, mantiene comités permanentes o grupos de trabajo con la participación de liderazgos locales para analizar sus actividades y monitorear sus impactos
_____ No se considera su aplicación en esta empresa. (Justifíquelo) _____ Nunca se ha tratado este asunto antes			
<b>Indicador 10. Involucración con la acción social</b>			
Hace donaciones de productos y recursos financieros, cede instalaciones, moviliza el trabajo voluntario de sus empleados y/o desarrolla proyectos sociales propios.	Están previstos en los planes acciones o políticas para las donaciones y/o proyectos sociales, vinculados al desarrollo de la comunidad.	Involucra a las organizaciones o liderazgos locales en el diseño y en la implementación de los proyectos sociales, e intercede ante otros organismos públicos o privados, por la concreción de esos proyectos.	Existe estrecha vinculación con la comunidad para fortalecer los proyectos sociales que permitan el mantenimiento de las tradiciones culturales y patrimoniales
_____ No se considera su aplicación en esta empresa. (Justifíquelo) _____ Nunca se ha tratado este asunto antes			

Paso 6: Determinación de las decisiones estratégicas para el desarrollo de la Mipyme con enfoque en la responsabilidad social.

Se determinan las diferentes estrategias que deben aplicar la Mipyme en Comunicaciones para cumplir con su visión de futuro y su contribución al desarrollo. La Mipyme proyecta acciones en función de las variables claves definidas y se elaborará un conjunto de alternativas estratégicas que faciliten la evolución del entorno y el logro de la meta de futuro.

Las estrategias diseñadas deben ser sencillas, flexibles y adaptables a los cambios; deben generar expectativas puesto que los efectos positivos que se verá en las

empresas a mediano y largo plazo; una de las estrategias será generar el empoderamiento del personal de la empresa. Para ello se deberán preparar cursos de capacitación con todos los empleados y en específico con los de cada área o proceso de forma que comprendan la importancia de cada uno de los pasos establecidos y la relación con el resto de las áreas. En este momento es vital la identificación de las acciones que puede hacer socialmente responsable para contribuir al desarrollo de la localidad. Según las características de la Mipyme y tomando en cuenta las limitaciones que tiene se deberá reestructurar los objetivos estratégicos de la empresa en el caso de tenerlos basados en la sostenibilidad enfatizando la responsabilidad social.

#### Paso 7: Determinación del sistema de control estratégico

Corresponde a este paso la proyección del sistema de control que debe emplearse para controlar el desarrollo de la estrategia. Se definen los distintos momentos y técnicas de control a emplear para facilitar la toma de acciones correctivas.

### **Etapa 3: Ejecución**

Objetivo: Ejecutar las estrategias en las labores diarias de la Mipyme de Comunicaciones, así como introducir los cambios necesarios al sistema de gestión para su implementación. Una vez confeccionadas las estrategias con una serie de instrucciones en la temática de responsabilidad social; tanto propietarios como el personal deberá ir implementando las herramientas necesarias en cada empresa para su innovación y lograr el cambio.

#### Paso 8: Aplicación práctica

Para lograr la implementación práctica de la responsabilidad social se deberá introducir el enfoque de gestión estratégica de la Mipyme, traduciéndose las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la competitividad, el trabajo en equipo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales. Por tanto, se deberá evaluar de forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de los trabajos en grupo y tormenta de idea, así como los cambios operativos que se realicen en la empresa.

### **Etapa 4: Evaluación y control**

La aplicación práctica del sistema de control será mediante el seguimiento a las acciones diseñadas en la Etapa 2. Se desarrollará por la alta dirección mediante la

observación directa e indirecta. La que tendrá como objetivo: garantizar la flexibilidad y rapidez en los análisis respecto al desempeño estratégico de la Mipyme en Comunicaciones y contribuir a su perfeccionamiento continuo.

#### Paso 9. Criterios

La alta dirección de la Mipyme en Comunicaciones puede utilizar como criterio a aplicar en la evaluación, la técnica de los tres puntos que se presenta a continuación:

- a) Eliminar: La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario.
- b) Combinar: Si no puede eliminar, entonces el siguiente paso es combinar procedimientos, a efecto de simplificar la gestión.
- c) Cambiar: Se debe revisar, si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona.

#### Paso 10. Medidas correctivas

La alta dirección de la Mipymes en Comunicaciones una vez identificadas las desviaciones según planificación se deberá diseñar un plan de acción para erradicarla, siempre se tendrá en cuenta la misión, visión y objetivos establecidos en la organización.

### **Conclusiones**

El procedimiento propuesto constituye una herramienta metodológica para la alta dirección de las Mipymes en Comunicaciones que analiza la gestión estratégica desde un enfoque de responsabilidad social.

La aplicación de este procedimiento permitir un desarrollo más eficiente y efectivo de las Mipymes en Comunicaciones; mejora la competitividad de este tipo de empresas en el proceso de toma de decisiones al interactuar y satisfacer las necesidades de sus clientes.

### **Referencias bibliográficas**

CASTELLANOS, O., GÁLVEZ, B., MONTOYA, L., LAGO, Y. & MONTOYA, I. (2006). Medición del potencial de investigación y desarrollo de las pymes a partir de su capacidad de gestión organizacional. *Revista escuela de Administración de Negocios*, (57), 159-171.

- BAQUE, L. K., IZQUIERDO, A. M. & VITERI, D. A. (2022). Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las MIPYMRS del cantón Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 66-74.
- FERNÁNDEZ, J., ALFONSO, A. & RAMOS, R. (2022). Procedimiento para el pronóstico de la demanda en una Mipyme cubana. *EASI: Engineering and Applied Sciences in Industry*, 1(2), 14-22.
- GOYES, J. E., ALVARADO, E. S., GAVILÁNEZ, C. V. & ARGUELLO, A. M. (2020). Evolución de las Mipymes según el ciclo de vida. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(S1), 47-52.
- MESA, N. T. & MÉNDEZ, L. (2021). Las micro, pequeñas y medianas empresas. Alternativas para su organización jurídica en Cuba. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(2), 292-303.
- MUÑIZ, L. P., TOMALÁ, R. A. & ALVARADO, J. Y. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo de las Mipymes en Manabí. *Dominio de la Ciencia*, 8(1), 372-383.
- PAREDES, Y. L. (2017). *Gestión estratégica con enfoque en la responsabilidad social para las micro, pequeñas y medianas empresas de alojamiento turístico*. Tesis doctoral. Universidad "Marta Abreu" de las Villas, Cuba.