

Anexo 7

Documento de análisis: Recomendaciones de políticas para el desarrollo de las MIPYMES cubanas

Documento de análisis

Recomendaciones de políticas para el desarrollo del sector de las MIPYMES en Cuba

Septiembre de 2025

Descargo de responsabilidad: Este documento de análisis ha sido traducido y corregido a partir del documento de análisis elaborado anteriormente por el autor (noviembre de 2024), con el objetivo específico de debatir la orientación básica de las políticas cubanas en materia de las micro, pequeñas y medianas empresas.

RESUMEN

Cuba enfrenta un entorno macroeconómico no exento de múltiples desafíos. En este contexto, resulta difícil alcanzar un crecimiento económico futuro a través de los dividendos demográficos, los flujos de la inversión extranjera directa (IED) y el fomento de las exportaciones. Mientras tanto, desde el año 2021, ha ido en aumento el número de licencias comerciales otorgadas al sector no estatal en Cuba, también conocido como los "nuevos actores económicos".

Si bien se espera que de manera general el sector de las MIPYMES, heterogéneo y diverso en su naturaleza, desempeñe varios papeles económicos y sociales, se aconseja que Cuba, en un inicio, enmarque el surgimiento de este sector en el desarrollo de políticas para que las MIPYMES puedan: i) impulsar las economías regionales; ii) facilitar la división social del trabajo; y iii) potenciar la innovación.

De la misma manera, se espera que los principios y objetivos de la política de las MIPYMES se alineen con la política industrial, aspirando al tan ansiado crecimiento económico y a la creación de empleo que este significa. Desde una perspectiva de mediano a largo plazo, se prevé superar la escasez de divisas y los problemas con las múltiples tasas de cambio. También, se avizora la normalización de la infraestructura financiera que respalda las actividades comerciales de las MIPYMES, y se anticipa un alto crecimiento económico, impulsado por el desarrollo de los sectores estratégicos priorizados por el Estado cubano.

El alcance del apoyo de la política se ajusta a la definición de MIPYMES estipulada en la legislación cubana (Decreto Ley 46 sobre las micro, pequeñas y medianas empresas). El modelo cubano de política de las MIPYMES debe sustentarse, según la lógica, en el modelo de país socialista. Sin embargo, desde una perspectiva estratégica y a largo plazo, debería priorizar la constante mejora del entorno que apoya al emprendimiento y de las actividades empresariales mediante un enfoque de ecosistema, lo cual se ha convertido en tendencia mundial en materia de política para las MIPYMES. Ahora bien, durante ese proceso se debe hacer énfasis en la eliminación del trato discriminatorio que resulta en la existencia de brechas entre las empresas estatales y los nuevos actores económicos, para así crear condiciones de competencia equitativas. Igualmente, en Cuba, el reconocimiento y el apoyo a las *startups* como motor impulsor de las nuevas tecnologías y la innovación se identifica como un desafío crítico de la política existente. Específicamente, se hace fundamentalmente necesario implementar políticas innovadoras, tales como: i) políticas de oferta y demanda; ii) provisión de bienes complementarios; y iii) reforma organizacional, de forma equilibrada dentro de las restricciones presupuestarias.

Por otro lado, en lo que respecta al apoyo financiero, la cuestión clave yace en cómo combinar los préstamos impulsados por la propia política (préstamos directos, préstamos otorgados por instituciones y agencias) y los sistemas de garantías de créditos. Probablemente, la opción de política más realista y aterrizada sea la implementación de programas de préstamos públicos. En el ámbito financiero de la política de fomento resulta clave flexibilizar los requisitos de las garantías. Puesto que se hace imprescindible fortalecer las capacidades de gestión de las MIPYMES como prestatarios, también resulta conveniente establecer un programa de préstamos públicos en asociación con los servicios de desarrollo empresarial (orientación y asesoría en materia de contabilidad,

gestión, entre otras áreas). La introducción de un sistema de garantías de créditos es un tema fundamental para la provisión de financiamiento a las MIPYMES. Dicho sistema, si bien ofrece el beneficio del apalancamiento, no puede eliminar completamente el problema inherente del riesgo moral integrado en el propio sistema.

Asimismo, el sistema de garantías de créditos no da solución a los problemas fundamentales de la "asimetría de la información" y de las "economías de escala", que afectan al financiamiento a las MIPYMES. Por lo tanto, desde el principio debe entenderse que, una vez que el gobierno comience a ofrecer garantías de créditos a las MIPYMES, no le será fácil desescalar o no cumplir con este rol.

En lo que respecta al potencial de soluciones financieras distintas de los préstamos, la inversión de capital no es una opción realista en Cuba, donde es difícil prever estrategias de salida, y donde la aparición de tales financiadores probablemente tardaría mucho tiempo. En el caso del *crowdfunding*, tanto basado en préstamos como en emisión de títulos valores, Cuba actualmente carece de leyes relacionadas con la *fintech*, y el tratamiento jurídico que se le da según la normativa existente en materia de supervisión financiera no está claro. Por lo tanto, se hace necesario tener en consideración el futuro desarrollo del marco jurídico.

En conclusión, para el futuro desarrollo e implementación de medidas de apoyo a las MIPYMES en Cuba, es crucial e imperativo dar solución lo más rápidamente posible a los problemas existentes en toda la gama de cuestiones dentro del ecosistema pertinente. Para lograr este objetivo, se recomienda que el gobierno cubano establezca y opere una plataforma digital que incorpore medidas prioritarias de apoyo a las MIPYMES;

fortalezca la capacidad de las instituciones correspondientes; implemente marcos legales; e introduzca medidas presupuestarias y de política para fomentar la innovación, orientadas principalmente a los sectores estratégicos priorizados a nivel nacional y a las MIPYMES y las *startups* que los apoyan.

CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 El sector de las MIPYMES y su papel en Cuba.....	1
1.3 Filosofía y objetivos de la política	2
1.4 Clasificación de las MIPYMES cubanas	3
CAPÍTULO II: MODELO BÁSICO DE LA POLÍTICA DE LAS MIPYMES	4
2.1 Modelo de la política de las MIPYMES para Cuba..	Error! Bookmark not defined.
CAPÍTULO III: MEDIDAS PRIORITARIAS DE POLÍTICAS	8
3.1 Medidas prioritarias para las MIPYMES cubanas.....	8
ANEXO A: EL ECOSISTEMA DE LAS MIPYMES	12
ANEXO B: ACTUALIZACIÓN DEL MARCO LEGAL DE LAS MIPYMES EN CUBA (2024).....	16
ANEXO C: EXPERIENCIAS INTERNACIONALES (VIETNAM, SINGAPUR, JAPÓN).....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

En la actualidad Cuba enfrenta un entorno macroeconómico severo, caracterizado por las sanciones económicas impuestas por los Estados Unidos, una actividad económica lenta como consecuencia de la pandemia de la COVID-19, la ineficiencia de las empresas estatales, la escasez de productos de primera necesidad y alimentos causada por la carencia de divisas, y la escasez de portadores energéticos. En ese contexto parece sumamente difícil, además, lograr un crecimiento económico futuro mediante los dividendos demográficos actuales, atraer la inversión extranjera directa (IED) y fomentar las exportaciones, todo lo cual arroja pocas señales de mejoría a corto plazo. Mientras tanto, desde el año 2021, ha aumentado el número de licencias comerciales otorgadas al sector no estatal, denominado “nuevos actores económicos”. Hasta septiembre de 2024, el número de nuevos actores económicos aprobados ascendía a 11 288.

1.2 El sector de las MIPYMES y su papel en Cuba

En general, es de esperar que un sector de MIPYMES heterogéneo y plural cumpla diversas funciones económicas y sociales, tales como: ser motores de creación de empleo, proveedores de necesidades diversificadas y promotores de la competencia. Sin embargo, si consideramos los desafíos económicos de Cuba, como la ineficiencia de las empresas estatales, y la tendencia mundial de hacia un crecimiento impulsado por la innovación, se recomienda que por el momento el sector de las MIPYMES en Cuba se posicione como:

- (1) Motores de las economías locales;

(2) Actores de la división social del trabajo; y

(3) Portadores de la innovación (creación de nuevas industrias de crecimiento).

En la formulación de políticas se deben contemplar estos papeles que las MIPYMES están llamadas a desempeñar.

1.3 Filosofía de la política y los objetivos

Sobre la base del papel que se espera desempeñe el sector emergente de las MIPYMES en Cuba, la filosofía y los objetivos de la política para el mencionado sector deberían, a corto plazo, orientarse hacia el crecimiento económico y a la creación de empleo como parte de la política industrial.

Desde una perspectiva entre mediano a largo plazo, se esperan avances como superar la escasez de divisas y el sistema de múltiples tasas de cambio, normalizar la infraestructura financiera que respalda las actividades de las MIPYMES y alcanzar un alto crecimiento económico liderado por el desarrollo de los sectores estratégicos prioritarios de la nación. Los objetivos deben dividirse en:

(1) *Objetivo a corto plazo:* crecimiento económico sostenible y estable liderado por la demanda interna y la sustitución de importaciones, junto con la generación de empleo.

(2) *Objetivo a mediano y largo plazo:* obtención de divisas y crecimiento económico elevado mediante la atracción de la IED y el fomento de las exportaciones, sobre la base de una estrategia de sectores prioritarios.

1.4 Clasificación de las MIPYMES cubanas

El alcance del apoyo de la política debe basarse en la clasificación de las MIPYMES cubanas estipulada en la legislación cubana (Decreto Ley 46 sobre las MIPYMES) que a continuación se presenta:

- *Microempresa*: 1–10 empleados
- *Pequeña empresa*: 11–35 empleados
- *Mediana empresa*: 36–100 empleados

CAPÍTULO II:

MODELO BÁSICO DE LA POLÍTICA DE LAS MIPYMES

De forma general, los modelos de políticas para las MIPYMES varían entre países y resulta difícil realizar una categorización objetiva debido a su heterogeneidad y diversidad. Sin embargo, Yamanaka (1976) elaboró una clasificación que contempla seis tipos de modelo de la siguiente manera:

(1) Modelos de países industrializados

- Tipo A: Reino Unido
- Tipo B: Europa Continental
- Tipo C: Estados Unidos
- Tipo D: Japón

(2) Modelos de países en desarrollo

(3) Modelos de países socialistas (incluidas las economías en transición)

Para Cuba, el modelo de política para las MIPYMES debería estar basado esencialmente en el de país socialista. No obstante, desde una perspectiva estratégica y a largo plazo, se debe hacer énfasis en mejorar el entorno para el emprendimiento y las actividades empresariales mediante un enfoque ecosistémico, que se ha convertido en la tendencia mundial en lo que respecta a las políticas para las MIPYMES. Ahora bien, durante ese proceso resulta determinante la eliminación del trato discriminatorio que arroja como consecuencia la existencia de brechas entre las empresas estatales y los nuevos actores económicos, para así crear condiciones de competencia equitativas.

Igualmente, en Cuba, se identifica como un reto clave de la política el descubrimiento y la implementación de medidas de apoyo para las *startups* que sean

portadoras de nuevas tecnologías e innovación. En general, la política de innovación abarca: i) políticas de oferta y demanda (intervenciones directas, como exenciones fiscales y subvenciones); ii) provisión de bienes complementarios (mejora de la educación escolar y la formación profesional, desarrollo de normas y directrices y otras mejoras en las infraestructuras); y iii) reforma organizativa (articulación y vinculación entre la industria y la academia, iniciativas de código abierto, entre otros). Es crucial lograr un equilibrio en la implementación de estos elementos dentro de las restricciones presupuestarias existentes.

Por otro lado, en lo que respecta al apoyo financiero, la cuestión clave radica en cómo combinar los préstamos basados en la política diseñada para las MIPYMES (préstamos directos, préstamos mediante instituciones y agencias) y los sistemas de garantías de créditos. Sin embargo, al considerar que la mayoría de las MIPYMES a las cuales está dirigido el apoyo de la política en Cuba están formadas por trabajadores por cuenta propia o empresas y *startups* de reciente creación, la opción de política más realista y aterrizada sería probablemente la implementación de programas de financiamiento público. El criterio estándar de evaluación de préstamos exige que se cumpla la siguiente condición: $(\text{Monto actual de la solicitud del préstamo} + \text{deuda concurrente pendiente}) / \text{Recursos previstos para el pago anual (cantidad obtenida tras deducir los flujos externos como impuestos a las utilidades operativas previstas antes de la depreciación)} \leq \text{Plazo del préstamo (años)}$. Sin embargo, las MIPYMES a las cuales está encaminado el apoyo con frecuencia carecen de garantías (principalmente bienes inmuebles) y se prevé que surjan numerosos casos en los que esta carencia se convierta en una limitante (es decir, donde la fórmula (2) que se menciona más abajo no se cumpla). Considerando las tres fórmulas que aparecen a continuación (Fuente: Yasuhiro

Horie, *Análisis Económico de los Préstamos Bancarios*, 2001, pp. 179-180), teóricamente, la (3) podría ser considerada una condición necesaria para otorgar préstamos. Sin embargo, en la práctica, “el cumplimiento de las fórmulas (1) y (2)” suele ser a menudo la condición necesaria. En general, la flexibilización de los requisitos de las garantías es clave en las políticas de financiación. En tales casos, incluso con garantías insuficientes, es necesario mejorar las capacidades de gestión del prestatario para reducir la probabilidad de quiebra y aumentar las utilidades esperadas, asegurando así que se cumpla la siguiente ecuación (1). Consecuentemente, resulta deseable establecer programas públicos de préstamos en alianza con los servicios de desarrollo empresarial (orientación y asesoría en materia de contabilidad, gestión, entre otros) (por ejemplo, los préstamos “Marukei” de Japón). En esos casos, la cuestión clave descansa en ser capaces de identificar qué entidades actuarán como instituciones financieras ejecutoras y cuáles serán los proveedores asociados de los servicios de desarrollo empresarial.

$$(1+r) \cdot L \leq (1-\gamma) \cdot X \quad (1)$$

$$(1+r) \cdot L \leq a \cdot W \quad (2)$$

$$(1+r) \cdot L \leq (1-\gamma) \cdot X + \gamma \cdot a \cdot W \quad (3)$$

(Nota) L : Monto del préstamo, r : Tasa de interés del préstamo, X : Utilidad esperada del banco, W : Valor de la garantía, a : Tasa de descuento de la garantía, γ : Probabilidad de incumplimiento

La introducción de un sistema de garantías de créditos es un tema clave para facilitar el financiamiento a las MIPYMES. Si bien ofrece la ventaja de apalancamiento de la garantía (monto garantizado = contribución x multiplicador de garantía) que resulta efectiva con una asignación presupuestaria pequeña, no puede eliminar completamente el problema inherente del riesgo moral (que afecta tanto a prestamistas como a prestatarios) integrado en el propio sistema. Al mismo tiempo, no resuelve los problemas

fundamentales de la “asimetría de la información” y la “economía de escala” (Yabushita y Bushimata, 2002, p. 36–37 y p. 32–33). Por lo tanto, una vez que el gobierno inicie las operaciones de garantías de créditos para las MIPYMES, debe anticipar el surgimiento de la dificultad que representa la reducción o el cierre de estas operaciones.

En lo que respecta al potencial de soluciones financieras más allá de los préstamos, las inversiones de capital no constituyen una opción realista en Cuba, donde las estrategias de salida como las fusiones y adquisiciones o las ofertas públicas iniciales son difíciles de concebir. Fundamentalmente, Cuba no reconoce la existencia de inversionistas y, según sus leyes, las personas naturales no pueden ser socios (inversionistas) en múltiples sociedades de responsabilidad limitada, lo cual no permite la existencia de la profesión de inversionista ángel. En cualquier caso, el surgimiento de dichos proveedores de financiamiento probablemente tomará mucho más tiempo. Por otro lado, la creación de iniciativas de *crowdfunding* lideradas por el gobierno se ha convertido en un tema de análisis. Sin embargo, en cuanto al *crowdfunding* sobre la base de préstamos o de la emisión de títulos valores, Cuba actualmente carece de leyes relacionadas con las *fintech*, y el tratamiento legal según las regulaciones financieras existentes no es del todo explícito. Por lo tanto, será necesario considerar en el futuro el desarrollo de un marco legal que recoja las especificidades de esta cuestión.

CAPÍTULO III:
MEDIDAS PRIORITARIAS DE POLÍTICAS

3.1 Medidas prioritarias para las MIPYMES cubanas

Dadas las condiciones internas y externas que Cuba enfrenta, y considerando que no existe una “solución única” para la política de MIPYMES, es importante que las medidas de apoyo a las MIPYMES en el futuro se centren en superar rápidamente los desafíos en una amplia gama de áreas del ecosistema. Las acciones recomendadas incluyen entre otros, las reformas legales, el fortalecimiento de la capacidad institucional, el establecimiento de una plataforma digital, y la implementación de medidas presupuestarias y de políticas para el fomento de la innovación.

Área	Factor (elemento de análisis)	Medidas concretas
Políticas	Tasas impositivas, incentivos fiscales, costos asociados al inicio o arranque.	• Fortalecimiento organizativo basado en el Decreto Ley 108 sobre la Creación del Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales. • Aclaración de las funciones asumidas por los gobiernos locales (por ejemplo, procedimientos de aprobación de nuevos actores económicos, descentralizando dichos procedimientos antes conducidos por el MEP). • Identificación de barreras legales para la operación de las MIPYMES y avance en las reformas legales continuas (por ejemplo, aprobación de resoluciones para eliminar el trato discriminatorio existente entre las empresas estatales y los nuevos actores económicos no estatales, con el fin de brindar igualdad de condiciones). • Abordaje necesario de los problemas profundamente arraigados en el sistema económico que subyacen a los desafíos que enfrentan las MIPYMES, como la escasez crónica de divisas y la existencia de múltiples tasas de cambio (por

		ejemplo, priorizar el desarrollo de MIPYMES potencialmente generadores de divisas en sectores como el turismo y las tecnologías de la información). • Migración desde un sistema de aprobación de licencias a un sistema de registro de MIPYMES. • Establecimiento de un tratamiento preferencial en materia de impuestos para las MIPYMES.
Financiamiento	Préstamos, capital de riesgo, subvenciones, inversionistas ángeles, mercados de capital.	• Eliminación de los eventos disruptivos de los flujos regulares de caja, esencial para desarrollar las actividades económicas empresariales (por ejemplo, restricciones para el retiro de depósitos bancarios, requisitos obligatorios de pagos para empresas sin mediación del efectivo, dificultades para obtener préstamos bancarios, cambios en la política monetaria). • Facilitación de financiamiento sobre la base de préstamos, los cuales constituyen casi la única fuente de financiamiento externo disponible para las MIPYMES (revisión del marco legal sobre la supervisión bancaria, agilización de los procedimientos internos de los bancos para el otorgamiento de préstamos a las MIPYMES, revisión de los métodos de evaluación e introducción de modelos de calificación de créditos, establecimiento de entidades o agencias de información de créditos, fomento de buenas prácticas en la contabilidad entre las MIPYMES, entre otros). • Planificación e implementación de programas de financiamiento público (vinculados a los servicios de desarrollo empresarial). • Propuesta de lanzamiento de una iniciativa de <i>crowdfunding</i> vinculada a proyectos universitarios de incubación.
Infraestructura	Información y comunicaciones, electricidad, entre otros.	• Mejoras fundamentales en la infraestructura básica, como los servicios de agua y electricidad, así como en la infraestructura de la información y las comunicaciones (penetración de teléfonos inteligentes y de los servicios de banda ancha).

Mercado	Mercado interno, mercado exterior, tamaño del mercado.	• Articulación empresarial para revitalizar el mercado interno (colaboración entre las empresas estatales y las grandes empresas y el sector no estatal y las MIPYMES). • Apoyo para acceder a mercados exteriores (apoyo para la colaboración con empresas estatales y empresas comerciales, apoyo para la utilización del marketing digital).
Capital humano	Índices de graduación en la educación superior, calidad de la educación.	• Expansión de programas de capacitación para emprendedores y ejecutivos de MIPYMES en instituciones como la Universidad de La Habana (por ejemplo, comercialización de ideas de negocio).
Apoyo/Servicios/Conexión	Redes industriales, incubadoras y aceleradoras, servicios jurídicos y de contabilidad.	• Establecimiento y operación de una plataforma digital para el apoyo a las MIPYMES. Las medidas de apoyo propuestas incluyen el trabajo en redes para la innovación abierta, la consultoría en temas de gestión (por ejemplo, el apoyo a la comercialización), la planificación y la implementación de la capacitación en materia de gestión (como las técnicas de gestión tipo Kaizen), la oferta de préstamos asociados a los servicios de desarrollo empresarial, la organización y realización de eventos de presentación de negocios, el fomento del movimiento “Un Pueblo Un Producto” y la provisión de foros para el diálogo y análisis de políticas entre los responsables del diseño de políticas y las MIPYMES. Se seleccionarán y combinarán las medidas de mayor prioridad.
Cultura	Motivación emprendedora.	• Mejora de la motivación emprendedora mediante programas de capacitación dirigidos a los ejecutivos de las MIPYMES y los emprendedores, en instituciones como la Universidad de La Habana. • Realce del estatus social de las <i>startups</i> y de las actividades de concientización.
I+D+i	Patentes, protección de la propiedad intelectual, temas de I+D	• Asesoramiento y apoyo para la protección de la propiedad intelectual. • Implementación de medidas de innovación para sectores prioritarios estratégicos y apoyo a las MIPYMES y a las <i>startups</i>. Estas incluyen: i) políticas de oferta y demanda (intervenciones

		directas como exenciones fiscales, subvenciones, financiamiento institucional y garantías de créditos); ii) provisión de recursos complementarios (mejora de la educación escolar y la formación profesional, desarrollo de normas y directrices, y otras mejoras de la infraestructura); y iii) reforma organizacional (articulación industria-academia, iniciativas de código abierto).
--	--	--

Fuente: Compilación del autor utilizando como referencia el Marco de la OCDE para abordar y medir el emprendimiento.

ANEXO A:

EL ECOSISTEMA DE LAS MIPYMES

Existen varios marcos para analizar los entornos empresariales, como el marco de la OCDE para abordar y medir el emprendimiento, el *Global Entrepreneurship Monitor* (Observatorio Mundial del Emprendimiento) y el marco de emprendimiento de las TICs de la Asociación GSM. Estos pueden resumirse en ocho áreas analíticas: las políticas, el financiamiento, la infraestructura, el mercado, el capital humano, el apoyo, los servicios y las conexiones, la cultura, y la I+D+i. Los indicadores de desempeño incluyen la creación de empresas, el empleo y la riqueza, con impactos más amplios en el crecimiento, la generación de empleo y la reducción de la pobreza.

Determinante		
Área	Factor (elemento de análisis)	Evento específico
Políticas	Tasas impositivas, incentivos fiscales, costos asociados al inicio o arranque	Leyes, políticas y medidas conexas, facilidades para iniciar un negocio y costos asociados, incentivos fiscales para inversionistas ángeles.
Financiamiento	Préstamos, capital de riesgo, subvenciones, inversionistas ángeles, mercados de capital	Entorno para el financiamiento (disponibilidad de capital de riesgo), madurez de la industria nacional de capital de riesgo, tendencias en la inversión de capital de riesgo internacional, entorno de salida y oferta pública de venta.
Infraestructura	Información y comunicaciones, electricidad, entre otros	Infraestructura de la información y las comunicaciones (tasas de penetración de los teléfonos inteligentes y de los servicios de banda ancha), ciudades inteligentes digitales, servicios de gobierno electrónico para ciudadanos, plataformas de innovación abierta, otros ecosistemas digitales y la adopción de tecnologías avanzadas (Internet de las Cosas, tecnologías de reconocimiento de imagen y voz, recopilación de datos a través de dispositivos inteligentes, API (interfaz de programación de aplicaciones), <i>blockchain</i> , ciberseguridad, entre otros) para la integración y la acumulación con datos externos, así como el análisis y la predicción de grandes conjuntos de datos, impulsados por la IA.
Mercado	Mercado interno, mercado exterior, tamaño del mercado	Visión general del mercado a nivel nacional e internacional, tamaño del mercado objetivo, potencial de crecimiento.

Capital humano	Índice de graduación de educación superior, calidad de la educación	La magnitud del desarrollo de los recursos humanos en las universidades, las escuelas de formación profesional y las organizaciones privadas; la oferta de recursos humanos (cantidad y calidad); el estado actual de la educación para el emprendimiento en la enseñanza escolar (políticas básicas, planes de estudio, número de horas); capacitación en emprendimiento para adultos trabajadores.
Apoyo, servicios y conexión	Redes industriales, incubadoras y aceleradoras, servicios jurídicos y de contabilidad	Proveedores nacionales de programas de incubación y aceleración y sus ofertas, estado actual de atracción de empresas extranjeras, espacios comunitarios de emprendedores y nodos de innovación, colaboración industria-academia
Cultura	Motivación emprendedora	Reconocimiento social de las <i>startups</i> , motivación emprendedora
I+D+i	Patentes, protección de la propiedad intelectual, temas de I+D	Protección de los derechos de propiedad intelectual, número de centros universitarios y corporativos principales de I+D, número de personal, número de investigadores.

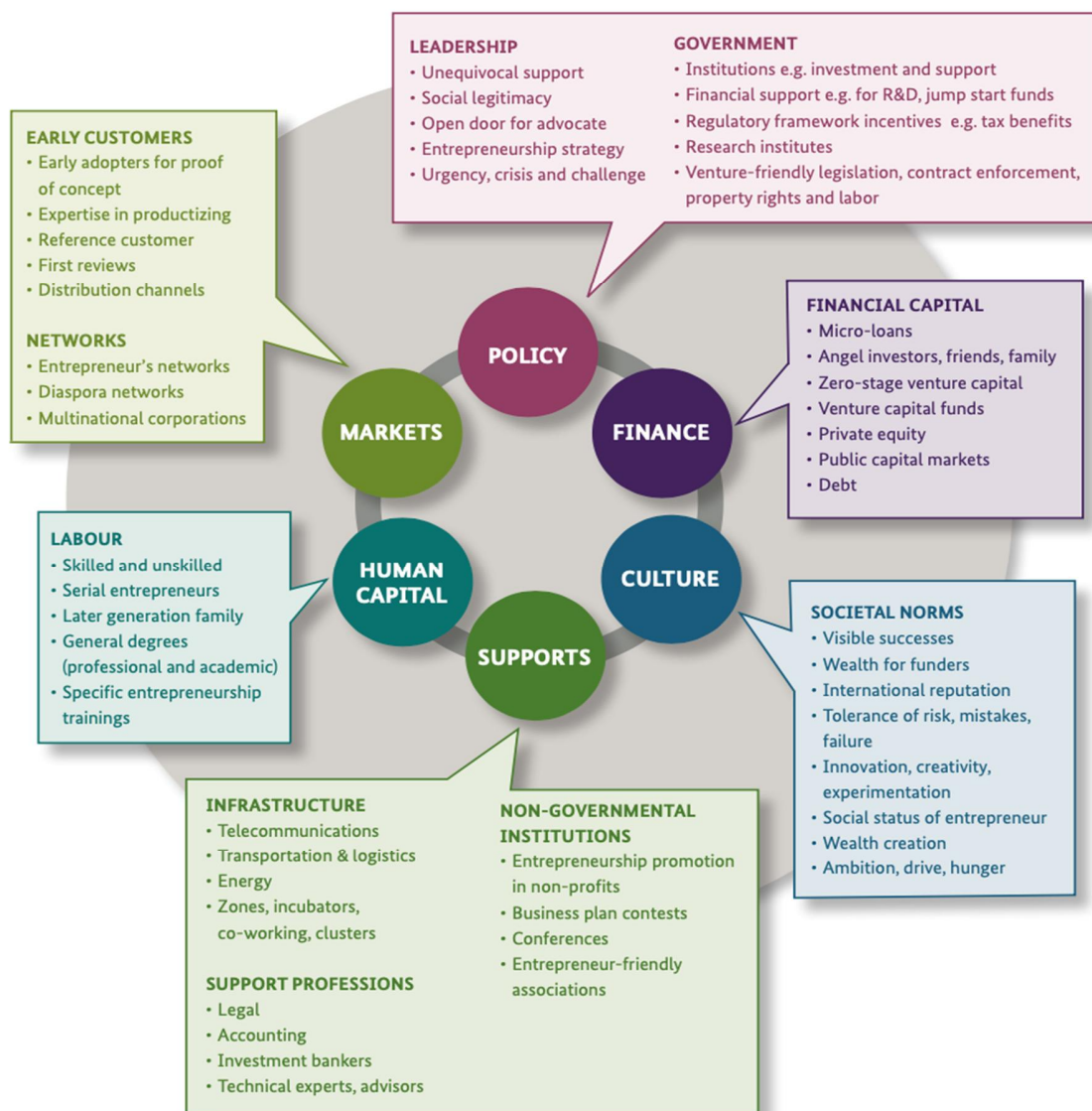


Desempeño empresarial		
Empresas	Empleo	Riqueza



Impacto		
Crecimiento económico	Creación de empleo	Reducción de la pobreza

Fuente: Compilación del autor basada en el marco de la OCDE para abordar y medir el emprendimiento.



Fuente: GIZ. Guía para el mapeo del ecosistema de emprendimiento (2018)

Por otro lado, el Índice General de Políticas para las MIPYMES evalúa factores como el capital humano emprendedor, las leyes de bancarrota y de segundas oportunidades, el marco regulatorio, los servicios administrativos, las medidas de apoyo, el acceso al financiamiento, la normalización y las especificaciones, la experticia de las MIPYMES, la innovación, el cumplimiento con las regulaciones ambientales, y la

internacionalización. También toma en consideración las evaluaciones relacionadas con la igualdad de condiciones.

SBA principle	SME Policy Index dimension	Related sub-dimensions
1. Create an environment in which entrepreneurs and family businesses can thrive and entrepreneurship is rewarded	1. Entrepreneurial learning and women's entrepreneurship	Entrepreneurial learning
		Women's entrepreneurship
2. Ensure that honest entrepreneurs who have faced bankruptcy quickly get a second chance	2. Bankruptcy and second chance for SMEs	Preventive measures
		Survival and bankruptcy procedures
		Promoting second chance
3. Design rules according to the "think small first" principle	3. Institutional and regulatory framework for SME policy	Institutional framework
		Legislative and regulatory simplification and RIA application
		Public-private consultations (PPCs)
4. Make public administration responsive to SMEs	4. Operational environment for SMEs	E-government services
		Business licences and permits
		Company registration
		Tax compliance procedures for SMEs
5. Adapt public policy tools to SME needs	5a. Support services for SMEs and start-ups	SME support services provided by the government
		Government initiatives stimulating private business development services
	5b. Public procurement	Public procurement
6. Facilitate SME access to finance and develop a legal framework and business environment supportive of timely payments in commercial transactions	6. Access to finance for SMEs	Legal and regulatory framework
		Bank financing
		Non-bank financing
		Venture capital
		Financial literacy
7. Help SMEs to benefit more from the opportunities offered by the Single Market	7. Standards and technical regulations	Overall co-ordination and general measures to adopt EU product standards and regulations
		Approximation ⁴ with the EU Acquis
		SMEs Access to Standardisation
8. Promote the upgrading of skills and all forms of innovation	8a. SMEs skills	SMEs skills
	8b. Innovation	Policy framework for innovation
		Government support services for innovative SMEs
		Government financial support for innovative SMEs
		Non-technological innovation and diffusion of innovation
9. Enable SMEs to turn environmental challenges into opportunities	9. SMEs in a green economy	Environmental Policies
		Incentives and instruments for greening SMEs operations
10. Encourage and support SMEs to benefit from growth markets	10. Internationalisation of SMEs	Export promotion
		Integration of SMEs into global value chains
		OECD Trade Facilitation Indicators
		SME use of e-commerce

Source: European Commission (2008), *Think Small First – A Small Business Act for Europe*.

ANEXO B:

ACTUALIZACIÓN DEL MARCO LEGAL DE LAS MIPYMES EN CUBA (2024)

En el año 2024, Cuba actualizó el marco regulatorio sobre las MIPYMES, las cooperativas no agropecuarias y el trabajo por cuenta propia. Los principales cambios incluyeron normas más estrictas sobre transacciones únicamente en CUP, límites a las actividades mayoristas, y la creación del Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales (INAENE). Aunque su objetivo es integrar mejor a los actores no estatales en la economía nacional, muchos representantes de las MIPYMES ven en estas reformas una señal de un mayor control en lugar de posibilidades para el fomento.

Organismo responsable	Legislación vigente
Consejo de Estado	- Decreto Ley 88/2024 “Sobre las micro, pequeñas y medianas empresas” - Decreto Ley 89/2024 “De las cooperativas no agropecuarias” - Decreto Ley 90/2024 “Sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia” - Decreto Ley 91/2024 “De las contravenciones en el ejercicio del trabajo por cuenta propia, las micro, pequeñas y medianas empresas y las cooperativas no agropecuarias” - Decreto Ley 92/2024 “Del régimen especial de seguridad social para los trabajadores por cuenta propia, los socios de las cooperativas no agropecuarias y de las micro, pequeñas y medianas empresas, y los titulares de los proyectos de desarrollo local” - Decreto Ley 93/2024 Modificativo de la Ley 113 “Del sistema tributario”
Consejo de Ministros	- Decreto 107 “De las actividades no autorizadas a ejercerse por las micro, pequeñas y medianas empresas privadas, cooperativas no agropecuarias y trabajadores por cuenta propia” - Decreto 108 “De la creación del Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales”
BCC	- Resolución 89/2024 - Resolución 90/2024
MEP	- Resolución 148/2024 “Procedimiento para la creación, fusión, escisión y extinción de las micro, pequeñas y medianas empresas y las cooperativas no agropecuarias” - Resolución 149/2024 “Aspectos de la contratación económica y procedimiento de licitación en las relaciones de entidades estatales con actores económicos no estatales”
MINED	Resolución 66/2024

Organismo responsable	Legislación vigente
MFP	• Resolución 271/2024 “Normas para la tributación y el tratamiento de precios y tarifas para los trabajadores por cuenta propia”. • Resolución 272/2024 • Resolución 273/2024
MINDUS	• Resolución 55/2024 “Procedimiento para la emisión del dictamen técnico de seguridad a los equipos de recreación”
MINSAP	• Resolución 245/2024
MITRANS	• Resolución 140/2024 Reglamento del Decreto-Ley 168 “Sobre la licencia de operación de transporte”

Fuente: Gaceta Oficial

Los principales cambios incluidos en la nueva legislación son los siguientes:

A. Algunas regulaciones comunes para las MIPYMES y las cooperativas no agropecuarias:

- (1) Todas las transacciones deben ser registradas en la cuenta bancaria corriente, y los bienes y los servicios deben comercializarse utilizando el CUP, excepto cuando la ley disponga lo contrario.
- (2) Ambos actores económicos deben implementar un sistema de control interno, proporcionar información estadística, cumplir con la normativa vigente sobre el uso de la energía y las fuentes renovables, y mantener actualizado su registro comercial.
- (3) Los futuros socios deben ser aprobados en función de las actividades empresariales que pretendan desempeñar. Estas actividades deben incluir las actividades primarias, y las secundarias conexas que no obstaculicen las actividades primarias.
- (4) Deben cumplir con sus responsabilidades sociales, contribuir al bienestar de los socios y sus familias, proteger el medio ambiente y realizar contribuciones a la comunidad local.

- (5) Deben cumplir con las estrategias de desarrollo local, las necesidades regionales y las prioridades nacionales.

B. Regulaciones específicas de las MIPYMES:

- (1) Los ciudadanos cubanos con residencia válida (con residencia en Cuba por 180 días al año) o extranjeros con residencia permanente en Cuba pueden convertirse en socios.
- (2) Las personas que hayan sido sancionadas por cometer delitos relacionados con la actividad propuesta o por actos de corrupción tienen prohibido convertirse en socios.
- (3) Los socios de una MIPYME pueden a su vez ejercer el trabajo por cuenta propia en actividades distintas a las que se encuentran en el objeto social de la MIPYME de la que son socios.
- (4) Los socios de la MIPYME deben declarar la legalidad del efectivo aportado a las instituciones financieras y la propiedad de los activos no monetarios.
- (5) Los socios empleados en otros puestos deben afiliarse al sistema de seguridad social.
- (6) El plazo para escindir una MIPYME o convertirla al sector público se reduce de un año a tres meses si supera el umbral de empresa mediana.
- (7) Los propietarios de viviendas pueden alquilar sus residencias a MIPYMES según precios acordados, siempre que se registren como trabajadores por cuenta propia y cumplan con las normativas municipales y regionales.
- (8) Se prohíbe a las MIPYMES ser propietarias de bienes raíces.
- (9) Las cantidades abonadas por los socios como aportaciones especiales a la seguridad social serán admitidas como gastos deducibles al calcular el impuesto sobre los ingresos personales de los dividendos recibidos.

C. Regulaciones específicas de las cooperativas no agropecuarias:

(1) Para el inicio y ejercicio de actividades de una cooperativa no agropecuaria se requiere la aprobación del Consejo de la Administración Municipal, así como para modificar el objeto social, abrir establecimientos mercantiles y modificar el domicilio legal.

(2) El reglamento de las cooperativas no agropecuarias establece valores éticos y permite la destitución del presidente por incumplimiento de sus funciones.

(3) Se eliminan los límites a la distribución de utilidades y se permite al público en general arrendar viviendas a la cooperativa.

(4) Los productos pueden revenderse sin procesar a minoristas (mayoristas), usuarios industriales, comerciales, institucionales o profesionales, así como a otros mayoristas, MIPYMES y otras cooperativas no agropecuarias, siempre que esto constituya la actividad principal o la cooperativa mantenga contratos con empresas estatales.

D. Regulaciones específicas parciales respecto a los titulares únicos:

(1) Para los titulares únicos, la aprobación puede solicitarse ante cualquier organismo gubernamental, no solo en el municipio de residencia, conforme al Decreto Ley 90/2024.

(2) Se requiere una residencia válida para operar una propiedad unipersonal. Se permite la asistencia temporal de familiares, pero no está permitido celebrar contratos mercantiles permanentes con otros trabajadores por cuenta propia.

(3) Las obligaciones hacia los nuevos empleados incluyen garantizar condiciones laborales seguras, contratos de trabajo, salario mínimo, seguridad social y vacaciones anuales pagadas.

(4) Está prohibido el comercio mayorista. Sin embargo, quienes estén involucrados en actividades comerciales autorizadas podrán adquirir productos de fabricación nacional para su venta minorista o importar bienes para su comercialización. Los fabricantes pueden vender sus productos como trabajadores por cuenta propia.

El gobierno cubano declaró que las modificaciones a la ley están “basadas en el principio de no retroceder, sino de continuar avanzando en la integración adecuada del sector no estatal al desarrollo económico y social del país, permitiéndole cumplir su función como entidad económica complementaria.” Además, la viceministra Johana Odriozola del MEP explicó los cambios señalando que: “Tras la promulgación del Decreto Ley sobre los nuevos actores económicos en agosto de 2021, surgieron varias problemáticas en el sector no estatal. Luego de realizar consultas con actores de los sectores estatal y no estatal con el objetivo de abordar estas problemáticas, tres años después, en agosto de 2024, se anunciaron seis decretos leyes modificativos”. Sin embargo, entre los socios de las MIPYMES existe la impresión general de que estas modificaciones legales parecen fortalecer más el control sobre el sector no estatal, en vez de fomentarlo. Esta opinión indica que para algunos las nuevas modificaciones representan un retroceso en la política de las MIPYMES.

Modificación	Desafío
Los gobiernos locales se encargarán de los procedimientos de aprobación de los nuevos actores económicos en sustitución del MEP.	• Actualmente, los criterios de aprobación para los Proyectos de Desarrollo Local (PDL) varían entre los gobiernos locales, lo que revela una falta de coherencia. • Se espera que las diferencias en la interpretación de las Estrategias de Desarrollo Local y los Objetivos Sociales por parte de los funcionarios de los gobiernos locales en lo relativo a la aprobación de los nuevos actores económicos, ocasionen más confusión en el futuro.
Con algunas excepciones, la venta de los bienes y los servicios ofertados por las	• Muchas MIPYMES se abastecen de productos importados que deben pagar en divisa, lo que trae aparejado una gran

Modificación	Desafío
MIPYMES se realizará exclusivamente en CUP.	contradicción que afecta el curso regular de las operaciones. Tampoco existe un mercado cambiario oficial de divisas donde las MIPYMES puedan canjear legalmente el CUP por otra moneda extranjera.
El nuevo marco regulatorio también considera la posible prohibición del comercio mayorista a los actores económicos no estatales, lo que exigiría que los comerciantes minoristas deban comprar bienes exclusivamente a empresas mayoristas estatales.	El surgimiento de esta medida parece que se tiene en cuenta debido a la presión del sector estatal, pero va en contra de la expansión del papel que desempeña el sector no estatal en la economía cubana. De materializarse la implementación de esta medida, se espera que tenga un impacto significativo en la industria minorista y en los consumidores.
En los contratos de arrendamiento de instalaciones estatales, la contratación pública anteriormente no era obligatoria, pero ahora pasará a serlo.	Si bien es importante para mejorar la transparencia y la equidad, requiere el desarrollo de conocimientos especializados en el personal, y diseñar soluciones electrónicas para evitar que los procedimientos se vuelvan excesivamente complejos.

Fuente: Gaceta Oficial y entrevista con ministerios pertinentes (2024)

La creación del Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales (INAENE), cuyos pasos preparatorios habían estado en discusión, fue anunciada como parte de las modificaciones legales relativas al sector no estatal, publicadas el 19 de agosto de 2024. El propósito y el papel que el INAENE debe desempeñar según el Decreto Ley 108 son los siguientes: promover las actividades de los actores económicos no estatales, asegurar el cumplimiento de la normativa vigente, fomentar las relaciones con otros actores económicos e integrarlos en las estrategias de desarrollo local. Sus funciones incluyen la coordinación y la evaluación de las actividades de los actores económicos no estatales (MIPYMES, trabajadores por cuenta propia, cooperativas no agropecuarias), así como el fomento de la colaboración con los gobiernos locales y la facilitación de la construcción de consensos entre los actores económicos.

Decreto 108: De la creación del Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales

Artículo 1. Crear el Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales, encargado de dirigir y controlar la política del Estado para el desarrollo y funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas privadas, las cooperativas no agropecuarias y los trabajadores por cuenta propia.

2. El Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales se considera entidad nacional, a todos los fines previstos en la legislación vigente, y se subordina al Consejo de Ministros.

Artículo 2. El Instituto Nacional de Actores Económicos no Estatales tiene las funciones siguientes:

1. Coordinar institucionalmente y evaluar con los organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales, las propuestas de políticas relacionadas con los actores económicos no estatales, en las materias de su competencia.

2. Controlar de modo integral el cumplimiento de las disposiciones normativas que implementan la política estatal, para el fomento e inserción de los actores no estatales en el desarrollo económico y social del país.

3. Coordinar y organizar, de conjunto con los organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales, el control del cumplimiento de las disposiciones normativas, en materia de su competencia, por los actores económicos no estatales, y de igual modo en lo que corresponde a las administraciones locales del Poder Popular.

4. Dirigir metodológicamente la creación de los nuevos actores no estatales y su inserción en la economía, en correspondencia con las prioridades y necesidades del desarrollo territorial del país.

5. Fomentar políticas e incentivos para el desarrollo de los actores no estatales en función de la estrategia económica y social del país.

6. Promover, de conjunto con los organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y administraciones locales del Poder Popular, encuentros entre los actores no estatales y el resto del entramado productivo, en particular, con las empresas estatales, para su encadenamiento productivo.

7. Propiciar las relaciones de los actores económicos no estatales con los organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales, para conciliar temas de interés y problemas que se presenten en la implementación y cumplimiento de las disposiciones normativas que regulan a estos actores.

8. Evaluar el desempeño de los actores económicos no estatales y el impacto de su actividad en el desarrollo económico y social del país.

9. Coordinar y asegurar de conjunto con los organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales la capacitación de los actores económicos no estatales, así como los cuadros y funcionarios de las instituciones estatales vinculadas con estos.

10. Promover, de conjunto con los organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales, acciones dirigidas a incentivar la efectiva participación e inserción de los actores económicos no estatales en las políticas aprobadas para el desarrollo económico y social del país.

11. Cualquier otra que se derive de su misión.

Fuente: Gaceta Oficial

La Sra. Mercedes López Acea fue designada como presidenta del INAENE, institución creada por el Consejo de Ministros, encabezado por el Primer Ministro. Según informes de los medios de comunicación, el INAENE consta de una estructura organizativa que incluye a una presidenta, una vicepresidenta y cinco direcciones fundamentales: Atención a MIPYMES, Atención a cooperativas no agropecuarias, Atención a trabajadores por cuenta propia, Inspección, y Desarrollo, Ciencia e Innovación. El INAENE mantiene una estrecha coordinación con las direcciones de desarrollo local de los gobiernos municipales. Su dirección de Desarrollo, Ciencia e Innovación impulsa la colaboración con las universidades y los centros de investigación, con el objetivo de aprovechar los logros en materia de ciencia y tecnología, y fomentar la producción con valor agregado. Se valora mucho el hecho de que el INAENE esté subordinado al Consejo de Ministros, en lugar del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), y que haya clasificado como un organismo nacional. Con anterioridad, distintos ministerios supervisaban varios actores económicos del sector no estatal: el MTSS a los trabajadores por cuenta propia, el MEP a las MIPYMES, el MINAG a las cooperativas agropecuarias, entre otros. En adelante, el INAENE abarcará estas funciones, lo que se espera que fomente la eficiencia operativa y la existencia de un sistema de ventanilla única. Por otro lado, existen preocupaciones sobre la posibilidad de un aumento en la regulación y el control de los actores económicos no estatales, así como un aumento de las restricciones a sus actividades.¹

¹Fuente: <https://oncubanews.com/cuba/instituto-nacional-de-actores-economicos-no-estatales-que-lugar-ocupa-el-control/>, <http://www.cubadebate.cu/especiales/2024/10/11/cuba-consolida-el-rol-de-los-actores-economicos-no-estatales-con-su-nuevo-instituto-nacional/>

ANEXO C:

EXPERIENCIAS INTERNACIONALES (VIETNAM, SINGAPUR, JAPÓN)

Vietnam

Antecedentes históricos de la introducción de mecanismos económicos capitalistas en la Vietnam socialista.

Vietnam atravesó las siguientes cuatro etapas de desarrollo:

- (1) Reconocimiento oficial de la existencia del sector no estatal, incluidas las pequeñas y medianas empresas y los trabajadores por cuenta propia, o reconocimiento oficial de que este sector no sería excluido: entre 1986-1990, durante el lanzamiento del Doi Moi, se defendió la necesidad de una economía multisectorial (que requiriera empresas privadas y extranjeras, además de estatales y cooperativas), reconociéndose por primera vez la existencia de empresas privadas.
- (2) Formación de una base legal que garantizara los derechos del sector no estatal: durante la década de 1990, la Ley de Sociedades (1990), la Ley de Empresas Individuales (1991) y la enmienda a la Constitución (1992) garantizaron explícitamente los derechos de las empresas privadas, mediante la creación de una base legal para su desarrollo.
- (3) Mejora de las leyes corporativas que protegían al sector no estatal: la Ley de Empresas (promulgada en 1995 y puesta en vigor en el año 2000) liberó a las empresas privadas de muchas regulaciones, permitiendo la libre entrada en sectores no prohibidos legalmente y cambiando la creación de empresas de un sistema de licencias a uno de registro. Las

medidas incluyeron la eliminación de los requisitos de capital mínimo, la ampliación de los sectores autorizados para la inversión y la protección de los derechos de los inversionistas.

- (4) Revisión integral y formulación de políticas de apoyo a las PYMES y a las *startups*: se ha señalado que, aunque en Vietnam se incentivó el desarrollo de la empresa privada, la mayoría de estas continuaron siendo pequeñas. A diferencia de las empresas estatales, que se mantuvieron recibiendo un trato preferencial, las PYMES y los trabajadores por cuenta propia se enfrentaron a una discriminación tangible e intangible persistente en áreas como la adquisición de derechos de uso de la tierra, derechos de importación y exportación, y procedimientos impositivos. También continuaron enfrentando dificultades para acceder a recursos de gestión específicos de su sector. En este contexto, en los años 2000, se intensificaron los debates sobre la necesidad de diseñar políticas para las PYMES, y las organizaciones internacionales proporcionaron apoyo de diversas maneras.

Lecciones de la experiencia de Vietnam.

Algunas de las enseñanzas clave de Vietnam son:

- (1) La transición desde un sistema de licencias a un sistema de registro para las empresas, junto con mejoras en la legislación empresarial que ampara al sector no estatal. Cuba opera bajo un sistema de licencias, por lo que se aconseja una mayor desregulación para guiar a más actores del sector no estatal y a trabajadores por cuenta propia hacia el sector formal.

- (2) Marco regulatorio desigual y su aplicación en comparación con las empresas estatales: mientras en Vietnam se alentó el desarrollo de las empresas privadas, la mayoría seguían siendo negocios pequeños. Esto se debía a la persistente discriminación tangible e intangible contra las PYMES privadas, a diferencia de las empresas estatales, que continuaban recibiendo un trato preferencial en áreas como la obtención de derechos de uso de la tierra, los derechos de importación y exportación, y los procedimientos en materia de impuestos. Además, las PYMES enfrentaban dificultades constantes para acceder a recursos de gestión específicos para su escala. Por lo tanto, en este ámbito se esperan mejoras continuas en el entorno de desarrollo y en las medidas de apoyo por parte del gobierno cubano.

Singapur

Política de la Estructura Industrial de Singapur. “Estrategia de Mejora de la Estructura Industrial” (1979).

En Singapur, el período de 1979 a 2001 se designó como la “Fase de Mejoramiento de la Estructura Industrial”, que condicionó la migración desde industrias intensivas en mano de obra a industrias intensivas en capital y tecnología. Esto dio lugar al desarrollo de sectores intensivos en materia de capital y tecnología como la I+D y las industrias de alta tecnología. Este cambio estuvo respaldado por las sólidas corporaciones vinculadas al gobierno (las denominadas GLC), que se crearon después de 1959 a partir del desarrollo económico liderado por el Estado, lo cual impulsó el crecimiento económico. Por ejemplo, las GLC como Singtel (telecomunicaciones), SPH (medios) y

DBS (banca) son financiadas por el gobierno o por corporaciones estatales (como Temasek), lo que permite al gobierno tener un control directo sobre el personal. Mientras tanto, se fomentó la inversión extranjera mediante la aplicación de una tasa impositiva corporativa del 17%, de regímenes fiscales preferenciales (como el esquema Pioneer Incentive (PC)), de incentivos fiscales para Centros de Finanzas y Tesorería (FTC), y de programas de subvenciones como el Apoyo a la Investigación y la Innovación para Corporaciones (RISC) y la Subvención para la Capacitación de Corporaciones (TGC)).

Lecciones de la experiencia de Singapur.

En Cuba, existen el PNDES 2030 y la “Política de Revitalización Económica de Cuba” como marcos para las políticas de selección y desarrollo de los sectores prioritarios por parte del gobierno. Estos están diseñados para lograr objetivos de políticas como el crecimiento económico, la obtención de divisas y la creación de empleo, con un enfoque en agregar valor a los productos nacionales y mejorar la competitividad internacional. Ambos programas identifican 6 sectores y 16 sectores prioritarios, respectivamente. Los seis sectores estratégicos identificados en el PNDES 2030 son el turismo, la industria biofarmacéutica, la energía, la producción de alimentos, los servicios especializados para usuarios extranjeros (incluidos los servicios médicos) y la construcción. Mientras tanto, los 16 sectores prioritarios identificados en la “Política de Revitalización Económica de Cuba” son: la producción de alimentos, la caña de azúcar, el turismo, los servicios especializados, la salud pública, la industria biofarmacéutica, las tecnologías de la información y las comunicaciones, la construcción, la energía, la logística, las instalaciones de agua y saneamiento, la manufactura, el comercio interior, el comercio exterior, las finanzas y la banca, y la seguridad social. En cada uno de estos sectores prioritarios resulta clave la atracción de empresas extranjeras. Desde una

perspectiva a largo plazo, se podría aplicar en Cuba la estrategia de marketing de Singapur. Dicha estrategia logró atraer exitosamente a empresas extranjeras desde la era de la sustitución de importaciones en la década de 1950 siguiendo un enfoque de desarrollo económico liderado por el Estado, mediante la reducción de las tasas de impuestos corporativos, así como la aplicación de sistemas fiscales preferenciales y programas de subvenciones. Sin embargo, producto de las diferencias en el contexto histórico y geográfico en comparación con Singapur, se espera que el éxito de los futuros esfuerzos de Cuba para atraer la inversión extranjera dependa en gran medida del interés inversionista mostrado por las empresas estadounidenses y los países latinoamericanos, así como del entorno regulatorio.

Japón

Revisión de los Principios Básicos de la Ley Básica de la Pequeña y Mediana Empresa (Enmienda de 1999).

La enmienda realizada en 1999 modificó los principios básicos de la Ley Básica de la Pequeña y Mediana Empresa. De “corregir las disparidades entre las grandes corporaciones y las pequeñas y medianas empresas”, se pasó a “fomentar el crecimiento y el desarrollo diverso y dinámico de las pequeñas y medianas empresas, y maximizar la vitalidad de los pequeños negocios” (principio recogido en el Artículo 3 de la Ley Básica). Además, según el Artículo 5, las políticas básicas también sufrieron cambios, a saber: i) el fomento de la innovación y la creación en la gestión; ii) el fortalecimiento de las bases de la gestión de las PYMES; iii) la facilitación de la adaptación a los cambios en el entorno económico y social; y iv) la facilitación del suministro de fondos y la mejora el capital propio. Si bien algunos señalan que las medidas de alcance general

continúan implementándose incluso después de este cambio de la filosofía, se entiende que, al menos institucionalmente, la política se ha estado orientando hacia la creación de un entorno ecosistémico, en sintonía con la tendencia mundial en lo que respecta a la política de las PYMES.

Fomento del Sistema de Asesoría para la Gestión.

Japón cuenta con la “Ley sobre la Organización de las Cámaras de Comercio y la Industria” (Ley de Cámaras de Comercio e Industria) (promulgada el 20 de mayo de 1960 y puesta en vigor el 10 de junio de 1960) para mejorar la gestión de las pequeñas empresas. En ese momento, las pequeñas empresas, que constituían la gran mayoría de las PYMES, formaban el nivel más bajo de la estructura dual de Japón, caracterizados por una gestión de subsistencia sobre la base del trabajo familiar, con pobres condiciones laborales y una baja productividad. Se identificó como un problema clave, la falta de separación entre las finanzas del hogar y las operaciones comerciales, junto con la carencia de herramientas básicas de gestión experiencial, como los registros contables y el conocimiento necesario para utilizarlos, para solo citar dos ejemplos. Para poder brindar una solución a este problema, se estableció el “Sistema de Asesoría para la Gestión”. Para aprovechar las Cámaras de Comercio e Industria, que en esa época ya existían (2 657 entidades a nivel nacional en 1959, con 427 000 miembros y una tasa de organización del 45%), el gobierno asignó Asesores de Gestión a estas Cámaras con el objetivo de desarrollar actividades de orientación para las pequeñas empresas (incluidos seminarios y visitas). Asimismo, desde octubre de 1973, la Corporación Financiera de Japón ha desarrollado y puesto a disposición de las pequeñas empresas el programa de financiamiento “Marukei”. Esta modalidad de préstamo no requiere ni garantía ni aval, solamente exige que los beneficiarios hayan recibido, durante seis meses, una asesoría en

gestión proporcionada por las cámaras de comercio e industria u organizaciones similares.

Expansión de las funciones de las incubadoras.

Desde mediados de la década de 1980, se difundieron en Japón los negocios de incubadoras, que ya funcionaban en Europa y los Estados Unidos. Una incubadora es un negocio de alquiler de bienes raíces que arrienda espacios de investigación y desarrollo a *startups* o a compañías ya existentes. Se diferencia del alquiler inmobiliario general en que su filosofía empresarial consiste en aumentar la tasa de éxito de los nuevos emprendimientos. Específicamente, mantiene los alquileres de los espacios por debajo del nivel general del mercado, ahorra costos administrativos como la recepción, la copia de documentos y las salas de reuniones mediante el uso compartido entre inquilinos, y proporciona diversos servicios de apoyo a la gestión mediante un gestor. La primera instalación de este tipo en Japón fue el Centro de Investigaciones para el Desarrollo Tecnológico de Tohoku, creado en 1968 mediante la cooperación entre la Prefectura de Miyagi y la Universidad de Tohoku. Sin embargo, en lo adelante, fueron contados los ejemplos concretos de este tipo de organización. No obstante, tras la promulgación en 1986 de la Ley de Medidas Temporales para Fomentar el Desarrollo de Instalaciones Específicas mediante la Utilización de Capacidades del Sector Privado (Ley Min-Katsu), se inició el apoyo a la I+D y, bajo esta ley, se designaron 29 instalaciones en 15 campos. La primera de estas instalaciones fue el “Nodo de Investigaciones”, y desde entonces ha incrementado el número de operadores e instituciones de incubación. Además de la creación de las incubadoras, también se implementaron medidas de apoyo para las *startups* y los emprendimientos, desde la perspectiva de la “revitalización de la industria regional”. Específicamente, mediante el “Proyecto de Desarrollo de Infraestructura para

la Creación de la Industria Regional”, que se centra en el desarrollo de hardware, como la creación de incubadoras, y el “Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Industria Regional”, el cual respalda iniciativas de software como la I+D.

Fortalecimiento del apoyo a las startups como motores de innovación.

Con el objetivo de lograr el “crecimiento y desarrollo diverso y dinámico de las pequeñas y medianas empresas”, en los últimos años nos hemos centrado en mejorar el entorno para las *startups*. (principio fundamental del Artículo 3 de la Ley Básica de Pequeñas y Medianas Empresas).

Sistema de financiamiento basado en políticas para la protección de las PYMES.

Las instituciones financieras vinculadas al gobierno (como la Corporación Financiera de Japón y el Banco Shoko Chukin) complementan los préstamos de las instituciones financieras privadas al sector de las PYMES, el cual representa aproximadamente el 7% del mercado de préstamos para PYMES en Japón. Además, alrededor del 43 % de las MIPYMES japonesas utilizan el sistema público de garantías de créditos proporcionado por las asociaciones de garantías de créditos. Como resultado, según la Encuesta Básica sobre las Condiciones Reales de la Industria y el Comercio (2015), la relación de capital propio de las pequeñas y medianas empresas manufactureras es del 24,9 % (en comparación con las grandes empresas: 40,3 %), lo que indica una vulnerabilidad significativa en su capital propio. Desde la perspectiva de la gestión financiera, esta alta dependencia de los préstamos bancarios sugiere una baja estabilidad financiera. Si bien se reconoce que el sistema de financiamiento basado en políticas desarrollado por Japón ha servido como una red de seguridad para prevenir la quiebra de las PYMES, también ha sido objeto de debate el hecho de que podría haber

prolongado la existencia de PYMES con bajos índices de capitalización en equipamiento (la cantidad de equipos utilizados por empleado en actividades de producción), contribuyendo así al estancamiento de la productividad laboral total de Japón (valor agregado por empleado). Igualmente, se argumenta que este sistema podría haber endurecido la flexibilidad del mercado laboral, dificultando la reestructuración industrial en Japón.

Lecciones de la experiencia de Japón.

Japón tiene un trasfondo histórico marcado por la implementación de diversas políticas y medidas de apoyo a PYMES, en respuesta a las demandas de cada época. Por lo tanto, para Cuba, que se encuentra en la etapa incipiente de desarrollo de políticas para las MIPYMES, la experiencia de Japón ofrece una amplia gama de ejemplos aplicables. Si bien podrían ser necesarios algunos ajustes en el diseño institucional, esta experiencia puede aprovecharse plenamente para establecer un marco fundamental de políticas para las MIPYMES. Mientras tanto, Cuba ha lanzado un plan quinquenal (2023–) para apoyar las *startups* y fomentar la innovación, del cual se esperan importantes efectos de políticas. En esencia, la innovación no es una mera fantasía, un capricho, una invención o un descubrimiento; solo se materializa cuando los productos o métodos de producción gozan de aceptación en el mercado. Como resultado, ocurre incidentalmente dentro de las empresas individuales mediante el fracaso y el desafío, como esa “destrucción creativa” impulsada por la innovación que es la esencia del capitalismo. El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) de Cuba se ha mostrado motivado por identificar y apoyar a las *startups* que contribuyan con el desarrollo de nuevas tecnologías e innovaciones desde la perspectiva del fomento científico y tecnológico. En este contexto, es fundamental que los esfuerzos de política no se inclinen únicamente

hacia medidas de oferta y demanda (es decir, intervenciones directas como exenciones fiscales, subvenciones o financiamiento público). Para maximizar la efectividad de este apoyo, se fomenta el llamado “enfoque de ecosistema”, es decir, mejorar el entorno para fomentar la tecnología, la innovación y el emprendimiento. Además, una lección clave aprendida de la historia del desarrollo de incubadoras en Japón es que no solo importa la creación de instalaciones de incubación, sino también el cultivo del talento en los Gerentes de Incubación (GI) que operan en ellas.

Anexo 8

Programa del seminario

SEMINARIO DE CIERRE

Proyecto:
"Servicio de asesoramiento para
la promoción de las micro,
pequeñas y medianas empresas
(MIPYMES) en la República de Cuba



FECHA

29 de noviembre



LUGAR

Salón Cetro A
Hotel Meliá Cohiba



HORA

9:00 am - 1:30 pm

CONFERENCIAS PANELES

NETWORKING

ALIANZAS CREATIVIDAD

EMPRENDIMIENTO

DESARROLLO LOCAL

INCUBADORAS PROYECTOS

PROGRAMA

9:00 AM - 9:05 AM BIENVENIDA

9:05 AM - 9:15 AM PRINCIPALES RESULTADOS DEL PROYECTO

Dra. C. Vilma Hidalgo / Directora General de la Fundación UH

9:15 AM - 9:25 AM INTERVENCIÓN ESPECIAL DE JICA

Sr. Ashida Tatsuya / Representante de la Oficina de JICA en la Habana

9:25 AM - 10:15 AM CONTEXTO INSTITUCIONAL Y LAS POLÍTICAS HACIA LAS MIPYMES

Moderadora: Dra. C. Vilma Hidalgo, Directora General de la Fundación UH

20 min Intervención especial

Cra. Mercedes López / Presidenta del Instituto Nacional de Actores Económicos No Estatales

10 min Marco institucional

Dra. C. Silvia Odriozola / Decana de la Facultad de Economía, UH

10 min Financiamiento al sector empresarial

Dr. C. Luis del Castillo / Facultad de Economía, UH

10 min Comentarios finales

Dra. C. Johana Odriozola / Viceministra del Ministerio de Economía y Planificación

10:15 AM - 10:45 AM REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES A PARTIR DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL

Moderadora: Dra. C. Lourdes Souto / Facultad de Economía UH; Fundación UH

Intervención

Sra. Yuka Kato / Consultora de Oriental Consultants Global

Comentaristas:

Sr. Yasuo Isumi / Consultor de Oriental Consultants Global

Sr. Yoshinori Suzuki / Consultor de Oriental Consultants Global

Sr. Yoshiyuki Oba / Consultor de Oriental Consultants Global

10:45 AM - 11:00 AM DEBATE E INTERCAMBIO

PROGRAMA

11:00 AM - 11:20 AM COFFEE BREAK

11:20 AM - 11:50 AM LECCIONES APRENDIDAS DESDE EL SECTOR PÚBLICO

Moderadora: *Lic. Melisabel Hernández*

- 10 min** Cra. Maritza Cruz / Viceministra del Ministerio de Finanzas y Precios
- 10 min** Cra. Carmen Rosa / Directora de Empleo No Estatal, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- 10 min** Cra. Yelegny Fernández / Vicepresidenta del Banco Metropolitano S.A.

11:50 AM - 12:30 PM LECCIONES APRENDIDAS DESDE LAS MIPYMES

Moderadora: *Lic. Camila Fernández*

- 10 min** Ing. Carlos Miguel Pérez / CEO DOFLEINI S.R.L.
- 10 min** MCs. Alejandro Peñalver / CEO de CubaModela S.U.R.L
- 10 min** MCs. Alejandro Palmarola / Presidente de La Quinta S.U.R.L
- 10 min** Ing. Fernando Suárez / Presidente de EMSIFARMA

12:30 PM - 1:00 PM DEBATE Y RELATORÍA DE LECCIONES APRENDIDAS

Dra. C. Lourdes Souto / Facultad de Economía UH; Fundación UH

1:00 PM - 1:30 PM CIERRE Y PERSPECTIVAS FUTURAS DE COLABORACIÓN

Dr. C. Vilma Hidalgo / Directora General de la Fundación UH

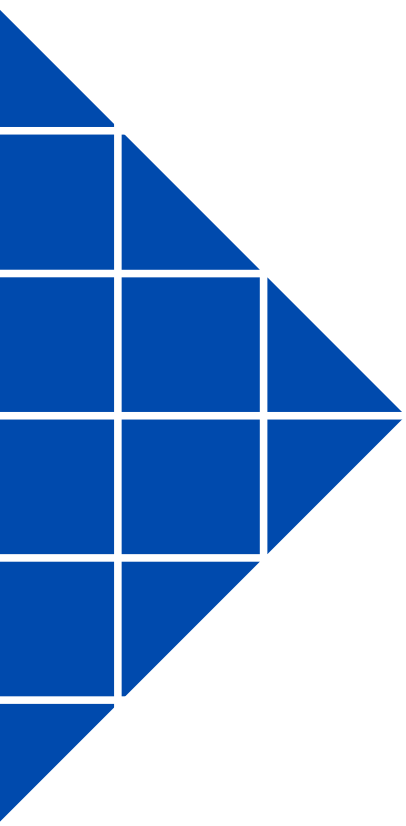
Sra. Yuka Kato / Consultora de Oriental Consultants Global

Sr. Ashida Tatsuya / Representante de la Oficina de JICA en la Habana

1:30 PM ALMUERZO

Anexo 9

Programa del foro empresarial (agroindustria)



PROGRAMA

FORO AGROINDUSTRIA

“IMPULSANDO LA INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA COLABORACIÓN”

FECHA: 6 DE JUNIO DE 2025

HORA: 10:00 AM - 5:00 PM

LUGAR: SALÓN TELDE, HOTEL MELIÁ HABANA



10:00 AM - 10:15 AM: CONTEXTUALIZANDO EL FORO EMPRESARIAL.

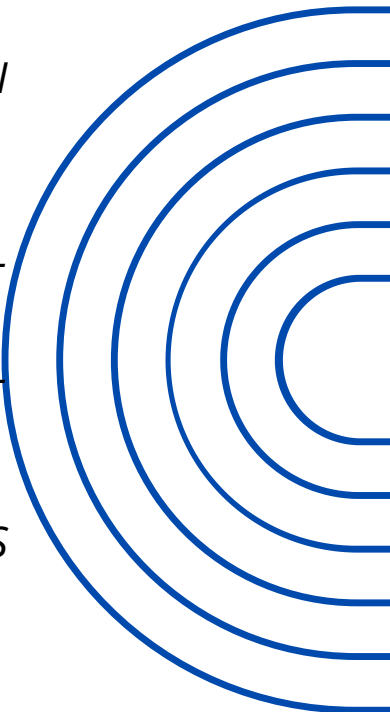
- DRAC. VILMA HIDALGO, DIRECTORA GENERAL DE LA FUNDACIÓN DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA
- SRA. YUKA KATO, REPRESENTANTE DE ORIENTAL CONSULTANS GLOBAL
- LIC. MERCEDES LÓPEZ ACEA, PRESIDENTA DEL INSTITUTO NACIONAL DE ACTORES ECONÓMICOS NO ESTATALES

10:15 AM - 10:20 AM: EXPLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE CO-CREACIÓN.

- LIC. CAMILA FERNÁNDEZ, COORDINADORA DE LA INCUBADORA DE PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA

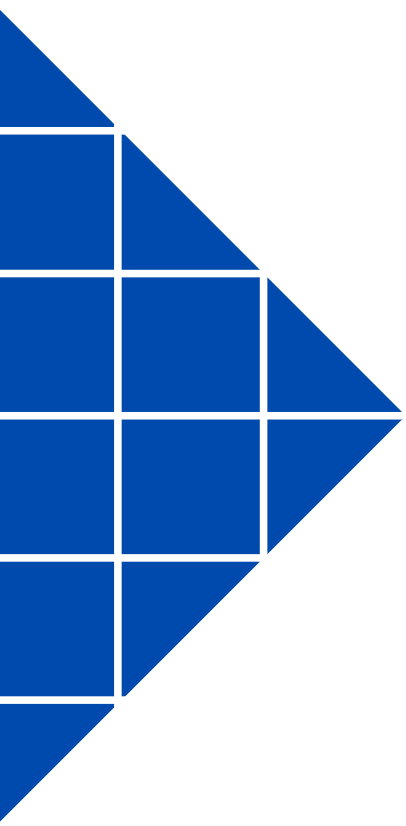
10:20 AM - 10:50 AM: PANEL - “INSPIRANDO ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO.”

MODERADOR: DRA.C. LOURDES SOUTO, ASESORA DE LA FUNDACIÓN DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA

- SR. LUIS HERNÁNDEZ, DIRECTOR DE LA ESTACIÓN EXPERIMENTAL INDIO HATUEY **(10 MIN)**
 - SRA. ANNIA LEMUS, DIRECTORA DE DESARROLLO LOCAL DEL GOBIERNO DE GUANABACOA **(10 MIN)**
 - SR. FERNANDO FUNES, REPRESENTANTE DE FINCA MARTA **(5 MIN)**
 - DRC. OSCAR FERNÁNDEZ, DIRECTOR EJECUTIVO DE DESHIDRATADOS HABANA **(5 MIN)**
- 

10:50 AM - 11:10 AM: DEBATE

11:10 AM - 11:30 AM: COFFEE BREAK



PROGRAMA

FORO AGROINDUSTRIA

“IMPULSANDO LA INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA COLABORACIÓN”

FECHA: 6 DE JUNIO DE 2025

HORA: 10:00 AM - 5:00 PM

LUGAR: SALÓN TELDE, HOTEL MELIÁ HABANA



11:30 AM - 12:40 PM: SESIÓN DE TRABAJO PARA IDENTIFICACIÓN COLECTIVA Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS: DINÁMICA DE CO-CREACIÓN

11:30 AM - 11:35 AM - PRESENTACIÓN DE LAS LÍNEAS TEMÁTICAS. CONFORMACIÓN DE LAS MESAS DE TRABAJO SEGÚN FORMULARIO INSCRIPCIÓN.

11:35 AM - 12:10 PM - IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS ESPECÍFICOS POR LÍNEAS TEMÁTICAS: BRAINSTORMING.

12:10 PM - 12:25 PM - CLUSTERIZACIÓN DE RETOS POR MESAS DE TRABAJO.

12:25 PM - 12:30 PM - PRIORIZACIÓN COLECTIVA DE RETOS, DONDE CADA PARTICIPANTE VOTARÁ POR TRES RETOS – MÁXIMO UN VOTO POR RETO.

12:30 PM - 12:40 PM - COMENTARIOS Y REFLEXIONES DE LA PRIMERA PARTE DE LA DINÁMICA.

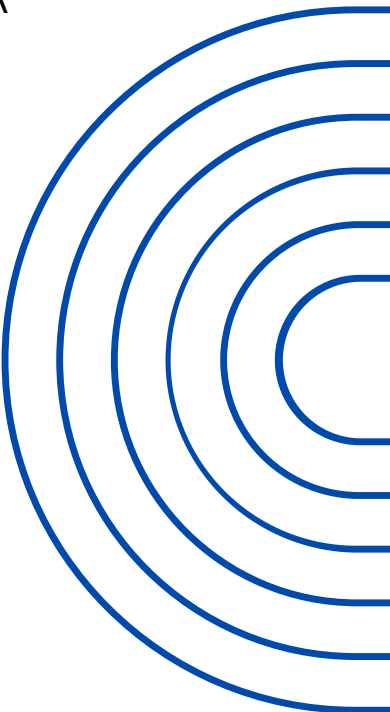
-SR. YOSHINORI SUZUKI, EXPERTO DE ORIENTAL CONSULTANS GLOBAL

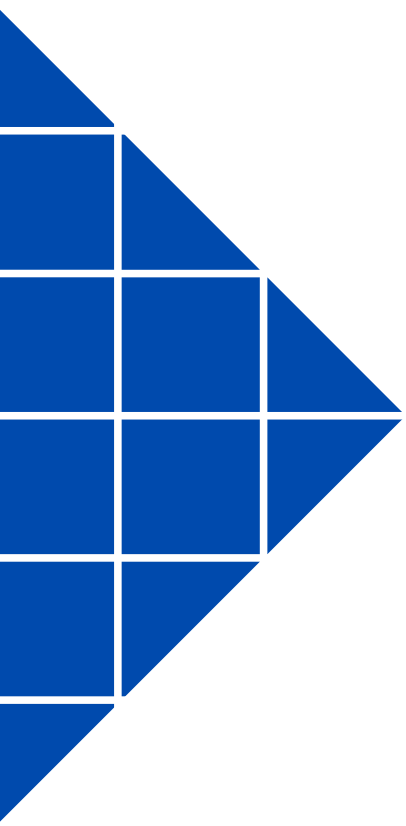
12:40 PM - 1:40 PM: ALMUERZO

1:40 PM - 3:20 PM: DINÁMICA DE EMPAREJAMIENTO

1:40 PM - 2:40 PM - IDEACIÓN DE SOLUCIONES Y FORMACIÓN DE ALIANZAS.

2:40 PM - 3:20 PM - PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS.





PROGRAMA

FORO AGROINDUSTRIA

“IMPULSANDO LA INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA COLABORACIÓN”

FECHA: 6 DE JUNIO DE 2025

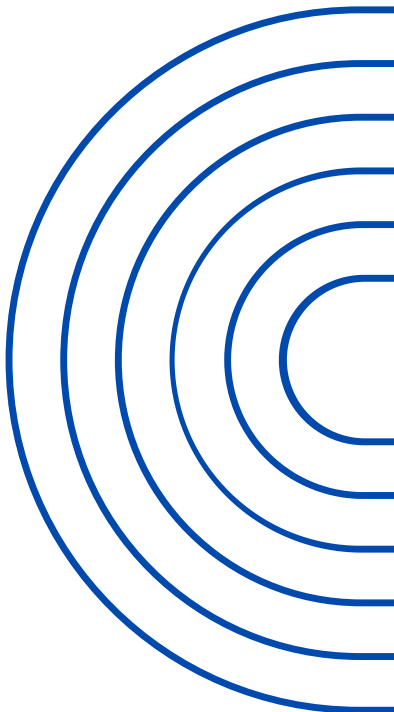
HORA: 10:00 AM - 5:00 PM

LUGAR: SALÓN TELDE, HOTEL MELIÁ HABANA



3:20 PM – 3:50 PM: PANEL: -“OPORTUNIDADES DE FINANCIAMIENTO PARA PROYECTOS ESTRATÉGICOS.”

MODERADOR: DRAC. VILMA HIDALGO, DIRECTORA GENERAL DE LA FUNDACIÓN DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA

- SR. YASUO IZUMI, EXPERTO DE ORIENTAL CONSULTANS GLOBAL - “APOYO FINANCIERO A LAS MIPYMES DE LA AGROINDUSTRIA EN JAPÓN - UN ESTUDIO DE CASO INTERNACIONAL” **(10 MIN)**
 - SR. MANUEL TEJEDA, DIRECTOR BANCA AGROPECUARIA **(10 MIN)**
- 

Anexo 10

Informe del foro empresarial (agroindustria)

En el presente informe se exponen los resultados y conclusiones derivados del foro empresarial del sector agroindustrial realizado la semana pasada, 6 de junio. La información aquí presentada corresponde al análisis de los informes generados por cada mesa de trabajo, así como a las respuestas obtenidas a través del formulario de satisfacción distribuido al cierre del evento. **Cabe destacar que los datos recopilados representan una muestra del 86,11% de los participantes**, lo cual otorga al análisis un nivel significativo de representatividad para la toma de decisiones y la elaboración de futuras iniciativas.

Tabla 1. Mapa de retos y su clasificación.

RETOS	DESCRIPCIÓN RETOS	CLASIFICACIÓN
FINANCIAMIENTO		
Limitada diversidad de instrumentos financieros adaptados a los distintos ciclos y necesidades del emprendimiento	Ausencia de mecanismos e instrumentos financieros y bancarios adecuados para apoyar proyectos.	Acceso y disponibilidad de financiamiento
Falta de capital semilla y fondos reembolsables	Ausencia de acceso a capital inicial y fondos que permitan financiar proyectos con devolución flexible.	Acceso y disponibilidad de financiamiento
Mecanismos no permiten financiamiento internacional	Los mecanismos existentes no facilitan el acceso a financiamiento internacional.	Acceso y disponibilidad de financiamiento
Entidades de financiamiento inaccesibles	Las instituciones que ofrecen financiamiento no están fácilmente accesibles para las MIPYMEs.	Acceso y disponibilidad de financiamiento
Limitada diversidad y especialización de actores e instrumentos financieros	El ecosistema emprendedor cubano presenta baja diversidad de actores y escasez de instrumentos financieros especializados, limitando el acceso a capital y la escalabilidad de MIPYMEs privadas. Esta concentración reduce la innovación y competitividad del sector.	Financiamiento y acceso a mercados
Falta de asesoramiento para proyectos	No hay orientación ni conocimiento sobre cómo presentar proyectos correctamente ni sobre la ruta crítica a seguir.	Conocimiento y asesoramiento
Desconocimiento de convocatorias e instituciones	Falta de información sobre convocatorias, procedimientos e instituciones que financian proyectos.	Conocimiento y asesoramiento
Pocos actores de apoyo	Insuficiente número de actores que apoyen proyectos y desconocimiento de quiénes pueden brindar apoyo.	Conocimiento y asesoramiento

Falta de claridad en evaluación de proyectos	No está claro quién o qué entidad evalúa los proyectos para su aprobación.	Conocimiento y asesoramiento
Insuficiencia en la normativa jurídica	No existen normativas claras que regulen y apoyen el financiamiento de proyectos.	Marco normativo y legal
Limitado acceso a divisas y tasa de cambio	Dificultades para acceder a divisas y problemas con la tasa de cambio que afectan el financiamiento.	Barreras del contexto monetario y cambiario
Problemas prácticos con la bancarización y mercado informal	Las MIPYMEs no aceptan transferencias bancarias, dificultando el uso de servicios financieros formales.	Barreras del contexto monetario y cambiario
Ausencia de instrumentos de fomento	No existe un mercado específico que promueva proyectos de desarrollo sostenible y medioambiental.	Cultura y uso de servicios financieros
AHORRO DE ENERGÍA Y AGUA		
Escasa generalización del uso de modelos de casas de cultivo	Los modelos de cultivos protegidos no están generalizados como una vía para mejorar la productividad y sostenibilidad.	Cultura y adopción tecnológica en agricultura
Bajo uso de energías renovables en procesos agrícolas, limitando la eficiencia energética y la sostenibilidad.	El bajo uso de energías renovables incrementa costos operativos y limita la sostenibilidad ambiental del sector.	Cultura, adopción tecnológica en agricultura y desarrollo de mercado
Débil desarrollo del mercado nacional para la producción sostenible de insumos agrícolas	Insuficiente desarrollo del mercado nacional para la producción local sostenible de insumos agrícolas que reduzca la dependencia de importaciones.	Mercados y encadenamientos productivos
Débil integración y colaboración entre actores estatales y privados, que limita el desarrollo de un ecosistema productivo	Ausencia de un ecosistema integrado entre actores estatales y privados que fortalezca la agricultura y el uso de energías limpias.	Mercados y encadenamientos productivos
Insuficiente realización de estudios integrales que evalúen la viabilidad económica, social y ambiental para la implementación de las energías renovables	Falta de estudios claros sobre la viabilidad económica y social para implementar energías renovables a nivel nacional.	Tecnologías y producción sostenible
Limitado aprovechamiento de los principios de economía circular, lo que	Bajo aprovechamiento del concepto de economía circular en los procesos productivos agrícolas como fuente de energía y sostenibilidad.	Tecnologías y producción sostenible

dificulta la reutilización de residuos, la generación de energía renovable y la sostenibilidad ambiental y económica		
Insuficiente formación técnica y práctica de campesinos	Insuficiente capacitación de campesinos en técnicas agrícolas modernas y sostenibles para mejorar la producción.	Capacitación y desarrollo de capacidades
Ausencia de incentivos económicos para el ahorro de energía y agua (no se reflejan en el costo real)	La falta de mecanismos que internalicen el costo real del consumo de agua y energía genera escasa motivación para adoptar prácticas y tecnologías de ahorro, limitando la eficiencia y sostenibilidad en la agricultura.	Incentivos para la sostenibilidad
MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES		
Comprensión y valoración de actores no estatales	Necesidad de mayor comprensión del papel de actores no estatales, superando matrices de opinión negativas y generalizaciones que limitan su desarrollo.	Cultura de emprendimiento
Integración entre formas de gestión estatales y no estatales	Lograr pensar como país integrando la gestión estatal y no estatal, fomentando mayor participación en gobiernos locales y superando tabúes y poca accesibilidad.	Alianzas y cadena de valor
Poca divulgación de buenas experiencias	Limitada difusión de buenas alianzas y experiencias, mientras proliferan etiquetas dañinas que afectan la imagen del sector privado.	Comunicación cultura de emprendimiento
Acceso a financiamiento y dolarización	Dificultad para obtener financiamiento, especialmente en USD, incluyendo capital semilla, incentivos fiscales y fondos de fideicomiso limitados o poco accesibles para actores locales. Obstáculos para la adquisición y gestión de divisas legales, dificultando las transacciones y operaciones financieras de los nuevos actores económicos no estatales.	Barreras financieras y del Marco Institucional
Marco legal insuficiente y cambiante	Déficit legislativo, poca estabilidad regulatoria, desconocimiento del marco legal vigente, falta de sentido de pertenencia institucional, y limitaciones para inversión extranjera.	Marco legal e institucionales
Falta de cultura financiera y empresarial (Capacitación limitada)	Insuficiente formación en temas económicos, jurídicos, empresariales y ambientales, tanto en entornos estatales como privados.	Capacitación

	Bajo conocimiento en estudios de factibilidad, gestión financiera, cultura tributaria y elaboración de planes de negocios colaborativos.	
Falta de ventanilla de negocios con el exterior	Ausencia o mal funcionamiento de espacios oficiales para facilitar la relación comercial y financiera del sector privado con mercados internacionales.	Barreras institucionales para fomentar la exportación
Límite de trabajadores por PYME	Restricciones legales que limitan el número de empleados en PYMEs, afectando su capacidad de crecimiento y desarrollo.	Marco institucional
Falta de planificación colaborativa y encadenamientos	Necesidad de planificación conjunta entre ministerios y actores, fortalecimiento de cadenas de valor y modelos de negocio que respondan a problemas sociales y ambientales.	Alianzas y cadenas de valor
Burocracia y trabas administrativas	Obstáculos burocráticos que dificultan la inversión extranjera, la creación y operación de negocios sostenibles, y la actualización normativa.	Barreras institucionales
Falta de espacios de interacción y networking	Ausencia de eventos, plataformas y ferias que faciliten la comunicación, colaboración y fortalecimiento de redes entre actores del ecosistema empresarial sostenible.	Cultura de emprendimiento y articulación
Necesidad de modelos circulares y sostenibles	Impulso a modelos de negocio que integren economía circular, producción ecológica y principios bioéticos para minimizar desperdicios y maximizar valor ambiental y social.	Cultura de innovación y emprendimiento
Desconocimiento del potencial territorial y redes	Falta de conocimiento sobre las potencialidades locales y las redes existentes que podrían potenciar el desarrollo de modelos de negocio sostenibles.	Debilidad en el ecosistema de emprendimiento
DISPONIBILIDAD DE INSUMOS, TECNOLOGÍAS Y FUERZA DE TRABAJO		
Atraer jóvenes al sector agrícola	Dificultad para captar e interesar a las nuevas generaciones en actividades agropecuarias, afectando la renovación de la fuerza laboral.	Recursos Humanos
Mantener la fuerza de trabajo en el sector agropecuario	Retener e incentivar a los trabajadores actuales mediante estímulos, capacitación y mejores condiciones laborales.	Recursos Humanos
Capacitación y acceso a asesoría técnica	Falta de formación continua y asesoramiento especializado para productores y trabajadores, limitando la adopción de innovaciones tecnológicas.	Capacitación

Transformación tecnológica de escenarios productivos (Automatización de procesos productivos)	Modernizar los sistemas y procesos productivos con tecnologías adaptadas para aumentar eficiencia y sostenibilidad. Implementar sistemas automatizados para controlar variables y parámetros en la producción, mejorando precisión y productividad.	Innovación tecnológica y productividad
Crear tecnologías propias para mejorar procesos	Necesidad de desarrollar soluciones tecnológicas adaptadas a las condiciones locales para optimizar la producción.	Innovación tecnológica
Incentivos para aplicar nuevas tecnologías	Ausencia de estímulos económicos, técnicos o normativos que fomenten la adopción y desarrollo de innovaciones tecnológicas en el sector.	Tecnología / Política pública
Falta de insumos básicos autóctonos (semillas, implementos)	Escasez de insumos esenciales como semillas propias, herramientas agrícolas y sistemas de riego, limitando la capacidad productiva.	Insumos
Acceso limitado a insumos y divisas	Dificultades para adquirir insumos de calidad en el mercado nacional y restricciones en el acceso a divisas para importación.	Insumos / Financiero
Necesidad de alianzas estratégicas	Requerimiento de establecer colaboraciones entre sectores asociados para fortalecer la cadena productiva y el acceso a recursos.	Articulación productiva
Conectar academia-ciencia con el sector productivo	Mejorar la vinculación entre investigadores, instituciones académicas y productores para facilitar transferencia tecnológica y conocimiento.	Articulación / Tecnología/ Formación
Falta de articulación entre actores	Desconexión y desconocimiento mutuo entre productores, instituciones, empresas y otros actores del sector, dificultando la colaboración y desarrollo conjunto.	Alianzas y cultura de emprendimiento
Falta de marcos legales adecuados y falta de conocimiento de los existentes	Ausencia de normativas que faciliten el acceso a tierras, financiamiento. Carencia de información y orientación sobre aspectos legales, procesos administrativos y acceso a programas de financiamiento.	Marco legal e institucional
Acceso a tierras para mipymes y empresas privadas	Limitaciones legales y administrativas que dificultan la adquisición o uso de tierras para actividades agroindustriales por parte de mipymes y empresas privadas.	Marco legal e institucional

Tabla 2.1. Matriz de Retos Prioritarios y Soluciones Propuestas: Financiamiento.

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN RETO PRIORIZADO	DESCRIPCIÓN DE PROPUESTA SOLUCIÓN
Conocimiento y asesoramiento	Falta de conocimiento e información de los emprendedores y de los oferentes, así como carencia de actores especializados en el ecosistema, para formular, acompañar y evaluar proyectos que puedan acceder al financiamiento competitivo.	AA y Savia, incubadoras especializadas que dinamizan el emprendimiento, canalizan capital semilla, definen modelo de negocio, preparan y acompañan proyectos.
		Alianza entre cooperación internacional, bancos y agencias especializadas para preparar proyectos y aplicar a convocatorias.
		Fortalecer gestores de proyectos para acompañar la preparación.
		Capacitación universitaria para todos los actores en estudios de factibilidad y preparación.
		Crear un centro conjunto con la Universidad de La Habana para preparar y evaluar proyectos, especializado en financiamiento internacional.
		Programa integral coordinado por el Instituto Nacional de Actores Económicos No Estatales para capacitación, especialización técnica, divulgación y coordinación de actores.
		Entrenamiento en preparación de proyectos internacionales para financiamiento de cooperación.
Barreras del contexto monetario y cambiario	Falta de disponibilidad y trabas en el entorno financiero y cambiario que impiden el acceso a este financiamiento y estimulan la informalidad.	Fortalecer alianzas entre actores financieros y cooperación internacional para facilitar acceso a financiamiento.
		Facilitar acceso a financiamiento internacional mediante nuevos instrumentos y normativas.
		Promover bancos corporativos (ej. NOVABANK) que ofrezcan servicios financieros especializados para el sector privado.

		Mejorar mecanismos para acceso a divisas y compensaciones financieras.
		Promover la bancarización y accesibilidad de entidades financieras para MIPYMEs.
		Facilitar créditos en moneda extranjera a MIPYMEs privadas, como lo autoriza la reciente resolución del Banco Central.
Acceso y disponibilidad de financiamiento	Insuficientes instrumentos financieros adaptados al ciclo del emprendimiento escalonados en las etapas del proyecto.	Desarrollar instrumentos financieros escalonados que acompañen las diferentes etapas del emprendimiento.
		Implementar incubadoras especializadas que apoyen desde la etapa inicial con capital semilla y acompañamiento técnico.
		Crear programas integrales que articulen recursos y capacitación para responder a las necesidades específicas de cada fase del proyecto.
Marco normativo y legal	Libertad controlada para instituciones privadas y falta de priorización financiera para sectores clave como el agrícola.	Revisar y flexibilizar normativas para aumentar autonomía operativa.
		Establecer políticas de priorización financiera sectorial, especialmente para agricultura.
Cultura y uso de servicios financieros	Empresas privadas sin liderazgo claro y ausencia de mercados específicos para desarrollo sostenible.	Crear plataformas para proyectos de desarrollo sostenible y medio ambiente.

Tabla 2.2. Matriz de Retos Prioritarios y Soluciones Propuestas: Ahorro de Agua y Energía.

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN RETO PRIORIZADO	DESCRIPCIÓN DE PROPUESTA SOLUCIÓN
Tecnologías y producción sostenible	Falta de adopción generalizada de tecnologías sostenibles como cultivos protegidos, energías renovables, economía circular y evaluación de factibilidad económica y social.	Desarrollo de proyectos pilotos financiados para demostrar la viabilidad y beneficios de tecnologías sostenibles.
		Implementación de métodos de medición eficientes del consumo de agua mediante sensores, drones y otras tecnologías.
		Uso y promoción de energías limpias, incluyendo maquetas y producción local de paneles fotovoltaicos (ejem. insumos como cables solares).
		Modernización y distribución descentralizada de la generación de energía, con aprovechamiento del 2do uso de paneles solares para venta de energía sobrante y cadena de frío.
		Tratamiento y reutilización de agua para optimizar recursos hídricos.
		Integración de la economía circular en fincas digitales para sostenibilidad ambiental, social y económica.
Incentivos para la sostenibilidad	La ausencia de incentivos afecta la motivación y capacidad de actores (agricultores y empresas) para adoptar prácticas de ahorro de agua y energía.	Concursos y/o reconocimientos a productores que reduzcan su consumo.
		Promover un programa nacional de sustitución de equipos obsoletos por tecnologías de bajo consumo.
		Auditorías energéticas periódicas.
Capacitación y desarrollo de capacidades	Insuficiente formación y capacitación de campesinos en técnicas agrícolas modernas y sostenibles, limitando la adopción de tecnologías y buenas prácticas.	Crear y fortalecer capacidades mediante programas de capacitación técnica para campesinos y actores del sector.
		Formación continua desde universidades y centros técnicos sobre tecnologías de ahorro de agua y energía.

		Acompañamiento técnico para la implementación y operación de tecnologías sostenibles.
Mercados y encadenamientos productivos	Ausencia de un ecosistema integrado entre actores estatales y privados que facilite la producción sostenible, el acceso a insumos y el desarrollo tecnológico.	Unión de empresas estatales con privadas mediante la figura de empresas mixtas, para fortalecer capacidades productivas y tecnológicas.
		Construcción de alianzas estratégicas para la producción local de insumos agrícolas y tecnologías limpias.
		Impulso de la responsabilidad social empresarial a través de proyectos piloto y sostenibles con financiamiento adecuado.
		Fortalecimiento de redes y cadenas productivas que integren tecnologías de ahorro de agua y energía.

Tabla 2.3. Matriz de Retos Prioritarios y Soluciones Propuestas: Modelos de Negocios Sostenibles.

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN RETO PRIORIZADO	DESCRIPCIÓN DE PROPUESTA SOLUCIÓN
Cultura de emprendimiento y articulación	Falta de espacios de interacción y networking entre actores del sector, lo que limita la comunicación y colaboración.	Organizar eventos de networking, ferias, plataformas virtuales y mejorar la comunicación general para fortalecer vínculos y cooperación.
Capacitación	Falta de conciencia y cultura de capacitación: saber qué se necesita, cómo validar la utilidad de la capacitación y que sea asequible para emprendedores.	Crear programas de capacitación accesibles, prácticos y ajustados a las necesidades reales de los emprendedores para fomentar su formación.
Marco legal e institucional	Marco legal insuficiente y cambiante que limita la implementación efectiva y el control de mecanismos e incentivos para favorecer la articulación y desarrollo sostenible.	Realizar intercambios multidisciplinarios y multiactorales; fortalecer capacidades institucionales; elaborar guías y materiales didácticos; crear unidades de apoyo local; evaluar impacto normativo con pruebas piloto; empoderar actores para asesorías legales; optimizar herramientas de consulta legislativa.

Tabla 2.4. Matriz de Retos Prioritarios y Soluciones Propuestas: Disponibilidad de Insumos, Tecnologías y Fuerza de Trabajo.

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN RETO PRIORIZADO	DESCRIPCIÓN DE PROPUESTA SOLUCIÓN
Recursos Humanos	Cómo aumentar la incorporación y permanencia de jóvenes en el sector agropecuario cubano.	Programa que combine: 1) Formación práctica en tecnologías apropiadas; 2) Primer empleo digno y reconocido; 3) Sentido de propósito y del trabajo en el sector. Cursos breves en oficios agrícolas con certificación básica respaldada por instituciones locales. Inserción directa en cooperativas o fincas con salario digno por 3-6 meses. Beneficios locales como descuentos en eventos, transporte, prioridad en becas o créditos. Transformar la percepción del trabajo agrícola en la juventud como un camino válido de aprendizaje y propósito colectivo.
Encadenamientos productivos / Comercialización	Cómo encadenar productivamente a los actores en el sector agrícola, permitiendo su articulación y acceso a un mercado mayorista nacional de insumos.	Desarrollo de una plataforma digital que facilite el encadenamiento productivo, funcionando como mercado de insumos, tecnologías y fuerza de trabajo autóctona, informatizando y socializando el conocimiento para mejorar la producción.
Marco legal / Acceso a tierra	Ausencia de ley y marco legal que permita a las mipymes acceder y recibir tierras; el marco jurídico actual no permite que empresas privadas accedan a tierras, afectando principalmente a mipymes agrícolas.	Búsqueda de diferentes asociaciones para fortalecer el sector. Vincular la academia al sector productivo para aportar conocimiento y soluciones.

Tabla 3. Indicadores de Satisfacción según Formulario.

PREGUNTAS	5	4	3-2	1
1.Estoy dispuesto(a) a participar en futuras ediciones de este foro.	87,1%	8,1%	3,2%	1,6%
2.Recomendaría este foro a otros colegas o instituciones.	85,5%	12,9%	-	1,6%
3.Me interesa colaborar en proyectos derivados de las soluciones priorizadas.	82,3%	16,1%	-	1,6%
4.Los facilitadores guiaron adecuadamente las discusiones.	75,8%	19,4%	3,2%	1,6%
5.El foro me proporcionó contactos valiosos para futuras alianzas.	75,8%	17,7%	4,8%	1,6%
6.La dinámica de trabajo (mesas temáticas, roles, metodología) fue clara y efectiva.	72,6%	17,7%	8,1%	1,6%
7.El contenido del foro fue relevante para mis intereses o necesidades.	71%	19,4%	8,1%	1,6%
8.Las ideas generadas en el foro son aplicables a mi sector o organización.	64,5%	27,4%	6,5%	1,6%
9.La duración del foro fue adecuada.	48,4%	40,3%	9,7%	1,6%

ASPECTOS MÁS VALIOSOS DEL FORO...

- Generación de **alianzas estratégicas** entre actores públicos y privados.
- **Diversidad y multidisciplinariedad de participantes** que enriquecen el debate y la colaboración.
- **Espacios de intercambio y diálogo abierto** para compartir experiencias, identificar retos y co-crear soluciones.
- **Dinámica efectiva de mesas temáticas** que facilita la interacción, el trabajo en equipo y la búsqueda de soluciones prácticas.
- Inspiración a través de la **presentación de casos exitosos y experiencias reales**, facilitando el acceso a buenas prácticas en sostenibilidad.
- **Participación activa** y colaboración que fomenta la creación de redes y contactos valiosos para futuras alianzas.
- Enfoque en **problemas concretos y soluciones aplicables para el sector** y la comunidad.

SUGERENCIAS DE MEJORA PARA PRÓXIMAS EDICIONES...

- Ampliar la duración del foro para profundizar en más temas y fortalecer el debate.
- Generar **espacios de trabajo diferenciados para los grupos**, reduciendo el ruido y facilitando la concentración en las mesas de trabajo.
- **Incluir rondas de negocios y networking** estructuradas, considerando actores participantes y fuentes de financiamiento.
- **Incrementar la participación de decisores clave**: representantes gubernamentales, ministerios y empresas estatales.
- **Ofrecer encuentros virtuales previos o posteriores para dar seguimiento a iniciativas** y facilitar la participación.
- **Incluir sesiones específicas para la identificación y acceso a fuentes de financiamiento**, con presentación de plataformas y organizaciones relevantes.
- **Fomentar talleres prácticos y capacitaciones sobre temas de interés detectados en el foro.**

Anexo 11

Programa del foro empresarial (TIC)



FORO EMPRESARIAL TIC

I. PROGRAMA EVENTO

Lugar: Hotel Meliá Habana

Horario: 10:00 am – 5:00 pm

10:00 am – 10:15 am: Contextualización del Foro Empresarial

- *Dra. C. Vilma Hidalgo, Directora General de la Fundación de Innovación y Desarrollo de la Universidad de La Habana*

- *Lic. Mercedes López Acea, Presidenta del Instituto Nacional de Actores Económicos No Estatales*

- *Sr. Tatsuya Ashida, Representante Residente de la Oficina JICA en La Habana*

10:15 am – 11:00 am: Panel – “Inspirando el futuro digital: innovación y sinergias en TIC” **(45 min)**

10:15 am – 10:30 am: Industria de contenidos de Japón y la cooperación internacional / Sr. Yasuo Izumi, Consultor de JICA (15 min)

10:30 – 10:40 am: Retos y soluciones desde el software y las plataformas nacionales / Sra. Lázara Mairén Jiménez, Directora Comercial y de Negocios ETI **(10 min)**

10:40 am – 10:50 am: Innovar, escalar y exportar: lecciones desde la experiencia emprendedora / Sr. Otto Batista Soler, Director Comercial de Dofleini **(10 min)**

10:50 am – 11:00 am: “Plataformas y productos digitales que transforman negocios” / Sr. Giulio Ricci, Representante de AVANGENIO **(10 min)**

11:00 am – 11:20 am: DEBATE **(20 min)**

11:20 am – 11:30 am: Firma de Convenio Marco de Colaboración entre Fundación UH y el Instituto Nacional de Actores Económicos No Estatales (INAENE) **(10 min)**



11:30 am – 11:50 am: Coffee-Break (20 min)

11:50 am – 11:55 am: Explicación de la Metodología de Co-Creación.

- *Lic. Camila Fernández, Coordinadora de la Incubadora de Proyectos de la Fundación de Innovación y Desarrollo de la Universidad de La Habana*

11:55 am – 12:55 am: Sesión de Trabajo para Identificación Colectiva y Priorización de Problemas: Dinámica de Co-Creación **(60 min)**

11:55 am – 12:25 pm: *Identificación de Problemas Específicos por Líneas Temáticas: BRAINSTORMING. (30 min)*

12:25 pm – 12:40 pm: *Clusterización de Retos por Mesas de Trabajo. (15 min)*

12:40 pm – 12:45 pm: *Priorización Colectiva de Retos, donde cada participante votará por tres retos – máximo un voto por reto. (5 min)*

12:45 pm – 1:30 pm – Dinámica (45 min)

12:45 pm – 1:20 pm: *Generación de ideas: dinámica ágil donde cada persona hace un boceto o idea rápida enfocada en la solución del problema definido. (35 min)*

1:20 pm – 1:30 pm: *Puesta en común y primer filtro: Se debate brevemente sobre las ideas generadas para una primera priorización en grupo. (10 min)*

1:30 – 2:30 pm – ALMUERZO

2:30 pm – 2:55 pm – Dinámica (25 min)

2:30 pm – 2:55 pm: *Priorización: Matriz Impacto vs Factibilidad (25 min)*

2:55 pm – 3:25 pm: Trabajo en mini Lean Canvas para consolidar y definir solución, actores aliados y pasos a seguir **(30 min)**

3:25 pm – 3:55 pm: Pitches finales de soluciones **(30 min)**

3:55 pm – 4:25 pm: Panel – “Esquemas de Financiamiento para nuevos actores económicos” **(30 min)**



Moderación: Dra.C. Vilma Hidalgo, Directora General de la Fundación de Innovación y Desarrollo de la Universidad de La Habana

3:55 pm – 4:05 pm: *Estructura de financiamiento de las MIPYMEs* / Dra.C. Vilma Hidalgo, Directora General de la FUH **(10 min)**

4:05 pm – 4:25 pm: *Microcréditos CRECE: una apuesta por la inclusión financiera y la innovación* / Carlos Lage **(20 min)**

4:25 pm – 4:40 pm: DEBATE

II. DISTRIBUCIÓN DE FACILITADORES Y EXPERTOS

Temáticas	Facilitadores	Expertos
Digitalización y Competitividad	1-Lourdes Souto Anido 2-Rocio Ortiz Gancedo	1-Armando Estévez Alonso 2-Alina Ruiz Jhones
Inteligencia Artificial	1-Gabriela Méndez Crespo 2-Camila Fernández Gumá	1-Giulio Ricci 2-Daniel V.
Tecnologías Emergentes	1-Beatriz Barrios 2-Melisabel Hernández Pérez	1-Tatiana Delgado 2-Camilo Denis González
Soberanía Tecnológica	1-Wilfredo Morales Lezca 2-Ana Beatriz González Polanco	1-Alberto Fernández 2-Magdiel Vicet Morejón

III. METODOLOGÍA DE CO-CREACIÓN: ROLES Y DINÁMICA

Objetivo de la sesión

La dinámica colaborativa está diseñada para que facilitadores y expertos promuevan soluciones TIC innovadoras y pertinentes, guiando el proceso de co-creación desde la identificación de desafíos hasta la presentación de propuestas viables.

Reglas y estructura general

- Todos los participantes disponen de oportunidad para contribuir ideas, votar y debatir.
- Se garantiza la documentación eficiente mediante el uso de plantillas grupales (matriz de impacto/factibilidad y Lean Canvas).
- El proceso se desarrolla en mesas temáticas, promoviendo enfoque y profundidad.

Rol de los facilitadores

- Organizan los grupos por temáticas y desarrollan la dinámica paso a paso.



- Se aseguran de que se cumplan las reglas y tiempos establecidos.
- Promueven la participación equilibrada y la claridad en la exposición de ideas.
- Recogen y agrupan los retos identificados, orientando la priorización y el filtrado colaborativo.
- Ayudan al uso correcto de las plantillas estructuradas, siguiendo el flujo metodológico propuesto.

Rol de los expertos

- Su papel principal es aportar conocimiento especializado sobre los temas que se abordarán en cada mesa, apoyando para el entendimiento técnico y estratégico de los retos identificados.
- Apoyo al facilitador: Asesorar durante la identificación y agrupación de los problemas, aportando criterios sólidos para precisar los retos más complejos o emergentes. Guiar el análisis de viabilidad e impacto de las posibles soluciones, explicando puntos clave de contexto sectorial, tendencias y buenas prácticas.

El trabajo en dúo de facilitadores y expertos permite:

- Que el proceso mantenga fluidez y estructura metodológica, sin perder rigor ni profundidad técnica.
- Maximizar el aprovechamiento del conocimiento disponible, asegurando que las soluciones sean innovadoras y factibles.

Agrupación y trabajo por temas

- Los asistentes se agrupan en mesas conforme a su interés temático, siguiendo la inscripción previa y una breve presentación de líneas temáticas.
- Cada mesa aborda problemas alineados al eje designado, iniciando con una lluvia de ideas para identificar retos específicos.
- Las propuestas y retos pasan por un proceso de agrupación (clusterización) y se vota de forma colectiva para priorizar aquellos más relevantes.

Dinámica paso a paso

- 1. Presentación de líneas temáticas y formación de mesas**
Los participantes se agruparán según el interés y la relevancia de las temáticas para ellos.
- 2. Identificación de problemas (brainstorming)**
Cada mesa realiza lluvia de ideas de retos y problemáticas. Los facilitadores sintetizan los aportes y los agrupan según afinidad temática.
- 3. Priorización colectiva de retos**
Todos votan por los desafíos que consideran más urgentes. Este proceso asegura que los temas seleccionados reflejan el consenso del grupo.



4. **Generación rápida de soluciones (bocetos/ideas)**
Individualmente, cada participante propone ideas para los retos priorizados, que luego se comparten y discuten brevemente.
5. **Primer filtro grupal y selección**
Se debate en grupo para definir las ideas más prometedoras y factibles, utilizando criterios compartidos.
6. **Análisis y refinación (matriz de impacto vs factibilidad)**
Con ayuda de una plantilla, se valoran las ideas seleccionadas según su novedad, utilidad y potencial impacto. Se priorizan las que tengan mayor puntuación.
7. **Desarrollo de soluciones (Mini Lean Canvas Adaptado)**
Los grupos estructuran la solución priorizada en un mini Lean Canvas, definiendo el problema, propuesta de valor, actores involucrados, actividades clave y próximos pasos.
8. **Presentación de resultados**
Finalmente, los grupos exponen brevemente sus soluciones ante todos los participantes, despertando debate y retroalimentación final.

IV. PLANTILLAS

Plantilla 1: Matriz para priorización: Impacto vs Factibilidad

Idea	Novedad (1-5)	Factibilidad (1-5)	Utilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Puntuación Total	Comentarios

Plantilla 2: Mini Lean Canvas Adaptado

Sección		Espacio para respuesta
Problema identificado	¿Cuál es el problema que esta solución aborda?	
Solución propuesta (Propuesta de valor)	¿Cuál es la propuesta concreta para resolver el problema? ¿Qué valor diferencial ofrece esta solución?	



Sección		Espacio para respuesta
Segmentos de clientes	¿Quiénes son los beneficiarios o usuarios finales?	
Ecosistema	¿Qué actores deben involucrarse para su desarrollo? ¿Qué aliados o socios externos se necesitan para implementar la solución? ¿Qué roles tendría cada uno?	
Actividades clave	¿Cuáles son las acciones principales para desarrollar la solución?	
Próximo paso o acción	¿Cuál es la acción inmediata para avanzar con la solución?	

Anexo 12

La industria de contenidos de Japón y las oportunidades de desarrollo industrial, colaboración y cooperación en Cuba

La industria de contenidos de Japón y el potencial existente para la colaboración, la cooperación y el fomento de la industria con Cuba.

La industria de contenidos de Japón.

La industria de contenidos de Japón abarca el manga, el anime, los videojuegos y otros campos conexos. En los últimos años esta industria ha experimentado un fuerte crecimiento, con una tasa de crecimiento medio anual de aproximadamente el 8 %. Actualmente, se ha consolidado como una de las principales industrias del país, solo superada por el sector automovilístico. Los productos de contenidos gozan de un reconocimiento y una afinidad especialmente altos entre las generaciones más jóvenes, y su uso también se está expandiendo como herramienta para la revitalización regional y para abordar los desafíos sociales. Como resultado, la importancia social y económica de la industria de contenidos sigue en aumento.

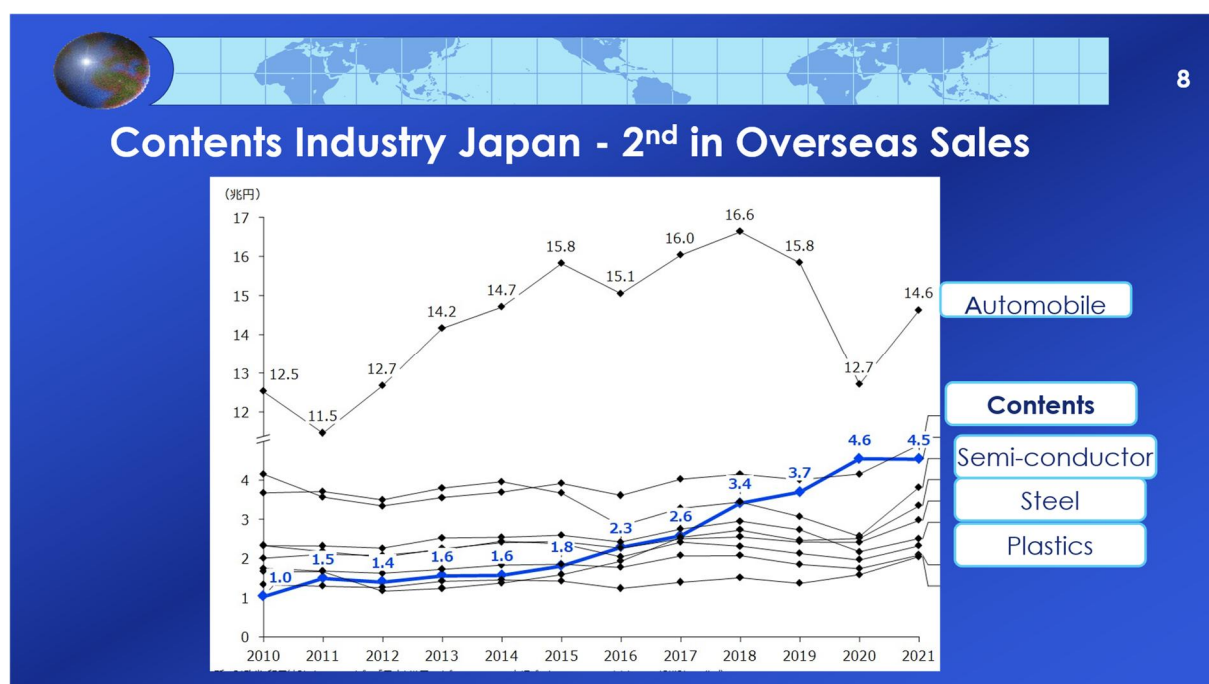


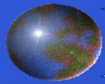
Gráfico 1: La industria de contenidos en Japón y su patrón de crecimiento.

Fuente: Informe de la encuesta realizada sobre el “Proyecto de investigación para una estrategia de industrias culturales y creativas dirigida a fortalecer la competitividad internacional”, Ministerio de Economía, Comercio e Industria (METI), marzo de 2024.

Basado en el informe del METI y recopilado por el equipo de expertos de JICA.

En el año 2023, el tamaño del mercado de la industria de contenidos de Japón se estimó en aproximadamente 13 billones de yenes, lo que lo convierte en el tercer mercado más grande del mundo, después de Estados Unidos (90 billones de yenes en 2024) y China (40 billones de yenes en 2024).

Japón destaca especialmente en los ámbitos del anime, los videojuegos, el manga, la propiedad intelectual de personajes, las consolas domésticas y los juegos para móviles, así como en la publicación y distribución digital de manga. El país es sede de numerosas marcas de influencia mundial, como Pokémon, Dragon Ball y Mario, y es ampliamente reconocido por el alto valor de sus activos de propiedad intelectual (PI).



Contents Industry in Japan as IP Asset

❖ Global Intellectual Property (IP) from Japan

- IP revenue includes game sales, anime broadcasting rights, merchandise licensing, box office earnings, and streaming income



	IP name	USD bn
1	Pocket Monster	140
2	Hello Kitty	90
3	Winnie the Pooh	80
4	Mickey Mouse	75
5	Dragon Ball	35
6	One Piece	25
7	Gundam	20
8	Demon Slayer	15
9	Detective Conan	10
10	Mario Brothers	10

Gráfico 2: La industria de contenidos como activo de propiedad intelectual en Japón.

Elaborado por el Equipo de Expertos de JICA.

Los ingresos por las ventas de contenidos japoneses en el extranjero en 2023, incluidas las exportaciones y las ventas de las filiales extranjeras, ascendieron a aproximadamente 5,8 billones de yenes, alcanzando un valor comparable con las exportaciones de acero y los semiconductores.

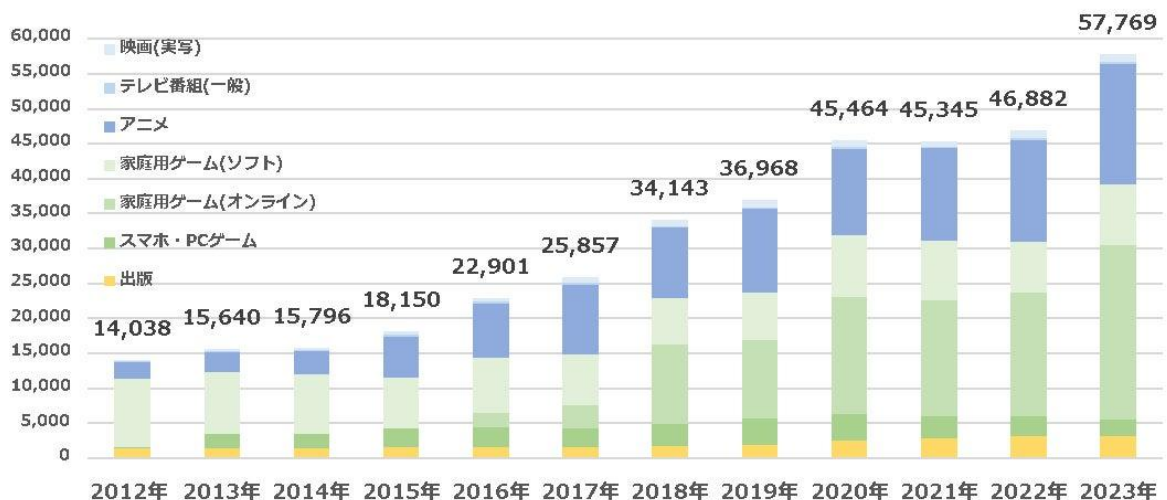


Gráfico 3: Tendencias en el tamaño del mercado extranjero de contenidos japoneses (unidad: 100 millones de yenes).

Fuente: PR TIMES https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000043.000007447.html?utm_source=chatgpt.com

Cadena de valor única basada en el manga: modelo de ingresos de 360 grados.

Las industrias japonesas del manga, el anime y los videojuegos se han desarrollado gracias a la formación de una **cadena de valor única basada en el manga**, que a su vez ha tenido efectos indirectos en nuevos ámbitos industriales y culturales, como el *cosplay* y los eventos para los aficionados. Con la rápida expansión del mercado mundial del manga y el anime, junto con la adopción generalizada de los teléfonos inteligentes impulsada por las mejoras en la infraestructura de comunicación de datos, estas industrias han crecido más allá del mercado nacional y ahora continúan

expandiéndose a escala mundial.

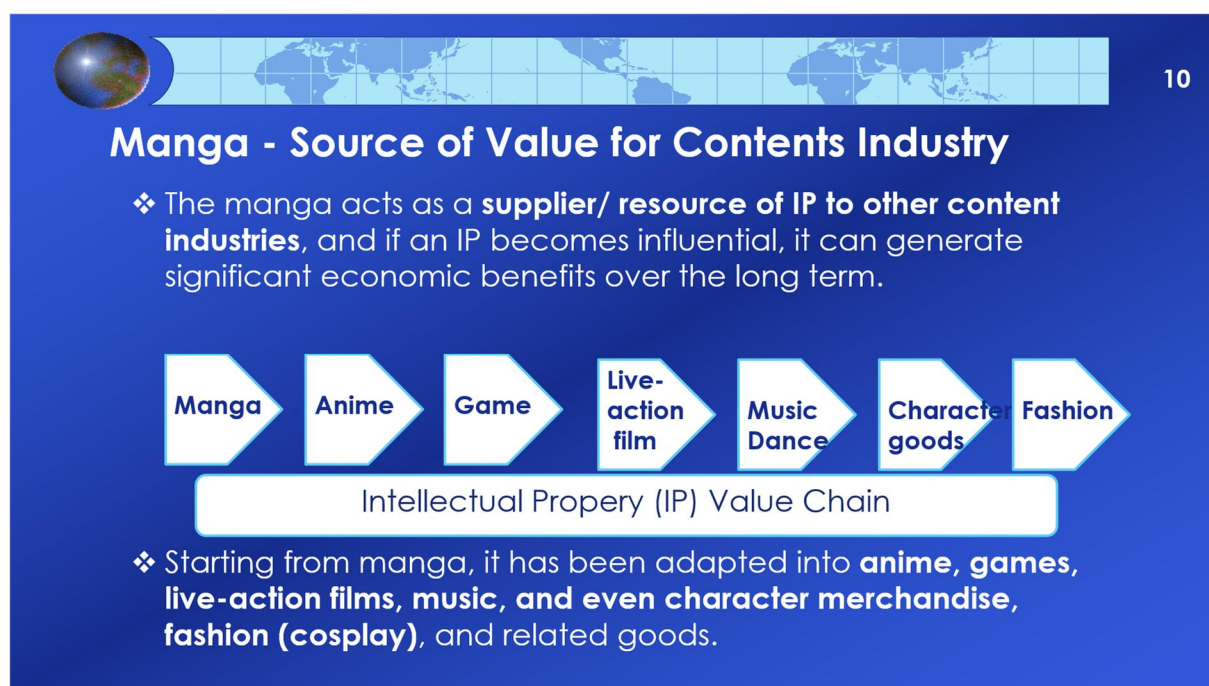


Gráfico 4: El manga: fuente de valor para la industria de contenidos.

Fuente: Elaborado por el Equipo de Expertos de JICA.

En primer lugar, el contenido original se publica en forma de manga y volúmenes independientes, y cuando las obras populares se adaptan al anime, su valor se amplía como propiedad intelectual audiovisual (PI). Posteriormente, se adopta una **estrategia de “mezcla de medios”**, en la que los personajes y los mundos ficticios del anime se desarrollan en múltiples formatos, incluyendo juegos, figuras, *merchandising* de personajes, CD con canciones temáticas, producciones teatrales y películas de acción real, lo que permite una expansión diversificada y con múltiples capas.

Dentro de este proceso, la **cultura del cosplay**, en la que los propios aficionados encarnan y representan a los personajes, ha surgido de forma orgánica y se ha convertido en un mercado impulsado por eventos a través de reuniones como *Comic Market*, *Anime Expo* y *World Cosplay Summit*. Hoy en día, se ha establecido un ecosistema industrial cultural de múltiples capas arraigado en el manga y el anime, que se extiende a la fabricación de trajes y pelucas de *cosplay*, estudios de fotografía, distribución en redes sociales e incluso turismo de *cosplay* en el extranjero. Esto puede considerarse un ejemplo típico de **modelo de negocio participativo para el consumidor**, en el que se genera valor añadido de forma gradual en torno a la propiedad intelectual (PI) como núcleo.

Así pues, la mayor fortaleza de la industria de contenidos de Japón reside en sus **capacidades de propiedad intelectual (PI)** y en su **excelencia narrativa**, reconocidas a nivel mundial. En particular, el manga y el anime, con su rico desarrollo de personajes y su profundidad cultural, gozan de un poder de marca abrumador en regiones como Europa, América del Norte, Asia, América Latina y Oriente Medio, ampliando constantemente su base de aficionados más allá de las fronteras nacionales.

En el sector de los videojuegos, empresas líderes a nivel mundial como *Nintendo*, *Sony* y *Capcom* siguen impulsando la innovación y logrando una cuota de ventas muy elevada en los mercados globales. Al mismo tiempo, la industria ha seguido desarrollando sus puntos fuertes mediante el despliegue multilingüe de la PI, la distribución digital y la integración con productos y eventos, lo que ha dado lugar a un sólido **“modelo de ingresos de 360 grados”**.

Situación actual y retos de la industria de contenidos de Japón.

En la actualidad, no existe un conjunto único de estadísticas oficiales del gobierno que recopile de forma exhaustiva las ventas totales, el número de empresas y el empleo de la industria de contenidos. Sin embargo, según los estimados recopilados por el Ministerio de Economía, Comercio e Industria (METI) y las asociaciones industriales, se cree que la industria de contenidos en su conjunto comprende decenas de miles de empresas conexas y da empleo a aproximadamente un millón de personas.

Tabla 1: Estimado de las ventas, el número de empresas y el empleo en la industria de contenidos de Japón.

Categoría	Ventas	Número de empresas	Número de trabajadores
Industria de contenidos (en general)	Aproximadamente entre 13 y 15 billones de yenes (mercado nacional)	Decenas de miles (en múltiples subsectores)	Entre varios cientos de miles y alrededor de un millón (directos + conexas)
Manga y publicaciones	Varios billones de yenes	Varios cientos de empresas	Decenas de miles (editores, creadores, etc.)
Anime	Aproximadamente 3,8 billones de yenes (mercado extranjero y total)	Algo más de 300 empresas (estudios de producción)	Decenas de miles (incluidos empleados a tiempo completo y autónomos)
Videojuegos	Más de 700 000 millones de yenes (mercado nacional)	Varios miles de empresas	Decenas de miles (estimado)

Fuente: Estimados de expertos a partir de datos del Ministerio de Economía, Comercio e Industria (METI) y de las asociaciones industriales.

Una característica clave de la industria de contenidos de Japón es que está compuesta por un gran número de **micro y pequeñas empresas**, respaldadas por sistemas de producción flexibles que incorporan a autónomos y a socios subcontratados. Esta estructura mejora tanto la **creatividad como la capacidad de respuesta al mercado**.

La industria de contenidos es **intensiva en lo que respecta a la mano de obra**, goza de un alto nivel de reconocimiento y afinidad entre las generaciones más jóvenes y constituye un importante campo de empleo para ellas. También es una industria con **barreras de acceso relativamente bajas** para las *startups* y las pequeñas y medianas empresas.

Al mismo tiempo, muchas profesiones dentro del sector requieren un alto nivel de habilidades especializadas. Aunque se están realizando diversos esfuerzos para desarrollar los recursos humanos, la **escasez crónica de mano de obra** sigue siendo un reto en determinados campos y profesiones.

La industria del manga y las publicaciones no solo comprende los grandes grupos editoriales, como *Shueisha*, *Kodansha*, *Shogakukan* y *KADOKAWA*, sino también un gran número de editoriales pequeñas y medianas, y empresas de plataformas digitales. Se calcula que la mano de obra total es de aproximadamente 40 000 personas, entre las que se incluyen **editores, autores, asistentes y editores digitales**, entre otros.

Los editores suelen ser empleados de las casas editoriales con contratos de trabajo relativamente estables, mientras que los artistas y los asistentes suelen trabajar como autónomos o profesionales independientes. Con el avance de la digitalización, se ha observado una **escasez** cada vez mayor en

áreas como la edición, la gestión de datos y el personal de marketing, lo que hace que el desarrollo de recursos humanos capacitados para la transformación digital sea un reto clave para la industria.¹

En julio de 2025, la **industria del anime** contaba con aproximadamente 300 empresas de producción de animación, entre las que se incluyen estudios de servicios completos, estudios especializados, productoras y subcontratistas. La mayoría de ellas son pequeñas y medianas empresas.

En cuanto a la estructura del empleo, los autónomos representan una proporción muy elevada, entre el 50 % y el 70 % de la mano de obra en los centros de producción de animación. El número total de personas empleadas en toda la industria se estima en aproximadamente 50 000. El ingreso medio anual en toda la industria es de unos 4,56 millones de yenes, lo que no difiere significativamente de otras industrias en general. Sin embargo, un aspecto que se ha destacado con frecuencia es que los salarios de los animadores más jóvenes tienden a ser relativamente bajos. Como resultado, la **escasez crónica de mano de obra** sigue siendo un reto importante para la industria del anime.

Se afirma que la **industria de los videojuegos** está compuesta por varios miles de empresas, desde grandes firmas como *Nintendo*, *Square Enix*, *Capcom*, *Bandai Namco* y *Sega*, hasta pequeñas y medianas empresas, y desarrolladores independientes. El personal dedicado al desarrollo de videojuegos abarca una amplia variedad de ocupaciones, entre las que se incluyen programadores, diseñadores, ingenieros de sonido, guionistas y productores. Si se suman los estudios de desarrollo de videojuegos con las empresas operadoras y los profesionales relacionados con las plataformas y la tecnología, se estima que la mano de obra total está en el orden de las 100 000 personas. La captación de talento para estos puestos técnicos de tan alta calificación sigue siendo un reto importante.

Aunque han aumentado los programas de colaboración y de reciclaje profesional entre la industria y el mundo académico, el **desarrollo de los recursos humanos** sigue considerándose una problemática fundamental. En respuesta a esta escasez de mano de obra, cada subsector ha introducido diversos programas de formación y desarrollo de capacidades, entre los que se incluyen iniciativas de formación práctica dirigidas por estudios (como escuelas de dibujo y programas de formación en computación gráfica) y planes de formación interna en las empresas. De la misma manera, se han tomado medidas de apoyo proporcionadas por **asociaciones industriales** (por ejemplo, JAniCA).

JaniCA (Asociación Japonesa de Creadores de Animación)
https://www.janica.jp/
JAniCA es una organización industrial creada con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo, potenciar el estatus profesional y fomentar la transferencia de conocimientos y el desarrollo de los recursos humanos para los creadores que participan en la producción de animación comercial en Japón, incluidos los animadores, los directores, el personal artístico y los directores de producción. Fundada en 2007, JAniCA ha participado continuamente en actividades como la evaluación y el estudio de las condiciones de trabajo reales, la prestación de apoyo educativo y la formulación de recomendaciones de políticas, con el objetivo de fomentar una industria de la animación sostenible y profesional.
Creación y objetivo • Nombre oficial: Asociación Japonesa de Creadores de Animación (JAniCA) • Creada: en 2007

¹ Nueva Estrategia Genial de Japón, junio 2024.

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/chitekizaisan2024/pdf/siryou4.pdf?utm_source=chatgpt.com

- **Objetivo:** Mejorar las condiciones laborales de los profesionales de la producción de animación; fomentar la transferencia de conocimientos y el desarrollo de los recursos humanos; realizar estudios y encuestas sobre las condiciones del sector; y mejorar la sostenibilidad general de la industria de la animación.

Composición de los miembros

- Principalmente animadores y directores, así como otros profesionales dedicados a la producción de animación, incluidos los directores de producción, el personal de arte de fondo y otras ocupaciones conexas.

Actividades principales

- Mejora de las condiciones laborales, incluido el apoyo a la inscripción en la seguridad social y el seguro médico.
- Mejora de las habilidades y apoyo educativo, como cursos de formación y talleres, así como la realización y publicación de encuestas sobre el sector.
 - *Encuesta sobre las condiciones reales de los creadores de animación:*
Realizada entre creadores que participan en todas las etapas de la producción de animación, incluyen el guion gráfico, la animación clave, la animación intermedia, la computación gráfica 3D, el diseño de color, el arte y los fondos, la gestión de producción y los productores.
 - *Iniciativas de desarrollo de los recursos humanos y la educación:*
Creación del **Proyecto de Formación de Jóvenes Animadores**, que apoya el desarrollo de jóvenes animadores y fomenta la inversión en la formación por parte de las empresas de producción.
- Cooperación con organismos gubernamentales y fomento de políticas, incluidas las propuestas destinadas a fortalecer la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo de la industria de la animación en su conjunto.

<https://www.janica.jp/>

Sistema de desarrollo de los recursos humanos para el manga y el anime en Japón.

El sistema de desarrollo de los recursos humanos para el manga y el anime en Japón se estructura principalmente en torno a tres niveles, que proporcionan entornos y oportunidades organizados para el desarrollo del talento.

(1) Nivel de educación primaria y secundaria.

En esta etapa, la atención se centra en la educación creativa y expresiva básica. A través de las clases de artes y manualidades, y de bellas artes, los estudiantes aprenden formas básicas de expresión, como la creación de personajes, la narración de historias y el diseño de viñetas. Además, se ofrecen actividades extracurriculares, como clubes de anime y clases de manga locales. De la misma manera, en algunos municipios, se desarrollan talleres de divulgación dirigidos por creadores locales. Estas iniciativas tienen como objetivo cultivar los fundamentos de la imaginación, la capacidad expresiva y el conocimiento práctico digital.

(2) Nivel de escuela especializada (formación práctica y profesional en educación superior).

Este nivel constituye el núcleo del sistema de desarrollo de talentos del manga y el anime en Japón. Entre las instituciones más representativas se encuentran la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Japón, la Academia de Diseño de Tokio, la Academia de Animación de Yoyogi y la Universidad Otani de Sapporo. Estas instituciones ofrecen una educación centrada en la preparación para el mundo laboral y en las habilidades relacionadas con la industria.

En los programas de manga, los estudiantes aprenden dibujo, arte de fondo, coloración digital y producción de obras para su presentación, mientras que los programas de anime abarcan la

animación clave, la animación intermedia, el arte de fondo, la computación gráfica 3D y la edición. A menudo estas habilidades se desarrollan en coordinación con otros campos conexos como los videojuegos, la producción de sonido y la actuación de voz.

Estrechamente vinculadas a la producción in situ, estas escuelas ofrecen pasantías en empresas de producción e incluyen la posibilidad de recibir la retroalimentación y la orientación profesional de los editores. También, brindan oportunidades para presentar proyectos de culminación de carrera a editoriales y a estudios de animación. El objetivo principal es formar talentos inmediatamente empleables, como asistentes, animadores intermedios y personal de animación clave, que puedan incorporarse sin problemas a entornos de producción profesionales.

(3) Nivel universitario (educación académica, investigación y educación creativa integrada).

Las universidades ofrecen un entorno para el aprendizaje de habilidades creativas avanzadas y especializadas, junto con fundamentos teóricos, y muchas instituciones de todo Japón cuentan con facultades o departamentos dedicados a este campo. Algunos ejemplos son la Universidad Seika de Kioto (Facultad de Manga), la Universidad de Artes de Osaka (Departamento de Animación) y la Universidad Politécnica de Tokio (Departamento de Animación). Además, instituciones como la Universidad de Arte de Musashino, la Universidad de Arte de Tama y la Universidad de Información de Hokkaido (Facultad de Medios de Comunicación) ofrecen programas que abarcan la producción de manga, anime y cine; los estudios de personajes y cultura popular; las teorías de la expresión y los medios visuales; la narración y la estructura narrativa; la computación gráfica y los efectos visuales; la animación digital; las empresas creativas; y los estudios de derechos de autor y de propiedad intelectual. Estos programas no solo tienen como objetivo formar a creadores, sino también desarrollar investigadores, planificadores y productores.

Algunas de estas escuelas y universidades especializadas buscan activamente la **colaboración internacional**, y muchas muestran un gran interés en el desarrollo de los recursos humanos vinculados internacionalmente. Sin embargo, el empleo en la industria de contenidos no está incluido actualmente como un sector designado en los programas como la formación técnica en pasantías (que será sustituida por el nuevo *Marco de Empleo para el Desarrollo*), ni como categoría de las ocupaciones profesionales altamente calificadas. Se trata de un ámbito en el que se prevé el desarrollo de políticas y el reconocimiento institucional en el futuro.

Mercado mundial de servicios y productos de contenidos.

En las economías emergentes, incluidos los países en desarrollo, la rápida expansión de las infraestructuras de las telecomunicaciones ha dado lugar a la adopción generalizada de entornos de **comunicación de datos basados en teléfonos inteligentes**. Esto ha permitido la **prestación de productos y servicios de contenidos en streaming y digitales**, y se espera que el mercado mundial de la industria de contenidos siga expandiéndose en los próximos años. En muchos países, aumentan las expectativas no solo de que estos mercados funcionen como mercados de consumo, sino también de que se desarrollen como nodos de producción y prestación de servicios para productos y servicios de contenidos.

Al mismo tiempo, en muchos países la **creación de empleo para los jóvenes** sigue siendo un reto fundamental en materia de políticas. Si bien se han introducido iniciativas de incubación y de apoyo a las *startups*, en muchos casos aún no se han creado suficientes programas de desarrollo de los recursos humanos, las políticas industriales y los marcos institucionales específicamente adaptados a la industria de contenidos.

Las TIC y la industria de contenidos en Cuba.

Las características fundamentales del mercado de la industria de contenidos en Cuba son que, si bien su **tamaño comercial es relativamente limitado**, se trata de un mercado con una **orientación muy marcada hacia las políticas públicas y culturales**. Campos como el cine, la animación, la música, las

artes escénicas y las artes gráficas se han fomentado durante mucho tiempo como parte de las políticas culturales impulsadas por el Estado.

Como es habitual en muchos países socialistas, estos sectores creativos se distinguen por su **calidad artística y su singularidad cultural**, y gozan de un gran reconocimiento en los mercados internacionales, lo que deja un margen considerable para la expansión en el extranjero. En particular, los **jóvenes cubanos muestran una gran aspiración creativa y una gran afinidad con el mundo digital**. Sin embargo, los mecanismos para la profesionalización y el empleo sostenible dentro de la industria de contenidos siguen estando poco desarrollados.

La juventud y la cultura del anime en Cuba.

En lo que respecta al **manga, la ilustración y los contenidos digitales**, aún no se ha establecido plenamente en Cuba un “mercado del manga” al estilo japonés. Sin embargo, existe una gran reserva de talento potencial en áreas como la ilustración, el diseño de personajes y la animación de formato corto para las plataformas de redes sociales.

El anime japonés, con títulos como **Naruto y One Piece**, es muy popular entre los jóvenes, lo que ha dado lugar a la formación de comunidades de aficionados y al auge de la cultura del *cosplay*, especialmente en La Habana. Al mismo tiempo, la **producción nacional de animación sigue en fase de desarrollo, tanto en términos de tecnología como de financiación**, lo que indica un importante potencial para la coproducción y la colaboración internacional.

A la luz de estas circunstancias, es totalmente factible que Japón, que tiene claras ventajas competitivas a nivel internacional en los ámbitos de la industria de contenidos, **brinde cooperación técnica** a otros países en áreas como el desarrollo de los recursos humanos para profesionales de la industria y las **políticas de fomento industrial** y el desarrollo de la capacidad organizativa dirigidas a las **micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y las startups**.

Para ello, sería eficaz fomentar la **colaboración con las universidades y las comunidades locales**, incluidos los gobiernos locales, las instituciones conexas y las ONG, y combinar estos esfuerzos con el apoyo al desarrollo institucional y el intercambio de conocimientos sobre **problemáticas de importancia internacional**, como la protección de los derechos de autor y las medidas contra la piratería. Mediante estos enfoques integrados, Japón puede contribuir a la expansión estable de los mercados de los países en desarrollo, que se espera que experimenten un crecimiento significativo en el futuro.

Desarrollo de recursos humanos industriales para la industria de contenidos en Cuba.

En el ámbito del desarrollo de los recursos humanos industriales, es posible implementar programas de educación y formación en colaboración con empresas y universidades japonesas, al ofrecer cursos de producción de animación tanto en línea como presenciales, para los jóvenes cubanos. Estos programas permitirían a los participantes adquirir habilidades básicas como el dibujo digital, la computación gráfica y la creación de guiones gráficos.

El objetivo sería proporcionar un apoyo integrado que abarque la educación básica, la formación profesional y el desarrollo de instructores y profesionales avanzados, al aprovechar las sólidas bases artísticas y el rico potencial de talento latente de Cuba. Este enfoque tiene como finalidad fomentar el suministro sostenible de personal calificado, la creación de empleo y el desarrollo de la industria en el sector de los contenidos.

En particular, es necesario transferir gradualmente los conocimientos técnicos en áreas en las que Japón tiene claras ventajas, como la gestión de los procesos de producción, los métodos de producción basados en el trabajo en equipo, la comprensión de la propiedad intelectual y los derechos de autor, y la comercialización y la expansión del mercado internacional. A continuación se describen las posibles opciones del programa de educación y formación, adaptadas a los diferentes niveles de formación.

Desarrollo de los recursos humanos en la industria de los contenidos: propuesta de programa.

Fase de educación 0 (Fase 0).

Preescolar e inmersión temprana en la creación de contenidos.

Elemento	Descripción
Grupo destinatario	Educación introductoria/preparatoria: nivel de primaria y secundaria (aproximadamente de 6 a 15 años)
Objetivos	<i>(Posicionados como forjadores de la educación cultural y del carácter)</i> • Fomentar la sensibilidad y las habilidades expresivas mediante la inmersión temprana en actividades creativas. • Desarrollar la comprensión lectora, la imaginación y las habilidades de comunicación. • Dar visibilidad a la industria de contenidos como una opción profesional para el futuro. • Ofrecer un enfoque educativo inclusivo menos afectado por las diferencias en la capacidad académica o el entorno familiar.
Contenido educativo y formativo	• Clases tipo taller de dibujo de manga. • Sesiones de lectura y visualización de manga y anime. • Actividades de creación y presentación de historias.
Apoyo por parte de Japón	• Suministro de materiales didácticos y metodologías de impartición de talleres para jóvenes estudiantes. • Intercambio de buenas prácticas japonesas (escuelas, bibliotecas, clases comunitarias). • Formación básica de formadores (FdF) para profesores y facilitadores.
Contrapartes cubanas	• Instituciones educativas afiliadas al Ministerio de Cultura. • Escuelas primarias y secundarias. • Centros culturales comunitarios. • Bibliotecas e instalaciones culturales infantiles.

Fase 1: Educación básica (concientización y conocimiento práctico).

Elemento	Descripción
Grupo destinatario	Estudiantes de preuniversitario y de primer año de universidad; jóvenes de entre 15 y 20 años aproximadamente.
Objetivos	• Fomentar la comprensión de la industria de contenidos. • Estimular el interés por la expresión digital y la producción creativa. • Dar visibilidad a la industria de contenidos como opción profesional para el futuro.
Contenido educativo y formativo	• Conocimientos básicos sobre manga, anime y videojuegos. • Fundamentos de la narración. • Introducción al dibujo digital y a la edición de video. • Contenidos y sociedad (educación, cultura, valor público).
Apoyo por parte de Japón	• Suministro de materiales didácticos para principiantes, al estilo japonés (multilingües). • Conferencias y talleres virtuales. • Formación de formadores (FdF) para instructores.

Elemento	Descripción
Contrapartes cubanas	• Instituto Superior de Arte. • Universidad de La Habana. • Instituciones educativas afiliadas al Ministerio de Cultura.

Fase 2: Formación profesional y técnica.

Elemento	Descripción
Grupo destinatario	Jóvenes creadores, estudiantes universitarios y profesionales culturales en activo (aproximadamente de entre 20 y 30 años).
Objetivos	• Adquirir habilidades de producción aplicables a la práctica profesional. • Establecer métodos de producción basados en el trabajo en equipo y la ética profesional. • Desarrollar capacidades que conduzcan al empleo y al trabajo por encargo.
Contenido educativo y formativo	• Procesos de producción de animación (dibujo, animación intermedia, edición). • Diseño de personajes y arte de fondo. • Desarrollo de juegos sencillos y expresión interactiva. • Gestión de la producción y control de calidad (flujos de trabajo, al estilo japonés). • Conocimientos básicos sobre la propiedad intelectual y los derechos de autor.
Apoyo por parte de Japón	• Colaboración en materia de capacitación en el puesto de trabajo con empresas de producción y escuelas de formación profesional japonesas. • Envío de expertos a corto plazo (presencial/virtual). • Suministro de herramientas de producción y materiales didácticos.
Contrapartes cubanas	• ICAIC (Instituto Cubano del Arte e Industria Cinematográficos): estudios nacionales de producción audiovisual y de animación. • Centros de formación profesional.

Estudios nacionales de producción audiovisual y de animación del ICAIC

El **ICAIC** (Instituto Cubano del Arte e Industria Cinematográficos) es una institución estatal responsable de la comunicación cultural mediante el **cine y la animación**. Su departamento de animación, los **Estudios de Animación del ICAIC**, está equipado con capacidades de producción de animación digital en 3D. En 2014, produjo *Meñique*, el primer largometraje animado íntegramente en computación gráfica en 3D de Cuba, y hoy en día funciona como un centro de formación práctica para el desarrollo de las habilidades de los jóvenes creadores.

La unidad de animación tiene sus orígenes en la década de 1960, cuando inicialmente producía cortometrajes de animación. En la década de 1970, creó obras de gran popularidad nacional, como **Elpidio Valdés** y *Vampiros en La Habana*, que se convirtieron en títulos emblemáticos de la historia de la animación cubana.

Creación y propósito

- Nombre oficial: ICAIC (Instituto Cubano del Arte e Industria Cinematográficos)
- Creación: año 1959
- Propósito: institución nacional encargada de fomentar la comunicación cultural mediante el cine y la animación

Entidad supervisora

- Ministerio de Cultura

Actividades principales

- Producción de contenidos:
Producción de cortometrajes y largometrajes de animación, que sirven de base creativa para generar propiedad intelectual nacional (por ejemplo, Elpidio Valdés).
- Educación y talleres:
En colaboración con el Festival Internacional de Cine Educativo (FICE), el ICAIC organiza talleres de animación y conferencias de expertos, ofreciendo formación tanto a niños como a profesionales.
- Colaboración internacional:
Desde su fundación, el ICAIC ha invitado a cineastas internacionales y ha realizado coproducciones y programas de formación, conservando una sólida función de intercambio cultural con Europa y América Latina.
- Publicaciones educativas y recursos de archivo:
A través de publicaciones como *Cine Cubano*, el ICAIC difunde la educación cinematográfica y de animación y proporciona materiales de referencia que se utilizan como recursos educativos.

Fase 3: Nivel avanzado de formación (desarrollo de expertos e instructores)

Elemento	Descripción
Grupo destinatario	Graduados destacados del programa, educadores y productores potenciales.
Objetivos	• Establecer un sistema autosostenible para el desarrollo de los recursos humanos en la industria de contenidos. • Adquirir capacidades para la coproducción internacional y las operaciones comerciales. • Crear un ecosistema de circulación de talentos nacionales dentro de Cuba.
Contenido educativo y formativo	• Habilidades avanzadas de producción (dirección y liderazgo creativo). • Producción y diseño empresarial. • Gestión de la propiedad intelectual, contratos y transacciones internacionales. • Gestión de programas de incubación y aceleración.
Apoyo por parte de Japón	• Programas de formación en Japón (empresas de producción y universidades). • Envío a largo plazo de expertos • Implementación de proyectos de producción conjunta
Contrapartes cubanas	• Ministerio de Cultura y Ministerio de Educación Superior. • Nodos nacionales de producción e instituciones de posgrado. • Un posible “Centro de Desarrollo de los Recursos Humanos para la Industria de Contenidos” (nombre provisional) de reciente creación.

Propuesta de programa: Utilización de herramientas basadas en contenidos para funcionarios de la administración pública.

El manga y el anime tienen un historial probado de uso no solo como entretenimiento, sino también como **herramientas altamente intuitivas y orientadas a la transmisión de mensajes en ámbitos del sector público** como la educación y la formación, la salud pública, la concientización medioambiental, y la prevención y mitigación de desastres. En particular, la **gamificación** (aplicación de mecanismos de juegos a la resolución de problemas mediante el fomento de la competencia y los logros basados en

recompensas para inducir cambios de comportamiento) se ha aplicado cada vez más a ámbitos de resolución de retos sociales, como la recogida y gestión de residuos urbanos.

En Cuba, podría mejorar aún más la calidad de la administración pública si se posicionan los productos y servicios de la industria de contenidos como herramientas administrativas y se cultiva la capacidad de los funcionarios públicos para aplicarlos directamente en su trabajo, tales como en la formulación de políticas, en la aplicación de normativas, en la participación ciudadana y en el fomento del cambio de comportamiento. Al mismo tiempo, este enfoque complementaría el desarrollo de los recursos humanos de la industria de contenidos al crear ámbitos prácticos para la aplicación de las habilidades creativas.

El apoyo potencial por parte de Japón podría incluir el intercambio y análisis de estudios de casos de gobiernos locales y ministerios japoneses, la elaboración de materiales de formación y estudios de casos para funcionarios públicos, el envío de expertos que sirvan de puente entre la administración pública y la creación de contenidos, el suministro de herramientas y plantillas de producción sencillas, y la formulación de directrices sobre ética administrativa y cumplimiento de los derechos de autor.

Las áreas de aplicación administrativa previstas incluyen la salud pública (por ejemplo, la vacunación y la prevención de enfermedades relacionadas con el estilo de vida), las cuestiones medioambientales (separación de residuos, conservación del agua, acción climática), la preparación para desastres y la reducción de riesgos, los impuestos y los pagos de los servicios públicos, el apoyo a la agricultura y a las MIPYMES, así como la educación y las políticas dirigidas a la juventud.

Fase 0: Introducción y cambio de mentalidad (concientización).

Elemento	Descripción
Grupo destinatario	Todos los funcionarios públicos, independientemente de su rango o edad
Objetivos	• Desarrollar una comprensión de las aplicaciones administrativas del manga, el anime y los videojuegos. • Disipar la idea preconcebida de que este tipo de contenidos es meramente “ligero” o “para niños”. • Compartir una comprensión común de los contenidos como herramientas para mejorar los servicios públicos.
Contenido educativo y formativo	• Presentación de casos prácticos nacionales e internacionales de uso administrativo (por ejemplo, salud pública, preparación para desastres, pago de impuestos y tasas, comportamiento medioambiental). • Análisis de las razones por las que las explicaciones convencionales a menudo no logran comunicar eficazmente. • Debate sobre las limitaciones de la comunicación administrativa tradicional y los enfoques alternativos.

Fase 1: Conocimientos básicos (conocimiento práctico).

Elemento	Descripción
Grupo destinatario	Funcionarios responsables de la planificación, las relaciones públicas y la participación ciudadana.
Objetivos	• Permitir que los no especialistas adquieran conceptos fundamentales. • Desarrollar una comprensión de cómo conectar los retos administrativos con la expresión basada en el contenido.

Elemento	Descripción
Contenido educativo y formativo	• Fundamentos de la narración (adaptados a la administración pública). • Diferencias entre el manga, el anime y los videojuegos, y orientación sobre los casos de uso adecuados. • Elementos básicos de la gamificación (reglas, recompensas, competición, retroalimentación). • Alineación con los principios de la ética administrativa y el interés público.

Fase 2: Aplicación práctica.

Elemento	Descripción
Grupo destinatario	Funcionarios encargados de las políticas y directivos de primera línea.
Objetivos	• Permitir la aplicación concreta al trabajo de los propios departamentos de los participantes. • Desarrollar la capacidad de diseñar iniciativas que fomenten conscientemente el cambio de comportamiento de los ciudadanos.
Contenido educativo y formativo	• Deconstrucción de cuestiones administrativas (por qué las personas no actúan). • Diseño del cambio de comportamiento (esfuerzo y elementos de juego). • Enfoques específicos para cada grupo objetivo (ciudadanos, jóvenes, empresas, agricultores, etc.). • Métodos de colaboración con productoras externas y ONG.

Fase 3: Diseño y prueba piloto (diseño e implementación).

Elemento	Descripción
Grupo destinatario	Participantes seleccionados (equipos interdepartamentales).
Objetivos	• Crear herramientas administrativas prácticas que puedan utilizarse en entornos reales. • Llevar a cabo proyectos piloto a pequeña escala.
Contenido educativo y formativo	• Aprendizaje basado en proyectos (ABP) centrado en retos administrativos concretos. • Planificación y diseño de herramientas sencillas basadas en manga, anime o videojuegos. • Establecimiento de los KPI (por ejemplo, nivel de comprensión, tasa de participación, tasa de cambio de comportamiento). • Evaluación y mejora iterativa basada en los resultados piloto.
Ejemplos de resultados	• Utilización del manga para fomentar la separación de residuos. • Videojuego de acción para la preparación ante desastres. • Concepto para una aplicación que fomente el pago de impuestos y servicios públicos.

Fase 4: Formación de formadores (FdF).

Elemento	Descripción
Grupo destinatario	Graduados del programa y posibles altos funcionarios.
Objetivos	• Permitir la implantación autosuficiente en los ministerios y gobiernos locales. • Establecer un sistema de formación interna sostenible.
Contenido educativo y formativo	• Métodos para diseñar programas internos de formación administrativa. • Apoyo a la expansión interdepartamental y la institucionalización. • Difusión horizontal de los casos de éxito. • Integración en documentos de políticas y propuestas presupuestarias.

Promoción de la industria de contenidos.

En lo que respecta a la promoción de la industria de contenidos en Cuba, la premisa básica es que Cuba cuenta con una rica acumulación de instituciones culturales nacionales y que sus sectores artísticos y culturales gozan de gran prestigio internacional, con recursos humanos de alta calidad. Sin embargo, al mismo tiempo, el marco de la política industrial para la promoción de contenidos sigue estando poco desarrollado, especialmente en áreas como la gestión de la propiedad intelectual, los acuerdos contractuales y la conectividad del mercado. Como resultado, se necesita urgentemente una política industrial integral que vaya más allá del simple desarrollo de los recursos humanos.

En otras palabras, junto con el desarrollo del talento, es esencial proporcionar apoyo para la introducción de políticas, marcos legales y mecanismos de implementación. Los componentes clave de ese apoyo incluirían el desarrollo de marcos normativos, la introducción de planes de apoyo a la industria (medidas tanto blandas como duras), la asistencia en materia de propiedad intelectual, derechos de autor y sistemas contractuales, el apoyo al acceso a los mercados y a la expansión internacional, y el establecimiento de estructuras de aplicación y mecanismos de colaboración público-privada.

- El **apoyo al desarrollo de marcos normativos** debería tener por objetivo ampliar y reposicionar la industria de contenidos, pasando de ser un ámbito de la política cultural a uno de la política industrial, lo que requiere una delimitación clara de las funciones entre los ministerios e instituciones pertinentes. Entre las medidas clave se incluirían la formulación de una política básica para la promoción de la industria de contenidos y la elaboración de una hoja de ruta a mediano plazo (aproximadamente cinco años). En este proceso, es importante definir claramente los subsectores objetivo, tales como la animación, los contenidos digitales y los contenidos que abordan retos sociales, entre los que se incluyen cuestiones como la igualdad de género y el cambio climático.
- La **introducción y el fortalecimiento de los planes de apoyo a la incubación y al desarrollo de la industria** son esenciales para crear un entorno en el que los recursos humanos capacitados puedan participar activamente en el sector. Estos pueden incluir el apoyo a las *startups* y a las micro, pequeñas y medianas empresas relacionadas con los contenidos, el diseño de programas de incubación y aceleración, las subvenciones para la producción a pequeña escala y el apoyo prioritario a los contenidos que abordan los retos sociales. Con respecto a esto, el apoyo de la parte japonesa podría ser muy beneficioso mediante el intercambio de los conocimientos y la experiencia acumulados en los planes de apoyo a las MIPYMES y las *startups*, así como la introducción de modelos que combinen las subvenciones públicas con la colaboración del sector privado que se han aplicado en el marco de este

proyecto.

- **El apoyo a los sistemas de propiedad intelectual, derechos de autor y contratos** debe tener como objetivo proteger los derechos de los creadores y establecer una base jurídica que permita la coproducción internacional. Entre las posibles medidas figuran la asistencia para mejorar el funcionamiento de los sistemas de derechos de autor y propiedad intelectual, la normalización y armonización de los contratos (para coproducciones y obras por encargo), la mejora de la comprensión administrativa de las medidas contra la piratería y los programas de formación para funcionarios públicos, autoridades judiciales y creadores en materia de propiedad intelectual y derechos de autor. En estos ámbitos, la contribución de los conocimientos prácticos de Japón en materia de gestión de la propiedad intelectual sería especialmente eficaz.
- **El apoyo al acceso al mercado y a la expansión internacional** debe tener como objetivo generar ingresos en divisas y estabilizar el empleo. Dicho apoyo puede incluir la asistencia para la participación en festivales internacionales de cine y ferias comerciales, la vinculación con plataformas de distribución y *streaming* en el extranjero, la promoción de coproducciones con empresas japonesas y de terceros países, y el apoyo a la traducción y la localización. Desde la perspectiva de la expansión internacional, también es importante considerar iniciativas que se ajusten a la etapa actual de desarrollo a lo largo de la cadena de valor de la industria de contenidos. En el caso de Cuba, esto incluye considerar debidamente la participación en eventos relacionados con el *cosplay*, que representan uno de los segmentos más avanzados y activamente adoptados del ecosistema de contenidos.

Apoyo a partir de la colaboración público-privada.

Dado que esta iniciativa puede implementarse mediante un enfoque de alianza público-privada (APP), que ofrece sólidas perspectivas de sostenibilidad, es conveniente establecer un comité conjunto compuesto por gobiernos locales, universidades, empresas e instituciones culturales tanto de Cuba como de Japón. Este marco permitiría apoyar la puesta en marcha de iniciativas piloto, el diseño y la adopción de indicadores clave de desempeño (KPI) claros y orientados a los resultados para demostrar la eficacia de las políticas, y la ampliación horizontal de los casos de éxito.

En concreto, se podrían prever las siguientes actividades:

- **Producción conjunta de contenidos.**
 - Puesta en marcha de proyectos de producción de cortometrajes de animación con el apoyo de estudios japoneses y la participación activa de jóvenes creadores cubanos. Estos proyectos funcionarían como iniciativas de lanzamiento con orientación global, combinando formación práctica técnica y de calidad con experiencia de producción en el mundo real.
- **Creación de centros de producción en el extranjero.**
 - Creación de laboratorios o estudios en Cuba con apoyo japonés para realizar trabajos subcontratados, como animación clave, animación intermedia y arte de fondo. Además de aprovechar una mano de obra relativamente competitiva en términos de costos, estos centros funcionarían como centros de desarrollo de los recursos humanos, mejorando tanto las habilidades técnicas como los estándares de calidad.

- **El merchandising y desarrollo del negocio de los personajes.**

- Desarrollar personajes originales y producir *merchandising* en Cuba, con despliegue en el mercado japonés. Este enfoque permite la creación de nuevas propiedades intelectuales de personajes basadas en el intercambio cultural. También sería posible aprovechar y revitalizar aún más a los héroes cubanos ya populares, como **Elpidio Valdés**, que ya ha sido adaptado a la animación, mediante una mayor utilización y una activación renovada.



Beneficios para Japón.

Los beneficios esperados para Japón incluyen los siguientes impactos multidimensionales:

- Mitigación de la escasez nacional de animadores y creadores principiantes, que se ha identificado como un reto clave, así como la promoción de la **división internacional del trabajo a través de la colaboración** y la cocreación con empresas del sector privado japonés (por ejemplo, estudios de producción de animación).
- Facilitación de la **localización, traducción y distribución** de contenidos producidos en Japón en los mercados extranjeros.
- Fomento del **intercambio internacional y el entendimiento mutuo** mediante la aceptación de becarios de países socios y el envío de profesionales japoneses al extranjero.
- Fortalecimiento de la comprensión, la presencia y la capacidad de promoción de Japón en **problemáticas internacionales** como la protección de los derechos de autor y las medidas contra la piratería.

A través de estos mecanismos, se pueden prever beneficios amplios y multifacéticos para Japón.

Conclusión

Abordar los retos a los que se enfrenta el gobierno de Cuba, en particular en las áreas de desarrollo de los recursos humanos industriales (especialmente para los jóvenes) y de las políticas de promoción industrial, a través de la cooperación internacional para el desarrollo centrada en la industria de contenidos, que goza de un alto nivel de interés y afinidad entre las generaciones más jóvenes, puede contribuir de manera significativa al desarrollo industrial, la creación de empleo y la resolución de retos económicos y sociales más amplios en Cuba. Por lo tanto, este enfoque puede considerarse un campo de cooperación muy significativo y estratégicamente importante.

#

Anexo 13

Informe del foro empresarial (TIC)

INFORME FINAL FORO DE TIC

El foro empresarial de TIC, desarrollado el 14 de noviembre de 2025 en el marco del proyecto “*Asesoramiento para la Promoción de las MIPYME en Cuba*”, contó con una participación total de 86 asistentes. La composición del auditorio reflejó una mezcla estratégica de actores del ecosistema: 33 representantes de empresas no estatales —MIPYME, PDL y TCP— equivalentes al 38,4%; 12 representantes de entidades estatales (14%); y 18 participantes asociados a instituciones de apoyo del sector, entre ellas la Unión de Informáticos de Cuba, la UCI, el Parque Científico Tecnológico y el INIE, que conformaron el 20,9%. El equipo interno del proyecto —Fundación, JICA e INAENE— representó el 26,7% de los presentes.

A continuación se presentan los resultados y conclusiones generados en el foro, una vez integrados y analizados los outputs de cada mesa temática de trabajo. Es relevante señalar que **los datos procesados corresponden al 59,30% de los participantes, garantizando un nivel adecuado de representatividad** para orientar la toma de decisiones y el diseño de nuevas iniciativas de fortalecimiento del sector.

Para la generación de los resultados que se presentan a continuación, el auditorio fue segmentado en cuatro mesas temáticas priorizadas a partir de un ejercicio de co-creación colectiva realizado con expertos del sector, incluyendo académicos y representantes de empresas líderes cubanas. Este proceso combinó intercambio técnico y votación estructurada para identificar las áreas de mayor impacto estratégico para el ecosistema. Las temáticas definidas fueron: 1) **Digitalización y Competitividad**, orientada a la escalabilidad empresarial y la inserción en mercados de exportación; 2) **Inteligencia Artificial**, enfocada en aplicaciones disruptivas y los desafíos éticos emergentes; 3) **Tecnologías Emergentes**, centrada en el potencial transformador de blockchain, IoT y 5G; y 4) **Soberanía Tecnológica**, dirigida al desarrollo de soluciones autóctonas que fortalezcan la autonomía tecnológica del país. Esta arquitectura metodológica permitió consolidar una visión integrada, accionable y alineada con los desafíos reales del sector.

Tabla 1. Mapa de retos y su clasificación

Reto	Descripción del reto	Clasificación
TECNOLOGÍAS EMERGENTES		
Burocracia y trámites presenciales fragmentados	Procesos manuales, dependientes de papel, sin trazabilidad ni interoperabilidad.	Procesos y transformación digital
Falta de automatización de procesos	Procesos manuales, baja eficiencia operativa y escaso uso de tecnologías emergentes.	Procesos y transformación digital
Conectividad deficiente	Limitaciones en infraestructura de red, cobertura y calidad del servicio.	Infraestructura tecnológica y de datos
Acceso limitado a hardware y tecnologías emergentes	Dificultades para obtener dispositivos IoT y arquitectura de soporte.	Infraestructura tecnológica y de datos
Insuficiente infraestructura energética	Limitaciones del sistema eléctrico para soportar nuevas cargas tecnológicas.	Infraestructura tecnológica y de datos
Gobernanza y calidad del dato	Falta de interoperabilidad, estandarización, actualización y consolidación de datos.	Gestión de datos y analítica
Falta de integración entre actores económicos	Escasez de espacios comunes, desarticulación público-privada y baja visibilidad entre MIPYMES y estatales.	Articulación del ecosistema e innovación
Baja cultura digital	Usuarios, cuadros y empresas con brechas en capacidades digitales.	Capital humano y cultura digital
Marco legal insuficiente	Regulaciones desactualizadas para tecnología, datos y bandas de frecuencia (IoT, LORA).	Gobernanza y regulación

Restricciones de cobro en moneda libremente convertible	Barreras para pagos digitales y operaciones con clientes internacionales.	Gobernanza y regulación
DIGITALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD		
Migración de personal especializado	Pérdida de talento técnico, fuga de conocimiento y menor capacidad de I+D.	Capital humano y cultura digital
Subutilización y poca retención de fuerza de trabajo en empresas estatales	Falta de empleo adecuado y fugas de talento en sector estatal.	Capital humano y cultura digital
Falta de capacitación	Déficit en formación profesional y técnicas actualizadas en el sector.	Capital humano y cultura digital
Mercado laboral poco atractivo	Falta de incentivos, salarios y condiciones competitivas para profesionales TIC.	Capital humano y cultura digital
Duplicidad, deterioro y baja calidad de repositorios analógicos	Sistemas aislados, datos redundantes o deteriorados, repositorios obsoletos.	Gestión de datos y analítica
Falta de datos y complicado acceso a sitios oficiales	Dificultad para obtener información confiable y accesible en formatos abiertos.	Gestión de datos y analítica
Limitaciones en turismo inteligente	Fragmentación de soluciones tecnológicas y falta de integración sectorial.	Articulación del ecosistema e innovación

Poca articulación entre las TICs y el sector educativo	Falta de integración y colaboración efectiva entre tecnología y educación.	Articulación del ecosistema e innovación
Insuficientes espacios de debate para problemas sector privado	Carencia de foros, talleres, o diálogos efectivos para el sector privado.	Articulación del ecosistema e innovación
Espacios subutilizados como los Joven Clubs	Infraestructura comunitaria desaprovechada para innovación digital y formación.	Articulación del ecosistema e innovación
Falta de cultura sobre la transformación digital	Bajo nivel de conocimiento y adopción de procesos digitales en las organizaciones.	Procesos y transformación digital
Deficiente infraestructura a nivel de país	Limitaciones en conectividad, equipamiento y servicios tecnológicos.	Infraestructura tecnológica y de datos
INTELIGENCIA ARTIFICIAL		
Insuficiente cultura y capacitación en IA	Bajo conocimiento general sobre inteligencia artificial en población, empresas y decisores, lo que limita su adopción y uso estratégico.	Capital humano y cultura digital
Desconocimiento sobre herramientas de IA	Falta de información práctica sobre qué herramientas existen, para qué sirven y cómo integrarlas a procesos empresariales y académicos.	Capital humano y cultura digital

Barreras de entrada por acceso a datos y herramientas no gratuitas	Dificultad para acceder a datos y a soluciones de IA de calidad debido a costos, restricciones geopolíticas y limitaciones de conectividad.	Infraestructura tecnológica y de datos
No publicación de datos y benchmarks	Ausencia de datasets abiertos y benchmarks locales que permitan crear y validar modelos propios adaptados al contexto cubano.	Gestión de datos y analítica
Limitación de datos cubanos procesables	Escasa presencia de Cuba en internet y poca claridad entre datos protegidos y datos publicables, lo que reduce el volumen útil para entrenar modelos.	Gestión de datos y analítica
Falta de políticas de transparencia de datos	Inexistencia de lineamientos claros sobre cómo se gestionan, comparten y auditan los datos y modelos de IA.	Gobernanza y regulación
Problemas de seguridad y privacidad de la información	Ausencia de cifrado sistemático y baja cultura de protección de datos personales y sensibles.	Gobernanza y regulación
Barreras técnicas e infraestructurales para usar IA	Limitaciones de infraestructura (cómputo, redes, capacidad para correr modelos locales) que frenan el despliegue de soluciones.	Infraestructura tecnológica y de datos

Dificultad para encontrar buenos proveedores de información y modelos	Escasez de proveedores confiables de datos y modelos de lenguaje de calidad adaptados a las necesidades locales.	Articulación del ecosistema e innovación
Falta de agenda y lineamientos sobre IA	Inexistencia de una hoja de ruta o agenda país que priorice problemas, sectores y usos estratégicos de la IA.	Gobernanza y regulación
Dispersión de áreas de IA y su aplicación	Trabajos y capacidades de IA fragmentados entre instituciones, sin coordinación, sin repositorios comunes ni proyectos articuladores.	Articulación del ecosistema e innovación
Brecha entre academia y empresa	Falta de vínculos operativos para que el conocimiento académico se traduzca en soluciones aplicadas y productos.	Articulación del ecosistema e innovación
Falta de motivaciones e incentivos para investigar IA	Escasos estímulos (tiempo, reconocimiento, financiamiento) para dedicarse a investigación y desarrollo en IA.	Gobernanza y regulación
Subutilización del presupuesto de I+D empresarial	Las empresas estatales cuentan con fondos de I+D+i pero no los ejecutan por desconocimiento o falta de proyectos concretos.	Gobernanza y regulación

Dificultad de acceso a datos útiles para la toma de decisiones empresariales	Las empresas carecen de datos integrados y confiables para apoyar decisiones económicas y de gestión.	Gobernanza y regulación
SOBERANÍA TECNOLÓGICA		
Acceso limitado a internet y medios de pago internacionales	Restricciones para operar en plataformas globales, limitando competitividad y escalabilidad del sector.	Infraestructura tecnológica y de datos
Equipamiento tecnológico de bajo nivel en el sector estatal	Limitaciones de hardware e infraestructura que reducen productividad y capacidad de automatización.	Infraestructura tecnológica y de datos
Limitada capacidad para desarrollar, adoptar y operar soluciones tecnológicas locales que permitan gestionar datos, automatizar procesos productivos y asegurar trazabilidad	Capacidades digitales insuficientes para incorporar sistemas que soporten la gestión inteligente de datos, la automatización operativa y la trazabilidad en los entornos productivos.	Infraestructura tecnológica y de datos
Capacitación digital insuficiente en todos los niveles	Brechas de competencias digitales que impactan la adopción tecnológica en ciudadanía, empresas y sector público.	Capital humano y cultura digital

Necesidad de mesas de diálogo multisectoriales	Ausencia de mecanismos formales para coordinar agendas, prioridades y soluciones entre los actores del ecosistema.	Articulación del ecosistema e innovación
Bajo acceso a alianzas digitales	Escasa vinculación con redes, socios y plataformas tecnológicas internacionales para cooperación e innovación.	Articulación del ecosistema e innovación
Marco regulatorio poco claro respecto a la soberanía tecnológica	Falta de normativas claras sobre propiedad intelectual, datos, infraestructura crítica y activos intangibles.	Gobernanza y regulación
Comunicación deficiente entre niveles institucionales	Flujos de información fragmentados entre organismos, empresas, entidades tecnológicas y comunidades.	Gobernanza y regulación
Falta de mecanismos financieros para monetizar intangibles	El sistema financiero no reconoce ni financia activos tecnológicos basados en software, patentes o conocimiento.	Gobernanza y regulación
Baja automatización para optimización de procesos	Procesos productivos y empresariales con escasa integración tecnológica y falta de herramientas estandarizadas.	Procesos y transformación digital

Tabla 2.1. Matriz de Retos Prioritarios y Soluciones Propuestas: **Tecnologías Emergentes.**

Reto Prioritario	Solución Propuesta	Modelo Operativo / Enfoque
Falta de integración entre actores económicos	Plataforma digital pública y abierta para conectar MIPYMES, empresas estatales y universidades	Arquitectura colaborativa, interoperable y segura; gestión descentralizada de información.
Trámites presenciales y burocráticos	Digitalización integral de procesos institucionales mediante contratos inteligentes y trazabilidad en tiempo real.	Workflow automatizado + gobierno electrónico.
Acceso limitado a hardware e infraestructura para IoT	Plataforma nacional de gestión de datos e IoT; sandbox de innovación para experimentación.	Laboratorios de prueba + modelo escalable de capacidades técnicas.
Migración de personal especializado	Programas de capacitación, base de talentos y vinculación universidad–empresa.	Gestión del conocimiento + pipeline de talento digital.
Desconexión academia–empresa	Banco nacional de soluciones tecnológicas y mapeo de actores para vincular oferta y demanda de innovación.	Hub de innovación abierta.
Baja cultura digital	Programas de alfabetización digital para ciudadanía y decisores públicos.	Estrategia formativa por niveles.
Infraestructura de conectividad limitada	Inversiones progresivas en redes, centros de datos y servicios en la nube nacionales.	Roadmap de infraestructura crítica.

Tabla 2.2. Matriz de Retos Prioritarios y Soluciones Propuestas: **Digitalización y Competitividad.**

Reto Prioritario	Solución Propuesta	Modelo Operativo / Enfoque
Duplicidad, deterioro y baja calidad de repositorios analógicos	Plataforma CAI (Consolidados y Actualizados de Información) diseñada para centralizar, depurar y estandarizar los datos empresariales, garantizando su integridad y continuidad durante los procesos de migración entre sistemas.	Modelo maestro de datos (MDM), políticas de interoperabilidad y estándares técnicos.
Duplicidad, deterioro y baja calidad de repositorios	Implementación de arquitectura de datos centralizada con procesos de limpieza y normalización.	Pipeline de datos fiable y auditable.
Falta de capacitación	Campañas de capacitación televisivas con cursos accesibles	Aprendizaje colaborativo, capacitación masiva, alianzas con medios
Falta de articulación universidad-sector privado-sector estatal	Crear encadenamientos entre universidades, sector privado y estatal	Innovación abierta, ecosistema colaborativo, redes y clústeres
Mercado laboral poco atractivo	Crear puestos de trabajo atractivos y acordes con capacidades de la fuerza de trabajo	Co-creación con empresas, nuevos modelos de empleo, incentivos sectoriales
Espacios subutilizados (joven clubs)	Reanimar los joven clubs para formación e innovación	Laboratorios de innovación, uso de infraestructura social para formación digital
Falta de cultura sobre transformación digital	Adaptar modelos de negocio mundiales exitosos al contexto cubano	Adaptación de modelos globales, transferencia tecnológica, sensibilización sectorial

Insuficientes espacios de debate para discutir problemas del sector privado	Crear espacios de co-creación y debate	Espacios participativos, living labs, enfoque multisectorial
---	--	--

Tabla 2.3. Matriz de Retos Prioritarios y Soluciones Propuestas: **Inteligencia Artificial.**

Reto Prioritario	Solución Propuesta	Modelo Operativo / Enfoque
Dificultad de acceso a datos útiles para la toma de decisiones empresariales	Plataforma de analítica económica para decisores basada en IA, con un set de analíticas curadas por economistas y adaptables por sector.	Plataforma B2B de servicios de analítica, con un consorcio de actores (ONEI, universidades, empresas de software, ETECSA) que integran datos, desarrollan modelos y ofrecen tableros y reportes a empresas y gobierno.
No publicación de datos, falta de transparencia y ausencia de base de datos unificada	Creación de una base de datos unificada de todos los sectores, con políticas claras de transparencia, privacidad y uso de datos apoyadas en IA.	Modelo de “lago de datos nacional” gobernado por una entidad público–académica, con estándares de datos, acuerdos de intercambio y capas de acceso por rol para empresas, gobierno y academia.
Insuficiente cultura y desconocimiento sobre herramientas de IA	Programas sistemáticos de educación y alfabetización en IA para empresas, academia y sector público, incluyendo uso responsable, privacidad y casos de uso.	Modelo de campus/hub de formación continuo (talleres, cursos cortos, hackatones) co-diseñado por universidades y empresas, con

		proyectos prácticos y retos reales de negocio.
Brecha entre academia y empresa y dispersión de capacidades	Creación de un vínculo sólido academia–empresa y mecanismos estables de colaboración (laboratorios conjuntos, proyectos con estudiantes, hackatones sectoriales).	Modelo de laboratorio vivo (living lab) y de retos de innovación abierta donde las empresas registran necesidades y datos, y equipos mixtos de estudiantes, investigadores y desarrolladores cocrean prototipos de IA.
Falta de infraestructura para correr modelos locales y acceso limitado a buenos modelos de lenguaje	Despliegue de infraestructura compartida (clusters, servidores y modelos compactos) para correr modelos locales y ofrecer APIs de IA a empresas y entidades públicas.	Modelo de plataforma compartida de IA (AI as a Service) gestionada por empresas TIC y centros de investigación, con catálogo de modelos pequeños temáticos para móviles y servicios de inferencia bajo demanda.
Problemas de seguridad, privacidad y ausencia de políticas de transparencia	Impulso de una ley y lineamientos para el uso público de datos/datos personales y políticas de transparencia de modelos de IA.	Modelo regulatorio colaborativo, donde gobierno, academia, empresas y sociedad civil co-diseñan marcos de protección de datos, auditoría algorítmica y transparencia, con comités técnicos permanentes.
Subutilización del presupuesto de I+D+i empresarial y falta de incentivos	Programas de acompañamiento para que las empresas identifiquen necesidades, formulen proyectos de IA y ejecuten su	Modelo de oficina de proyectos de innovación y IA (PMO sectorial) que asesora a empresas, articula

	presupuesto de I+D+i, incluyendo incentivos específicos a proyectos en IA.	convocatorias, cofinancia pilotos y vincula los proyectos con la plataforma de analítica y el ecosistema académi
--	--	--

Tabla 2.4. Matriz de Retos Prioritarios y Soluciones Propuestas: **Soberanía Tecnológica.**

Reto Prioritario	Solución Propuesta	Modelo Operativo / Enfoque
Limitada capacidad para desarrollar, adoptar y operar soluciones tecnológicas locales que permitan gestionar datos, automatizar procesos productivos y asegurar trazabilidad	Solución tecnológica que incrementa el rendimiento, reduce consumos críticos, garantiza trazabilidad y genera mayores ingresos para productores y comunidades.	Gestión basada en datos mediante sensores, automatización y analítica en tiempo real, habilitando procesos estandarizados y una operación escalable orientada a desempeño y sostenibilidad.
Capacitación digital insuficiente	Plataforma nacional de aprendizaje digital para ciudadanía, empresas y sector público.	Campus digital + red de aliados territoriales (universidades, Joven Club, MIPYMES TIC).
Acceso limitado a internet y medios de pago internacionales	Modernizar infraestructura de conectividad y habilitar pasarelas de pago interoperables.	Roadmap de infraestructura crítica + acuerdos estratégicos con proveedores globales.
Falta de mesas de diálogo multisectoriales	Instalar un Consejo Multiactor de Soberanía Tecnológica.	Gobernanza colaborativa + grupos de trabajo sectoriales.

Bajo acceso a alianzas digitales	Programa nacional de alianzas tecnológicas con hubs y plataformas internacionales.	Oficina de enlace internacional + portafolio de cooperación.
Marco regulatorio insuficiente	Diseño de una política integral sobre soberanía tecnológica (datos, PI, intangibles).	Mesa regulatoria integrada gobierno–academia–sector privado.
Comunicación institucional deficiente	Protocolos y canales digitales de coordinación interinstitucional.	Plataforma transversal de comunicación + lineamientos operativos.
Equipamiento tecnológico precario	Programa de renovación tecnológica del sector estatal con enfoque de eficiencia y automatización.	Plan de inversiones escalonado + alianzas público–privadas.
Falta de financiamiento para intangibles	Creación de un fondo especializado en innovación digital y activos intangibles.	Fondo rotatorio + instrumentos financieros para software y propiedad intelectual.
Baja automatización productiva	Implementación de soluciones estandarizadas en sectores agrícola, empresarial y logístico.	Pilotos sectoriales + toolkit de automatización.

Piloto propuesto: Comunidad sostenible inteligente	Comunidad agropecuaria inteligente con sensores, trazabilidad, formación y gobernanza local.	Living lab territorial + monitoreo y escalamiento.
--	--	--

Tabla 3. Indicadores de Satisfacción según Formulario.

De los 86 participantes del foro, 51 personas (59,30%) respondieron el cuestionario de satisfacción, proporcionando valiosa retroalimentación sobre la experiencia.

Pregunta	5	4	3-2	1
Estoy dispuesto(a) a participar en futuras ediciones de este foro	74.5% 38	23.5% 12	2.0% 1	0.0% 0
Recomendaría este foro a otros colegas o instituciones	68.6% 35	27.5% 14	3.9% 2	0.0% 0
Me interesa colaborar en proyectos derivados de las soluciones priorizadas	58.8% 30	35.3% 18	5.9% 3	0.0% 0
Los facilitadores guiaron adecuadamente las discusiones	72.5% 37	25.5% 13	2.0% 1	0.0% 0
El foro me proporcionó contactos valiosos para futuras alianzas	62.7% 32	31.4% 16	5.9% 3	0.0% 0
La dinámica de trabajo (mesas temáticas, roles, metodología) fue clara y efectiva	66.7% 34	29.4% 15	3.9% 2	0.0% 0
El contenido del foro fue relevante para mis intereses o necesidades	76.5% 39	21.6% 11	2.0% 1	0.0% 0
Las ideas generadas en el foro son aplicables a mi sector o organización	70.6% 36	27.5% 14	2.0% 1	0.0% 0
La duración del foro fue adecuada	45.1% 23	39.2% 20	15.7% 8	0.0% 0

Anexo 14

Descripción general del proyecto AgroSano



AGROSANO

" Cuban Science for an Independent and Profitable Agriculture "

1



2



- Single-Member Limited Liability Company (S.U.R.L.)
- Sole Shareholder: University Foundation for Innovation and Development
- University-affiliated technology-based MSME
- Food Security and Nutritional Education
- Start-up in incubation

Validation

- ✓ Technological model
- ✓ Business Model



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO**
UNIVERSIDAD DE LA HABANA

3



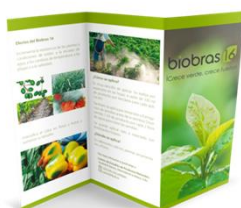
To promote the sustainable transformation of the agricultural sector through the development and marketing of innovative products, services and technologies that improve productive resilience, strengthen the capacities of producers and generate value in local and international markets.

4



To be a leading agro-tech startup in the region, recognized for transforming agriculture through innovative, sustainable and collaborative solutions that improve productive resilience, strengthen producers and connect rural territories with global markets.

BIOBRAS 16

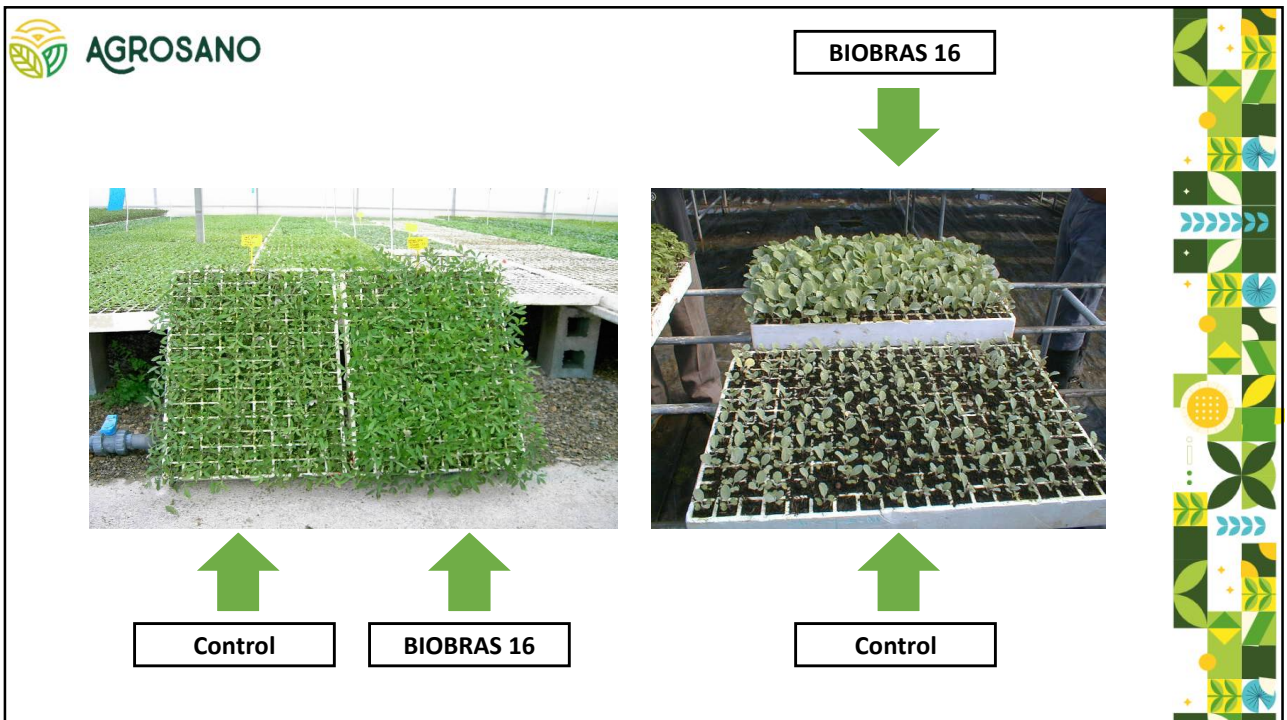


It's a brassinosteroid based biostimulant:

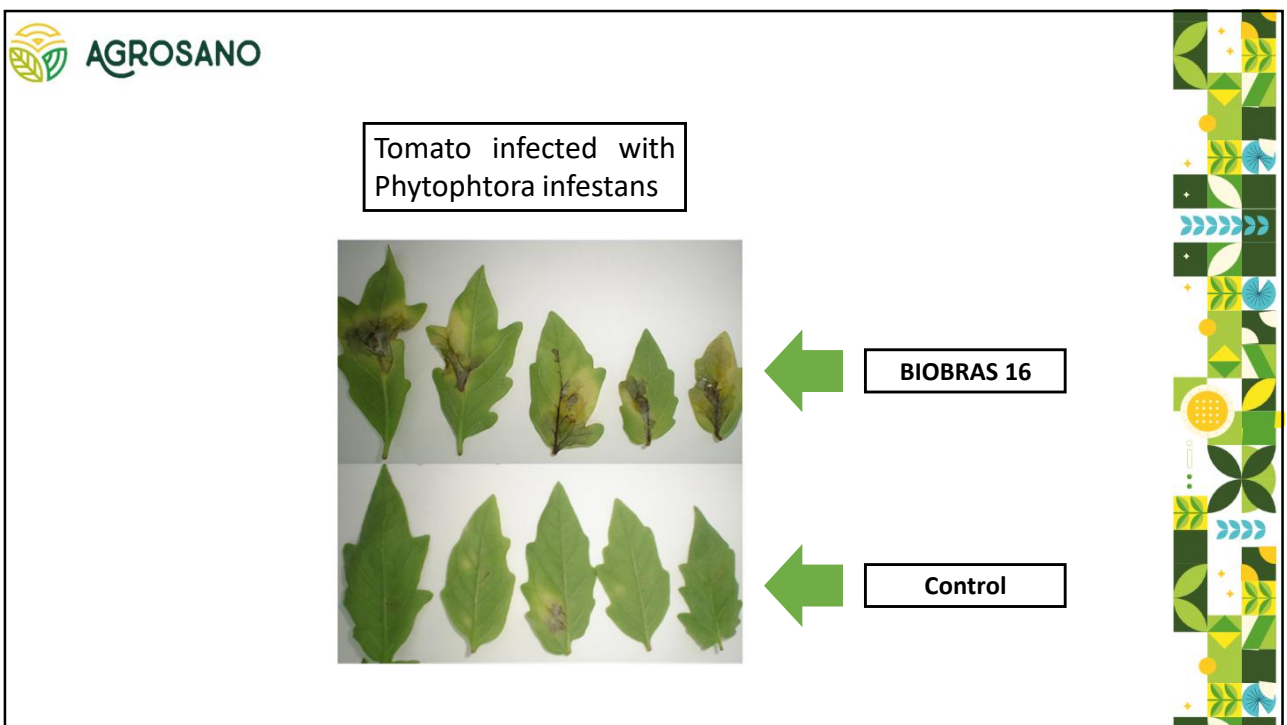
- Promotes plant growth
- Promotes plant's induced response and biotic and abiotic stress resistance



- Crops resist harsher environmental conditions
- Favors flowering and seed opening
- Higher yields (15 – 30%)
- 100% green product



7



8

Crop	Number of applications	Yield Increase
RICE	2-3	10-25%
TOMATO	2-5	25 - 30%
ONIONS	2	20-30%
GARLIC	2	10-25%
TUBERS	2-5	10-20%
CORN	2-3	25 - 30%
GRAINS	2-3	15-25 %
COFFEE/ COCOA	2-3	10 – 25%



Contents lists available at SciVerse ScienceDirect

Scientia Horticulturae

journal homepage: www.elsevier.com/locate/scihorti



Contents lists available at ScienceDirect

Scientia Horticulturae

journal homepage: www.elsevier.com/locate/scihorti



Brassinosteroid analogues effect on yield and quality parameters of field-grown lettuce (*Lactuca sativa* L.)

Mario Serna^a, Francisca Hernández^b, Francisco Coll^c, Asunción Amorós^{a,*}

^a Department of Applied Biology, Escuela Politécnica Superior de Orduña (Miguel Hernández University of Elche), Ctra. Beniel Km 3.2, 03312 Orduña, Spain
^b Department of Vegetal Production, Escuela Politécnica Superior de Orduña (Miguel Hernández University of Elche), Ctra. Beniel Km 3.2, 03312 Orduña, Spain
^c Centro de Estudios de Productos Naturales, Facultad de Química, Universidad de la Habana, Zapata y G, Vedado cp. 10400, Cuba

Research Article

Received: 1 June 2012 | Received: 19 September 2012 | Accepted article published: 26 October 2012 | Published online in Wiley Online Library: 26 November 2012

(wileyonlinelibrary.com) DOI 10.1002/jsa.5968

Effects of brassinosteroid analogues on total phenols, antioxidant activity, sugars, organic acids and yield of field grown endive (*Cichorium endivia* L.)

Mario Serna,^a Francisca Hernández,^b Francisco Coll,^c Yamilet Coll^c and Asunción Amorós^{a*}

A brassinosteroid analogue prevented the effect of salt stress on ethylene synthesis and polyamines in lettuce plants

Mario Serna^a, Yamilet Coll^b, Pedro J. Zapata^a, María Ángeles Botella^a, María Teresa Pretel^a, Asunción Amorós^{a,*}

Eur J Plant Pathol
<https://doi.org/10.1007/s10658-019-01704-3>

Brassinosteroids promote growth, fruit quality and protection against Botrytis on *Fragaria x ananassa*

R. N. Furio · S. M. Salazar · G. M. Martínez-Zamora · Y. Coll · V. Hael-Conrad · J. C. Díaz-Ricci







Plant Growth Regul. (2012) 68:333–342
DOI 10.1007/s10725-012-9718-y

ORIGINAL PAPER

Brassinosteroid analogues effects on the yield and quality parameters of greenhouse-grown pepper (*Capsicum annuum* L.)

Mario Serna · Francisca Hernández · Francisco Coll · Yamilet Coll · Asunción Amorós

Eur J Plant Pathol
https://doi.org/10.1007/s10658-019-01704-3

Brassinosteroids promote growth, fruit quality and protection against Botrytis on *Fragaria x ananassa*

R. N. Furio · S. M. Salazar · G. M. Martínez-Zamora · Y. Coll · V. Hael-Conrad · J. C. Díaz-Ricci

Rev. Agron. Noroeste Argent. (2016) 36 (1): 37–41 ISSN 0080-2069 (impresa) ISSN 2314-369X (en línea)

Short communication

Response of strawberry plants to the application of brassinosteroid under field conditions

Respuesta de plantas de frutilla a la aplicación de brasinosteroides bajo condiciones de campo

S.M. Salazar^{1,2*}; Y. Coll³; J. Viejobueno¹; F. Coll³

Plant Growth Regulation
https://doi.org/10.1007/s10725-021-00722-8

ORIGINAL PAPER

Brassinosteroid and brassinosteroid-mimic differentially modulate *Arabidopsis thaliana* fitness under drought

Lucía Sandra Pérez-Boroto^{1,2} · Laila Toun² · Atilio Pedro Castagnaro² · Justo Lorenzo González-Olmedo¹ · Francisco Coll-Manchado³ · Esteban Mariano Pardo² · Yamilet Coll-García³

11





Production Process

Current Situation

- Rented productive capabilities
- We own a place with enough space for the full production and R&D, but it is under reconstruction and conditioning
- The acquisition of the necessary equipment is being negotiated

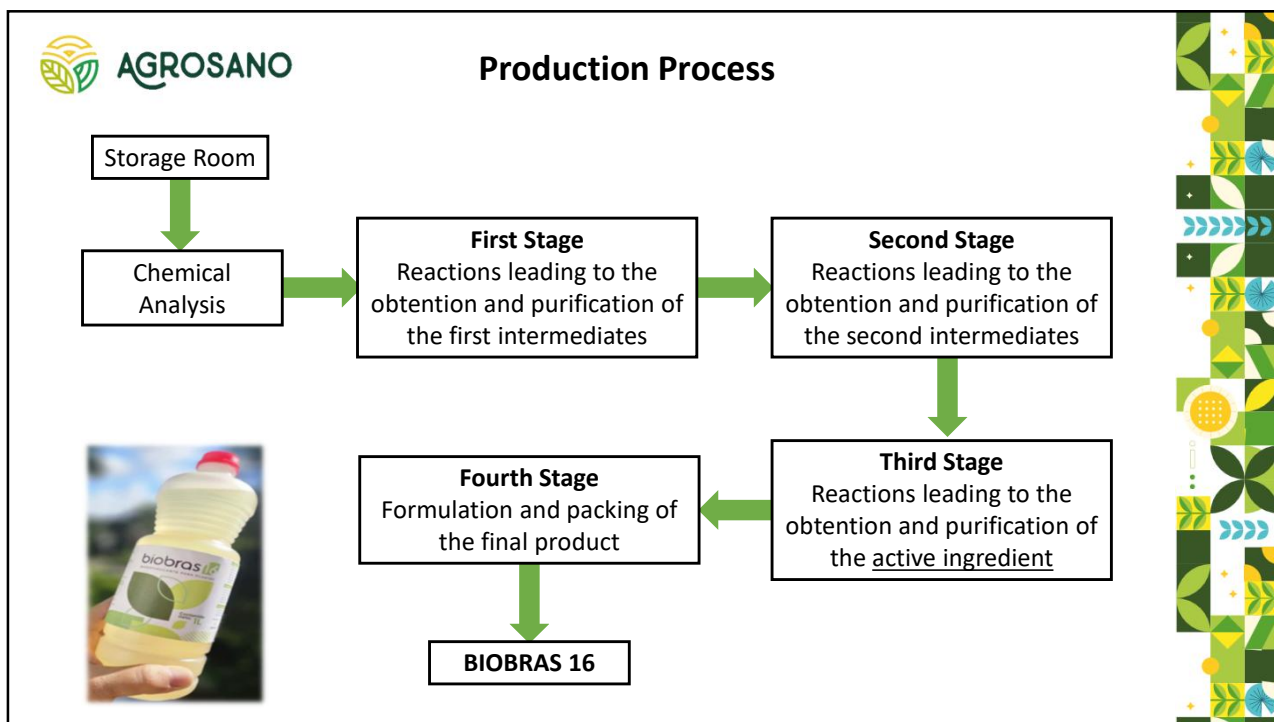
Monthly production

➔

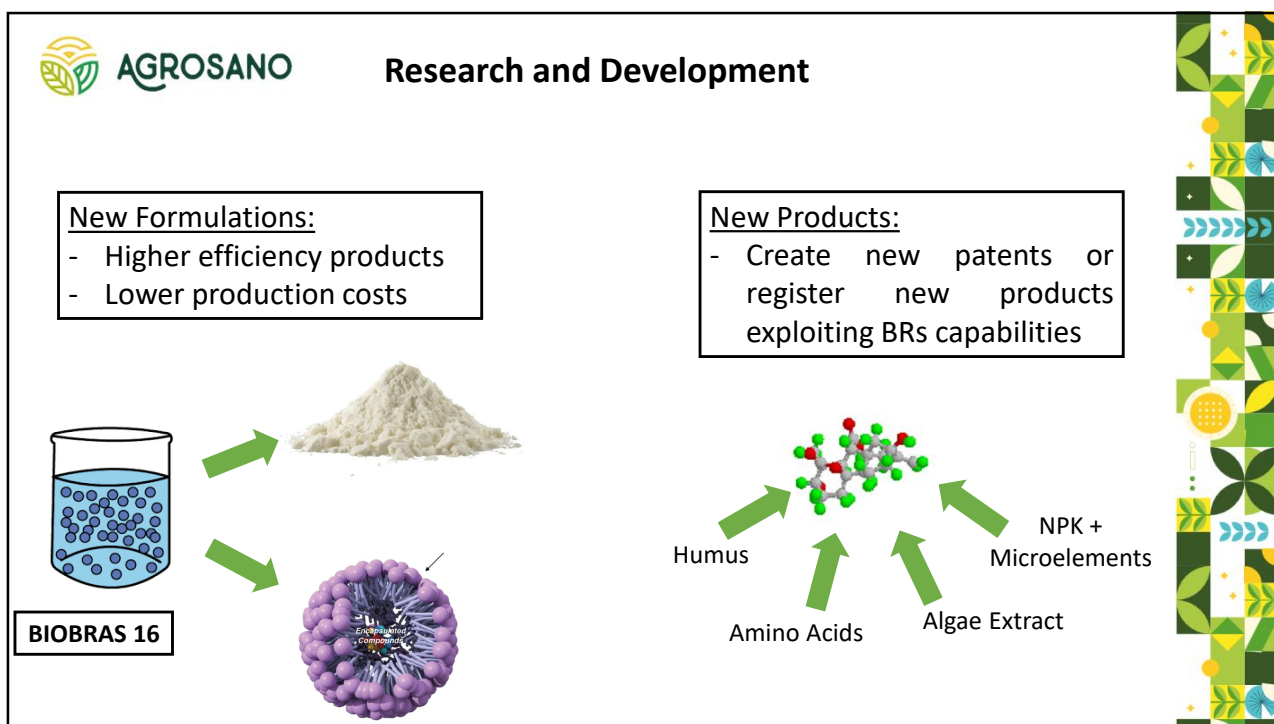


80 000 ha

12



13



14

National commerce

- Concluding the market study
- Continue the negotiations with the most important old clients of BIOBRAS 16
- Start negotiations to access new markets
- Develop technological packages with other economical actors
- Progressive incorporation and commercialization of other products
- Offer specialized consulting and training services to producers and enterprises
- Commercialize products from other entities from our organism.

International commerce

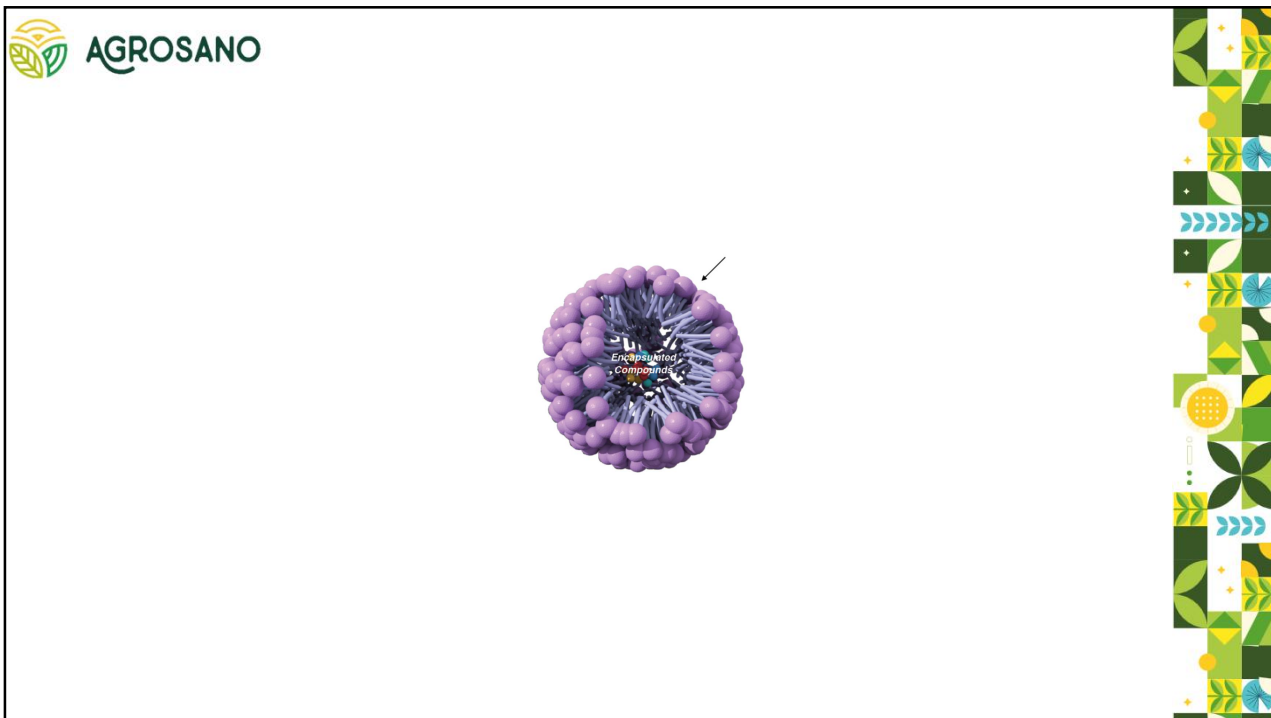
- Attending to international auditoriums and presenting our results
- Performing a market study of the nearby countries
- Progressive incorporation and commercialization of other products

15

**AGROSANO**

" Cuban Science for an Independent and Profitable Agriculture "

16



17





AGROSANO



- Sociedad Unipersonal de Responsabilidad Limitada (S.U.R.L.).
- Único Socio: Fundación Universitaria de Innovación y Desarrollo.
- Mipyme universitaria de base tecnológica.
- Seguridad Alimentaria y Educación Nutricional.
- **Start-up en incubación.**

Validación

✓ **Modelo tecnológico**

✓ **Modelo de negocios**

18



AGROSANO



Esta misión refleja:

- **Innovación aplicada**: Desarrollo de bioestimulantes, bioinsumos y soluciones tecnológicas.
- **Impacto territorial**: Capacitación y asistencia técnica a productores.
- **Escalabilidad comercial**: Presencia en mercados minoristas, mayoristas y externos.
- **Colaboración estratégica**: Proyectos tecnológicos en alianza con actores públicos y privados.
- **Sostenibilidad y resiliencia**: Enfoque en tolerancia al estrés ambiental y economía circular.

19



AGROSANO



Esta visión refleja:

- **Escalabilidad regional**: Posicionamiento en América Latina y proyección internacional.
- **Innovación aplicada**: Desarrollo de bioestimulantes, tecnologías agrícolas y servicios digitales.
- **Resiliencia productiva**: Enfoque en tolerancia al estrés ambiental y eficiencia agronómica.
- **Inclusión territorial**: Fortalecimiento de productores locales mediante capacitación y asistencia técnica.
- **Conexión comercial**: Presencia en mercados minoristas, mayoristas y plataformas externas.

20



BIOBRAS 16



Control

21



BIOBRAS 16

Control

22

Crop	Primera aplicación	Segunda aplicación	Tercera aplicación	Cuarta aplicación	Quinta aplicación	Incremento en rendimiento
RICE	Active parenting	Onset of panicle initiation	Filling of the grain			10-25%
TOMATO	15 days after transplanting	Beginning of the flowering	Beginning of the fructification	<u>Second flowering</u>	Third flowering	25 - 30%
ONIONS	Inicio de la formación del bulbo	Llenado del bulbo				20-30%
GARLIC	Inicio de la formación del bulbo	Llenado del bulbo				10-25%
TUERS	7-10 días después de la siembra	Inicio de la estolonización	Inicio de la tuberización	En el llenado del tubérculo	90 días después de la siembra (OPCIONAL)	10-20%
CORN	25-30 días después de la siembra	Inicio de la floración	Llenado de la mazorca			25 - 30%
GRAINS	20-25 días después del trasplante	Inicio de la floración	Llenado de la vaina			15-25 %
COFFEE/ COCOA	2 meses antes de la floración	Inicio de la floración	Llenado del grano			10 – 25%



Anexo 15

Programa del seminario final

SEMINARIO DE CIERRE

Proyecto:

**"Servicio de asesoramiento para la
promoción de las micro, pequeñas
y medianas empresas (MIPYMES)
en la República de Cuba"**



FECHA

10 de marzo



LUGAR

Salón Cetro A
Hotel Meliá Cohiba



HORA

8:25 am - 11:30 am

CONFERENCIAS PANELES
NETWORKING
ALIANZAS CREATIVIDAD
EMPRENDIMIENTO
DESARROLLO LOCAL
INCUBADORAS PROYECTOS



PROGRAMA

8:00 am– 8:30 am CAFÉ DE BIENVANIDA

8:30 am – 8:40 am. Intervención especial de la Agencia Internacional de Cooperación Japonesa (JICA). Sr. *Tatsuya Ashida / Representante de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón en Cuba.*

8:40 am – 9:20 am. Panel de Principales resultados del proyecto.

Moderadora: *Dra.C. Vilma Hidalgo de los Santos / Directora General de la Fundación Universitaria de Innovación y Desarrollo de la Universidad de La Habana.*

8:40 am – 9:00 am. Principales Resultados del proyecto. *Sra. Yuka Kato / Consultora de Oriental Consultants Global, Japón.*

9:00 am – 9:20 am. Avances en el Ecosistema de Emprendimiento Cubano: Lecciones aprendidas. *Sra. Mercedes López Acea / Presidenta del Instituto de Actores Económicos No Estatales (INAENE).*

9:20 am – 9:30 am. Debate e intercambio.

9:30 am – 10:20 am. Mesa de diálogo: “Experiencias, capacidades y articulación para fortalecer el desarrollo de las MIPYMES en Cuba en función del desarrollo local.

Moderadora: *Dra. Lourdes Souto / Asesora de InCuba. Fundación UH.*

9:30 am – 9:40 am. Aprendizajes y lecciones desde Japón para el fortalecimiento de capacidades. Sr. *Yoshinori Suzuki / Experto equipo Japonés Oriental Consultants Global Co., Ltd.*

9:40am – 9:50am. Fortalecimiento institucional y generación de capacidades: una mirada desde el INAENE. *Sra. Anayra Margarita Cabrera / Vice presidenta Primera del Instituto de Actores Económicos No Estatales Financiamiento al sector empresarial*

9:50am – 10:00am. Reflexión sobre criterios para fomentar MIPYMES en los municipios: lecciones aprendidas. *Sra. Ania L. Lemus / Directora de Desarrollo Local de Guanabacoa.*

10:00 am – 10:10 am. Jóvenes en Acción: Experiencia del Programa Aprende y Emprende. *Estudiante Ariadna Ruiz Alonso / Diseño Industrial, ISDi- UH.*

10:10am–10:20 am. Impacto del fortalecimiento de capacidades en actores emprendedores. *Sra. Susana de Oro / CEO de LAB406*

Intervenciones especiales:

10:20 am – 10:30 am. Industrias creativas digitales: empoderando a la próxima generación de Cuba a través de las TIC. Sr. *Yasuo Izumi / Experto equipo Japonés Oriental Consultants Global Co., Ltd.*

10:30 am – 10:40 am. Opciones alternativas de financiamiento para las MIPYMES y startups. Sr. *Yoshiyuki Oba / Experto equipo Japonés Oriental Consultants Global Co., Ltd.*

10:40 am – 11:00 am. Debate e intercambio.

11:00 am – 11:30 am. Café de cierre.



Anexo 16

Ejemplos de materiales de capacitación para el curso de FdF para funcionarios públicos

JICA MSME Advisory Project 2023-24

MSME Policy Course

for MSME Policy Makers & MSME Policy Advisors

JICA Advisory Team
2024

1

Course Method

Contents	Toward the Formulation of MSME Policy			
	STEP 1 Briefing on the Topics Picked up	STEP 2 Problem Identification	STEP 3 Solution Finding	STEP 4 MSME Policy Development
	STEP 5 Summary			
	Problems	Solutions	Policy Development	Action Plan
	➢ What are the common pain points for MSMEs? ➢ What are the key issues on Cuban MSME policy? ➢ Immature ecosystem? ➢ Difficulty in relevant information gathering? ➢ Insufficient budget for MSME development?	➢ Any solutions to the key issues and MSMEs' pain points in Cuba? ➢ Which countries are the good reference cases? ➢ Can we learn from good practices in JP, SG, VN? ➢ Can "BDS x Bank Collaboration Model" work in Cuba?	➢ What are the necessary countermeasures to the key issues and pain points? ➢ Draft MSME policies	➢ Craft your action plan to solve the key issues and MSMEs' pain points ➢ Are the policy solutions in your action plan workable and cost-effective in Cuba?
Support	Recommended References	Q&A by Advisors	Suggestions by Advisors	Navigation by Advisors

Note: The course method shall be adopted in each class where timely topics are selected depending on the participants. It takes 30 min for **STEP1**, 30 min for **STEP2**, 30 min for **STEP3**, 30 min for **STEP4**, and 60 min for **STEP5**.

2

Model Course Curriculum

DAY	Subject	Content (Lecture & Discussion)
1	Introduction of MSME Policy	Basic framework for MSME policies (e.g., 6 types of SME policy model, key policy pillars & menu)
2	MSME Finance	Overview of MSME finance & roles of MSME policy-based loans (e.g., loan, credit guarantee, enhancement of SMEs' capital adequacy)
3	MSME Financing Solutions	MSME finance solutions & movements for the future of MSME finance (e.g., 'BDS x Loan' Collaboration Model, crowdfunding)
4	Supplementary Session	Q&A Japan's topics requested to be taken up: 1) SME tax incentive system & subsidy program; 2) social security system; 3) local autonomy system; 4) experts for MSMEs; 5) triple helix model for innovation; and 6) export promotion policy
5	Case Study	Benchmarking cases in Japan (history & structure of SME policies, digital platform for SME support, Industrial structure policy-oriented SME policy), Singapore (open innovation, industrial structure enhancement strategy in 1979-2001), Vietnam (legal foundation for SME policy-making), and Cuba

Note: The model course takes 15 hours (3H/day x 5 days) each for the TOT Program and the Administrative Officers Training Program.

3

Pre-Assignment

- Read **the References on MSME Policies**, and optionally **the Recommended References** depending on each participant's needs.
- Write down **Your Top 3 Problems on MSME Sector & Policy in Cuba**.

4

References on MSME Policies

- *MSME Policies in the World*. Yoshiyuki Oba. November 2023.
- *MSME Policies in the World – Crowdfunding*. Tomomi Saito. November 2023.
- *FAQ on MSME Policies*. Yoshiyuki Oba. November 2023.

5

Recommended References for Central Bankers

- *World Trends of DX in Banking Sector*. Yoshiyuki Oba. November 2021.
- *Japanese Model of SME Policy Finance*. Yoshiyuki Oba. January 2022.

6

Recommended References for SME Bankers (1)

- *Introduction to Next-Generation SME Banking.* Yoshiyuki Oba. June 2020.
- *Becoming Net-Generation SME Bankers – Key to Success = 5S + Fintech.* Yoshiyuki Oba. June 2020.
- *Discussion on Community Bank.* Yoshiyuki Oba, prepared by 11FS *Podcast Insight: How do community banks stay relevant in 2023?* April 2023.

7

Recommended References for SME Bankers (2)

- *Digital Business Ecosystems are Reshaping Commercial Banking.* 11FS.
- *Designing Digital Financial Services that Work for US SMBs.* 11FS.

8

Recommended References for VC Fund Managers

- *Venture Capital Fund Toolkit – A Guide to Set Up a VC Fund in Latin America and the Caribbean*. IDB LAB and Angel Ventures. 2022.
- *Venture Capital in Latin America and the Caribbean*. World Bank. 2023.

9

Your Top 3 Problems on MSME Sector & Policy in Cuba (1/3)

Category	Problem Details & Their Backgrounds
1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	

10

Your Top 3 Problems on MSME Sector & Policy in Cuba (2/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Problem Details & Their Backgrounds

11

Your Top 3 Problems on MSME Sector & Policy in Cuba (3/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Problem Details & Their Backgrounds

12

DAY 1

13

STEP 1: Briefing on the Topics Picked Up

- Presentation (30 min) by Lecture: **Basic Framework of MSME Policies** (Teaching material to be used: MSME Policies in the World; MSME Policies in the World – Crowdfunding; FAQ on MSME Policies)

14

5 Key Issues for MSME Policy Makers

1. Who are the major targets of Cuban MSMEs?
2. Regarding MSME policy framework, which way to go?
3. What kind of MSME policy framework is suitable in Cuba?
4. How should the implementation system look like in Cuba?
5. What are the real purposes of the Cuban MSME policy?

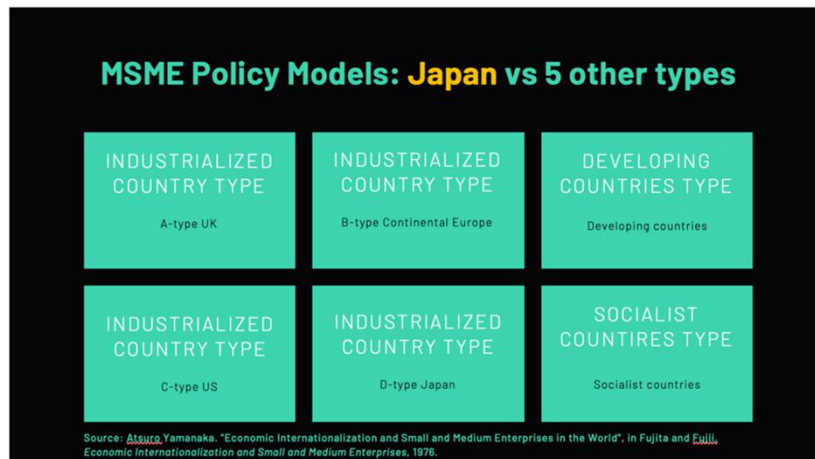
15

1. Who are the Major Targets of Cuban MSMEs?

- MSME = an enterprise with employee of up to 100
- Potential micro enterprise that have not yet established, micro enterprises (1-10), small enterprises (11-35), or medium-sized enterprise (36-100)?
- Should “Registered MSMEs” be the priority?
- Which sectors/businesses should be priority in Cuba?

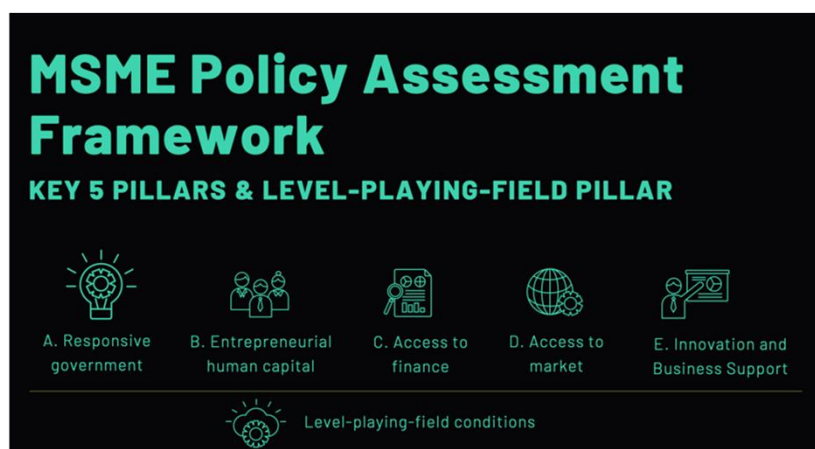
16

2. Regarding MSME Policy Framework, Which Way To Go?



17

3. What Kind of MSME Policy Framework is suitable in Cuba?



18

10 Principles in 5 pillars		
SBA principle	SME Policy Index dimension	Related sub-dimensions
1. Create an environment in which entrepreneurs and family businesses can thrive and entrepreneurship is rewarded	1. Entrepreneurial learning and women's entrepreneurship	Entrepreneurial learning Women's entrepreneurship
2. Ensure that honest entrepreneurs who have faced bankruptcy quickly get a second chance	2. Bankruptcy and second chance for SMEs	Financial measures Survival and bankruptcy procedures Promoting second chance
3. Design rules according to the 'think small first' principle	3. Institutional and regulatory framework for SME policy	Institutional framework Legislative and regulatory simplification and R&A application Public-private consultations (PPCs)
4. Make public administration responsive to SMEs	4. Operational environment for SMEs	E-government services Business licenses and permits Company registration
5. Adapt public policy tools to SME needs	5a. Support services for SMEs and start-ups	Tax compliance procedures for SMEs SME support services provided by the government Government initiatives stimulating private business development services
	5b. Public procurement	Public procurement
6. Facilitate SME access to finance and develop a legal framework and business environment supportive of timely payments in commercial transactions	6. Access to finance for SMEs	Legal and regulatory framework Bank financing Non-bank financing Venture capital Financial literacy
7. Help SMEs to benefit more from the opportunities offered by the Single Market	7. Standards and technical regulations	Overall coordination and general measures to adjust EU product standards and regulations Agreement with the EU Aspiro SMEs Access to Standardisation SMEs skills
8. Promote the upgrading of skills and all forms of innovation	8a. SMEs skills 8b. Innovation	Policy framework for innovation Government support services for innovative SMEs Government financial support for innovative SMEs Non-technological innovation and diffusion of innovation
9. Enable SMEs to turn environmental challenges into opportunities	9. SMEs in a green economy	Environmental Policies Incentives and instruments for greening SMEs operations
10. Encourage and support SMEs to benefit from growth markets	10. Internationalisation of SMEs	Export promotion Integration of SMEs into global value chains OECD Trade Facilitation Indicators SME use of e-commerce

Source: European Commission (2008), *Think Small First – A Small Business Act for Europe*.

Level-playing-field pillars		
Dimension	Sub-dimension	Elements of analysis
Competition	Scope of action	Competences, powers to investigate and to sanction/meddle, private enforcement
	Anti-competitive behaviour	Mergers, horizontal and vertical agreements, exclusionary conduct
	Probity of investigation	Independence, accountability, procedural fairness
Contract enforcement and alternative dispute resolution	Adversary	Adversary
	Enforcing contracts by judicial system	Case management system, small claims courts/ simplified procedures for small claims, court automation
	Mechanisms for protection of property rights	Protection against malpractice of public authorities, settlement of disputes on intellectual property rights
Business integrity	Alternative dispute resolution (ADR)	ADR mechanisms, promotion of ADR for commercial dispute settlement
	Legal and institutional framework	Anti-corruption policy, laws on prevention of and combating corruption
	Mechanisms for prevention and enforcement of corruption	Disclosure of beneficial owners of companies, criminal liability of legal persons for corruption, reporting corruption and whistle-blower protection
	Promoting business integrity	Financial and non-financial incentives, awareness-raising activities

SME Policy Mix

3 Policy Menus in 6 PILLARS

1. Supply-Demand Policy: Direct interventions such as tax reduction, subsidiary, loans, credit guarantee, investment

2. Policy on Supplying Complementary Goods: Improving school education & vocational training / seminar, developing standards, guidelines, and other infrastructure

3. Organizational Reform: Industry-academia collaboration matching, open sourcing

A. Management Support

B. Financial Support

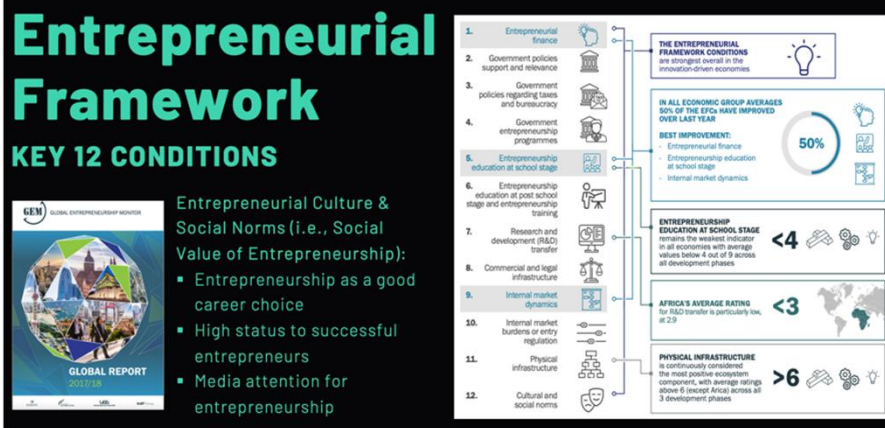
C. Fiscal Support

D. Commercial & Regional Support

E. Sector-specific Support

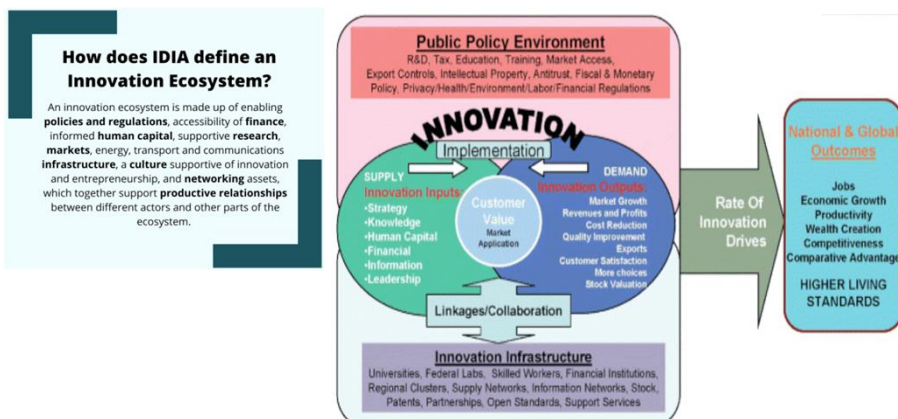
F. Consultation & Provision of Information

Source: SME Policy User Guidebook 2022, SME Agency, Japan.



21

Innovation Ecosystem



Sources: International Development Innovation Alliance.
<https://www.idiainnovation.org/what-is-an-innovation-ecosystem>
 Elisa Carayannis, et al. *Strategic Knowledge, Serendipity, and Arbitrage in Action: Examples of New Venture Formation and Growth by Region and Sector*. March 2017.

22

4. How should the Implementation System look like in Cuba?

- Is 'Basic MSME Act' necessary in Cuba?
- Is 'MSME Agency' necessary? and how to function it ?
- Is a MSME policy implementation institution (e.g., "SME Support Japan") necessary?
- Any possibility to utilize a digital platform for MSME policy implementation?

23

5. What are the Real Purposes of the Cuban MSME Policy?

- Economic development?
- Creation of employment?
- Social security?
- Regional development?
- Promoting innovation?

24

STEP 2: Problem Identification

- Presentation (15 min): Present your top 3 problems on MSME sector & policy in Cuba.
- Discussion (15 min): Why do the problems matter? Let's classify them according to urgency.

25

WORKSHEET: Your Top 3 Problems on MSME Sector & Policy in Cuba (1/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Problem Details & Their Backgrounds

26

WORKSHEET: Your Top 3 Problems on MSME Sector & Policy in Cuba (2/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Problem Details & Their Backgrounds

27

WORKSHEET: Your Top 3 Problems on MSME Sector & Policy in Cuba (3/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Problem Details & Their Backgrounds

28

STEP 3: Solution Finding

- Individual Research Work: Please look for any solutions to your top 3 problems on MSME sector & policy in Cuba.
- Presentation (15 min): Present the solutions to your identified problem(s).
- Discussion (15 min): Are the solutions to the problem really applicable in Cuba?

29

WORKSHEET: Solutions to Your Top 3 Problems (1/3)

Category	Solutions
1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	

30

WORKSHEET: Solutions to Your Top 3 Problems (2/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Solutions

31

WORKSHEET: Solutions to Your Top 3 Problems (3/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Solutions

32

STEP 4: MSME Policy Development

- Individual Work: Draft the MSME Policies to your top 3 problems on MSME sector & policy in Cuba.
- Presentation (15 min): Present the MSME policies to your identified problem(s).
- Discussion (15 min): Are the MSME policies really cost-effective in Cuba?

33

WORKSHEET: Draft MSME Policies to Your Top 3 Problems (1/3)

Category	Draft MSME Policies as Countermeasures
1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	

34

WORKSHEET: Draft MSME Policies to Your Top 3 Problems (2/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Draft MSME Policies as Countermeasures

35

WORKSHEET: Draft MSME Policies to Your Top 3 Problems (3/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Draft MSME Policies as Countermeasures

36

STEP 5: Summary

- Individual Work: Craft your 3 recommendable actions and make the plan.
- Presentation (30 min): Present the action plan to solve your identified problem(s).
- Discussion (30 min): Are those action plans workable and cost-effective in Cuba?
- Completion of WORKSHEET (take-home assignment)

37

WORKSHEET: Your Action Plan on MSME Policy (1/3)

	Strategic Issue	Action	By When	KPI(s)	Responsible Organization
1					
	(Discussion Memo)				

38

WORKSHEET: Your Action Plan on MSME Policy (2/3)

	Strategic Issue	Action	By When	KPI(s)	Responsible Organization
2					
(Discussion Memo)					

39

WORKSHEET: Your Action Plan on MSME Policy (3/3)

	Strategic Issue	Action	By When	KPI(s)	Responsible Organization
3					
(Discussion Memo)					

40

DAY 2

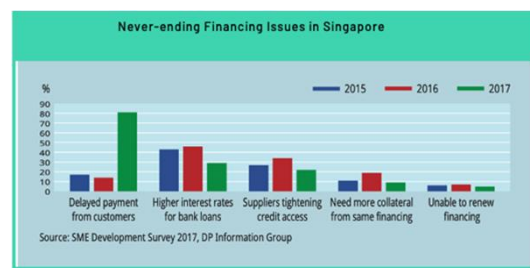
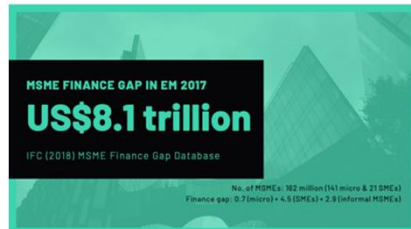
41

STEP 1: Briefing on the Topics Picked Up

- Presentation (30 min) by Lecture: **Overview of MSME Finance & Roles of MSME Policy-based Loans** (Teaching material to be used: MSME Policies in the World; MSME Policies in the World – Crowdfunding; FAQ on MSME Policies)

42

Overview of MSME Finance & MSME Policy-based Loans (1/4)

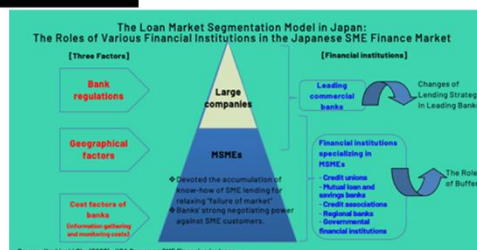


43

Overview of MSME Finance & MSME Policy-based Loans (2/4)

3 Policy Measures for SME Financing in Japan

SME Agency. *SME Policy Overview 2015.*



44

History of Establishing the Japanese Model

Background

- SME Sector Financial Difficulties
- Banking Sector NPL problems after World War II
- SME Policies:
- To deal with "Failure of Market"

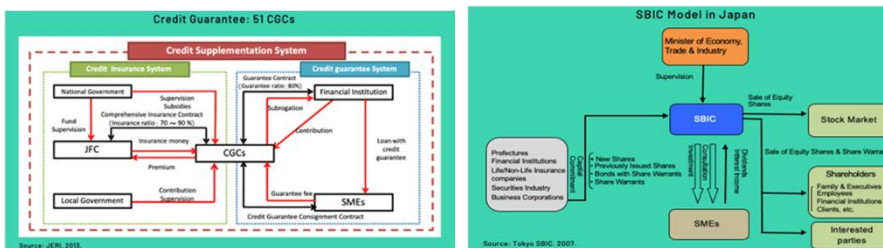
↓

SME finance system was fundamentally established until 1950s.

Major Players of Policy-based SME Financing

Policy Measure	Organization	Work	Website
Loans	Japan Finance Corporation (JFC)	SME lending, micro business lending	https://www.jfc.go.jp/english/
	Okunaka Development Finance Corporation	Lending in Okunaka prefecture	https://www.okunaka.co.jp/english/
	Shoko Chukin Bank	Crisis response measure (e.g., currently, special loan program for SMEs affected by COVID-19)	https://www.shokochukin.co.jp/english/
	SME Support Japan (SMJ)	Loan scheme in support of raising standards of small and medium-sized enterprises	https://www.sme-support.jp/english/
Credit Guarantee	Credit Guarantee Corporations (CGCs)	Credit guarantee services	https://www.zenshokusei.co.jp/english/
	Japan Finance Corporation (JFC)	Credit insurance, lending to credit guarantee corporations	https://www.jfc.go.jp/english/finance/credit.html
	Small & Medium Business Investment & Consultation Co., Ltd. (SBCIC Tokyo, Osaka, Nagoya)	Long-term investment & consultation	https://www.sbcic.co.jp/
	VC Association of Japan	VC investment through funds	-
	Angel tax system	Special tax incentives for the promotion of angel investing	https://www.chusho.meti.go.jp/press/ichijou/structure/index.html

Source: Yoshiyuki Oka, 2006.

[illegible]

STEP 2: Problem Identification

- Presentation (15 min): Present your top 3 problems on MSME finance & its policy in Cuba.
- Discussion (15 min): Why do the problems matter? Let's classify them according to urgency.

47

WORKSHEET: Your Top 3 Problems on MSME Sector & Policy in Cuba (1/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Problem Details & Their Backgrounds

48

WORKSHEET: Your Top 3 Problems on MSME Sector & Policy in Cuba (2/3)

Category	Problem Details & Their Backgrounds
1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	

WORKSHEET: Your Top 3 Problems on MSME Sector & Policy in Cuba (3/3)

Category	Problem Details & Their Backgrounds
1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	

STEP 3: Solution Finding

- Individual Research Work: Please look for any solutions to your top 3 problems on MSME finance & its policy in Cuba.
- Presentation (15 min): Present the solutions to your identified problem(s).
- Discussion (15 min): Are the solutions to the problem really applicable in Cuba?

51

WORKSHEET: Solutions to Your Top 3 Problems (1/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Solutions

52

WORKSHEET: Solutions to Your Top 3 Problems (2/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Solutions

53

WORKSHEET: Solutions to Your Top 3 Problems (3/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Solutions

54

STEP 4: MSME Policy Development

- Individual Work: Draft the MSME Policies to your top 3 problems on MSME finance & its policy in Cuba.
- Presentation (15 min): Present the MSME policies to your identified problem(s).
- Discussion (15 min): Are the MSME policies really cost-effective in Cuba?

55

WORKSHEET: Draft MSME Policies to Your Top 3 Problems (1/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Draft MSME Policies as Countermeasures

56

WORKSHEET: Draft MSME Policies to Your Top 3 Problems (2/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Draft MSME Policies as Countermeasures

57

WORKSHEET: Draft MSME Policies to Your Top 3 Problems (3/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Draft MSME Policies as Countermeasures

58

STEP 5: Summary

- Individual Work: Craft your 3 recommendable actions and make the plan.
- Presentation (30 min): Present the action plan to solve your identified problem(s).
- Discussion (30 min): Are those action plans workable and cost-effective in Cuba?
- Completion of WORKSHEET (take-home assignment)

59

WORKSHEET: Your Action Plan on MSME Policy (1/3)

	Strategic Issue	Action	By When	KPI(s)	Responsible Organization
1					
	(Discussion Memo)				

60

WORKSHEET: Your Action Plan on MSME Policy (2/3)

	Strategic Issue	Action	By When	KPI(s)	Responsible Organization
2					
(Discussion Memo)					

61

WORKSHEET: Your Action Plan on MSME Policy (3/3)

	Strategic Issue	Action	By When	KPI(s)	Responsible Organization
3					
(Discussion Memo)					

62

DAY 3

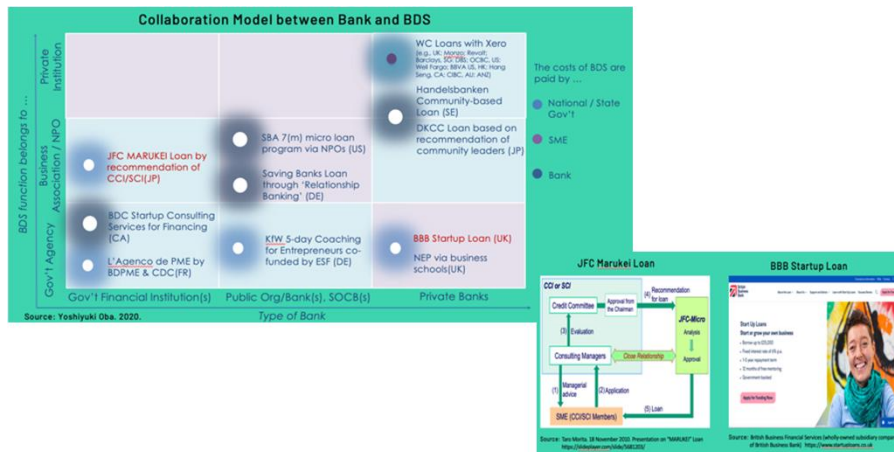
63

STEP 1: Briefing on the Topics Picked Up

- Presentation (30 min) by Lecture: **MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance** (Teaching material to be used: MSME Policies in the World; MSME Policies in the World – Crowdfunding; FAQ on MSME Policies)

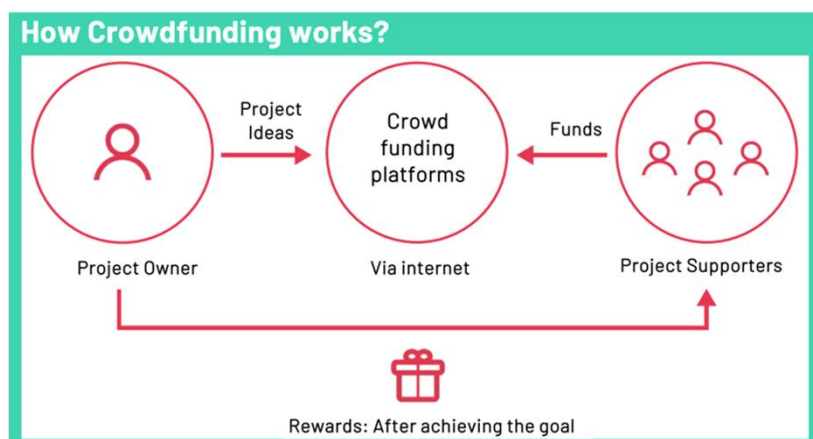
64

MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance (1/4)



65

MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance (2/4)



66

MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance (3/4)

Types of Crowdfunding			
DONATION-BASED	REWARDS-BASED	LENDING-BASED	EQUITY-BASED
			
The donation category comprises classical donation-based fundraising for non-profits where the return is a non-tangible feeling of simply doing good.	The rewards-based crowdfunding model is similar to a donation-based model, however there are non-monetary rewards that are given with each level of donation given (e.g. t-shirt, product prototype, etc.).	Lending based models give an economic return to the crowdfunder by receiving interest on their principal investment into the venture.	The equity based models give an economic return to the crowdfunder either by receiving ownership stake in the crowdfunded venture.

Source: <https://renovation-hub.eu/business-models/crowdfunding-model/>

67

MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance (4/4)

Crowdfunding Platforms



How to choose the platform:

- Types (Affinity of the target market)
- Funding Type (All or nothing / Keep It All)
- Country and region
- Fee
- Support

Benefits and Advantages of crowdfunding

- Access to Capital
- Community engagement
- Diversified funding sources
- PR and marketing opportunities
- Team building



Challenges and Risks of crowdfunding

- Managing supporters' expectations
- Dealing with potential legal and regulatory challenges
- Handling failed campaigns and refund requests
- Ensuring transparency and accountability
- Protecting intellectual property and managing competition

68

STEP 2: Problem Identification

- Presentation (15 min): Present your top 3 problems on MSME policy-based financing programs in Cuba.
- Discussion (15 min): Why do the problems matter? Let's classify them according to urgency.

69

WORKSHEET: Your Top 3 Problems on MSME Sector & Policy in Cuba (1/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Problem Details & Their Backgrounds

70

WORKSHEET: Your Top 3 Problems on MSME Sector & Policy in Cuba (3/3)

Category	Problem Details & Their Backgrounds
1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	

71

WORKSHEET: Your Top 3 Problems on MSME Sector & Policy in Cuba (3/3)

Category	Problem Details & Their Backgrounds
1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	

72

STEP 3: Solution Finding

- Individual Research Work: Please look for any solutions to your top 3 problems on MSME policy-based financing programs in Cuba.
- Presentation (15 min): Present the solutions to your identified problem(s).
- Discussion (15 min): Are the solutions to the problem really applicable in Cuba?

73

WORKSHEET: Solutions to Your Top 3 Problems (1/3)

Category	Solutions
1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	

74

WORKSHEET: Solutions to Your Top 3 Problems (2/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Solutions

75

WORKSHEET: Solutions to Your Top 3 Problems (3/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Solutions

76

STEP 4: MSME Policy Development

- Individual Work: Draft the MSME Policies to your top 3 problems on MSME policy-based financing programs in Cuba.
- Presentation (15 min): Present the MSME policies to your identified problem(s).
- Discussion (15 min): Are the MSME policies really cost-effective in Cuba?

77

WORKSHEET: Draft MSME Policies to Your Top 3 Problems (1/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Draft MSME Policies as Countermeasures

78

WORKSHEET: Draft MSME Policies to Your Top 3 Problems (2/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Draft MSME Policies as Countermeasures

79

WORKSHEET: Draft MSME Policies to Your Top 3 Problems (3/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Draft MSME Policies as Countermeasures

80

STEP 5: Summary

- Individual Work: Craft your 3 recommendable actions and make the plan.
- Presentation (30 min): Present the action plan to solve your identified problem(s).
- Discussion (30 min): Are those action plans workable and cost-effective in Cuba?
- Completion of WORKSHEET (take-home assignment)

81

WORKSHEET: Your Action Plan on MSME Policy (1/3)

	Strategic Issue	Action	By When	KPI(s)	Responsible Organization
1					
	(Discussion Memo)				

82

WORKSHEET: Your Action Plan on MSME Policy (2/3)

	Strategic Issue	Action	By When	KPI(s)	Responsible Organization
2					
(Discussion Memo)					

83

WORKSHEET: Your Action Plan on MSME Policy (3/3)

	Strategic Issue	Action	By When	KPI(s)	Responsible Organization
3					
(Discussion Memo)					

84

DAY 4

85

Supplementary Q&A Session

Japan's topics requested to be taken up
(25 min for each topic):

1. SME Tax Incentive System & Subsidy Program
2. Social Security System
3. Local Autonomy System
4. Experts for MSMEs
5. Triple Helix Model for Innovation
6. Export Promotion Policy

86

Pre-Assignment for DAY 4

- Read recommended references of your interest before the Supplementary Q&A Session in DAY 4.
- Prepare your questions on topics of your interest and the adoptability of Japanese sub-systems into Cuba.

87

1. SME Tax Incentive System & Subsidy Program

88

SME Tax System in Japan



目次

1. 法人税率の軽減	3
2. 欠損金の繰越控除	4
3. 欠損金の繰戻金	5
4. 交際費控除の特例	6
5. 固定資産税の特例	7
6. 中小企業経営強化税制	9
7. 中小企業投資促進税制	21
8. 少額減価償却資産の特例	23
9. 地域未来投資促進税制	24
10. 中小企業研究開発・開発投資促進税制	26
11. 再生可能エネルギー発電設備に係る課税優遇の特例	28
12. カーボニュートラル投資促進税制	29
13. DX投資促進税制	31
14. 研究開発税制(中小企業技術基盤強化税制)	33
15. オープンイノベーション促進税制(新規出資型)	36
16. オープンイノベーション促進税制(M&A型)	39
17. 中小企業向け貸付・上場促進税制	42
18. 事業承継税制	48
19. 登録免許税・不動産取得税の特例	60
20. 中小企業の経営資源の効率的に資する税制	61
21. 消費税の特例	63

個人事業主が利用できる税制には、個人事業主、個人が利用できる税制には、記載してあります。

WORKSHEET: Your Questions

Your Questions	Discussions in the Session

WORKSHEET: Applicability of Japanese Sub-systems into Cuba

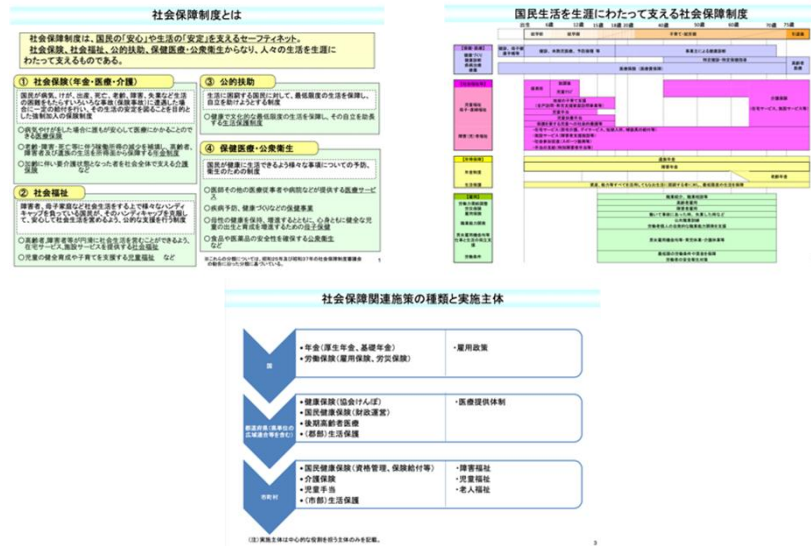
Japanese sub-systems to be applicable in Cuba	Why do you find it necessary and applicable (even if some modifications are necessary)?

91

2. Social Security System

92

Social Security System in Japan



WORKSHEET: Your Questions

Your Questions	Discussions in the Session

WORKSHEET: Applicability of Japanese Sub-systems into Cuba

Japanese sub-systems to be applicable in Cuba	Why do you find it necessary and applicable (even if some modifications are necessary)?

95

3. Local Autonomy System

96

Local Autonomy System in Japan

日本の地方自治制度のあらまし

- 日本の地方自治は、憲法で保障されている。国と地方は別の法人格を持ち、地方自治の仕組みや国と地方の関係については、地方自治法に定められている。
- 日本の地方公共団体は、都道府県・市町村の2層制である。
- 地方公共団体は、公選（住民の直接選挙）された議員による議会を持ち、議会は、予算の議決等のほか、法律の範囲内での立法権限を有している。
- 行政の執行は公選される首長（知事・市町村長）が行う。
※ 国の行政執行は、内閣が行う。国は議院内閣制を採る。
- 国の事業に比べ、地方公共団体が担任する事業・事業のウェイトが高い。
※ ただし、地方公共団体が担任する行政の多くは、国の法律による義務付けがある。

3

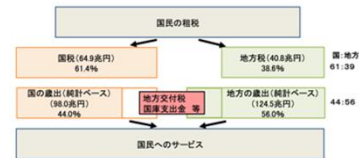
地方公共団体の組織及び運営に関する法体系

日本国憲法	
「地方公共団体の組織及び運営に関する事項は、地方自治の本質に基いて、法律でこれを定める。」（第92条）	
憲法により、地方公共団体の組織及び運営に関する事項の範囲は、法律で定めるところと、及びその法律の内容は「地方自治の本質」に基づかなければならないと定められている。	
地方自治法	
「この法律は、地方自治の本質に基いて、地方公共団体の組織及び運営に関する事項の範囲を定め、併せて国と地方公共団体との関係の調整を図ることにより、地方公共団体の行政の効率化を図るとともに、地方公共団体の健全な発展を確保することを目的とする。」（第1条） ＜この法律で定める事項＞ - 国と地方公共団体の関係 - 地方公共団体の組織及び運営に関する事項 - 地方公共団体の財政 - 地方公共団体の行政 - 地方公共団体の選挙 - 地方公共団体の教育 - 地方公共団体の文化・スポーツ - 地方公共団体の環境 - 地方公共団体の労働 - 地方公共団体の交通 - 地方公共団体の社会福祉 - 地方公共団体の保健医療 - 地方公共団体の防災 - 地方公共団体の国際交流 - 地方公共団体のその他 ＜地方公共団体の組織及び運営に関する事項＞ - 地方公共団体の組織 - 地方公共団体の運営 - 地方公共団体の財政 - 地方公共団体の行政 - 地方公共団体の選挙 - 地方公共団体の教育 - 地方公共団体の文化・スポーツ - 地方公共団体の環境 - 地方公共団体の労働 - 地方公共団体の交通 - 地方公共団体の社会福祉 - 地方公共団体の保健医療 - 地方公共団体の防災 - 地方公共団体の国際交流 - 地方公共団体のその他	

4

国と地方の財源配分

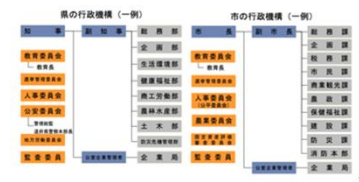
- 国と地方の財源配分における国と地方の比率と、最終支出における国と地方の比率が逆転しており、両者の間に大きな隔たりが存在



10

地方公共団体の組織図

- 執行機関として知事・市町村長のほかに、教育委員会、選挙管理委員会、人事委員会等の機関がある。
- 知事・市町村長の下に、議会の同意を得て知事・市町村長が任命する副知事・副市町村長（任期4年）が、また各分野の事務を担当する部や課等の組織が設けられる。



11

97

WORKSHEET: Your Questions

Your Questions	Discussions in the Session

98

WORKSHEET: Applicability of Japanese Sub-systems into Cuba

Japanese sub-systems to be applicable in Cuba	Why do you find it necessary and applicable (even if some modifications are necessary)?

99

4. Experts for MSMEs

100

SME Advisors in Japan (1/2)

Experts	Location	No.	Fields
Consulting Managers (incl. assistants)	2,158 (Chamber of Commerce & Industry: 515, Society of Commerce & Industry: 1,643)	12,000	book-keeping, business matching, etc.
SME Management Consultant	Independent, SMEs, Large Companies, banks, etc.	30,000	overall SME management
Tax Accountant	All over Japan	81,000	book-keeping, tax return
Labor & Social Security Attorney	All over Japan	44,000	Advice on various labor & social insurance issues and pensions from recruitment to retirement in companies
Patent Attorney	All over Japan	12,000	Supporting the creation of intellectual property and the acquisition and use of intellectual property rights

101

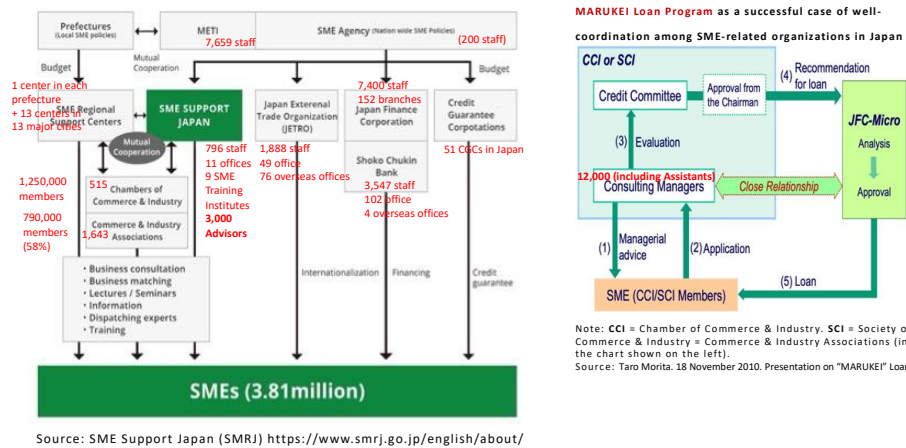
SME Advisors in Japan (2/2)

Experts	Location	No.	Fields
IT Expert	All over Japan	n.a	13 types of national qualification: IT Passport (IP) • Information security management (SG) • Basic information processing engineer (FE) • Applied information technician (AP) • IT strategist (ST) • System architect (SA) • Project manager (PM) • Network specialist (NW) • Database Specialist (DB) • Embedded Systems Specialist (ES) • IT Service Manager (SM) • System Audit Engineer (AU) • Information Processing Safety Specialist (SC)

Sources: Prepared by Yoshiyuki Oba, based on relevant websites. Feb 2024.

102

Overview of Organizations related to SME Policy Implementation in Japan



103

WORKSHEET: Your Questions

Your Questions	Discussions in the Session

104

WORKSHEET: Applicability of Japanese Sub-systems into Cuba

Japanese sub-systems to be applicable in Cuba	Why do you find it necessary and applicable (even if some modifications are necessary)?

105

5. Triple Helix Model for Innovation

106

Triple Helix Systems

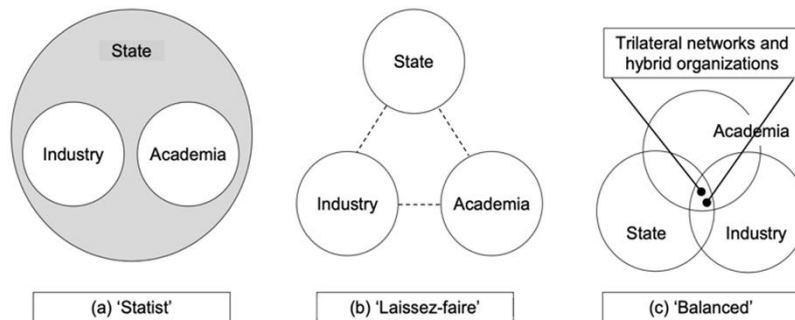


Figure 1. Triple Helix configurations.
Source: Etzkowitz and Leydesdorff (2000).

Sources: Marina Ranga and Henry Etzkowitz. Triple Helix systems: an analytical framework for innovation policy and practice in the Knowledge Society. 2013.

107

WORKSHEET: Your Questions

Your Questions	Discussions in the Session

108

WORKSHEET: Applicability of Japanese Sub-systems into Cuba

Japanese sub-systems to be applicable in Cuba	Why do you find it necessary and applicable (even if some modifications are necessary)?

109

6. Export Promotion Policy

110

Export Promotion Methods

Table 9. Functions and Activities of the World's Trade Promotion Agencies					
Trade promotion agency	Trade promotion	Investment promotion	Financing	Policy planning	Ministry or agency of jurisdiction
JETRO (Japan)	o	o	X	X	METI
KOTRA (ROK)	o	o	X	X	Ministry of Commerce, Industry and Energy
TDC (Hong Kong)	o	X	X	X	Hong Kong SAR
DEP (Thailand)	o	X	X	o	A Department of the Ministry of Commerce
AUSTRADE (Australia)	o	X	X	X	Department of Foreign Affairs and Trade
ICE (Italy)	o	Δ	X	X	Ministry of Foreign Commerce
ICEX (Spain)	o	Δ	X	X	Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
APEX (Brazil)	o	o	X	X	Ministerio do Desenvolvimento, Industria e Comercio Exterior
PROCHILE (Chile)	o	X	X	o	A department of the Ministry of Foreign Affairs
PROEXPORT (Columbia)	o	o	X	X	Ministry of Trade
PROMEXICO (Mexico)	o	o	X	X	Ministry of Economy

Source: JETRO. IDE DISCUSSION PAPER NO. 127. *JETRO and Japan's Postwar Export Promotion System: Messages for Latin American Export Promotion Agencies*. 2007.

111

WORKSHEET: Your Questions

Your Questions	Discussions in the Session

112

WORKSHEET: Applicability of Japanese Sub-systems into Cuba

Japanese sub-systems to be applicable in Cuba	Why do you find it necessary and applicable (even if some modifications are necessary)?

113

DAY 5

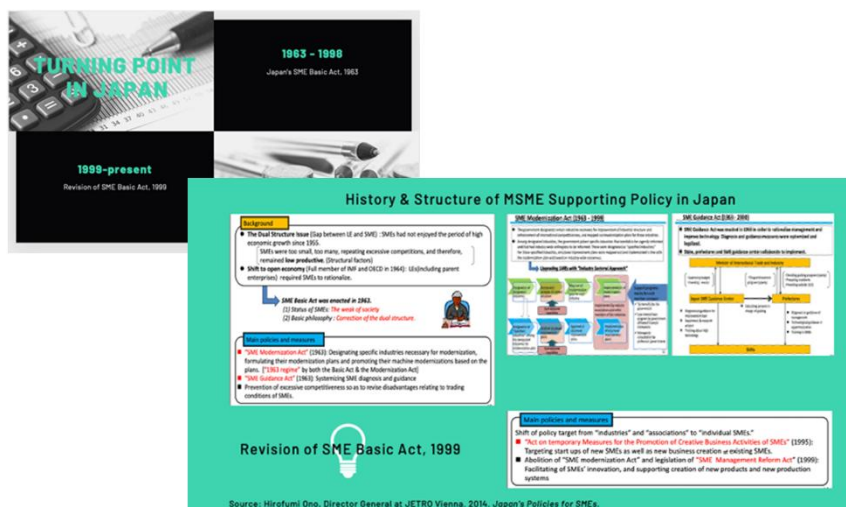
114

STEP 1: Briefing on the Topics Picked Up

- Presentation (30 min) by Lecture: **Benchmarking Cases in Japan, Singapore, Vietnam** (Teaching material to be used: MSME Policies in the World; MSME Policies in the World – Crowdfunding; FAQ on MSME Policies)

115

Benchmarking Cases in Japan (1/3)



116

Benchmarking Cases in Japan (2/3)

Digital Platform for MSME Support in Japan

Source: website of DREAM GATE. <https://www.dreamgate.or.jp>

117

Benchmarking Cases in Japan (3/3)

Establishment of ISP-oriented SME Policy

ISP = Industrial Structure Policy, 1960s

- The SME Agency Establishment Law (1948): It aimed at the economic democratization to foster SMEs as a counterbalance to the concentration of economic power.
- The SME Basic Law (1963): It aimed at upgrading industrial structure and strengthening international competitiveness, and as a specific objective to achieve such a goal, a reduction in the disparity between companies was set. Since then, Japan's SME policy has been closely linked to METI policy as part of its industrial structural policy.
- Continued Protectionism on SME Policy: For example, SME Modernization Law (1963) planned to focus on priority industries, but in reality almost all types of SME industry was subsidized. Also, the goal of the Law was to accelerate Japanese companies in industries that were losing their comparative advantage to either switch businesses or go out of business, thereby shifting resources to growth areas. However, there are no specific policy measures in 1960s.

Source: Naohiko Kurose, Review and Recommendations on SME Policies, 1997.

Establishment of ISP-oriented SME Policy

ISP = Industrial Structure Policy, 1970s

- SME Council's Policy Proposal "The state of SMEs and the Direction of SME policy": In accordance with the MITI Vision 1970s, "Knowledge-intensive industry" were applied not only to innovative startups but also to ordinary SMEs. This made the aim of the policy unclear.
- Revisions of the SME Modernization Law: 1969 and 1973. Supporting knowledge-intensive SME industries were identified: development of new products; development of new design; development of new technologies; R&D of system; trials; tests; research & information services; education / training; management of industrial patents; consultation. Plus, regional industry groups ("Kumiai") are added to the policy target. I.e., fibrous rope manufacturing (Central Japan), scissors manufacturing (Hakima), and wooden furniture manufacturing (Kanagawa).
- Relevant Laws: Law on Promotion of Subcontracted SMEs (1970), Law on Promotion of Small and Medium Retail Commerce (1973), Law on Promotion of Traditional Craft Industries (1974), Law on Temporary Measures for SME Enterprise Transformation (1976), Law on Temporary Measures for SME Measures in Specific Depression Areas (1978), Law on Temporary Measures for SME Measures in Production Areas (1979).

Source: Naohiko Kurose, Review and Recommendations on SME Policies, 1997.

118

Benchmarking Cases in Singapore (1/2)

Source: website of IMDA's Open Innovation Platform. <https://www.openinnovation.sg/about>

119

Benchmarking Cases in Singapore (2/2)

The Structure Enhancement Strategy *The Impact on SME Policies during the Period of Industrial Structure Enhancement Strategy in Singapore (1979-2001)*

- Industrial Structure Enhancement Strategy (1979): Transition from "Labor-intensive Industry" to "Capital- & Technology-Intensive Industry" (R&D, High-tech)
- Backgrounds: i) Powerful GLCs (Government Linked Companies); ii) Active attraction of FDI by policy measures, including the lower corporate rate (17%) and preferential tax systems such as PC (pioneer incentive system) and FTC (tax incentives for certified finance & treasury centers) as well as subsidy systems (i.e., RISC (Research & Innovation Schemes for Companies), TGC (Training Grant for Company)).



Source: website of EDB. <https://www.edb.gov.sg/en/how-we-help/incentives-and-schemes.html>

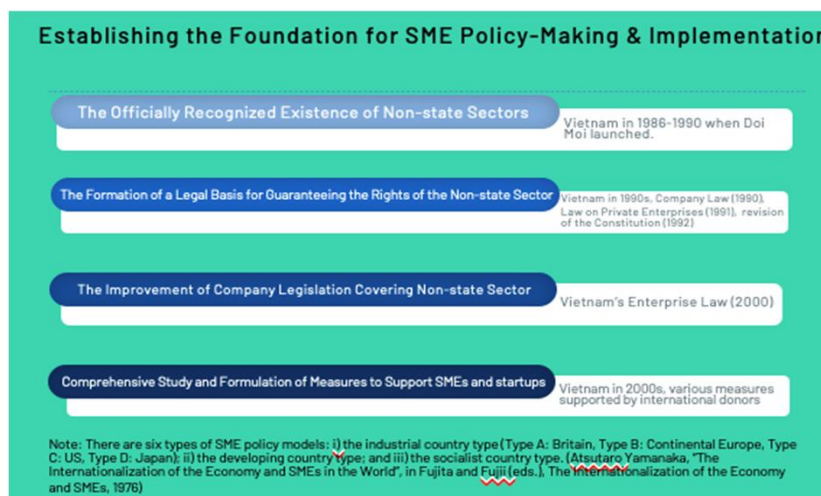
120

Benchmarking Cases in Vietnam (1/2)



121

Benchmarking Cases in Vietnam (2/2)



122

Benchmarking Cases in Cuba (1/3)

123

Benchmarking Cases in Cuba (2/3)

124

Benchmarking Cases in Cuba (3/3)

125

STEP 2: Problem Identification

- Presentation (15 min): Present your top 3 problems on MSME sector & policy in Cuba.
- Discussion (15 min): Why do the problems matter? Let's classify them according to urgency.

126

WORKSHEET: Your Top 3 Problems on MSME Sector & Policy in Cuba (1/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Problem Details & Their Backgrounds

127

WORKSHEET: Your Top 3 Problems on MSME Sector & Policy in Cuba (2/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Problem Details & Their Backgrounds

128

WORKSHEET: Your Top 3 Problems on MSME Sector & Policy in Cuba (3/3)

Category	Problem Details & Their Backgrounds
1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	

129

STEP 3: Solution Finding

- Individual Research Work: Please look for any solutions to your top 3 problems on MSME sector & policy in Cuba.
- Presentation (15 min): Present the solutions to your identified problem(s).
- Discussion (15 min): Are the solutions to the problem really applicable in Cuba?

130

WORKSHEET: Solutions to Your Top 3 Problems (1/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Solutions

131

WORKSHEET: Solutions to Your Top 3 Problems (2/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Solutions

132

WORKSHEET: Solutions to Your Top 3 Problems (3/3)

Category	Solutions
1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	

133

STEP 4: MSME Policy Development

- Individual Work: Draft the MSME Policies to your top 3 problems on MSME sector & policy in Cuba.
- Presentation (15 min): Present the MSME policies to your identified problem(s).
- Discussion (15 min): Are the MSME policies really cost-effective in Cuba?

134

WORKSHEET: Draft MSME Policies to Your Top 3 Problems (1/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Draft MSME Policies as Countermeasures

135

WORKSHEET: Draft MSME Policies to Your Top 3 Problems (1/3)

Category 1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	Draft MSME Policies as Countermeasures

136

WORKSHEET: Draft MSME Policies to Your Top 3 Problems (1/3)

Category	Draft MSME Policies as Countermeasures
1) Basic Framework of MSME Policies; 2) Overview of MSME Finance & Roles of Policy-based MSME Loans; 3) MSME Finance Solutions & Movements for the Future of MSME Finance; 4) Benchmarking Cases; and 5) Topics taken up in the Supplementary Q&A Session, etc.	

137

STEP 5: Summary

- Individual Work: Craft your 3 recommendable actions and make the plan.
- Presentation (30 min): Present the action plan to solve your identified problem(s).
- Discussion (30 min): Are those action plans workable and cost-effective in Cuba?
- Completion of WORKSHEET (take-home assignment)

138

WORKSHEET: Your Action Plan on MSME Policy (1/3)

	Strategic Issue	Action	By When	KPI(s)	Responsible Organization
1					
(Discussion Memo)					

139

WORKSHEET: Your Action Plan on MSME Policy (2/3)

	Strategic Issue	Action	By When	KPI(s)	Responsible Organization
2					
(Discussion Memo)					

140

WORKSHEET: Your Action Plan on MSME Policy (3/3)

	Strategic Issue	Action	By When	KPI(s)	Responsible Organization
3					
	(Discussion Memo)				

Anexo 17

Ejemplos de materiales de capacitación para el curso de FdF para directivos de MIPYMES

JICA MSME Advisory Project 2023-24

MSME Training Course

for MSME Managers & MSME Advisors/Trainers/Lecturers

**JICA Advisory Team
2024**

1

Model Course Curriculum

DAY	Subject	Content (Lecture & Mentoring)
1	Orientation	Preparation of Pitch Deck & brush-up by the participants
	Crafting Your Vision	Vision, Making meaning, Preparation of entrepreneur's founding story, CSR & ESG Sustainability Management
2	Customer Acquisition	Assumed needs of sales, Interview with potential customers, Interpretation of the interview results
	Revenue	Considering revenue model, Methods of acquiring revenue resources
	Branding	Company name, Product name, design of user interface
3	Go-To-Market Strategy	Potential market size, Target market, Planning of test marketing, Sales channels, Methods of digital marketing, Research for export promotion
	Development of Products/Services	Problem that the Product solves, Tools for product development, Patent strategy
	Scale-up, Growth Forecast	Defining a success, Making a roadmap to the strategic goal, Public-Private Partnership (PPP)
4	Management Team Building, HR Management	Candidate members of management team, Procedure of hiring and contracting, Granting incentives, Recruitment outsourcing, Planning of outsourcing
	Leadership	Preparing to be a leader, Motivation improvement, Value-based Management (VBM), Data-driven leadership, Transformational Leadership, Data-driven decision-making
5	External Fundraising	Planning of external fundraising, Methods of contact and negotiation with angel investors, VC, etc., Skills of accounting/finance, tax declaration
	Preparing Pitch Deck, Practice	Improving the presentation skill, Utilization of tools for preparing a Pitch Deck

Note: The model course takes 25 hours (5H/day x 5 days) for MSME managers/entrepreneurs. On the other hand, it takes 15 hours (3H/day x 5 days) for the TOT program, where each participant is encouraged to finally develop his or her own teaching materials with reference to this model course curriculum. In the TOT program, Day 5 includes 'Group Discussion on Mentoring & Coaching' instead of 'Preparing Pitch Deck, Practice'.

2

DAY 1

3

Orientation (60 min)

4

Your Assignment during the Course

Prepare your “Pitch Deck”:

- Max 10 min
- Your own template
- English or Spanish
- Max 10 slide pages

5

Many documents: **What for?**

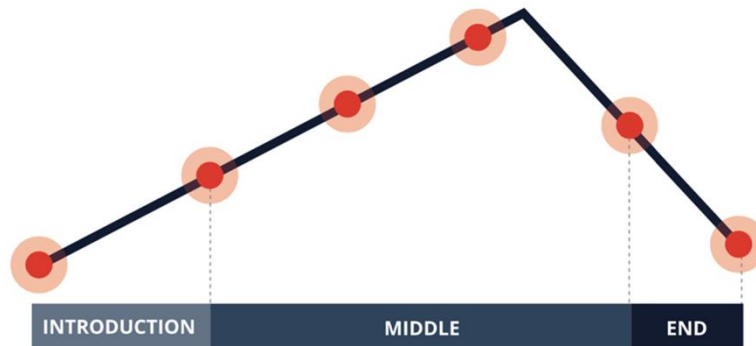
- Business plan, **pitch deck**, company profile, leaflet of products/services, business improvement plan, financial statements, etc.
- Getting stakeholders involved in your business (e.g., customers, employees, business partners, angel investors, banks)

6

Pitch Deck (1/4)



CREATING A PITCH DECK



Source: University of Oxford. *Fintech Programme*. 2018.

7

Pitch Deck (2/4)

1 INTRODUCTION

- Connect to your audience in the introduction by using the personal narrative technique and language of the senses
- Introduce the problem in the introduction as this will grab your audience's attention

8

Pitch Deck (3/4)

2 MIDDLE

- Tell the story of your struggle
- Introduce the solution
- Explain what you are doing and why you are the best
- At the climax of your presentation, sell your idea

9

Pitch Deck (4/4)

3 END

- Present other information and end with the main value proposition

10

Pitch Canvas by Sequoia Capital

The Perfect Pitch Deck Template by Sequoia Capital

How to write a pitch deck storyline to get you funded

The following pitch deck template from Sequoia Capital will guide you through the creation of effective business presentations. Here's how it works:

- Company Problem:** A concise statement defining the problem to be solved.
- Why Now:** The reason the problem is important and needs to be solved.
- Product:** Details about the product (e.g., features, benefits, and competitive advantages).
- Market Size:** The target customer base and the total addressable market.
- Business Model:** How the company will generate revenue.
- Competition:** A list of competitors and a comparison of the company's strengths.
- Team:** A list of team members and their relevant experience.
- Financials:** A summary of the company's financial performance and projections.
- Conclusion:** A strong statement and clear ask.

NOTION IncludedVC vencha.

Source: <https://www.slideshare.net/PitchDeckCoach/sequoia-capital-pitchdecktemplate>
Brain Dump #32

The Startup Pitch Canvas

Intro - One-Liner

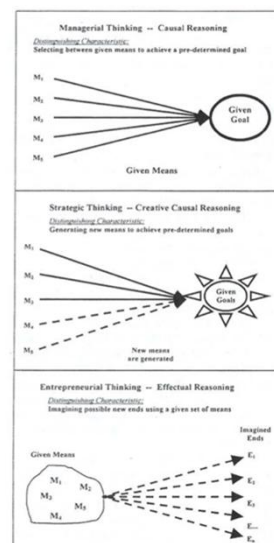
A memorable one-sentence description or claim (20 words or less) about your startup.

Problem/Pain	Solution/Product
- What problem are you solving? - How painful is the problem? - How do you know you are solving it? - How do you know you are solving it? - Why do you care about solving this problem?	- An elevator speech briefly describing your product/service. - How does it work? - How do you know the product will succeed? - How do you know you are solving it? - Does the solution outweigh the pain?
Business Model	Market
- How do you get paid? - What is the distribution for growth? - What is the distribution for growth?	- How big is the market? - How do you know the market is growing? - How big is the market? - How big is the market?
Competition	Team
- Who are your competitors? - What are your differentiators? - What is your competitive advantage?	- What relevant experience do you have? - What relevant experience do you have? - What relevant experience do you have? - What relevant experience do you have?
GTM Strategy	Status/Traction
- How will you reach your target market? - What is your distribution strategy? - What is your distribution strategy?	- What relevant experience do you have? - What relevant experience do you have? - What relevant experience do you have? - What relevant experience do you have?
End Statement & Ask	
Finish the pitch with a strong statement and clear ask.	

11

Why Does This Session Matter?

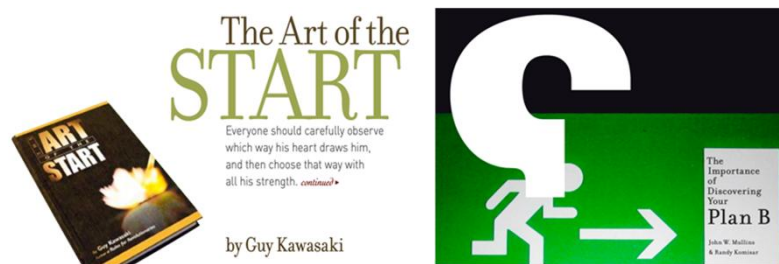
- Crafting a **Pitch Deck** gives you a chance to reflect on your business reality and 'entrepreneurial' thinking, which is the most essential for executing a small business.
- Recommended reading: Saras D. Sarasvathy. *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* 2001.



12

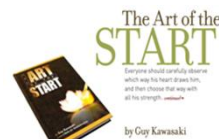
Recommended Readings

- Guy Kawasaki. *The Art of the START*. 2001.
- Jhon W. Mullins & Randy Komisar. *The Importance of Discovering Your Plan B*.



13

Takeaway (1/3)



10/20/30 = [The Magic of Guy Kawasaki's Pitch Deck](#)

- **10 slides** is all it takes to cover the essentials and keep your audience engaged
- **20-minute** interactive presentations are more engaging. Your goal is to start a two-way conversation, not deliver a lecture. Keep your presentation concise and leave time to address your investors' actual questions.
- Use **30-point font** to make your slides readable, clear, and concise.

14

Takeaway (2/3)



10 slides :

1) Title, 2) Problem/Opportunity, 3) Value Proposition, 4) Underline Magic, 5) Business Model, 6) Go-To-Market Plan, 7) Competitive Analysis, 8) Management Team, 9) Financial Projection & Key Metrics, 10) Current Status, Accomplishments to Date, Timeline, & Use of Funds.

15

Takeaway (3/3)



Plan B = Alternative Plan Under Unexpected Scenario

- “Every aspiring entrepreneur, whether they desire to start a new company or create something new within an existing company, has a Plan A --- and virtually all of these individuals believe that their Plan A will work. They can probably even imagine how they'll look on the cover of Fortune magazine. Unfortunately, they are usually wrong. But what separates the ultimate successes from the rest is what they do when their first plan fails to catch on.”
- “If the founders of Google, Starbucks, or PayPal had stuck to their original business plans, we'd likely never have heard of them.”

16

Resources of Templates (1/2)

- 33 Legendary Startup Pitch Decks and What You Can Learn From Them
<https://piktochart.com/blog/startup-pitch-decks-what-you-can-learn/>
- Live Plan (a platform for crafting a business plan)
https://www.liveplan.com/?pm=LP_STANDARD_MO_50
- SCORE. *Business Plan Template For A Startup Business*. 2020.
<https://www.score.org/resource/business-plan-template-startup-business>

17

Resources of Templates (2/2)

- CFI (templates prepared by Corporate Finance Institute)
<https://corporatefinanceinstitute.com>
- Canva (a free templates of presentation and marketing materials) <https://www.canva.com/en/>
- VISME (a digital platform for creating beautiful branded contents) <https://www.visme.co/>
- Clipchamp (a digital tool for creating and editing videos)
<https://clipchamp.com/en/>

18

Crafting Your Vision

(240 min)

19

Vision

- Why are you involved in your current business?
- How did you get into it?
- What kind of “problem” have you identified? (e.g., customer’s pain point, social problem, ...)

20

Samples of Vision & Mission

- [Examples of Vision and Mission Statement – Create Value of Your Site](https://www.motocms.com/blog/en/examples-of-vision-and-mission-statement/?gad=1&gclid=EAlaIqobChMI6LS7rbB_wIVRRhyCh2cugrTEAAYASAAEgIbg_D_BwE) https://www.motocms.com/blog/en/examples-of-vision-and-mission-statement/?gad=1&gclid=EAlaIqobChMI6LS7rbB_wIVRRhyCh2cugrTEAAYASAAEgIbg_D_BwE

21

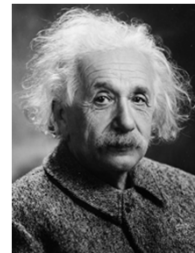
Why is 'Vision' so important?

22

Be A Man of Value

“Try not to become a man of success but rather to become a man of value.”

--- Albert Einstein, German-born theoretical physicist, 1879-1955.



23

Strategic Story-Telling

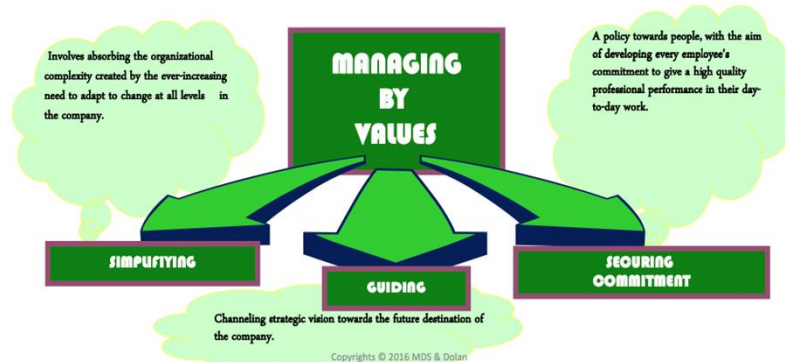
The collage consists of five slides:

- No media limits.** Features a fantastical image of a castle on a cliff. Text: "Faster loading, improved SEO, better conversion." Includes a "Play Video" button and logos for Akamai, Adobe, GADE, and others.
- Loved by Brands.** Features a video player with a man's face. Text: "As the official representative of Apple, we chose to use Speedify's better solution for online images. It made our 6th annual offering the quality as its primary requirement for our brand strategy." Includes a quote from David S. Brown, Chief and Innovation at Apple.
- Trust us.** Features logos of various brands including Akamai, Adobe, GADE, and others. Text: "Go to market." and "Partnerships".
- Problem VS Solution.** Compares Akamai's solution with traditional methods. Akamai's solution is described as "Next-gen AI-visually lossless quality" with "Smaller file size - higher quality, 98.7% smaller" and "Screen adaptive auto-resizes, 99.2% smaller".
- Speed equals Sales.** Features a screenshot of the Apple website. Text: "Accelerating media loading speed of any eCommerce. See example." Includes a circular gauge showing a 97.0% improvement in speed.

24

Management By Value (MBV)

- How leading & coaching by value can be an effective remedy for the future?

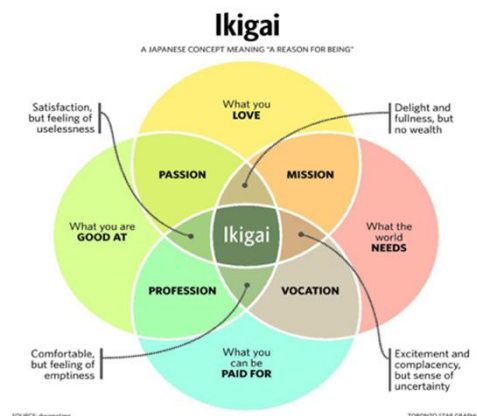


Source: Dr. Simon L. Dolan, Leadership, Values, and Success in the New landscape of Work, Module 2. Helsinki, 26 August, 2016.

25

IKIGAI

- Hector Garcia and Francesco Miralles, *Ikigai: The Japanese Secret to a Long Happy Life*, 2017.



26

Corporate Social Responsibility

- 'CSR' = a self-regulating business model that helps a company socially accountable to itself, its stakeholders, and the public.
- CSR can help improve society and promote a positive brand image for companies.
- CSR includes four categories: environmental impacts, ethical responsibility, philanthropic endeavors, and financial responsibilities.



Sources: Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>
 Shutterstock. <https://www.shutterstock.com/image-vector/corporate-social-responsibility-chart-keywords-icons-372110074>

27

ESG & Sustainability Performance Management

- 'ESG' = a framework that helps stakeholders understand how an organization is managing risks and opportunities related to environmental, social, and governance. ESG takes the holistic view that sustainability extends beyond just environmental issues.



Sources: CFI. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance/>
 TechTarget. <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/ESG-metrics-Tips-and-examples-for-measuring-ESG-performance>

28

Your basic understanding of the world defines your vision consciously &/or unconsciously.

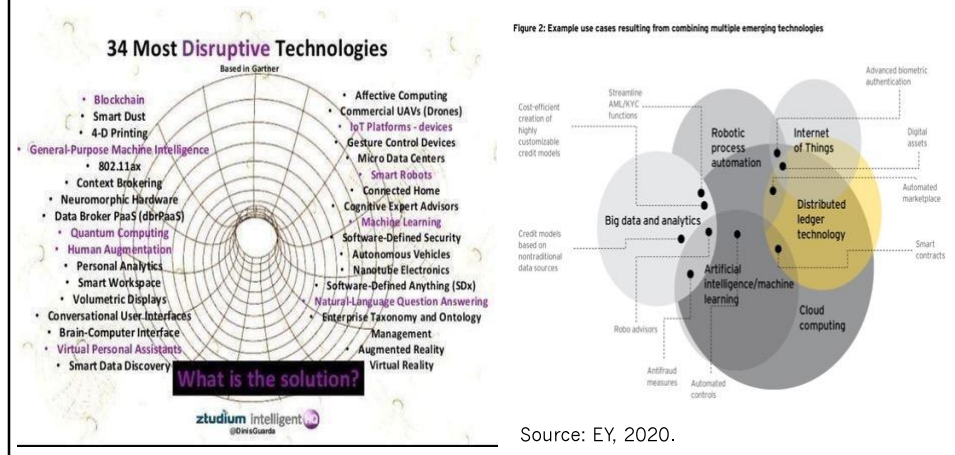
29



30

The Key Technologies

- The key technologies that underpin innovation in business: AI, Big Data, Robotics, IoT, DLT, Cloud



31

Digital Transformation (DX)

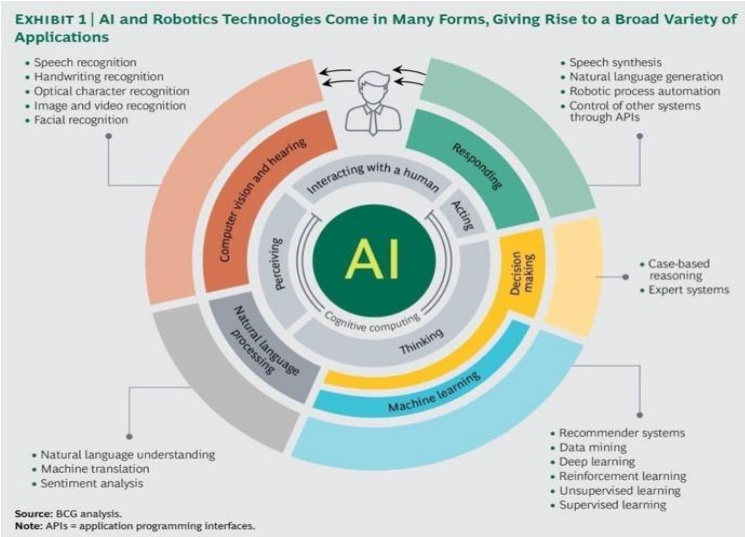
- DX is the process of using digital technologies to create new (or modify existing) business processes, culture, and customer experiences to meet changing business and market requirements.



Source: web-site of Salesforce <https://www.salesforce.com/ap/products/platform/what-is-digital-transformation/>

32

Artificial Intelligence (AI)

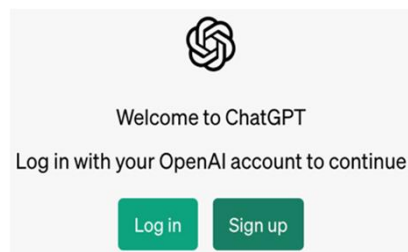


33

The ChatGPT Revolution

CBS NEWS, JUNE 2023

■ ChatGPT



■ Microsoft 365 Copilot



34

Social Media (SM)

- **Facebook:** 2 billion monthly active users
- **Twitter:** 300 million users
- **Linkedin:** 400 million users

Source: Gerald C. Kane, Ph.D. et al. *Aligning your Organization for a Digital Future*. 2016

35

Enterprise Social Media (1/2)

- Not just for marketing (e.g., Oreo, Hubspot, etc.)
- **Innovation:** Using to generate new ideas and information (Starbucks, Dell, Google, IBM, SAP, YvesRocher, EMC)
- **Organization:** Using to bridge organizational and hierarchical boundaries (USAA, MITEL, BASF, MITRE, Humanyze, Steelcase)

Source: Gerald C. Kane, Ph.D. et al. *Aligning your Organization for a Digital Future*. 2016

36

Enterprise Social Media (2/2)

- **Operations:** Rethinking how existing organizations do business (Red Cross, UNICEF, Southwest, T-Mobile, K-P)
- **New business models:** Disrupting industries by bypassing traditional organizations (Uber, AirBnB, eLance-Odesk, Innocentive)

Source: Gerald C. Kane, Ph.D. et al. *Aligning your Organization for a Digital Future*. 2016

37

Key to Social Media's Success

- **Authenticity:** SM identify needs to match offline identity.
- **Pride:** Employees want to be recognized for doing good work.
- **Attachment:** Create connections to community.
- **Fun:** Largely asking employees to think and work outside box.

Source: Gerald C. Kane, Ph.D. et al. *Aligning your Organization for a Digital Future*. 2016

38

Think about your **vision** (or how you make meaning of your business) and what is your **value proposition**!

39

Worksheet: Your Founding Story

Vision (on 'Problem' that you have perceived)	Value Proposition ('Solution' to Customer's Pain Points)

40

DAY 2

41

Customer Acquisition (120 min)

42

Why do startups fail?



42%:
There is **no market need** for
their services or products

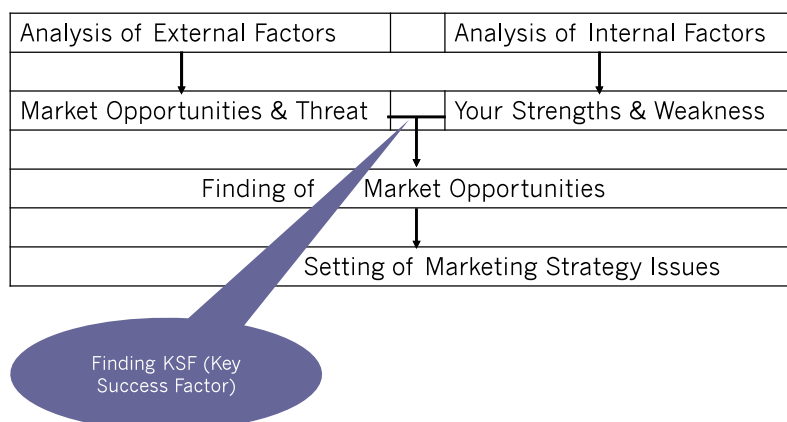


29%:
They ran out of cash

Source: CBInsights analysis on 101 startups polls. Nov 2019.

43

Process of Opportunity Finding



44

3C on Market Analysis

- External Factors: Customer, Competitor
- Internal Factors: Company

cf. '5C' = 3C + Collaborator and Context

45

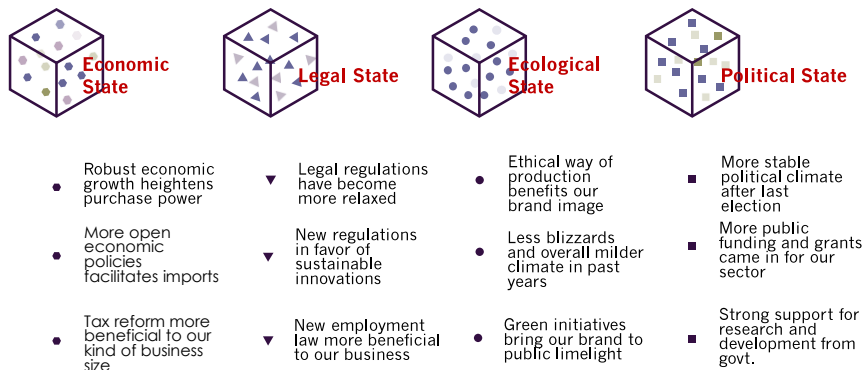
Analysis on External Factors

- Macroeconomic Environment: What is the driving force to your business?
- **Customer**: number of potential customers, purchasing decision process*, its decision makers, key factors to purchasing behavior (e.g., pricing, brand) * Kotler: Process includes i) problem recognition, ii) information search; iii) evaluation of alternatives; iv) decision-making on purchasing; and v) post-purchase behavior.
- **Competitor**: Who are your actual competitors?
- Clarify the **Opportunities** and **Threats**

46

Context Analysis

- Put the driving force to the following chart.



Source: You Exec.

47

Analysis on Internal Factors

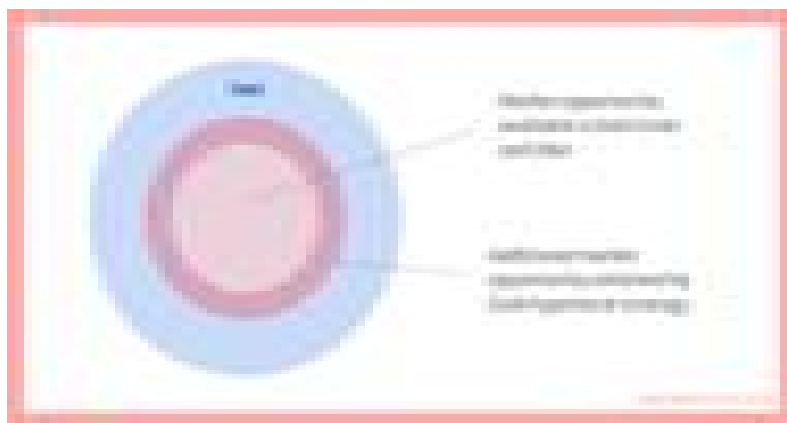
- **Company:** Analyse the factors that you can control
- Business strategy, enterprise culture, features of products, market share, advantages & disadvantages of marketing strategy, human resources, leadership
- Clarify the **Strengths** and **Weaknesses**

48

Case: Grab (Singapore)

- **Uber's** assumptions: i) Everyone uses smartphones; ii) Everyone pays with credit cards; iii) Cars are the only way to get around; and iv) Passengers are comfortable riding with strangers.
- When **Grab** first launched, it had to teach drivers how to use smartphones. Grab held sessions every two weeks to train them to use the app.
- **A fixed rate basis** makes it a cheaper option based on traffic.

49



For your reference:

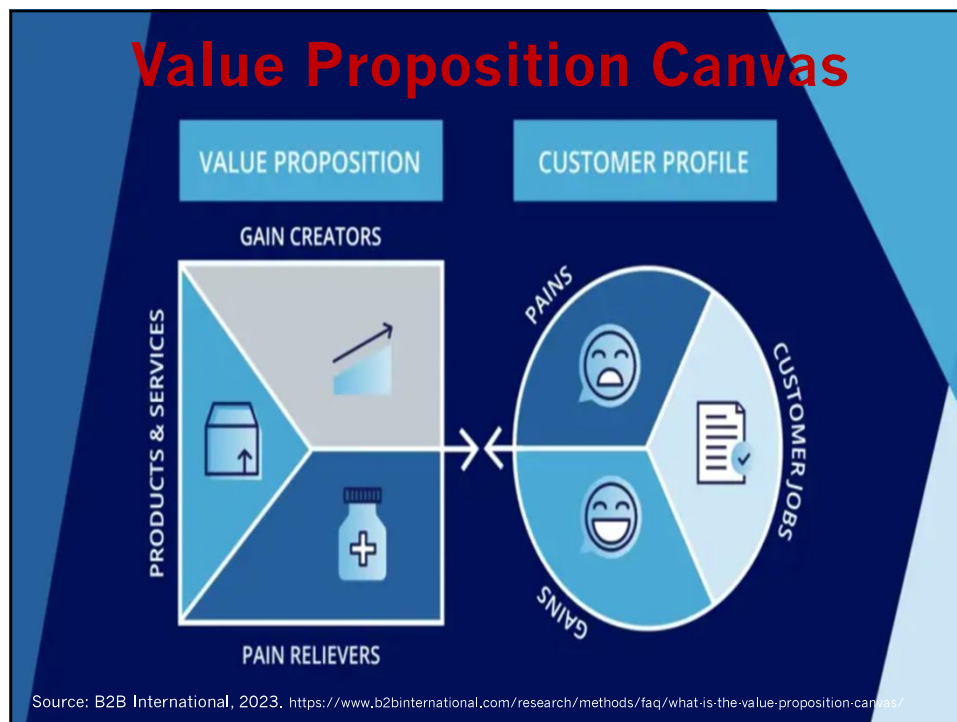
Bloomberg. Grab Co-Founders Anthony Tan and Hooi Ling Tan on 'Bloomberg Studio 1.0'. 16 Aug 2019. [24 min video]
<https://www.youtube.com/watch?v=kMq5mF7dry0>



50

What are your (potential) customers' insights (i.e., customer's pain points)?

51



52

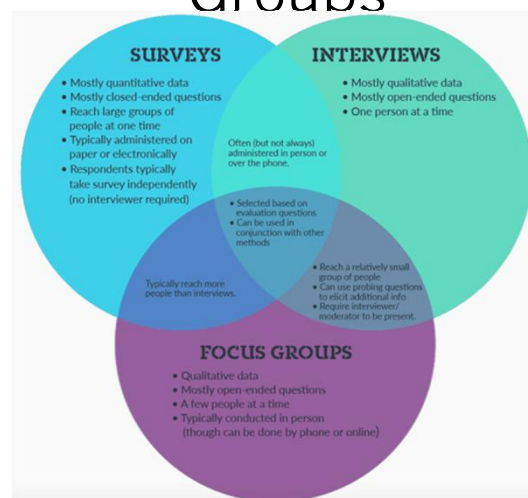
Gathering Your Customers Data

- Understanding who your customers are and what your customers want is central to business success.

Source: Scott Gerber. *9 Ways To Gather Meaningful Data About Your Customers*. 2015.
https://thenextweb.com/news/9-ways-of-gathering-meaningful-data-about-your-customers#.tnw_UEOzxtIU

53

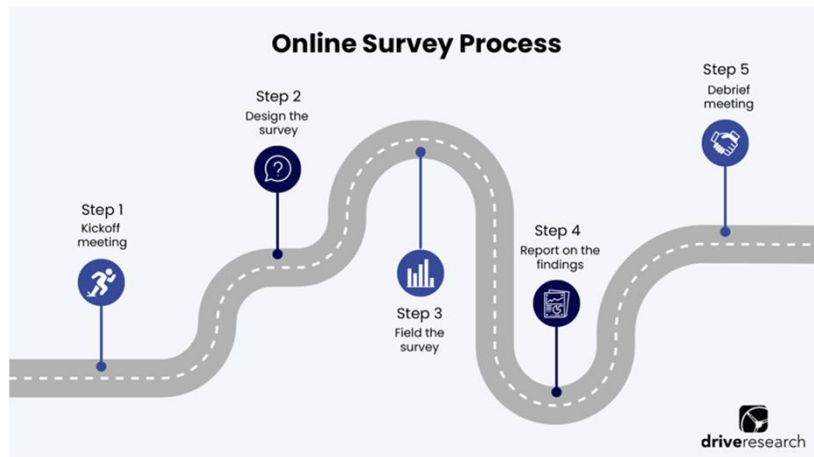
Surveys, Interviews, Focus Groups



Source: Frontline Research and Learning Institute. 2023.
<https://www.frontlineinstitute.com/blog/using-surveys-and-focus-groups-to-evaluate-pd/>

54

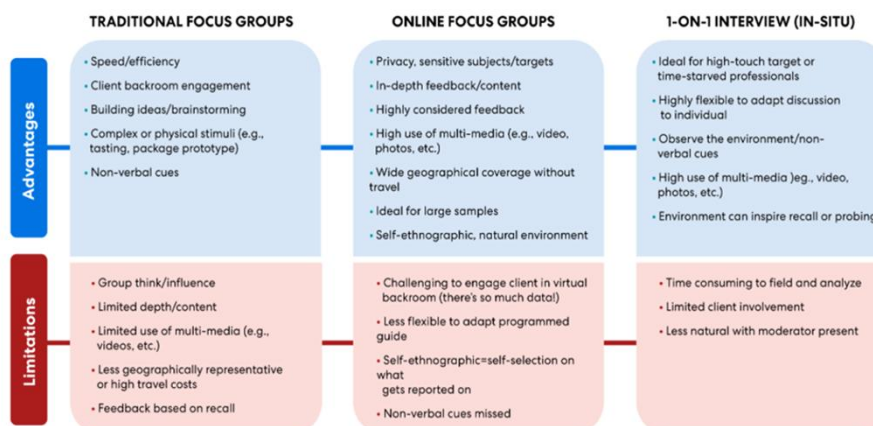
Surveys (online, phone, mail)



Source: Emily Rodgers, *12 Types of Market Research to Consider in 2023*. March 2023. <https://www.driveresearch.com/market-research-company-blog/a-guide-to-market-research-methods/#MRTye3>

55

Interviews & Focus Groups



Source: Emma Borochoff, AVP of Marketing at Remesh. *Online Focus Group vs Traditional Focus Groups*. March 2022. <https://blog.remesh.ai/should-you-use-online-focus-groups>

56

4 V's of Big Data



Source: Jussi Keppo. *Data-driven Opportunities*. 2016.

57

Data Sources for Analytics

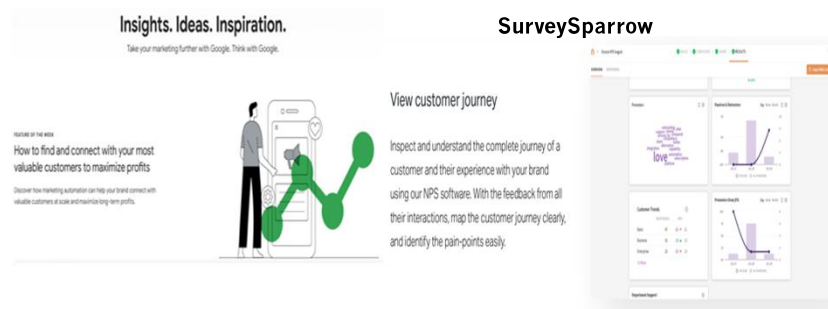
☐ Users' whole visit history automatically stored in a server & the web site owner can mine the data	☐ Sites like Facebook know their users based on content users put in by themselves and their friends
☐ Many web pages are instrumented with Javascript that can track clicks, keyboard activities and even mouse activities	☐ Mobile devices actively send data about location (working, at home, or moving), activity (reading, web surfing, or watching Youtube), etc.
☐ Many Ad publishers have big <i>ad network</i> that can track users across many different web sites	☐ All these allow better personalized user experience and more effective monetization

Source: Jussi Keppo. *Data-driven Opportunities*. 2016.

58

Market Research Tools

- **The 10 Market Research Tools:** Answer The Public; Spyfu; **Think with Google**; BuzzSumo; Typeform; Latana; Statista; Dimensions; Otter; and Yelp.

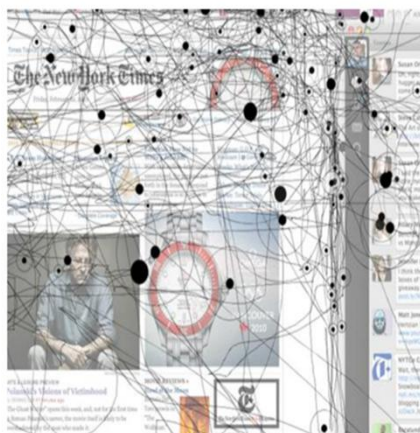


Source: <https://latana.com/post/10-best-market-research-tools/>

59

Data Analytics Methods

Mouse Tracking



Eye Tracking

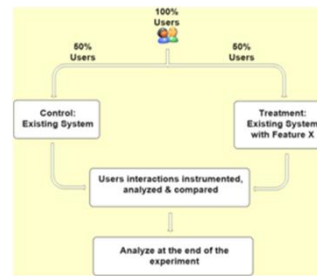


Source: Jussi Keppo. *Data-driven Opportunities*. 2016.

60

A/B Testing

- **A/B Testing** refers to a randomized experimentation process wherein two or more versions of a variable (web page, page element, etc.) are shown to different segments of website visitors at the same time to determine which version leaves the maximum impact and drives business metrics.
- A/B Testing, also known as bucket testing, split testing, is controlled/randomized experiment in the Internet Age. – Online controlled experiment
- It is a crucial step in the Lean Startup Method and also heavily used in large online service companies including Amazon, eBay, Facebook, Google, Microsoft, Netflix, etc.
- Like clinical trial for drugs, decisions on website features are heavily based on A/B testing.



Source: Jussi Keppo. *Data-driven Opportunities*. 2016.

61

Worksheet: Your Market Insights

Methods (e.g., individual interview, group focus discussion, data collection via social media)	Market Insights (or Customers' Pain Pints) You've got

62

Once you recognize a business opportunity by identifying customers' problem,...

63

Opportunity Evaluation

- What distinguishes an interesting idea from a business opportunity?
- Which one is worth pursuing?
- Who is best qualified to pursue?
- What is the most effective strategy to evaluate the opportunity once recognized?

64

Opportunity Pursuit

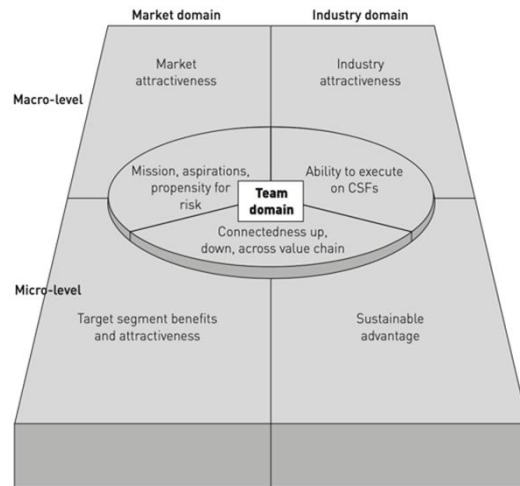
- What business model works best?
- What kinds of resources are needed for commercial exploitation and how do we secure them?
- What are the elements of a fundable business plan?

65

Let me give you **3 powerful tools**
for finding and pursuing a
business opportunity

66

7 Domains of Attractive Opportunities



Source: John W. Mullins. *The New Business Road Test*. 2003.

67

Thinking Small

VENTURE
THINKING SMALL

STARTUPS... INSIDE GIANT COMPANIES

Innovation belongs to the small and nimble, right? That's what GE, IBM, Coke, and others think. They're launching "startups" inside their walls, seeking the elixir of creativity.

By Jennifer Alsever

PHILLIP HONOVICH SPENDS HIS DAYS like any worker at a startup. He tests software, builds for clients, and collaborates with a nine-person team inside a sleek open-plan office in the tech sector of New York City. Failing fast is encouraged. But Honovich doesn't work for a startup. He's one of 10,000 people employed by MasterCard, which has \$16 billion in annual revenue. Honovich, 26, planned to work for a young outfit or found his own company after graduation from Manhattanville College three years ago. Instead, 20-year-old MasterCard lured him to help build a platform called ShopThis, which lets people buy products directly from a digital magazine page without leaving the page. It's one of dozens of mini-companies inside MasterCard Labs' three-floor New York City office, which opened in September. "It feels just like a startup," Honovich says. That's the idea. In the past two years, giant corporations such as Coca-Cola, Merck, General Electric, IBM, Mondelēz International, Cisco, and Tyco International have started taking cues from the startup and venture capital world. (A few others, including MasterCard and American Express, launched such programs in 2011.) They're holding innovation contests and using juries of executives to dole out investment dollars to fund internal startup ideas. Unlike special shunkwork projects of the past, intended to live off a single project into its own unit, these efforts are intended not only to nurture profitable new entities, but also to infuse entrepreneurial into venerable operations filled with layers of middle managers. It's too early to tell whether the approach is working. Most of the efforts are nascent, the baby enterprises mere months old or not yet born. Optimists would say this will allow some decades-old enterprises to slip from a fountain of youth. A pessimist might worry that it'll be the corporate equivalent of middle-aged parents donning tight clothing and awkwardly twerking to demonstrate to their horrified teenagers that they're keeping up with the times. For now, the Silicon Valley mind-set is in. GE has retained 500 coaches to train executives to embrace concepts like risk taking and learning from failure. Mondelēz sends its brand managers to work inside partnering startups to learn how they operate, while Tyco, the fire and security giant, invites venture capitalists to speak on behaving like a startup. "It's the new way of working that eventually every large company will embrace," says David Butler, Coca-Cola's vice president of innovation. Beyond becoming more agile, the companies want to discover the entrepreneurs already in their ranks and hire new ones. At least 90% of millennials say they would rather work at a startup than a corporate giant, according to James Cautlin, a futurist and author of *Future Smart: Managing Game-Changing Trends That Will Shape the World*. "There is a fierce war for talent," he says, "and a startup has a feeling of newness." It's not that big companies don't get what startups do, says Coca-Cola's Butler. It's just that replicating the unstructured, unfettered moves of, say, a five-person outfit is difficult to do with

COMPANY	LAUNCHED	EMPLOYEES	RESULTS
General Electric FastWorks	2013	3,000 (out of 300,000 at GE)	100 projects, 100 coaches focused on teaching employees and managers entrepreneurial principles, creating a grant program consisting of four to five top ideas and their pitches, award funding, and give the go-ahead for a team to test ideas in a 90-day sprint. Dozens of funded internal startups. The company says it has improved product efficiency, job satisfaction, and the ability to attract and retain millennials.
Tyco Growth and Innovation System	2013	210 (out of 21,000)	Innovation workshops, an internal venture capital group that does out investment money for new ideas. Creation of 20 internal startups, one of which developed a new remote fire-alarm-testing product in a year and was able to double flame- and gas-detection revenue by speeding up processes.
Coca-Cola Lean Startup	2013	1,000 (out of 100,000)	Mini pitch parties, "failure conferences," where people describe their biggest mistakes, workshops to create test concepts prototypes of a new idea with the least amount of cash. Investments in 11 outside startups that aim to solve Coca-Cola's internal challenges.
Mondelēz Mobile Futures	2013	25 (out of 100,000)	Three-month accelerator programs in Australia, Brazil, and the U.S. to nurture and mentor rising outside startups. To shift its own culture, Mondelēz sends brand managers to work inside those startups for a week. The company co-created two startups, Bafabox (juice sold) and Panatix. An internal survey shows 75% of Mondelēz employees believe it should think more like a startup, up from 35% the year before.

12 | FORTUNE.COM

PHOTOGRAPH BY STEPHANIE DAVIS

FORTUNE.COM | 13

Source: Jennifer Alsever. *Venture Thinking Small*, Fortune. 2015.

68

Time Travel in Emerging Markets



69

Now, let's do the SWOT Analysis
on your business!

70

SWOT Analysis



Source: GARY FOX. <https://www.garyfox.co/swot-analysis-free-templates/>

71

Worksheet: SWOT Analysis

SWOT Analysis	
Strengths	Weaknesses
Your advantages	Areas for improvement
Opportunities	Threats
Situations to apply your advantages	Where you are at risk

72

Revenue

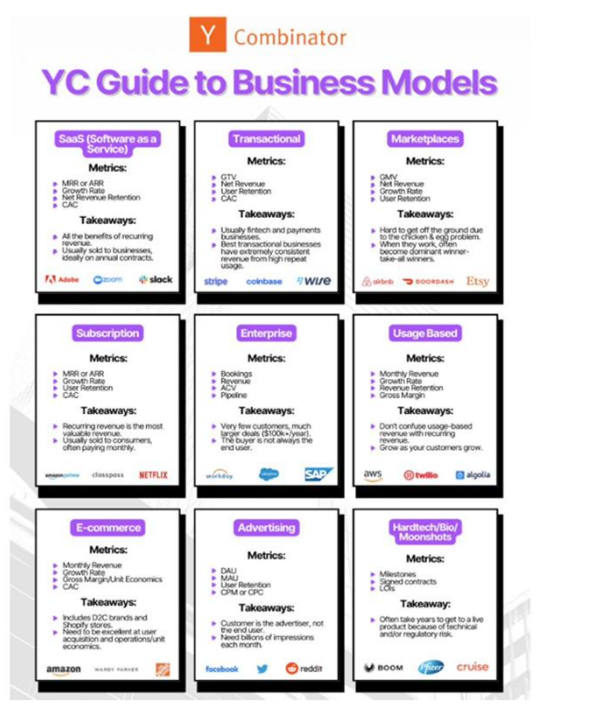
(60 min)

73

Sales define everything!

74

Business Model



75

21 Types of Revenue



76

Worksheet: Setting Revenue Model

Describe the revenue model. Who will pay for your product/service?

77

Worksheet: Setting Revenue Model

List up the revenue sources (customers &/or marketing channels)

78

Branding

(120 min)

79

Worksheet: Your Brand

Your Company Name:

--

Your Product / Service Name:

--

Design of User Interface (UI) / User Experience (UX):

--

80

Strategic Branding (1/3)

Key Issues:

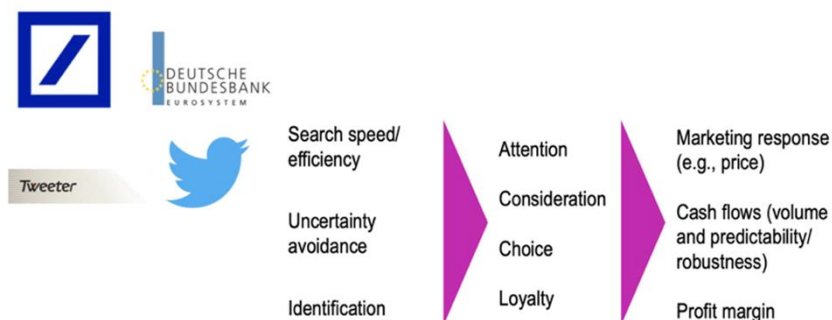
- What are the benefits of strong brands?
- What are the branding actions?
- How to build, maintain, and leverage brands for success?

Source: Jukka Luoma. *Global Marketing Management*. 2016.

81

Strategic Branding (2/3)

Benefits of Strong Brands:



Source: Jukka Luoma. *Global Marketing Management*. 2016.

82

Strategic Branding (3/3)

Branding Actions: “**BLAR**”

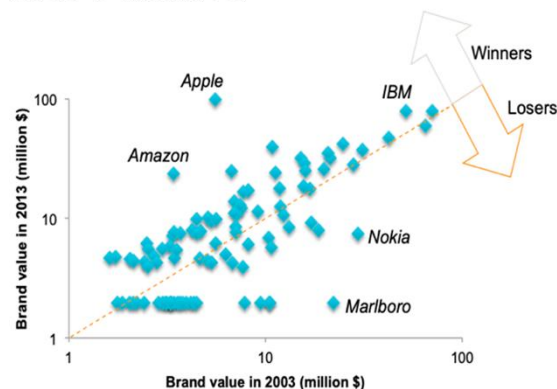
- **B**uild and maintain
- **L**everage for success
- **A**ccess (e.g., license)
- **R**elease (e.g., rebrand)

Source: Jukka Luoma. *Global Marketing Management*. 2016.

83

Analytical Tools (1/2)

Brand Value Dynamics:



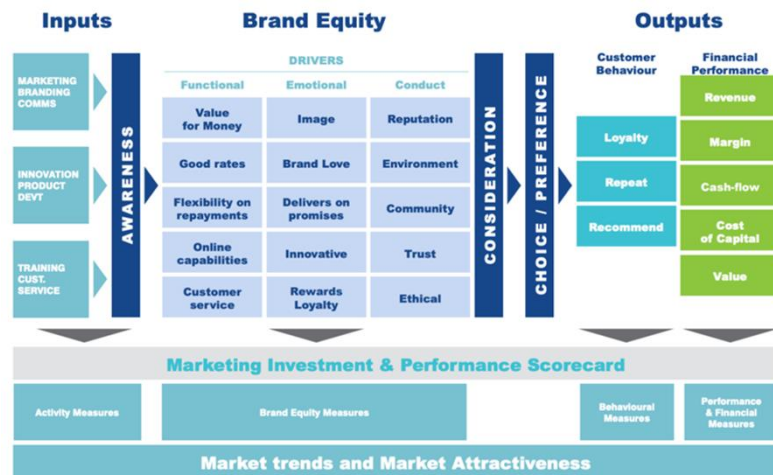
Source: Interbrand
N = 100

Source: Jukka Luoma. *Global Marketing Management*. 2016.

84

Analytical Tools (2/2)

Brand Strengthen Assessment:



Source: Brand Finance. <https://brandfinance.com/insights/brand-evaluation-brand-strength-index>

85

Case: Starbucks (US)

- What makes a satisfied Starbucks customer?
- Which of the two customer groups (i.e., customers and new customers) are more profitable? Should Starbucks prioritize its customer?
- How could the prioritization be implemented in practice?
- Why did Starbucks become an iconic brand?
- How has the Starbucks brand evolved between 1992 and 2002? Why?

Source: HBS. *Starbucks: Delivering Customer Service*. 2006.

86

Starbucks' brand strategy was best captured by its "live coffee" mantra, a phrase that reflected the importance the company attached to keeping the national coffee culture alive. From a retail perspective, this meant creating an "experience" around the consumption of coffee, an experience that people could weave into the fabric of their everyday lives.

The second brand component was service, or what the company sometimes referred to as "customer intimacy." "Our goal is to create an uplifting experience every time you walk through our door," explained Jim Alling, Starbucks' senior vice president of North American retail. "Our most loyal customers visit us as often as 18 times a month, so it could be something as simple as recognizing you and knowing your drink or customizing your drink just the way you like it."

Table A Qualitative Brand Meaning: Independents vs. Starbucks

Independents:

- Social and inclusive
- Diverse and intellectual
- Artsy and funky
- Liberal and free-spirited
- Lingering encouraged
- Particularly appealing to younger coffeehouse customers
- Somewhat intimidating to older, more mainstream coffeehouse customers

Starbucks:

- Everywhere—the trend
- Good coffee on the run
- Place to meet and move on
- Convenience oriented; on the way to work
- Accessible and consistent

Source: Starbucks, based on qualitative interviews with specialty-coffeehouse customers.

In late 2002, Christine Day, Starbucks' senior vice president of administration in North America, sat in the seventh-floor conference room of Starbucks' Seattle headquarters and reached for her second cup of toffee-nut latte. The handcrafted beverage—a buttery, toffee-nut flavored espresso concoction topped with whipped cream and toffee sprinkles—had become a regular afternoon indulgence for Day ever since its introduction earlier that year.

Day, however, was not feeling nearly as sanguine, in part because Starbucks' most recent market research had revealed some unexpected findings. "We've always taken great pride in our retail service," said Day, "but according to the data, we're not always meeting our customers' expectations in the area of customer satisfaction."

In two days, Day was due to make a final recommendation to both Schultz and Orin Smith, Starbucks' CEO, about whether the company should move forward with the plan. "The investment is the EPS [earnings per share] equivalent of almost seven cents a share," said Day. In preparation for her meeting with Schultz and Smith, Day had asked one of her associates to help her think through the implications of the plan. Day noted, "The real question is, do we believe what our customers are telling us about what constitutes 'excellent' customer service? And if we deliver it, what will the impact be on our sales and profitability?"

With respect to customer behavior, the market research team discovered that, regardless of the market—urban versus rural, new versus established—customers tended to use the stores the same way. The team also learned that, although the company's most frequent customers averaged 18 visits a month, the typical customer visited just five times a month (see Figure A below).

Category	% of Total Students	% of All Students
Customer visits 8+ times/month	21%	62%
Customer visits 3-7 times/month	37%	27%
Customer visits 1-2 times/month	42%	11%

Source: Starbucks, 2007.

Source: HBS. *Starbucks: Delivering Customer Service*.

Updating a Classic

1919 **1930** **1946** **1974**

Burberry
Founds 1855
Headquarters: London
Stores: 120*
Employees: 3,300

REVENUE AND HEADQUARTER USE IN MILLIONS

Year	Revenue (Millions)	Headquarter Use (Millions)
1966	1,300	150
1967	1,260	150
1968	1,300	150
1969	1,400	150
1970	1,500	150
1971	1,600	150
1972	1,700	150
1973	1,800	150
1974	1,900	150
1975	2,000	150
1976	2,100	150
1977	2,200	150
1978	2,300	150
1979	2,400	150
1980	2,500	150
1981	2,600	150
1982	2,700	150
1983	2,800	150
1984	2,900	150
1985	3,000	150
1986	3,100	150
1987	3,200	150
1988	3,300	150

*STORES IN BURBERRY'S 100% OWNED COMPANIES

in the stores years we've erwea expen priced equip becom easy-as pol better polo but I and the We pe fri to sh bu as w th

Source: HBR. *Burberry's CEO on Turning an Aging British Icon into a Global Luxury Brand*. 2013.

FOR ARTICLE REPRINTS CALL 800-989-0884 OR 617-750-7500, OR VISIT HBR.ORG

How I Did It...

Angela Ahrendts is the CEO of Burberry.

Burberry's CEO on Turning An Aging British Icon into a Global Luxury Brand



by Angela Ahrendts

When I became the CEO of Burberry, in July 2006, luxury was one of the fastest-growing sectors in the world. With its rich history, centered on trench coats that were recognized around the world, the Burberry brand should have had many advantages. But as I watched my top managers arrive for our first strategic planning meeting, something struck me right away. They had flown in from around the world to classic British weather, gray and damp, but not one of these more than 60 people was wearing a Burberry trench coat. I doubt that many of them even owned one. If our top people weren't buying our products, despite the great discount they could get, how could we expect customers to pay full price for them?

It was a sign of the challenges we faced. Even in a burgeoning global market, Burberry was growing at only 2% a year. The company had an excellent foundation, but it had lost its focus in the process of global expansion. We had 23 licensees around the world, each doing something different. We were selling products such as dog covers and leashes. One of our highest-profile stores, on Bond Street in London, had a whole section of kilts. There's nothing wrong with any of those products individually, but together they added up to just a lot of stuff—something for everybody, but not much of it exclusive or compelling.

THE IDEA
Before Angela Ahrendts became Burberry's CEO, licensing threatened to destroy the brand's unique strengths. The answer? Centralize design and focus on innovating core heritage products.

Sticking to the Core

Burberry is 156 years old; its coats were worn in the trenches of World War I by British soldiers, and for decades thereafter they were so much a part of British culture that the company earned a royal warrant, making it an official supplier to the royal family. Sir Ernest Shackleton wore a Burberry during his Antarctic expedition. Movie legends wore them on the silver screen. For more than a century the Burberry trench coat was cool. But when I became CEO, outerwear represented only about 20% of our global brand business. Fashion apparel and check accessories were leading our strategy. The more we examined the situation, the clearer it became that this wasn't consistent with our luxury vision.

It's not unusual for a luxury company to be born from a single product and then diversify. Louis Vuitton began with luggage, and Gucci with leather goods. But even as they diversified, each continued to earn the majority of its revenue from its original core products. Surveying the industry, we realized that Burberry was the only iconic luxury company that wasn't capitalizing on its historical core. We weren't proud of it. We weren't innovating around it.

Furthermore, we were almost ignoring some of our strongest assets. Our weaving facility in Yorkshire produced the exclusive waterproof gabardine on which the company was founded. Thomas Burberry

had created this fabric and the trench coat design for those early military and exploration commissions. The weaving facility was near the Cardiford trench coat factory, in the north of England—fortunately, we hadn't resorted to outsourcing in faraway places. What could be better than an authentic heritage brand with a great vertical supply chain? But we weren't investing in it. We weren't optimizing it.

After brainstorming and formalizing our instincts, we commissioned a consulting firm to provide us with competitor benchmarking. Our instincts confirmed: we clearly saw the way forward. We would reinforce our heritage, our Britishness, by emphasizing and growing our core luxury products, innovating them and keeping them at the heart of everything we did. I have to admit that some managers were cynical. A lot of them had been at Burberry for a really long time. I'm sure they left saying, "Focusing on trench coats—that's our strategy?" But most of us were confident that it was the right plan.

The Ethos of the Trench

The decision to focus on our heritage opened up a wealth of creativity. Christopher and the designers and marketers all started dreaming up ways to reinforce the ideas that ev-

everything we did—from our runway shows to our stores—should start with the ethos of the trench.

At the same time, we had to shift Burberry's historical corporate structure to reflect this new, purer point of view. We had great people, but we were organized like a department store. We had a person over each men's category and a person over each women's category. They made decisions that worked for their departments but might not make sense for the whole business. We needed to change, to focus on the big picture: the brand. In addition to putting Christopher in charge of all design, we had to hire functional expertise—a head of corporate resources, a head of planning, and a chief supply chain officer. It was all pretty basic, but necessary if we were to reach our goals.

To strengthen our retail operation, we decided to focus on markets where our competitors already had a presence, signaling the right kind of consumers to support a luxury brand. As our first blueprint for expansion, we identified every market in the world where two of our peers had stores and we had none. In the past six years we've opened 132 new stores, and we've refocused our retailing staff on outposts. Trench coats are among the most expensive items we sell (many of them are priced over \$2,000), but the staff was least equipped to sell them. Our salespeople had become accustomed to selling what was easy—relatively inexpensive items such as polo shirts. On commission, they'd be better off selling one trench coat than 10 polo shirts. They understood the math, but they needed tools to fully appreciate and communicate why the trench was the best investment for their customers. We established strong sales and service programs to put product education front and center. We created videos to demonstrate Burberry craftsmanship. All the collars are hand-rolled and hand-stitched. We equipped our sales associates with iPads and our stores with audiovisual technology to show these videos to best effect. We knew



2005 2013

Source: HBR. Burberry's CEO on Turning an Aging British Icon into a Global Luxury Brand. 2013.

89

Rebranding Your Business

- **Definition of Rebranding** : The process of changing the corporate image of an organisation.
- **Things to Do**: Give a new name, symbol, or change in design for an already-established brand.
- **Why?**: Create a different identity for a brand and redefine a unique value proposition, from its competitors, in the market.

90

Key Questions to You

- What is the 'Problem' (or Customers' Pain Points')?
- Whose 'problem' is it? (or Who are the customers?)
- What are the strength & attractiveness of your company's products/services?
- What is your company's 'real' value proposition?
- How would you redefine and rebrand it?

91

Examples of Catchphrase: Nintendo, Tokyo Disney Resort, MOS Burger (Japan)



Nintendo, gaming

- "The unique entertainment experiences- enjoyment of gaming"



Oriental Land Co., Ltd., a mgmt. company of Tokyo Disney Resort

- "Spreading happiness"



MOS Food Service Co., Ltd, a operator of MOS Burger restaurants

- "Distinguished by TOBIKIRI (extra fine) quality"

Source: Japan Center Standard Textbook, *Theories of Business Strategy* p.18, July 2020.

92

Worksheet: Your Rebranding

Your 'Real' Strength and Attractiveness:
Your 'Real' Value Proposition:
Your Redefined or Rebranded Catchphrase:

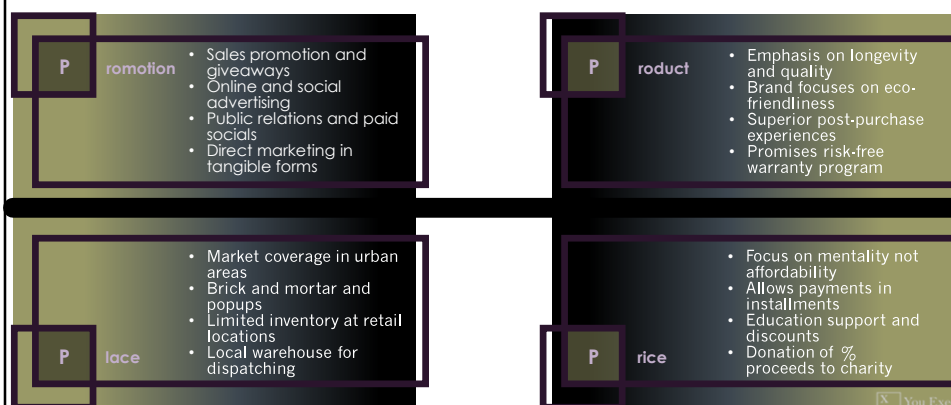
DAY 3

Go-To-Market Strategy

(100 min)

95

'Marketing Mix' (4P)



Source: You Exec.

96

Market Selection Framework: Porter's Five Forces + Capability



Source: <https://creatly.com/blog/diagrams/the-ultimate-list-of-marketing-strategy-tools/#balanced>

Capacity to Compete

- Resources and capabilities necessary to compete?
- Source of competitive advantage?: **V**aluable, **R**are, **I**nimitable, **N**on-substitutable (VRIN)
- Can the firm (i) acquire, (ii) develop, or (iii) access these resources &/or capabilities?

Source: Jukka Luoma. *Global Marketing Management*. 2016.

97

What is the size of your target market?

98

Methods of Calculating Market

Top-Down Approach	Bottom-Up Approach	Value Theory Approach
❑ Start with the total market size ❑ Segment the market based on demographics, geography, etc. ❑ Calculate your segment's percentage of the total market ❑ Multiply the total market size by the segment percentage to estimate the Market	❑ Define your target customers ❑ Estimate potential customer count ❑ Estimate average revenue per customer ❑ Multiply customer count by average revenue to find the Market	❑ Identify your product's value to customers ❑ Estimate customers' willingness to pay (WTP) ❑ Divide the segment's total addressable value by average WTP to calculate the Market 

Source: Kathiravan Rajendran. *Demystifying Market Sizes: Your Guide to TAM, SAM, and SOM*. 17 Aug 2023.

99

Case: Fintech (UK)

US\$ 7.2 billion

Potential Global Market of
Wallet Management
Platform Solutions (2027)
cf. US\$2.2 billion (2018)

Investor Wallet
(E-Bank Account)



Product: 'Plug & Play Modules' within WM value chain to be rebuilt by client-centric, hybrid advisory approach.

Competitive Advantage: i) unique investment portfolio (curated by mixing passive, active and algorithmic management) through e-bank account; ii) 50,000+ weekly predictions; and iii) 'Wisdom IN Crowd' based on 70,000+ users and AI.

100

Case: B2C Platform for Gamers (Spain)

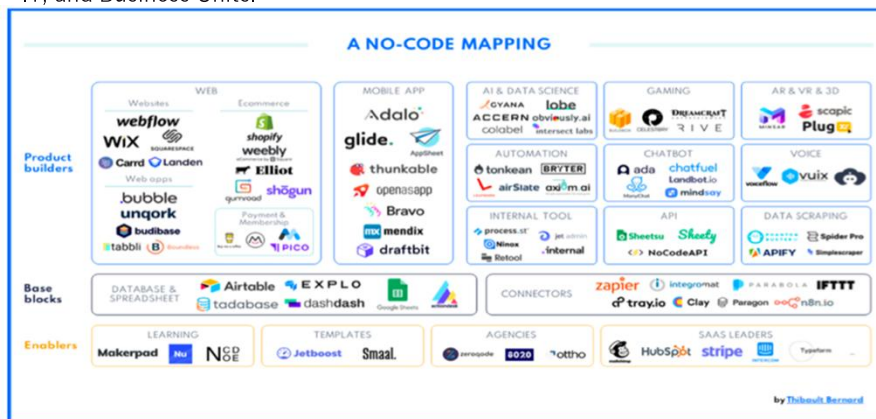


101

Case: No-Code AI Development SaaS (US)

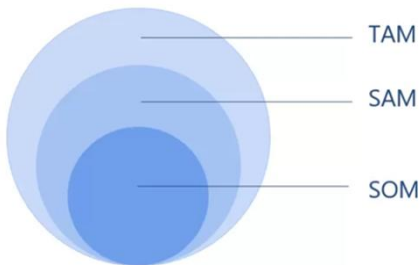
Market: The landscape in No-code Software

- Target: financial services industry (830,000 financial service firms in the world)
- End-users: data scientists, business analysts, data engineers, developers within R&D, IT, and Business Units.



102

Worksheet: Your Market Size



***TAM** or Total Available Market is the total market demand for a product or service, **SAM** or Serviceable Available Market is the segment of the TAM targeted by your products and services which is within your geographical reach. **SOM** or Serviceable Obtainable Market is the portion of SAM that you can capture

Amount	Basis for Calculation
TAM:	
SAM:	
SOM:	

Marketing Roadmap



Source: <https://slideuplift.com/powerpoint-templates/marketing-plan-roadmap-01/>

Digital Marketing Strategy

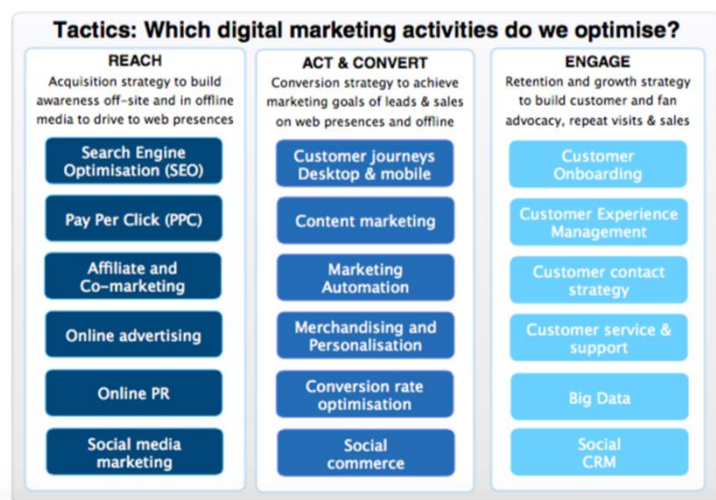


Note: SEO = Search Engine Optimization; PPC = Pay Per Click.

Source: SPRINTMARKETING. <https://sprintmarketing.com/digital-marketing-strategy-template->

105

Tactics for Digital Marketing



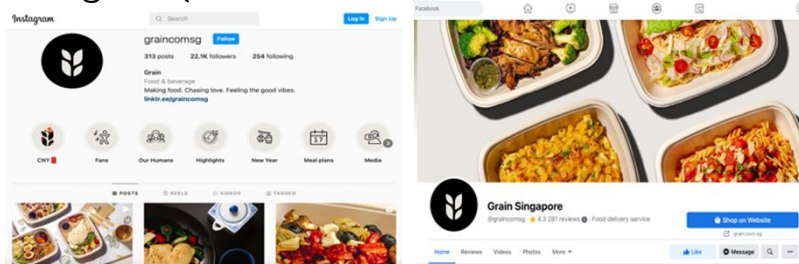
Source: Dave Shaffey. *Digital Insights*.

<https://www.davechaffey.com/digital-marketing-glossary/digital-marketing-strategy/>

106

Case: Grain (Singapore) (1/2)

- **Business:** B2B meal ordering company “Online Restaurant in Singapore”
- **Social Media:** Facebook (12K followers), Instagram (22K followers), etc.



Source: Grain's website <https://grain.com.sg>

107

Case: Grain (Singapore) (2/2)

- **SEO** (Search Engine Optimization): Good amount of organic traffic

sg food	4	30	52	—	0.17	16	16	grain.com.sg/
all food	5	350	63	9.00	0.11	12		stories.grain.com.sg/who-said-healthy-food-cant-be-tasty-da500c96ac5e
food delivery sg	4	60	42	7.00	0.05	25	118	grain.com.sg/
caterer sg	4	30	36	1.70	0.03	24	15	grain.com.sg/catering
dinner delivery singapore	2	20	4	—	0.02	25	13	grain.com.sg/
what to eat sg	3	10	22	—	0.01	25	15	grain.com.sg/
cater singapore	3	30	37	1.70	0.01	30	111	grain.com.sg/catering
unique office ideas	4	20	36	0.15	0.00	32	123	stories.grain.com.sg/creative-menu-ideas-for-a-unique-office-party-1221bd11bd4c
best girth gains	🔍	10	0	—	0.00	36		grain.com.sg/
caterer singapore	4	30	26	1.70	0.00	48	19	grain.com.sg/catering

Source: Ahrefs

108

Case: Grab (Singapore) (1/3)

- Grab focuses on brand awareness and offline marketing campaigns to engage local users.
- Though many businesses have stopped using word of mouth (WOM) to promote their brand, Grab makes maximum use of it by leveraging social media and email marketing tools. Every quarter, Grab runs online and on-ground surveys to track the **WOM** among its users.



109

Case: Grab (Singapore) (2/3)

- **Digital Marketing:** In order to grow awareness and understanding of Grab's services, Grab developed a strategic partnership with **Google** to develop key customers & market insights and use 6-month app campaign.
- As a result, the App had been downloaded 86 million+ times over 3.5 million daily rides by Feb 2018. 15% increase in conversion rates with app campaign.

110

Case: Grab (Singapore) (3/3)

- **New Business Verticals:**

Grab diversifies to create own ecosystem



- GrabPay (Jan 2016~): QR code-based mobile payment application
- GrabFood (May 2018~): food delivery services
- GrabExpress (July 2018~): grocery delivery services

111

Worksheet: Your Go-To-Market Strategy

Methods (e.g., campaign, social media marketing, PR, speaking engagement)	Your Plan on Marketing Strategies ('Things To Do')

112

CRM: Why Is It Important?

- Product-based advantages are easily imitated.
- Increasing competitive intensity and customer expectations induce customer switching.
- Customer have increasingly differentiated needs.

Source: Jukka Luoma. *Global Marketing Management*. 2016.

113

Any Challenges?

- Strategic perspective on customer satisfaction
(Customer is king? Return on satisfaction? Trade-offs? - Cost of marketing + Sales volumes > Cost of satisfaction?)
- Satisfaction-loyalty-profit
- Customer prioritization

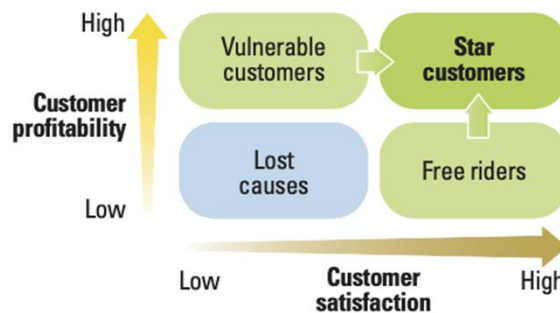
Source: Jukka Luoma. *Global Marketing Management*. 2016.

114

Costly Customer Satisfaction

CUSTOMER SATISFACTION VS. CUSTOMER PROFITABILITY

Sorting customers into four categories based on each customer's satisfaction and profitability to the company can help managers develop effective strategies for each customer category. (Note: The high/low distinction is relative to other brands in the category.)



Source: MIT Sloan Management Review. *The High Price of Customer Satisfaction*. 2016.

115

Keys To Successful CRM

- Measure customer satisfaction and customer profitability
- Assess the impact of customer satisfaction on performance
- Optimize the use of organizational resources to enhance customer satisfaction of selected customers

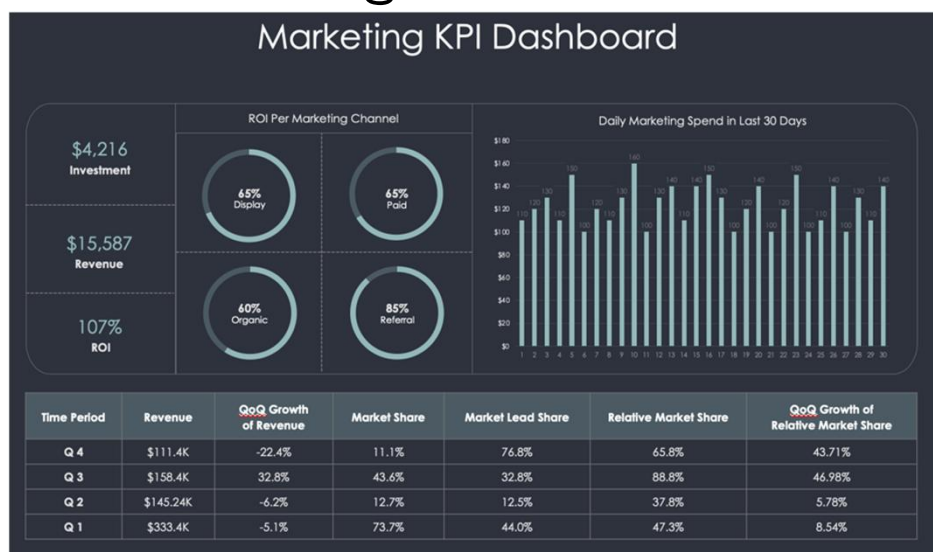
Source: Jukka Luoma. *Global Marketing Management*. 2016.

116

Management of Performance Measurement & Analytics

117

Marketing KPI Dashboard



Note: Marketing ROI = (Sales Growth – Organic Sales Growth Marketing Cost) / Marketing Cost
Source: You Exec <https://youexec.com/resources?r=google.co.jp&sr=organize>

118

Brand Awareness Indicators

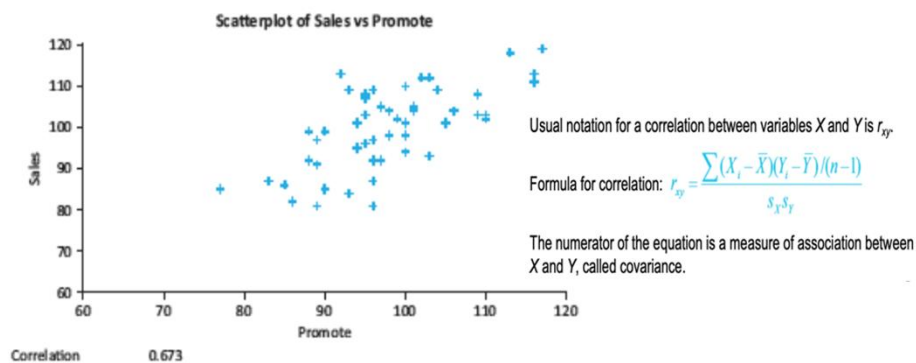
Brand Awareness Indicators	Measurements	Types of Content
Total reach of social media efforts	Reach (Facebook)	Social Media Posts
Total impressions of social media posts	Impressions (Facebook)	Social Media Posts
Brand awareness	Organic search ranking	SEO-rich content
Overall impressions of ads	Impressions (organic and paid)	Google AdWords Facebook Ads
Website visitors	Web page views or visits	Web Page Design and Copy
Video Views	No of Video Views	Facebook Videos or Instagram Videos

Source: <https://coolerinsights.com/2018/11/social-media-marketing-goals/social-media-brand-awareness/>

119

Regression Analysis (example)

- **Dragstore Sales:** The scatterplot indicates that there is a positive relationship between 'Promote' and 'Sales'. While the variable 'Promote' is helpful in predicting 'Sales', it does not lead to perfect predictions. Correlation between the two variables does not imply causation.



Source: Jussi Keppo. *Regression Analysis: Estimating Relationships*. 2016.

120

Research for Export Promotion

121

Contact Gov't Organizations

The screenshot shows the JETRO Online Trade Fair Database (J-messe) website. The header includes the JETRO logo and navigation links: Investing In Japan, Business Opportunities, and News & Reports. The main heading is "Online Trade Fair Database (J-messe)" with a "Japanese" language toggle. Below this is a search section titled "Search for upcoming trade fairs/exhibitions" with a search bar and an "Advanced search" link. The "Advanced search" link is highlighted with a blue circle. Below the search section are two columns: "Industry" and "Area". The "Industry" column lists various sectors with their respective counts, and the "Area" column lists geographical regions with their respective counts. A "For Organizers" section on the right encourages users to promote their trade fairs at "J-messe" and includes a "Register" button.

Industry

- General Exhibition(11)
- Fundamental Industries(283)
- Building, Construction (278)
- Machinery, Industrial Technology (747)
- Information, Telecommunication
- Medical Care, Health (206)
- Living(473)
- Hobby, Education (299)
- Services(396)
- Environment(164)
- Others(27)

Area

- Asia(756)
- Oceania(18)
- North America(144)
- Central and South America(20)
- Europe - CIS(482)
- Middle East(103)
- Africa(72)

For Organizers

Promote your trade fairs / exhibitions at "J-messe"

[Register](#)

Source: <https://www.jetro.go.jp/en/database/j-messe/>

122

Development of Products/Services (100 min)

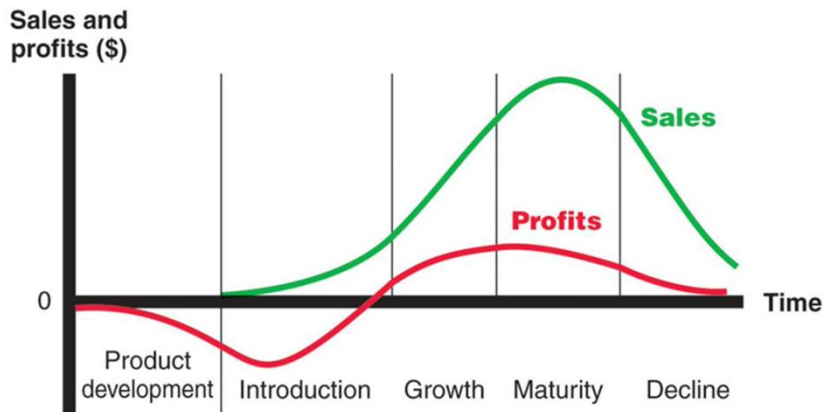
123

Development of New Products / Services

Workflow		
Phase		Things to Do
I	Dev. of Product Concept	1 Explore the ideas on new products
		2 Screen the ideas
		3 Develop product concept
II	Consideration of strategic hypothesis	4 Consider marketing strategy
		5 Make business economic analysis
III	Making into product	6 Develop the product
		7 Do the test marketing
		8 Start the production
IV	Market Entry	9 Introduce the new product

124

Product Life Cycle



Source: Marketing Insider. <https://marketing-insider.eu/product-life-cycle-stages/>

125

What is Product Strategy?

- Select your focus of market
- Positioning for attracting your product in the market segment
- A framework for competitive positioning:

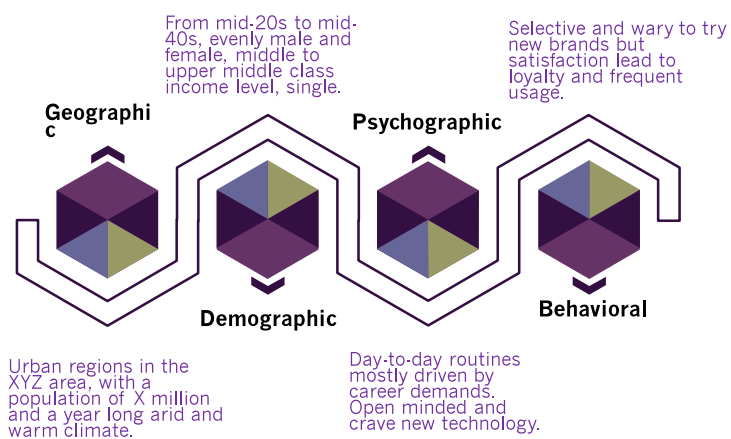


126

Market Segmentation

127

Market Segmentation (1/3)



Source: You Exec.

128

Market Segmentation (2/3)

- **Geographic Variables:** weather, urbanization, government's regulations, culture, area of customer activity, etc.
- **Demographic Variables:** age, gender, family composition, occupation, income level, educational standard, etc.
- **Psychographic Variables:** lifestyle, Attitudes toward the group to which they belong, class, personality, etc.

129

Market Segmentation (3/3)

- **Behavioral Variables:** past record of purchasing, frequency of usage, expected benefits, purchase patterns, etc.
- **Patterns of Product Usage / Application / End User**
- **Processing Level**

130

4 Requirements for Segmented Market

- **RANK:** Do you give a priority on each customer target?
- **REALISTIC:** Is it a market where you can earn revenues and profits?
- **REACH:** Can you deliver the products to target customers?
- **RESPONSE:** Can you evaluate the response of customers?

131

Worksheet: Your Products / Services

Describe Your Product / Service (with a **prototype** and a **demo**):

--

In Which Market Are You in?:

--

132

Positioning

133

Why Positioning?

- ‘Positioning’ of products / services defines your market strategy.
- What for? Will you win the competition? Or avoid the competition?

134

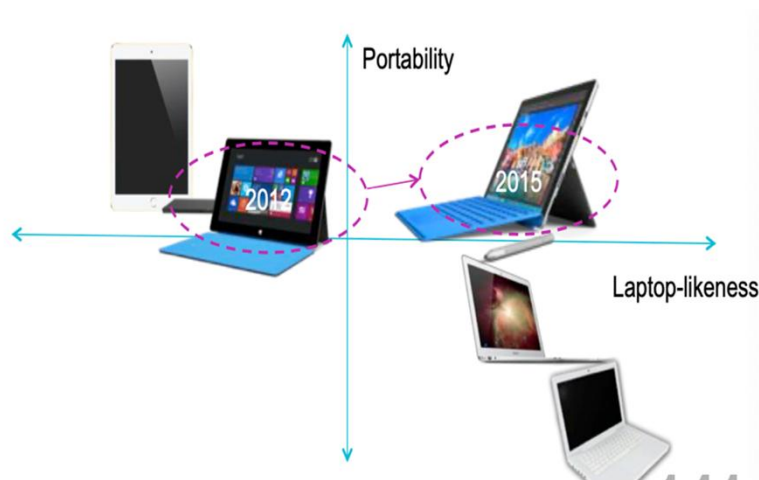
How to do the Positioning? (1/3)

- ‘Positioning’ strategy from 7 factors:
 - i) product characteristics or consumer benefits;
 - ii) pricing;
 - iii) use or application;
 - iv) product process;
 - v) product class;
 - vi) cultural symbols; and
 - vii) competitors.

135

How to do the Positioning? (2/3)

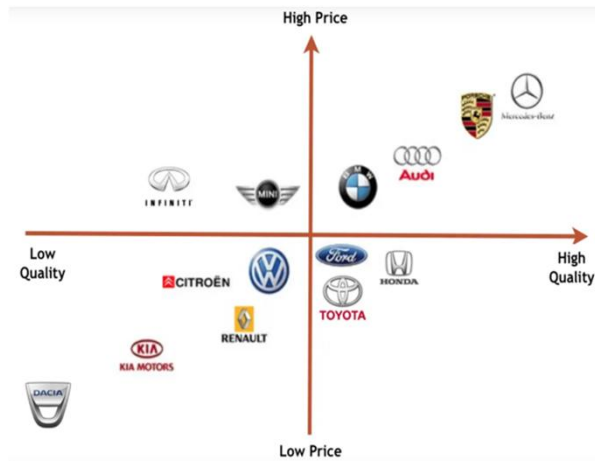
- Digital devices:



136

How to do the Positioning? (3/3)

- Automobiles:



Source: CFI. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/market-positioning/>

137

Key to Success for Positioning

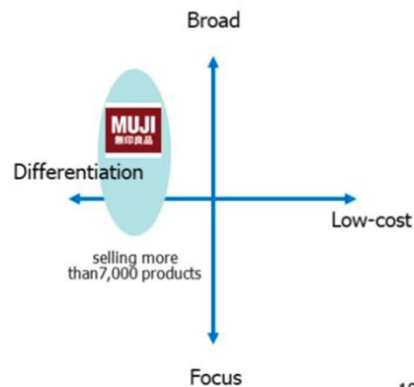
- The appropriate size of the target market
- Let customers understand your positioning
- Gain empathy from your customers
- Take consistency between your marketing positioning and your company's positioning

138

Case: MUJI (Japan)

■ Differentiation Strategy Case: MUJI (Ryohin Keikaku Co., Retailing)

- ✓ Brand Concept and **no-brand** strategy:
 - “**Lower priced for a reason**”
 - Its products are attractive to customers who prefer unbranded products for aesthetic reasons
 - WORLD MUJI: some of its products have been the works of **famous int'l designers**, it does **not disclose** who they are.
- ✓ Value proposition:
 - Keeping the retail process of products “**lower than usual**” by 1. the materials it selects, 2. streamlining its manufacturing process, and 3. minimizing packaging.
- ✓ Store design:
 - **Clear criterion** for opening new stores
 - Visual merchandizing



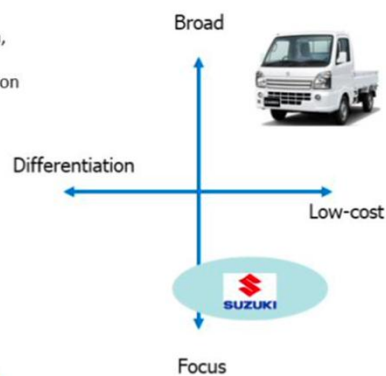
Source: Japan Center Standard Textbook, *Theories of Business Strategy* p.19, July 2020.

139

Case: SUZUKI MOTOR (Japan)

■ Focus Strategy Case: Suzuki Motor Corp.

- ✓ High market share in light vehicles in Japan:
 - **Top market share** for 34 years until 2006
 - An OEM supplier of light car parts for Nissan, Mazda and Mitsubishi.
 - The eleventh biggest automaker by production worldwide (2016)
- ✓ **50%+** market share in Indian market:
 - Started JV business in 1981
 - Currently Suzuki has three manufacturing facilities in India



Source: Japan Center Standard Textbook, *Theories of Business Strategy* p.21, July 2020.

140

Case: Digital Parking Solution (Mexico) (1/2)

Problem & Solution:

Digital parking or Smart mobility solution from MaaS (Mobility as a Service) to LaaS (Life as a Service).

Today: Low-tech parking



Challenges:

Manual intensive

- Inefficient operations around enforcement, little to no automation
- Significant OpEx (maintenance, collection, etc.) requirements

Extensive hardware

- Typically one parking meter per spot for on-street
- Operator booth which often has HVAC/power/maintenance costs
- Enforcement often requires specialized vehicles

Poor driver/operator experiences

- Limited information available on availability, fees
- Queuing, lost tickets, limited payment options

Digital Parking:



Fully automated / digitized

- Simple / quick parking and enforcement processes
- Hardware directly connected to the cloud, enables integrations

Low / no hardware required

- Eliminates hardware for on-street parking
- Integrates with existing hardware for off-street parking

Mobile-enabled experiences

- Real-time data on availability, fees, time remaining, replenishment
- Enforcement apps, dynamic pricing
- Valuable data about operations and customers

141

Case: Digital Parking Solution (Mexico) (2/2)

The competitors in the world:

We move towards new solution quadrants + new data-products



142



143

Case: Xiaomi (China) (1/3)

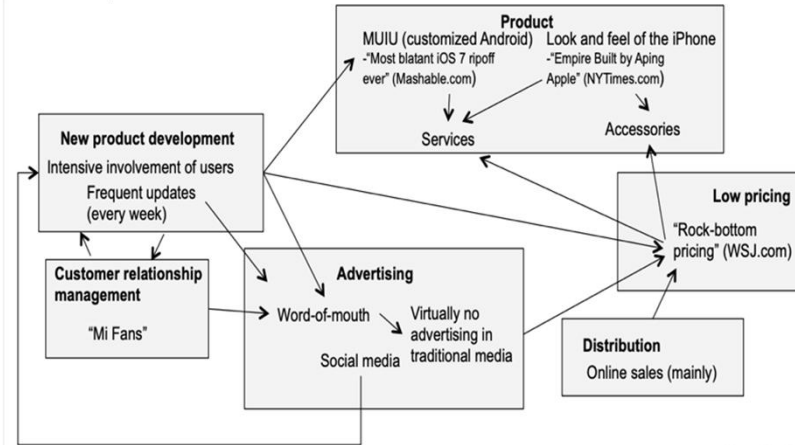
- Founded in 2010
- China's biggest smartphone vendor in Q2/2014
- World's 4th largest smartphone vendor in Q2/2015
- Currently operating in China, HK, Taiwan, Singapore, Malaysia, the Philippines, India, and Indonesia...

Source: Jukka Luoma. *Global Marketing Management*. 2016.

144

Case: Xiaomi (China) (2/3)

- Unique business model:



Source: Jukka Luoma. *Global Marketing Management*. 2016.

145

Case: Xiaomi (China) (3/3)

Keys to success:

- Segment your markets which are attractive segments where your company has a good capability to compete
- Craft a unique value proposition and develop an action plan to establish a position in customers' minds
- Be prepared to actively defend your position and, if needed, re-position your company in the market

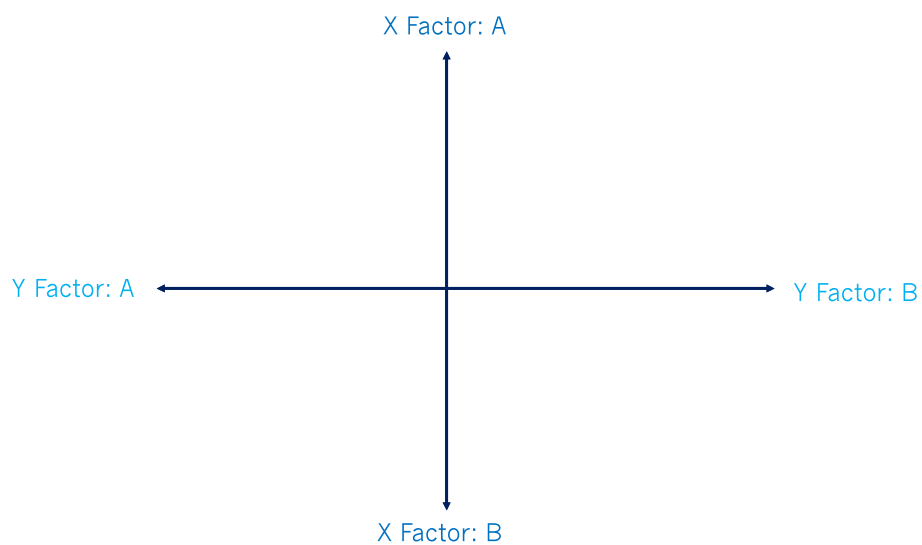
Source: Jukka Luoma. *Global Marketing Management*. 2016.

146

Craft the positioning strategy
on your new product/service

147

Worksheet: Positioning (1/2)



148

Worksheet: Positioning (2/2)

Items to be Evaluated	Your Company	Competitor A ()	Competitor B ()

149

Pricing Model

150

Pricing Strategy (1/2)

- Pricing: “Customer Value” ~ “Manufacturing Costs”
* Manufacturing Cost is often estimated by **ABC Method** (Activity Based Costing; Robin Cooper & Robert S. Kaplan (1988), method of assigning overhead and indirect costs—such as salaries and utilities—to products and services.
- Gap between “Customer Value” (recognized by customers) and “Technical Value” (calculated by company)
- In order to fill the gap, you need to make the marketing and promotional efforts.

151

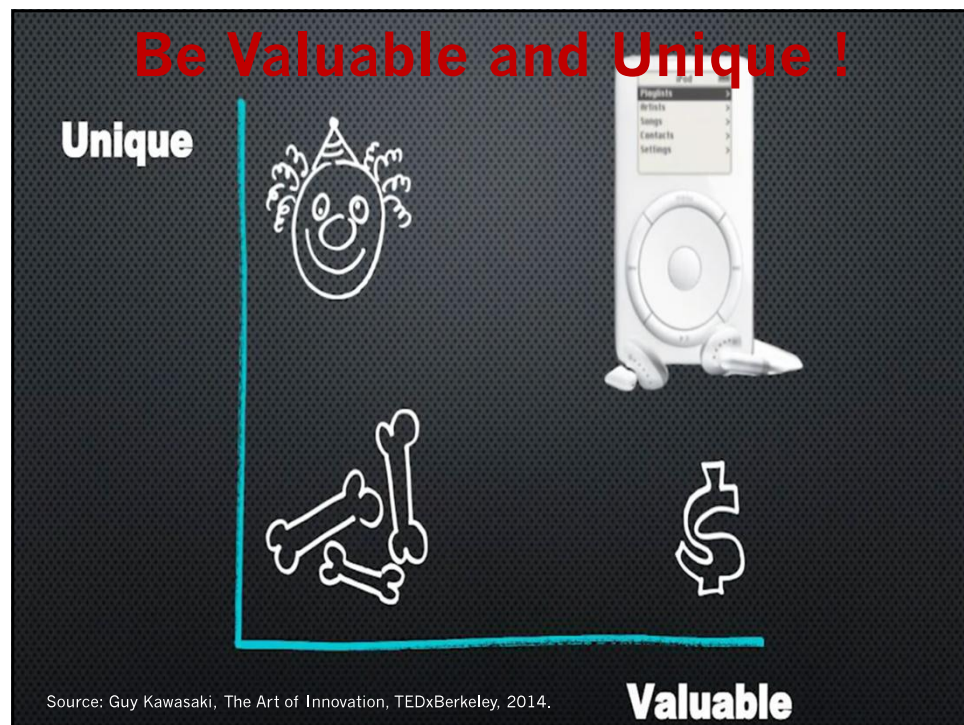
Pricing Strategy (2/2)

- Factors that influence pricing: i) competition situation; ii) demand & supply situation; and iii) Ability to negotiate with customers.
- Methods of Pricing: i) cost-oriented pricing; and ii) market-oriented pricing.

152

Competitive Advantage

153



154

Key Questions on Your Value Proposition

- What kind of **unique products/services** do you provide in the market?
- Why are they **beneficial** (or **valuable**) to the people and the society you belong to?
- What are **the comparative advantages (or uniqueness)**?

155

Competitive Advantage



Investopedia / Michela Buttignol

156

Sources of Competitive Advantage



157

Key Takeaways

- Competitive advantage is what makes an entity's products or services more desirable to customers than that of any other rival.
- Competitive advantages can be broken down into comparative advantages and differential advantages.
- Comparative advantage is a company's ability to produce something more efficiently than a rival, which leads to greater profit margins.
- A differential advantage is when a company's products are seen as both unique and of higher quality, relative to those of a competitor.

Source: https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp

158

So, how can you make meaning
of your business?

What are your value &
competitive advantages?

159

Worksheet: Value & Competitive Advantage

Your Value (‘Solution’ to Customer’s Pain Points)	Your Competitive Advantage

160

Patent Strategy for Startups & MSMEs

161

IP Strategy Checklist for SMEs



1. Ideation process
Generating and developing ideas



2. Product and service development
Commercial and market analysis



3. IP protection
Securing assets



4. IP commercialization
Market entry

Source: <https://www.wipo.int/sme/es/checklist.html>

162

IP Strategy Checklist for SMEs

Stage 1: The Ideation Process			Stage 2: Product / service development			
1. Commercial application Does the business have commercial application?	2. Identifying intellectual property assets Does the business have processes and/or procedures for identifying IP assets within the business? IP Assets, has alignment with existing IP business.	3. Capturing intellectual property assets Does the business have processes and/or procedures for capturing IP assets?	1. Freedom to operate search Does the business conduct IP searches? Freedom to operate (FTO) searches - competitive analysis to identify any potential competing IP rights in technology?	2. Intellectual property searches Does the business conduct regular IP and technology searches to determine the likelihood of obtaining IP protection for the incremental innovation or improvement?	3. Third party rights Does the business have processes and/or procedures for addressing IP ownership considerations when collaborating with third parties to develop in product and service? (considering appropriate NDA, licensing agreements)	4. Intellectual property strategy implementation Does the business have technical or IP assets considered to develop or protect or service development, taking into account the overall business and IP strategy?
4. Confidential information Does the business have processes and/or procedures for protecting disclosure of the idea/concept? NDAs, trade secrets, invention records, other agreements	5. Lifelihood of intellectual property protection Does the business have processes and/or procedures to identify the likelihood of obtaining IP protection (patentability, design, trademark, copyright, domain name, plant breeder's rights, search)?	6. Partnerships Does the business have external partners to collaborate with in the development and commercialization of the idea/concept? When collaborating with third parties, has the business secured the rights to use the results of third IP development during the collaboration?				
7. Identifying competitors Does the business have processes and/or procedures to identify competitors in the likelihood of obtaining third party rights to applying the idea/concept?			Stage 3: IP Commercialization			
1. IP protection strategy Has the right protection strategy been identified? (i.e. patent, trademark, design, trademark, trade secrets, plant breeder's rights, copyright, etc.)	2. Prioritization of IP protection Does the business have processes and/or procedures for prioritizing IP protection? (i.e. the order in which IP rights and protection are prioritized)	3. Technology landscaping Does the business conduct IP search and/or technology landscape studies for patent, design, trademark, plant breeder's rights searches conducted before seeking protection?	1. Commercialization vehicle Does the business have processes and/or procedures to identify the appropriate commercialization vehicle? (production, sale, license, etc.)	2. IP asset valuation Does the business have processes and/or procedures valuation of IP assets, especially for those to be licensed as part of business model (pricing strategy for product? i.e., cost sharing in co-developer production)?	3. Freedom to Operate Has a Freedom to Operate search been conducted to determine the potential to infringe third party rights?	
4. IP Strategy Development Does the business have processes and/or procedures for developing IP strategy including market, cost or strategy considerations?	5. Monitoring ownership Does the business have processes and/or procedures for monitoring/ownership, authenticity and ownership considerations?	6. Non-regional IP Protection Does the business have processes and/or procedures for protecting in registrable forms of IP (trade show, trade secrets, goodwill, etc.)	4. Competition monitoring Does the business have processes and/or procedures for monitoring competitive activity, potential commercialization partners or enhancement of IP right?	5. Branding Is the product and/or service appropriately branded (trademark, packaging, website, domain name)? Is descriptive or distinctive branding considered?	6. IP review Does the business have an IP & innovation review based on the company's priority needs? IP assets, portfolio strategy, new resources & decisions, competitive landscape, IP budget, etc.)	
7. Intellectual Property advice Is advice sought from IP professionals before seeking IP protection?	8. IP Strategy alignment Is the IP strategy aligned with the commercialization strategy?		7. IP audit Does the business have processes and/or procedures for periodic audits of all IP assets and portfolio optimization, portfolio pruning, possible divestment?	8. IP policy and education Does the business have processes and/or procedures for periodic IP and IP policy and education training for employees?		

Source: <https://www.wipo.int/sme/es/checklist.html>

163

Assess Revenue Generation from IP & the Necessity of Patents

- Patents are an important part of the commercial value of a tech startup. Patents offer value to a company because: i) They can impede other companies from using your technology to develop a competitive product; ii) They can generate revenue if another company wishes to use your technology but has to buy or license it from you; and iii) They may foster valuable business alliances with companies that require your product or technology.
- Sometimes a startup's products or technology cannot be protected through a patent. Angel investors may be reluctant to invest in a company unless the intellectual property can be protected with patents.

Source: <https://learn.marsdd.com/article/patent-strategy/>

164

Timing Strategies for the Patent

- An invention cannot be patented if it has already been publicly disclosed. For example, there is a one-year grace period in Canada and US, but not in Europe. Public disclosure can include: i) Publication; ii) Seminar presentations; iii) Poster presentations; and iv) Abstract submissions for conferences. Therefore, take care not to wait until after public disclosure, as the invention will then be non-patentable.
- Another timing strategy is to delay public disclosure until there is sufficient information and finances to file a patent.

Source: <https://learn.marsdd.com/article/patent-strategy/>

165

Financial Considerations

- Tech startups often do not have the financial resources to pursue a patent. Consider the following when deciding how to proceed with a patent application: i) How much of the worth of the company rests on protecting the intellectual property? Should it be a high priority to protect? ii) The full cost of patent prosecution can be deferred by filing a provisional patent.
- However, the complete patent application must be supported by whatever was filed in the provisional application. A startup can't change its mind later and claim more in its patent application, if such a startup wants to use the priority date of the provisional application.

Source: <https://learn.marsdd.com/article/patent-strategy/>

166

Patentability Searches

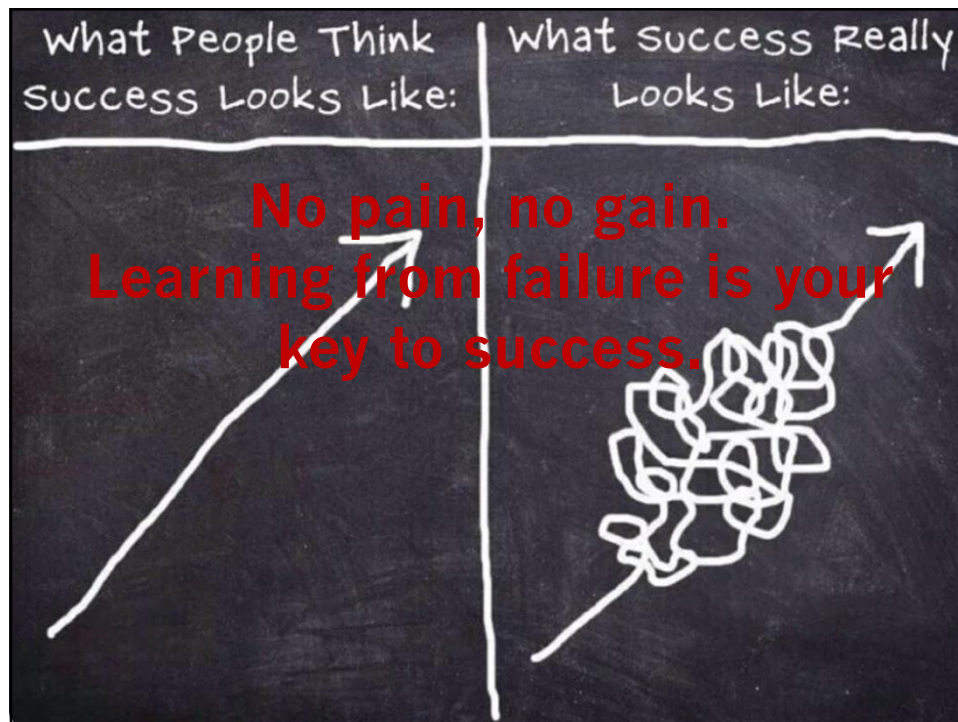
- Before starting a patent application, look for ‘prior art’ using a patentability search: i) Google; ii) Google Patents, iii) Cuban Industrial Property Office; iv) [PATENTSCOPE Simple Search of WIP](#).
- Which jurisdictions to file in? A patent must be obtained for each country or region in which protection is required. Where a startup files a patent depends on where the market is, where such a startup’s competitor’s market, where the startup can enforce the patent and how many jurisdictions it can afford to file the patent in.
- Reference: WIPO <https://www.wipo.int/portal/en/>

Source: <https://learn.marsdd.com/article/patent-strategy/>

167

Scale-up, Growth Forecast (100 min)

168



169

For surely growing your business,
you need to think about your
'strategy'.

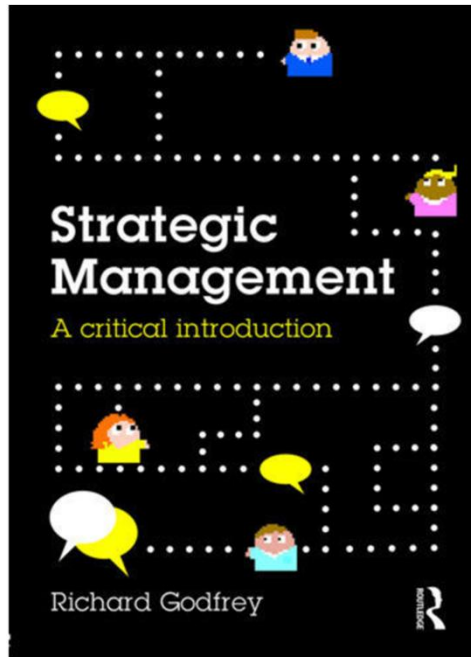
170

What is 'Strategy' for you?

171



172



Richard Godfrey
(Lecturer at University
of Leicester, UK).
*Strategic
Management – A
critical introduction.*
2015.

Chapter I:
What is
strategy?

173

Henry Mintzberg's 5Ps:

- i) Strategy as plan;
- ii) Strategy as ploy (tactics);
- iii) Strategy as pattern (everyday routines and practices);
- iv) Strategy as position; and
- v) Strategy as perspective.



Henry's CV <https://mintzberg.org/resume>

174

Key Concepts & Frameworks

- Balanced Scorecard
- Delta Model
- Strategy Mapping
- Blue Ocean Strategy

175

Balanced Scorecard



Source: HBS. *Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies*. 2020.

176

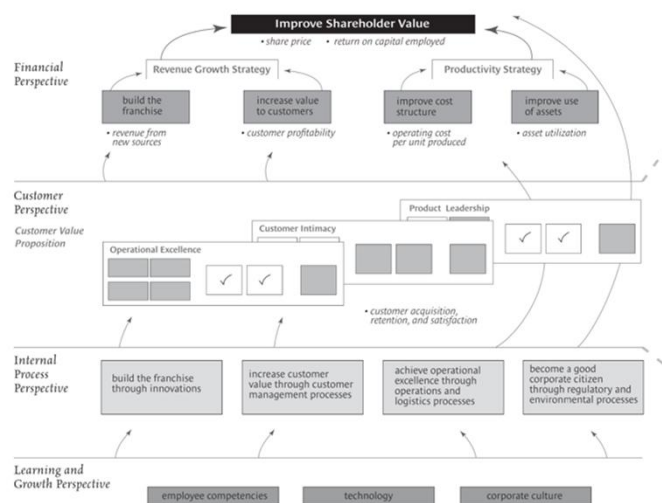
Delta Model



Source: Hax & Wilde II. The Delta Model: A New Framework of Strategy. 2003.

177

Strategy Mapping



Source: HBR. *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It.* 2000.

178

Blue Ocean Strategy

- The real opportunity is to create blue ocean of uncontested market space...
- How to begin creating blue oceans?
- Read Ocean vs Blue Ocean Strategy:

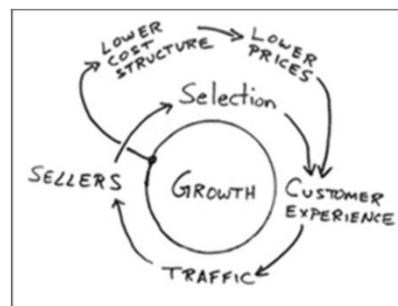
Red ocean strategy	Blue ocean strategy
Compete in existing market space.	Create uncontested market space.
Beat the competition.	Make the competition irrelevant.
Exploit existing demand.	Create and capture new demand.
Make the value/cost trade-off.	Break the value/cost trade-off.
Align the whole system of a company's activities with its strategic choice of differentiation or low cost.	Align the whole system of a company's activities in pursuit of differentiation and low cost.

Source: HBR. *Blue Ocean Strategy*. 2004.

179

Case: Amazon

- Amazon was founded by Jeff Bezos from his garage in Bellevue, Washington, on July 5, 1994. Initially an online marketplace for books, it has expanded into a multitude of product categories. Total assets are US\$463 billion, 1.5 million employees (2022)
- Focus on innovation of logistics process. The following is the Jeff's hand-drawn diagram on his vision & strategy.



180

Dimensions of International Expansion Strategy

Issue	Characterization	Trade-off
Rate of Expansion	"Local" vs. rapid, including "distant" markets	Moderately paced expansion to institutionally "proximate" contexts is less risky, but in a race of global expansion, modest pace of expansion may be insufficient.
Degree of Adoption	Replication of the domestic business model and strategy vs. adoption to local circumstances	Risk associated with organizational change is (low) high with adoption (replication) whereas the risk of market "misfit" is low (high).
Timing of Entry	Early vs. late	First-mover advantage are countered by technological, institutional and demand uncertainty.

Source: Jukka Luoma. *Global Marketing Management*. 2016.

181

Private-Public Partnership (PPP)

- PPPs work well when private sector technology and innovation combine with public sector incentives to complete work on time and within budget.
- Risks for private enterprise include cost overruns, technical defects, and an inability to meet quality standards, while for public partners, agreed-upon usage fees may not be supported by demand - for example, for a toll road or a bridge.



Source: Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/p/public-private-partnerships.asp>

182

Worksheet: Define Your Goal

Annual Sales	(Current)	(Final Goal)		
No. of Customers	(Current)	(Final Goal)		
Brand	No, or not well recognized	Recognized	Well-recognized	Established super brand
Obtained Market	Neighbouring towns / cities	National	LATAM	Global
Leadership	Just follower of the big players in the industry	Unique company	Leading company in the country	Leading company in LATAM and global
Other KPIs () () ()				

183

Worksheet: Craft Your Roadmap

	Current	Year 1	Year 3	Year 10
Annual Sales				
No. of Customers				
Brand				
Obtained Market				
Leadership				
Other KPIs () () ()				

184

DAY 4

185

**Management Team
Building, HR Management
(100 min)**

186

Organizational Structure



Source: Investopedia, <https://www.investopedia.com/terms/o/organizational-structure.asp>

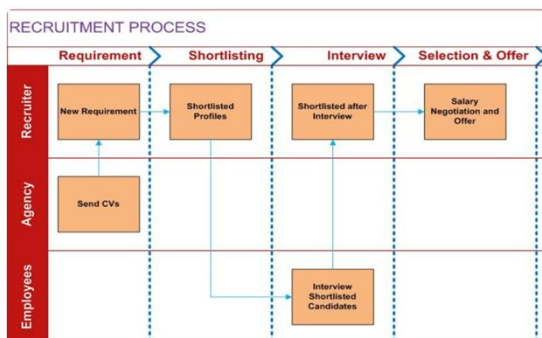


Source: potential, <https://www.potential.com/articles/best-org-chart-examples-to-structure-your-teams/>

- An organizational structure outlines how certain activities are directed to achieve the goals of an organization.
- Successful organizational structures define each employee's job and how it fits within the overall system.
- A centralized structure has a defined chain of command, while decentralized structures give almost every employee receiving a high level of personal agency.
- Types of organizational structures include functional, divisional, flatarchy, and matrix structures.
- Senior leaders should consider a variety of factors before deciding which type of organization is best for their business, including the business goals, industry, and culture of the company.

187

Hiring Process/Flowchart



Business Development Manager Job Description/ Training Requirements

This position is responsible for providing dedicated support to set up and launch Dealership Business Development Centers.

SPECIFIC RESPONSIBILITIES

Dealership Business Development Manager - Provide full-time on-site support at Dealerships selected for the pilot Program.

Regional Business Development Manager - Contact 10-12 Dealerships in the pilot areas working with Dealer Principals and Management to develop business case for Dealership Business Development Centers.

Detailed roles and responsibilities will be developed with the Project Team based on the completed Benchmarking Study.

EDUCATION AND/OR REQUIREMENTS

Common Position Requirements

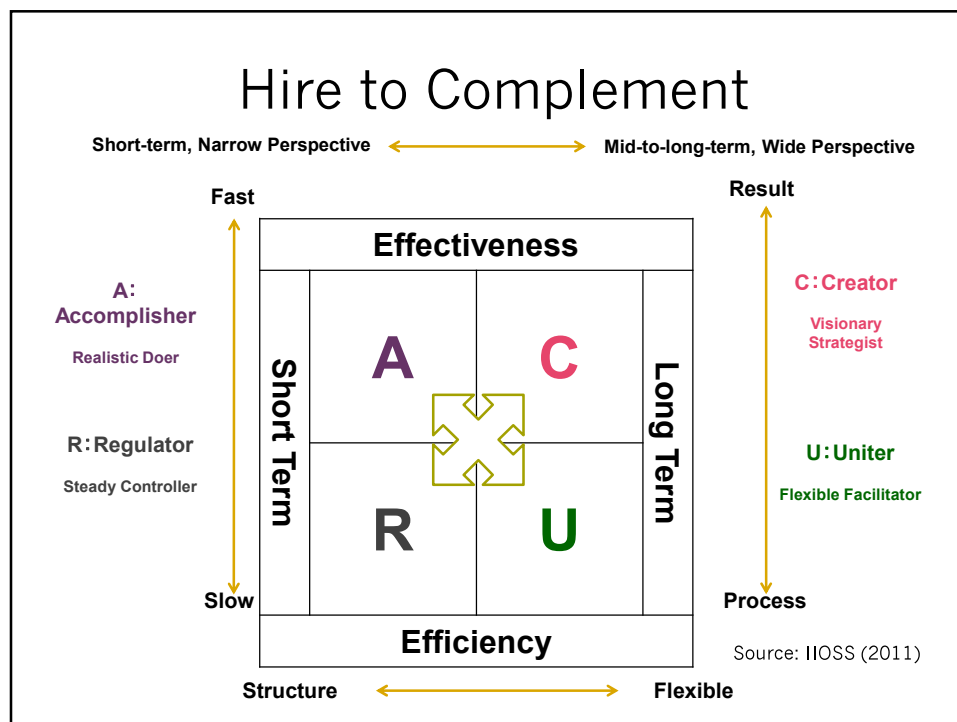
- Bachelor's degree in sales/marketing or related field
- A minimum of 5-10 year's general sales and/or marketing experience.
- Excellent knowledge and understanding of dealership operations. This experience would be actual retail operations experience and/or dealership contact experience for an OEM.
- Strong computer (PC) and software skills with strong a preference for Ford based systems knowledge.
- Demonstrated experience in sales coordination and ability to work independently. Must be a self-starter and multi-task oriented.
- Excellent communication skills (listening, written and verbal), as well as interpersonal skills.

Additional Requirement for Regional BDM

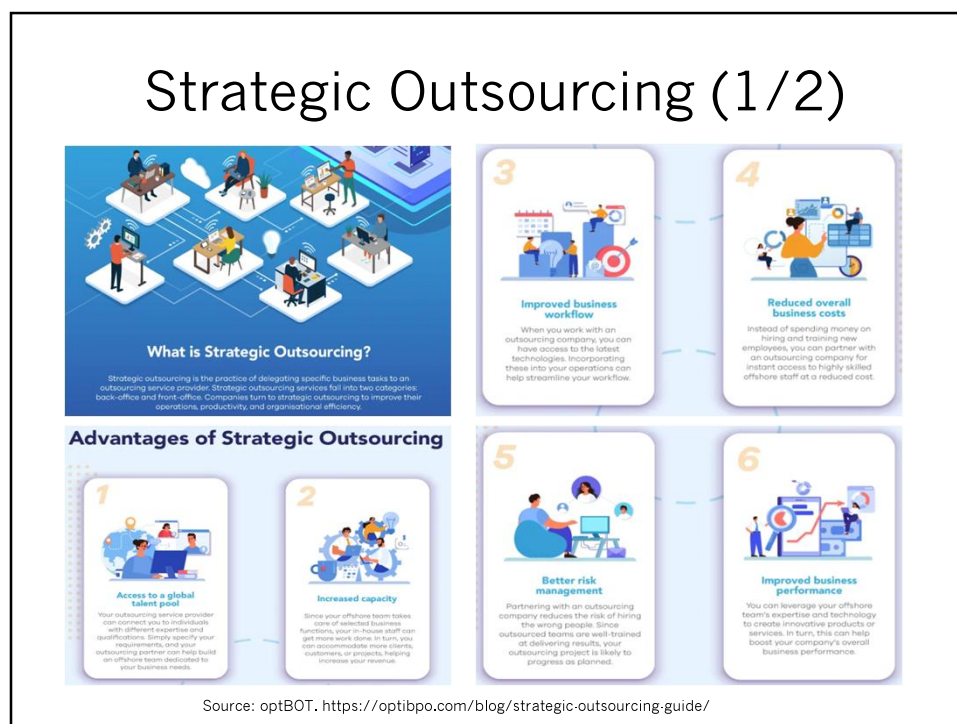
- Demonstrated contact experience at Dealership Principal/General Manager level.

Source: Zen Flowchart, <https://www.zenflowchart.com/guides/recruitment-hiring-process-flowchart>

188

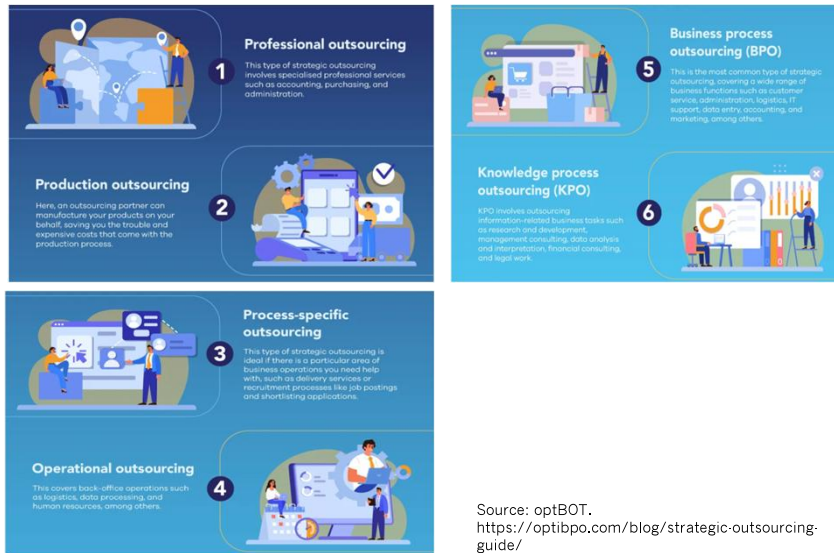


189



190

Strategic Outsourcing (2/2)



191

Worksheet: Building Your Team

Who are the Management Team? (name & background):

--

Who do you need to hire? (position & assignment):

--

192

Worksheet: Outsourcing Strategy

Which are the necessary outsourcing companies?:

Describe your plan on the outsourcing strategy?:

193

Leadership
(200 min)

194

Even a leader crafts a great vision,
he or she needs to deliver it by
motivating the people.

That's why 'Strategic Leadership'
really matters!

195

What is 'Strategic' Leadership?



- **James McGregor Burns:** Defines 'Transformational Leadership' as a process where leaders and their followers raise one another to higher levels of morality and motivation.
- **Steps:** i) Create an inspiring vision of the future; ii) Motivate people to buy into and deliver the vision; iii) Manage delivery of the vision; and iv) Build ever-strong, trust-based relationship with your people.

Source: Barend Nothnagel. *Personal and Organizational Leadership*. 2015.

196

Navigate the Chaos as A Strategic Leader



Source: Peter J. Stark, Ph.D. *Navigating Chaos: Leading Strategic Change in a Multicultural World*. 2015.

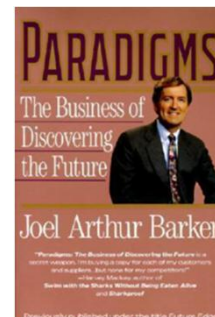
197

A Paradigm Shift

- “Manager manage within a paradigm. Leader leads between paradigms.” (Joel Arthur Barker. 1992.)
- What are the differences between Manager and Leader? (Warren Bennis. *Training Magazine*. May 1990)

Manager	Leader
administrator	innovator
short-range view	long-range view
asks how and when	asks what and why
has his/her eyes on the bottom line	has his/her eyes on the horizon
accepts the status quo	challenges the status quo

Source: Joel Arthur Barker. *Paradigms*. 1992.



198

Does Leadership Need 'Data'?

- Leadership requires transformation vision, forward looking, change oriented, and technology understanding. (Source: *MIT SMR and Deloitte Digital Business Research*. 2016)
- Data strategies are evolving with a 'Zoom Out and Zoom In' approach (i.e., Considers 10+ years, and address the next 6-12 months).

199

Two Types of Data

- **Data from internal systems:** financial records, employee records, marketing data, sales data, customer data (e.g., enquiries, complaints, rewards programs, mobile applications, customer satisfaction surveys, online marketing material)
- **Data from external sources:** government sources (e.g., demographical data), commercially provided, analyst reports.

200

Data Collection



Source: Powell, T. n.d. *Analysis in Business Planning and Strategy Formulation*. 2017.

201

Data Quality Standards



Source: Cai, L & Zhu, Y. *The Challenges of data quality and data quality assessment in the big data era*. *Data Science Journal*. 14:2. DOI. 2015.
<https://datascience.codata.org/article/10.5334/dsj-2015-002/>

202

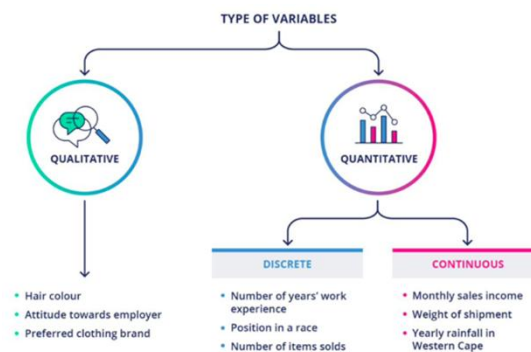
Preparing Data for Analysis

- **Data Cleaning:** Finding and correcting impossible values, missing data or gaps in records, duplicated records, outliers, inconsistencies, and out-of-date records.
- **Formatting Variables:** organizing data into logical columns and rows in the worksheet, removing spaces, labelling, setting missing data, etc.
- **Coding Data :** deriving codes from observed data.

203

Type of Variables

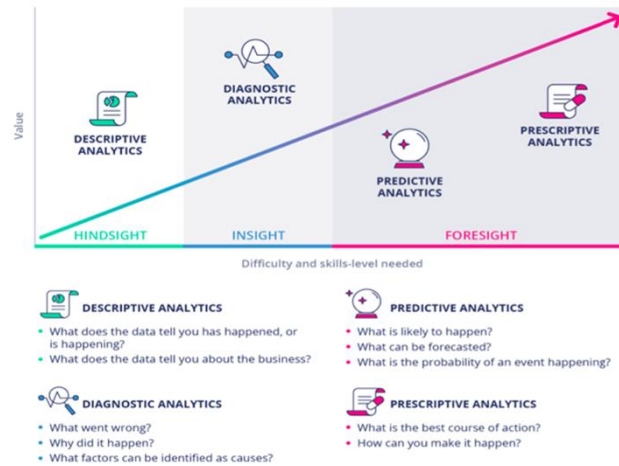
- When qualitative data is used, the data may need to be transformed to quantitative data.



Source: UCT. *Data Analysis - Types of Data and Data Analysis*. 2017.

204

Difficulty Level on Various Analysis

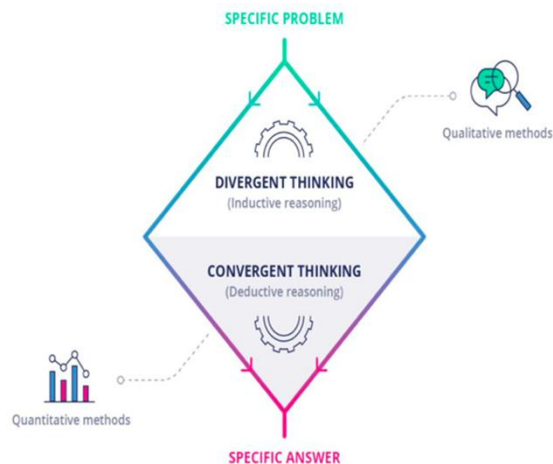


Source: UCT. *Data Analysis - Types of Data and Data Analysis*. 2017.

205

Mixed Method for Problem-Solving

- **Divergent Thinking:**
Little insight on a specific problem, based on qualitative methods.
- **Convergent Thinking:**
Quantitative methods (or deductive reasoning) can be done.

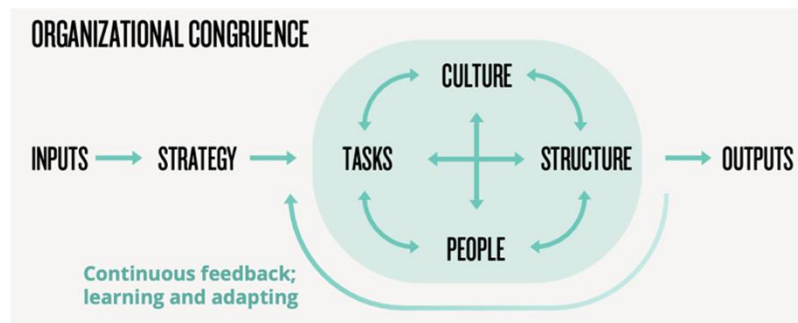


Source: Greener, S. & Martelli, J. *Man introduction to Business Research Methods*. 2015.

206

Data Maturing Companies

- Data maturing companies are consistent in how they work across the enterprise.



Source: MIT Sloan Management Review and Deloitte. *Moving digital transformation forward*. 2016.

207

DAY 5

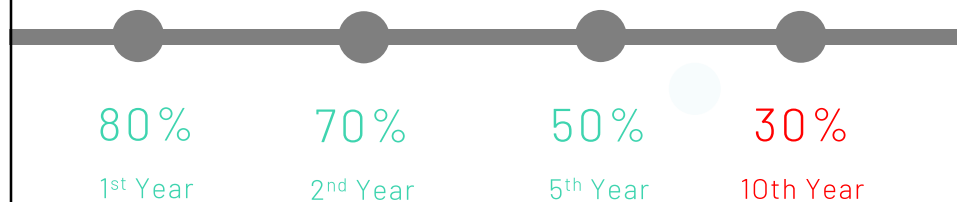
208

External Fundraising

(150 min)

209

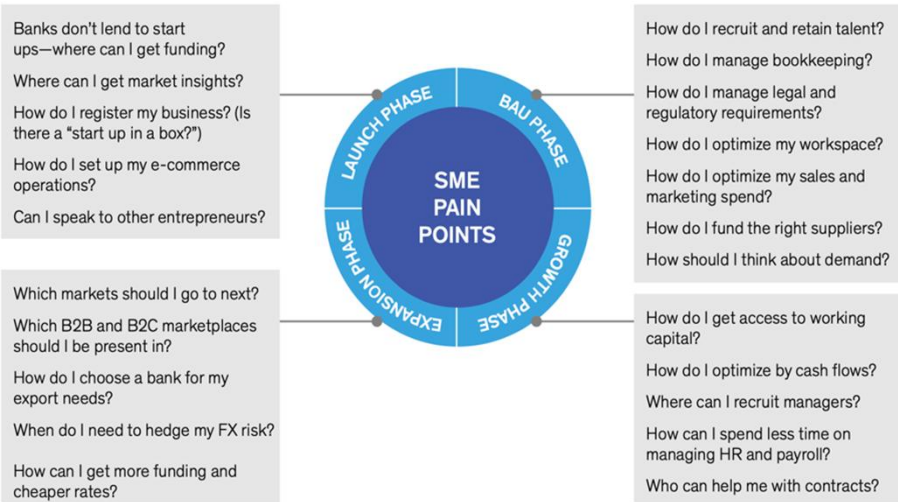
Survival Rates in US



Source: US Bureau of Labor Statistics.
https://www.bls.gov/bdm/us_age_naics_00_table7.txt

210

Landscape of SME Pain Points



Source: McKinsey & Company. 2019. *Beyond banking: How banks can use ecosystems to win in the SME market.*

211

Reasons why startups fail

Lack CBInsights analysis on 101 startups polls
(Nov 2019):



42%: There is no market need for their services or products



29%: They ran out of cash

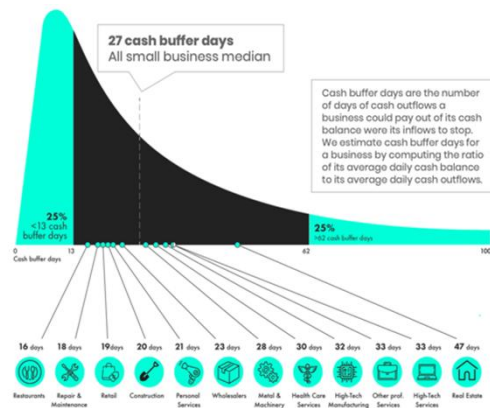


23%: They didn't have the right team running the business

212

Credit Crunch for MSMEs

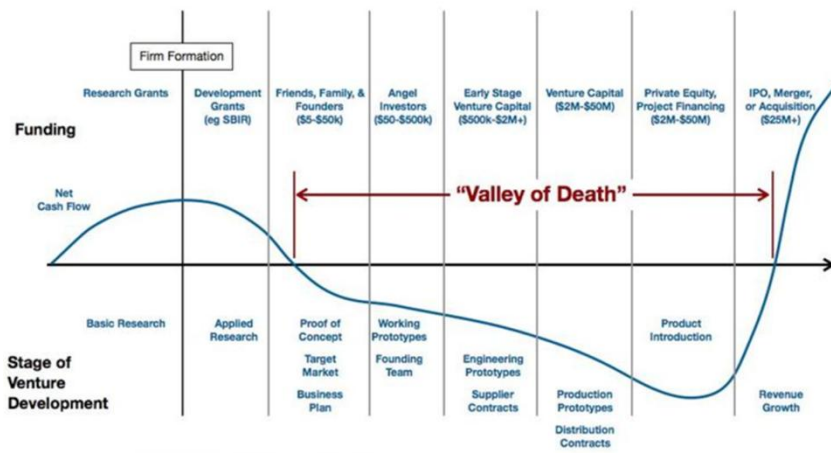
Damaged economy during the Covid-19 crisis: 50 % of US SMEs have a cash buffer of less than 1 month. In the UK, there had been more than 20,000 companies to be bankrupted by Mar 2020.



Source: JP Morgan Chase Institute, Tide, FT, 11:FS, 2020.

213

Financing Cycle & Death Valley



Source: Blaz Kos. Valley of Death – Where your dreams go to die.
<https://agileleanlife.com/valley-of-death/>

214

Management Improvement for Applying for the Bank Loans

215

Financial data-based Approach

- **Management Improvement Plan** (JFC. *How to prepare a management improvement plan.* 1998.)
- **Consulting Sheet** (Yahachiro Miyata. *Improving business with a single sheet.* 2014.)

216

Management Improvement Plan (1/3)

- Step 1: Data Collection & Analysis
- Step 2: Problem Finding
- Step 3: Prepare a Management Investment Plan
- Step 4: Discussion on Concrete Measures
- Step 5: Implementation of the Plan (=> Review)

217

Management Improvement Plan (2/3)

- Important points to be checked:

P/L: Improve profitability	B/S: Improve asset efficiency
Target: I. Halt line (Ordinary Income before Depreciation & Amortization= 0) II. Status quo (Ordinary Income = 0) III. Profitable line (Ordinary Income > 0)	Target: Reduction of assets and loans
Do the break-even analysis	1. Setting of targets on accounts receivable, inventory.
Reduction of costs including variable costs and fixed costs	2. Selling of fixed assets such as land, securities, etc.
	3. Reduction of other assets such as bank deposits, loans, etc.

218

Management Improvement Plan (3/3)

- Prepare a cashflow statement and analyze it.
- Planning for the management improvement in the next
- Key indicators: i) Current Ratio; ii) Quick Ratio; iii) Capital Adequacy Ratio; iv) Fixed Long-Term Conformity Ratio; and v) Borrowing Dependency Ratio

219

Consulting Sheet

- Financial Analysis
x Business DD
x Industry Analysis
- SWOT Analysis
- Management Improvement Plan
- KPI monitoring



220

What is Your Management Improvement Plan?

221

Worksheet: Management Improvement Plan

P/L		B/S	
Sales per head (\$): _____	Business: _____ Location of HQ: _____ No. of Employee: _____ Established in: _____	Capital / Total Assets (%): _____	
Marginal Profit Ratio (%): _____		Sales / Total Assets (%): _____	
Labor's Share of Income (%): _____		Inventory / (Sales / 365) (days): _____	
Ordinary Profits to Sales Ratio (%): _____		Account Receivable / (Sales / 365) (days): _____	
Target on Profitability (202X): _____		Ordinary Cash-in / Ordinary Cash-out (%): _____	
Problems on Strategy	Problems on Personnel	Problems on Admi	
Products/Services:	Top Management & Vision:	Financial Management:	
Marketing:	HRD:	Organizational Management:	
Solutions (Necessary Actions & Deadline):			

222

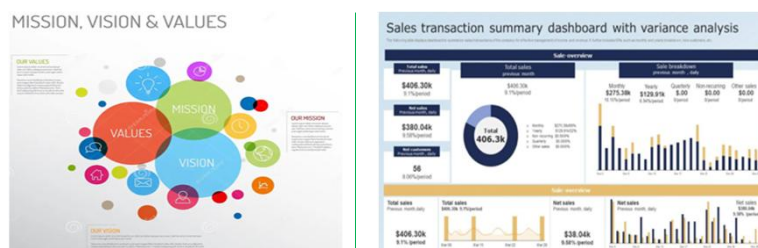
Don't make common mistakes
when you talk to bankers &
investors.

223

1. Focus too much on vision & mission

Statement: Focus on sales

- SME owners / entrepreneurs spend a lot of time preparing and revising their vision & mission statement. Most of such statements are not relevant to their business realities and not even impressive. Sales fixes everything. That's the most important for running a SME /startup.

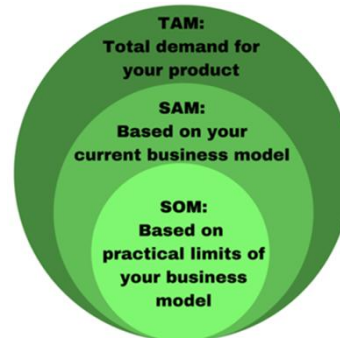


224

2. Talk about big numbers with 1%

probability. Be realistic by calculating from bottom up

- SME owners / entrepreneurs always talk about big numbers on the target market. I have never met startups that will meet their financial projection. But there is a possibility of getting only 1% of the market. They need to be realistic. Figure out how many (potential) customers.



225

3. Prepare a business plan in a single scenario

> Solution: Prepare a Plan B

- SME owners / entrepreneurs prepare a business plan in a single scenario. Particularly, aspiring managers have only a Plan A and believe that their Plan A will work. But they are usually wrong. They need a Plan B in a worse scenario. Plan B is defined as an alternative plan under unexpected scenario. If the founders of Google, Starbucks, or PayPal had stuck to their original business plans, we'd likely never heard of them. What separates the ultimate successes from the rest is what they do when their first plan fails to catch on.



John W. Mullins & Randy Komisar:
The Importance of Discovering Your Plan B.

226

4. Focus too much on networking & partnerships

> Solution: Focus on customers

- Most networking & partnerships are not meaningful for running a business and even harmful. Instead of them, SME owners /entrepreneurs really need to focus on customers and get the insights of customers' ever-changing needs.



227

5. Disregard financial statements

> Solution: Utilize them for improving the management



corporatefinanceinstitute.com

CFI

228

Understanding Financials

229

Financial Records from Book-keeping & Accounting System

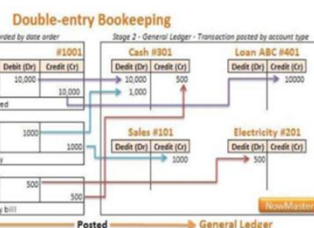


Bookkeeping

- ♦ Cash vs Accrual Method
- ♦ Chart of Accounts
- ♦ Journals
- ♦ Financial Statements



- ♦ Day Books
- ♦ Cash Book
- ♦ Ledgers



230

Financial Statements

- Income Statement
- Balance Sheet
- Cashflow Statement



Financial Statements	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Income Statement									
Total Revenue	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Cost of Goods Sold (COGS)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)
Gross Profit	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Operating Expenses	(20,000)	(20,000)	(20,000)	(20,000)	(20,000)	(20,000)	(20,000)	(20,000)	(20,000)
Operating Profit	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Net Income	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Balance Sheet									
Assets									
Current Assets	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Non-Current Assets	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Total Assets	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Liabilities									
Current Liabilities	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Non-Current Liabilities	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Total Liabilities	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Equity									
Common Stock	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Retained Earnings	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Total Equity	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Cash Flow Statement									
Operating Activities	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Investing Activities	(20,000)	(20,000)	(20,000)	(20,000)	(20,000)	(20,000)	(20,000)	(20,000)	(20,000)
Financing Activities	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)
Net Change in Cash	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000

231

Profitability & Forecasting

15 Ways to Measure Profitability

- Gross Profit**
 - Total Revenue - Cost of Goods Sold (COGS)
 - This tells you how much is left after each sale
- EBITDA**
 - Net income + Interest Expense + Interest Income + Taxes + Depreciation + Amortization
 - Earnings before interest, tax, depreciation & amortization
- Net Operating Income**
 - Gross Profit - Operating Expenses
 - The profit derived from a company's regular business operations
- Net Income**
 - Total Revenue - Total Expenses
 - Bottom line profit after subtracting all expenses from all income
- Net Income Margin**
 - Net Income / Revenue
 - Percentage of revenue that remains after deducting all expenses, including taxes and interest
- EBITDA Margin**
 - EBITDA / Revenue
 - Your % of revenue that's left over as EBITDA
- Gross Profit Margin**
 - Gross Profit / Revenue
 - Percentage of revenue that exceeds the cost of goods sold
- Return on Investment (ROI)**
 - Net Profit / Total Investment
 - The return on investment capital invested in a business
- Return on Equity (ROE)**
 - Net Income / Shareholders' Equity x 100
 - The return on equity invested in a business
- Return on Assets (ROA)**
 - Net Income / Total Assets
 - How effectively a company is using its assets to generate profit
- Net Other Income**
 - Other income - Other Expense
 - The net profitability of your other income / expense items, not related to your core business
- Earnings per Share (EPS)**
 - Net Income / Total Shares Outstanding
 - The portion of a company's profit allocated to each outstanding share of common stock
- Operating Profit Margin**
 - Operating Profit / Revenue
 - The percentage of revenue that remains after deducting operating expenses
- Price-to-Earnings (P/E)**
 - Price per Share / EPS
 - The relationship between a company's stock price and its earnings per share
- Return on Capital Employed (ROCE)**
 - Operating Profit / Capital Employed
 - A company's ability to generate profits from the capital it has invested in its business

4 Stages of Forecasting

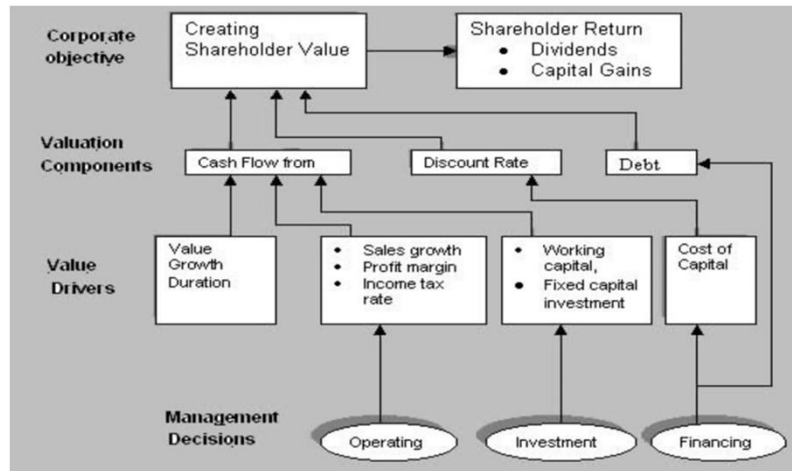
From BEGINNER to ADVANCED

- Level 1: Create a Revenue Build**
 - Map out your business model
 - Segment your revenue
 - Estimate customer CAC
 - Estimate customer LTV
 - Calculate revenue
- Level 2: Attach a Profit & Loss to your Revenue Build**
 - Calculate the cost of each sale
 - Calculate gross profit
 - Calculate operating profit
 - Calculate net income
- Level 3: Include a Balance Sheet and Cash Flows**
 - Calculate balance sheet
 - Calculate cash flow
 - Calculate operating activities
 - Calculate investing activities
 - Calculate financing activities
- Level 4: Include Historical Data and Dashboards**
 - Match chart of accounts
 - Include historical data
 - Create dashboards
 - Forecast revenue
 - Forecast profit
 - Forecast cash flow

Download this in high resolution: yourfogy.com/4-stages-of-forecasting

232

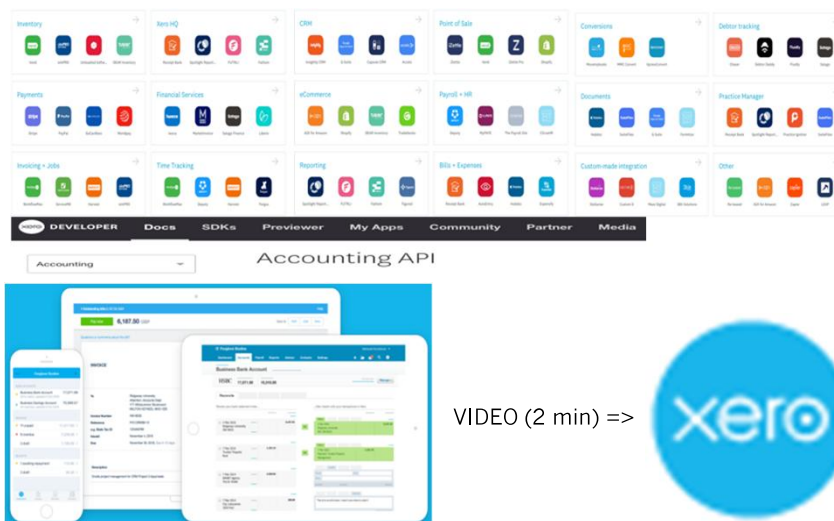
Value-based Management



Note: 'Enterprise Value' = Shareholder Value + Debt – Cash = NPV of Future FCF + Non-business Assets (e.g., surplus cash, idle property). FCF = NOPAT x (1-Tax) + Depreciation – Investment ± Working Capital.
Source: Valentin Munteanu, et al. *The Value-based Management Approach: From the Shareholder Value to the Stakeholder Value*. 2012.

233

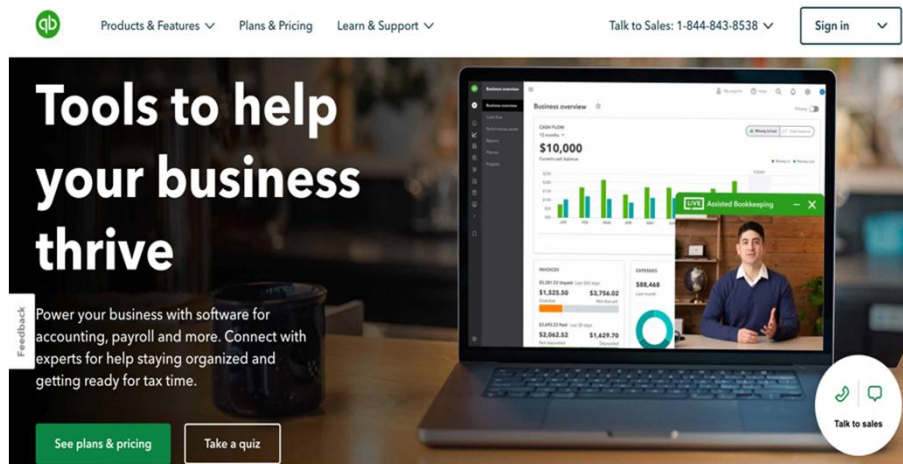
Accounting: Xero



Source: Xero's website <https://www.xero.com>

234

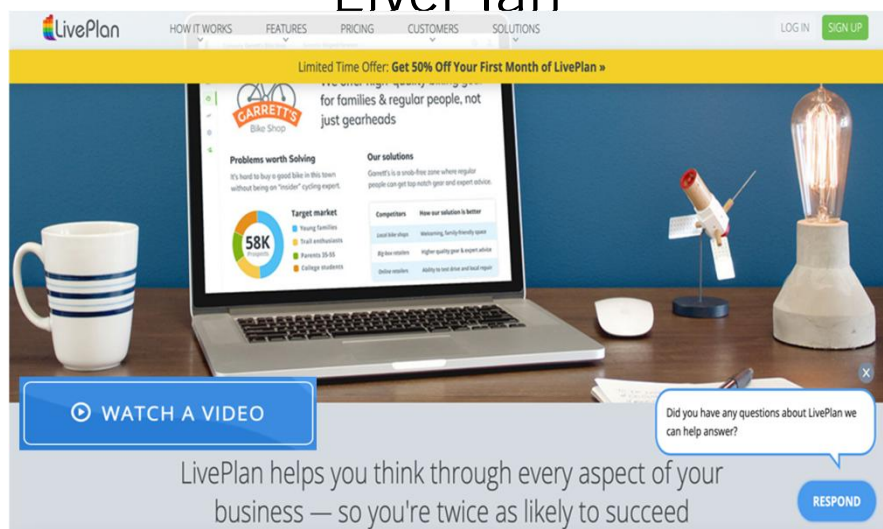
Accounting: QuickBooks

The image shows the QuickBooks website banner. At the top, there is a navigation bar with the QuickBooks logo, links for 'Products & Features', 'Plans & Pricing', and 'Learn & Support', a contact number 'Talk to Sales: 1-844-843-8538', and a 'Sign in' button. The main banner features the text 'Tools to help your business thrive' in large, bold letters. Below this, a smaller text says 'Power your business with software for accounting, payroll and more. Connect with experts for help staying organized and getting ready for tax time.' There are two buttons: 'See plans & pricing' and 'Take a quiz'. The background of the banner shows a laptop displaying the QuickBooks interface with various charts and a video of a man speaking. A 'Talk to sales' button is also visible in the bottom right corner of the banner.

Source: website of QuickBooks <https://quickbooks.intuit.com/#>

235

Business Plan Preparing: LivePlan

The image shows the LivePlan website banner. At the top, there is a navigation bar with the LivePlan logo, links for 'HOW IT WORKS', 'FEATURES', 'PRICING', 'CUSTOMERS', and 'SOLUTIONS', and buttons for 'LOG IN' and 'SIGN UP'. A yellow banner below the navigation bar says 'Limited Time Offer: Get 50% Off Your First Month of LivePlan'. The main banner features a laptop displaying the LivePlan interface with various charts and a video of a man speaking. To the left of the laptop is a white mug with blue stripes. To the right is a small model of a rocket ship and a light bulb. A blue button with a play icon and the text 'WATCH A VIDEO' is positioned below the laptop. A speech bubble from the bottom right says 'Did you have any questions about LivePlan we can help answer?' with a 'RESPOND' button below it. The text 'LivePlan helps you think through every aspect of your business — so you're twice as likely to succeed' is centered at the bottom of the banner.

Source: LivePlan's website <https://www.liveplan.com>

236

Excel

Click "blank workbook" to start a new file.

Click to learn more about Excel.

Look for the appropriate function by searching functions according to category.

Allows you to see how functions and formulas are affecting fields within the workbook.

Double click to open "Insert Function" dialog box to choose from functions and insert a function in the active cell.

Name cells and ranges to use in the functions across the workbook.

Allows you to quickly change calculation settings in the active workbook.

Recent files you've opened (if any).

Click other templates to see what you can do in Excel or to start with an example.

Type in the description of what you want the function to do and Excel will recommend a built-in function that relates best to the description.

Search for a function based on its functional category.

Provides a brief description on the function selected.

Insert Function dialog box details:

- Search for a function: Type a brief description of what you want to do and then click Go.
- Or select a category: Most Recently Used.
- Select a function: SUM, AVERAGE, COUNT, MAX, MIN, etc.
- Provides a brief description on the function selected.
- Adds the numbers in a range of cells.

237

Financial Projection (sample)

Assumptions

Tax Rate	25%
Discount Rate	12%
Perpetual Growth Rate	3%
EV/EBITDA Multiple	7.0x
Transaction Date	31/12/2017
Fiscal Year End	30/06/2018
Current Price	25.00
Shares Outstanding	20,000
Debt	30,000
Cash	239,550
Capex	15,000

Cash Flow

Year	2018	2019	2020	2021	2022
Cash Flow	117,747	137,715	141,501	143,510	147,008

Discounted Cash Flow

Date	31/12/2017	30/06/2018	30/06/2019	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2022
EBT	47,814	51,095	55,861	58,693	63,039		
Less: Cash Taxes	11,954	12,774	13,965	14,673	15,760		
Plus: D&A	15,008	15,005	15,003	15,002	15,001		
Less: Capex	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000		
Less: Changes in NWC	375	611	398	511	272		
Unlevered FCF	35,494	37,715	41,501	43,510	47,008		
(Earnings)	(290,450)						
Transaction CF		17,747	37,715	41,501	43,510	47,008	542,129
Transaction CF	(290,450)	17,747	37,715	41,501	43,510	47,008	542,129

Intrinsic Value

Enterprise Value	462,983
Plus: Cash	239,550
Less: Debt	30,000
Equity Value	672,532
Equity Value/Share	33.63

Market Value

Market Cap	500,000
Plus: Debt	30,000
Less: Cash	239,550
Enterprise Value	290,450
Equity Value/Share	25.00

Terminal Value

Perpetual Growth	537,881
EV/EBITDA	546,278
Average	542,129

Rate of Return

Target Price Upside	35%
Internal Rate of Return (IRR)	26%

Market Value vs Intrinsic Value

Market Value	25.00
Upside	8.63
Intrinsic Value	33.63

Instructions

Step 1: Get EBT and D&A from the income statement.

Step 2: Calculate the net working capital.

There are two ways to find NWC:

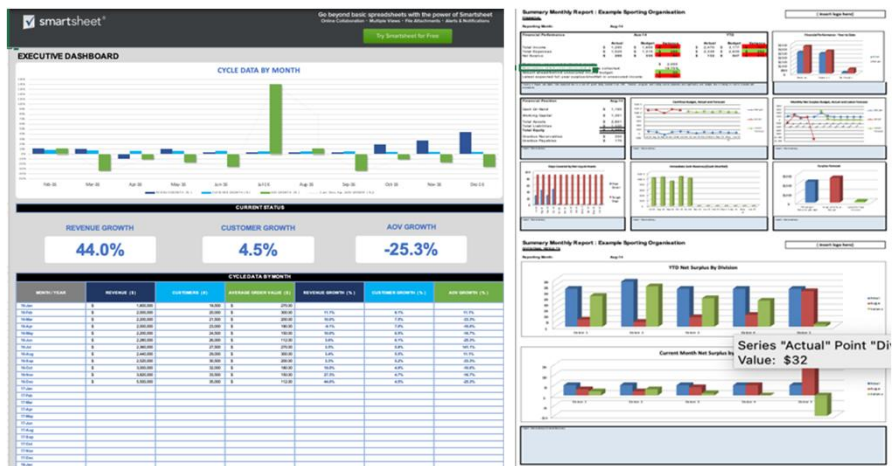
- NWC = Current Assets (less cash) - Current Liabilities (less debt)
- NWC = Accounts Receivable + Inventory - Accounts Payable

This file is for educational purposes only. E&OE

CFI
Corporate Finance Institute®

238

Executive Dashboard (sample)



Source: smartsheet

Reference: [Make an Awesome Dashboard in Just 15 Minutes](https://www.youtube.com/watch?v=jeYjtEX3RAE)

<https://www.youtube.com/watch?v=jeYjtEX3RAE>

239

Preparing Pitch Deck, Practice (150 min)

240

Method

For 10 participants

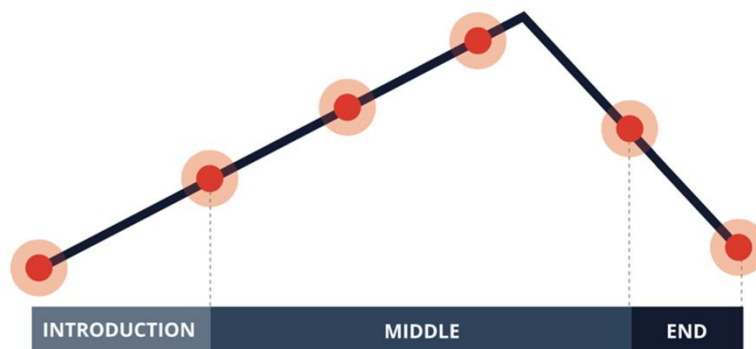
1. Pitch (7 min)
2. Q&A (3 min)
3. Comments by lecturer (2 min)

241

Pitch Deck (1/2)



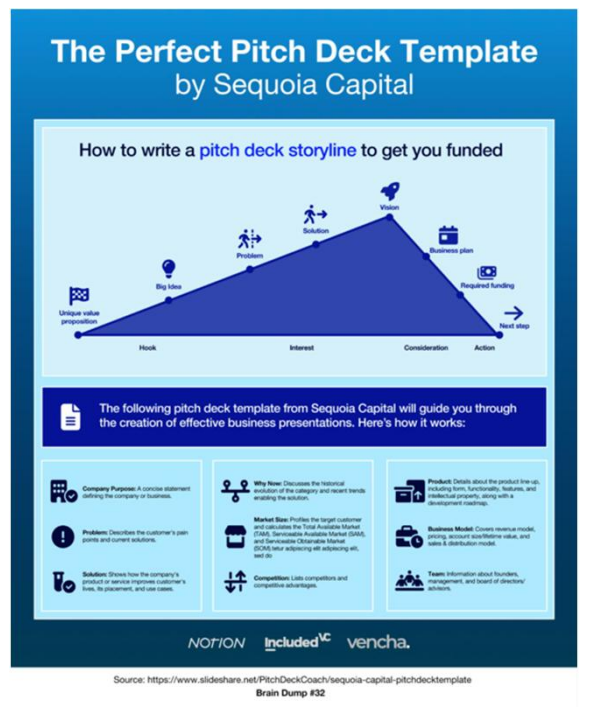
CREATING A PITCH DECK



Source: University of Oxford. *Fintech Programme*. 2018.

242

Pitch Deck (2/2)



243

Let's get it started!

244

Lecturer's Advice (1/2)

The advice from the lecturer:

- Show me what you've got actually
(more than just a good idea!)
- Improve your team's execution ability
- Clarify your problem
- Deepen your competitive analysis
- Define your market clearly



245

Lecturer's Advice (2/2)

- Appeal to your customers' desires or wants by questioning on "What do your customers really want or need?" and "What is the best solution for them?".
- Use digital tools such as a product introduction video on YouTube, Facebook, Instagram, etc.

246

Lessons from Japanese Business Mentors

247

Well-prepared Business Plan

“Be carefully prepared with a well-prepared business plan, and take risk starting a business.”

--- Sachio Semmoto, Serial
Entrepreneurs, Founder of KDDI
and eAccess.



248

Managing in An Uncertainty

“The sales forecasts are not always correct. The key to success is how to survive in worst case scenarios.”

--- Tetuso Iwasaki, Former Deputy President of Applied Materials (US; the top maker of semiconductor manufacturing equipment)



249

Being A Competitive Company

“At the monthly meetings, we always ask ourselves about whether each of our products are the top quality in the world.”

--- Kanji Matsutani, Former Chairman of MANI (Japan; the world top maker of dental instruments & medical needles)



250

Risk-taking for the Future

“Bet or die, Do bet in the future!”

--- Kazuto Ataka, Former Chief
Strategy Officer of YAHOO
JAPAN.



251

Moral Compass

“Animal spirit is defined as ‘Always hungry, always hunting.’ So, what is your moral compass?”

--- Michihiro Matsumoto,
Debater, 1940-2022.



252

Think Different

7 ways Steve Jobs taught us to think different:

- Think big
- Adopt unconventional, or even "impractical," perspectives to problems
- Follow your instinct
- Don't afraid of failure
- Upset the status quo
- Be optimistic about the future
- Keep it personal

Source: Joe MaKendric, contributor of ZDNet, 6 Oct 2011.

Think different.

253

Group Discussion on Mentoring & Coaching (80 min for Advisors/Trainers/Lecturers)

254

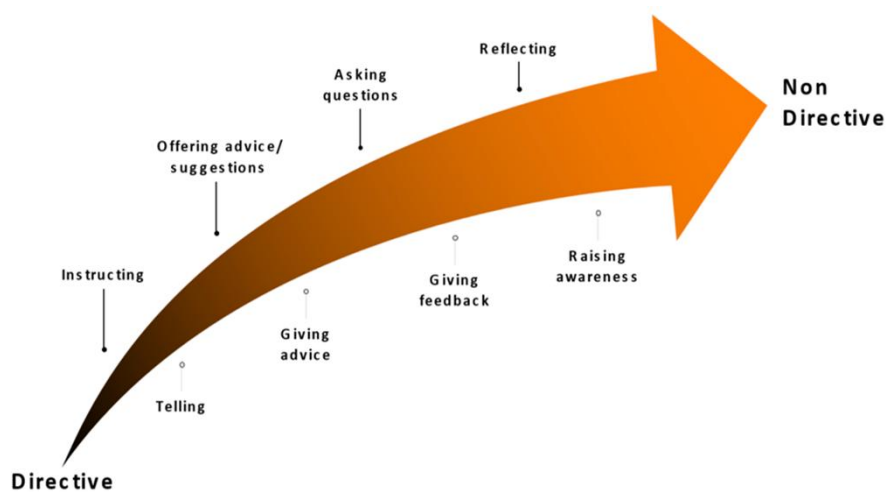
Mentoring vs Coaching

- **Mentoring:** A mentor is someone who shares their knowledge, skills and/or experience, to help another to develop and grow.
- **Coaching:** A coach is someone who provides guidance to a client on their goals and helps them reach their full potential.

Source: <https://www.pushfar.com/article/mentoring-vs-coaching-the-key-differences-and-benefits/>

255

Mentoring vs Coaching



Source: <https://www.pushfar.com/article/mentoring-vs-coaching-the-key-differences-and-benefits/>

256

Mentoring vs Coaching



Source: <https://www.pushfar.com/article/mentoring-vs-coaching-the-key-differences-and-benefits/>

257

Method

1. Group discussion on keys to successful mentoring & coaching and failures (20 min)
2. Presentation on top 3 keys to successful mentoring & coaching by a representative of each group (50 min)
3. Summary (10 min)

258

Anexo 18

Ejemplos de materiales de capacitación para el curso de FdF para funcionarios de gobiernos locales

**TRAINING COURSE FOR LOCAL GOVERNMENT
OFFICIALS IN CHARGE OF MSME POLICY IN CUBA**

THE ROLES OF MSME SECTOR & ECOSYSTEM APPROACH FOR MSME DEVELOPMENT

Yoshiyuki Oba
JICA Advisory Team - MSME Policy Expert
October 2025

1

Advisor on MSME Policies in Cuba



YOSHIYUKI OBA
MSME Policy Expert

- 30+ years of experience in MSME development & finance in Japan & 20 frontier/emerging economies
- Worked for Japan Finance Corporation (JFC), Tokyo Small Business Investment & Consultation (SBIC), Mitsubishi UFJ Research & Consulting (MURC), and Japan Economic Research Institute (JERI)
- 40 international development projects focused on MSME &/or financial sector development
- Executive MBA from Aalto University (formerly known as Helsinki School of Economics) (FI) as well as Certificates of AI at MIT (US) and Fintech at Oxford University (UK)
- Currently, accredited business angel with 2 investing positions in Santiago de Chile and L.A., US.

2

Presentation Contents

DISCUSSION POINTS

- How would you define a MSME? (p.5)
- How important is the MSME sector? (p.7)
- Why is it so difficult to run a MSME business? (p.10)
- What should the MSME policy model look like? (p.14)

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

3



**How would you define a
MSME?**

MSME DEFINITION

4

No single, globally accepted definition of MSME in the world, but in Japan...

JAPAN

SME Basic Act (1963, rev 1999)(Article 2)

Industry	SMEs		Small enterprises
	Capital or employees	Employees	Employees
Manufacturing industry and other industries	Up to 300 million yen	Up to 300	Up to 20
Wholesale industry	Up to 100 million yen	Up to 100	Up to 5
Service industry	Up to 50 million yen	Up to 100	Up to 5
Retail industry	Up to 50 million yen	Up to 50	Up to 5

UK

Company Act (2006)
(Section 382 & 465)
⇒ Adopt the EC definition

Common definition
No. of Employees: <250

EU

Annex to Recommendation
1996/280/EC, rev
2003/361/EC

Enterprise category	Headcount: annual work unit (FTE)	Annual turnover	Annual balance sheet total
Medium-sized	< 250	≤ EUR 50 million	≤ EUR 43 million
Small	< 50	≤ EUR 10 million	≤ EUR 10 million
Micro	< 10	≤ EUR 2 million	≤ EUR 2 million

US

SBA's "Table of Small Size Standards (2016)"

No. of Employees:
<1,500
Average Annual
Receipts: ≤US\$38.5 mil

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

5



How important is the MSME sector?

SIGNIFICANT ROLES OF MSME SECTOR IN THE ECONOMY

6

Total No. of Enterprises in Japan: 3,365 thousand (2021)

99.7%

MSMEs
(Micro: 84.5%)

0.3%

LARGE ENTERPRISES

7

Japan: MSME Sector = Backbone of the Economy

99.7%

of all businesses in Japan
(2021; Economic Consensus
for Business Activity)

69.7%

of all employees in Japan
(2021; Economic Consensus
for Business Activity)

56.0%

of total added value in Japan
(2020; Economic Consensus
for Business Activity)

New Industries

brought by SME sector

Competitiveness
in the Market

Accelerated by SME sector

Revitalization of
Regional Economy

achieved by SME sector

Source: METI. White Paper on SMEs in Japan. 2024, SME Basic Act 1999.

8



Why is it so difficult to run a MSME business?

LACK OF MANAGEMENT RESOURCES

9

Low survival rates of MSMEs

80%

1st Year

70%

2nd Year

50%

5th Year

30%

10th Year

Source: US Bureau of Labor Statistics. https://www.bls.gov/bdm/us_age_naics_00_table7.txt

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

10

Reasons why startups fail

CBInsights analysis on 101 startups polls (Nov 2019)



42%: There is no market need for their services or products



29%: They ran out of cash

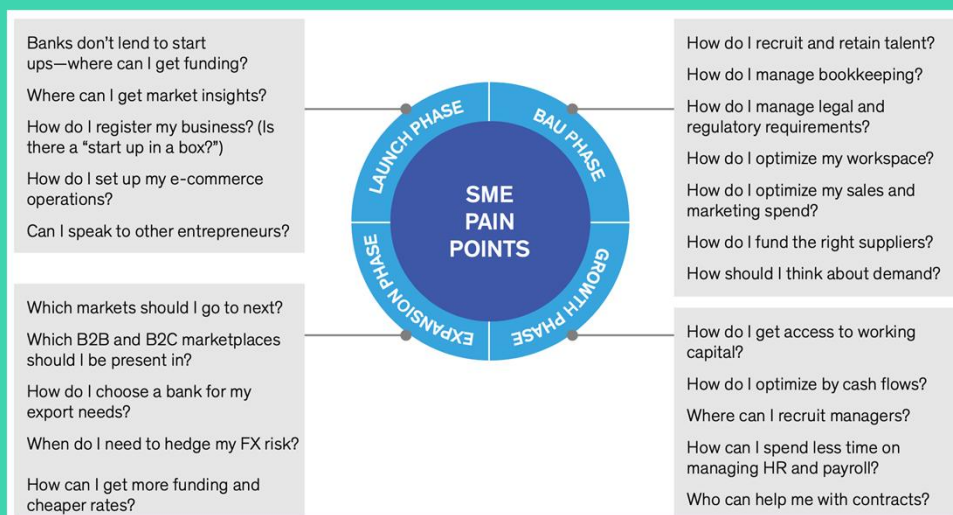


23%: They didn't have the right team running the business

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

11

Landscape of MSME pain points



Source: McKinsey & Company. *Beyond banking: How banks can use ecosystems to win in the SME market*. 2019.

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

12



What should the MSME policy model look like?

MSME POLICIES ARE HETEROGENOUS AND PLURALISTIC
FROM COUNTRY TO COUNTRY.

13

MSME Policy Models: Japan vs 5 other types

INDUSTRIALIZED
COUNTRY TYPE

A-type UK

INDUSTRIALIZED
COUNTRY TYPE

B-type Continental Europe

DEVELOPING
COUNTRIES TYPE

Developing countries

INDUSTRIALIZED
COUNTRY TYPE

C-type US

INDUSTRIALIZED
COUNTRY TYPE

D-type Japan

SOCIALIST
COUNTRIES TYPE

Socialist countries

Source: Atsuro Yamanaka. "Economic Internationalization and Small and Medium Enterprises in the World", in Fujita and Fujii, *Economic Internationalization and Small and Medium Enterprises*, 1976.

14

MSME Policy Assessment Framework

KEY 5 PILLARS & LEVEL-PLAYING-FIELD PILLAR



A. Responsive government



B. Entrepreneurial human capital



C. Access to finance



D. Access to market



E. Innovation and Business Support



Level-playing-field conditions

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

15

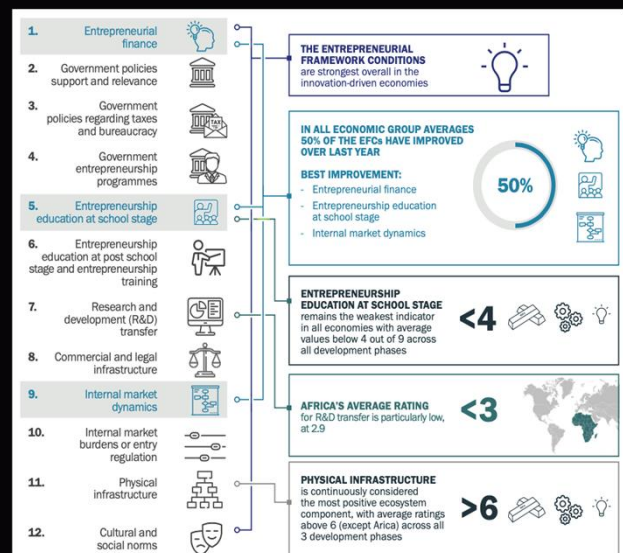
Entrepreneurial Framework

KEY 12 CONDITIONS



Entrepreneurial Culture & Social Norms (i.e., Social Value of Entrepreneurship):

- Entrepreneurship as a good career choice
- High status to successful entrepreneurs
- Media attention for entrepreneurship



YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

16

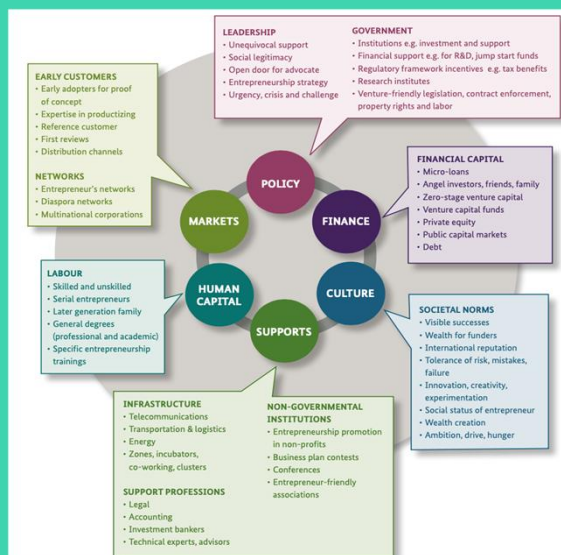
WORLD TREND

MSME policies are moving forward to “ecosystem approach” from “MSME supporting approach”.

by Yoshiyuki Oba

17

Ecosystem Map



Source: GIZ. 2018. Guide for Mapping the Entrepreneurial Ecosystem.

YOSHIYUKI OBA | WORLD TRENS OF MSME POLICY

18

SME Policy Mix

3 Policy Menus in 6 PILLARS

1. Supply-Demand Policy: Direct interventions such as tax reduction, subsidiary, loans, credit guarantee, investment

2. Policy on Supplying Complementary Goods: improving school education & vocational training / seminar, developing standards, guidelines, and other infrastructure

3. Organizational Reform : industry-academia collaboration matching, open sourcing



A. Management Support



B. Financial Support



C. Fiscal Support



D. Commercial & Regional Support



E. Sector-specific Support



F. Consultation & Provision of Information

Source: *SME Policy User Guidebook 2022*. SME Agency, Japan.

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

19

Let's keep talking!

WAYS TO REACH ME

PHONE

+60 18 764 0017 (available on WhatsApp)

EMAIL

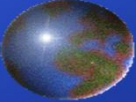
oba.yoshiyuki@gmail.com

LINKEDIN

<https://www.linkedin.com/in/yoshiyukioba/>



20



JICA Cuba MSME Advisory Assistance

Strategic Regional Development - Case Study: Japan

FUH Training for Local Government Officers
in October 2025
As at September 7, 2025
Yasuo IZUMI

1



2

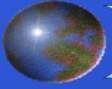
Agenda

STRATEGIC DEVELOPMENT – CASE STUDY JAPAN

1. Local Government System in Japan
2. Regional Support by Local Governments
3. Regional Support by other Actors (DAO +)

Annex:
National–Provincial–Municipal Structure in Cuba

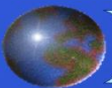
2



3

1. Local Government System in Japan

3

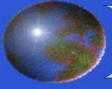


4

System Overview

- ❖ **[Central Government]**: Composed of the Cabinet, the National Diet, and various ministries
- ❖ **[Local Governments]**: Operates on a **two-tier structure** consisting of
 - **47 Prefectures**
 - **Approx. 1,700 municipalities (cities, towns, villages)**
- ❖ Based on **Article 92 of the Japanese Constitution**,
 - local governments are guaranteed autonomy, allowing them to enact ordinances, implement administrative functions, and manage tax revenue within the scope of the law.

4

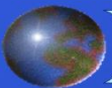


5

Key Characteristics of Decentralization

- ❖ "Decentralization Law" was enacted In **1999**, shifting authority to local governments' own jurisdiction.
- ❖ Local governments are granted
 - **discretionary powers over budget formulation and project implementation,**
 - utilizing **local taxes** and **local allocation taxes (grants from the central government)**
- ❖ The relationship between the central and local governments has shifted from a **hierarchical structure to a partnership model**, emphasizing **equal and cooperative relations**.

5



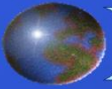
6

Financial Resources for Local Governments

Sources from Central Government

- ❖ Japan's Central Government **General Account Budget** amounts to approximately **JPY115 trillion** for FY2025
- ❖ of which around **JPY19 trillion (16.5%)** is allocated to **Local Allocation Tax Grants**. In addition,
- ❖ various financial mechanisms such as national treasury disbursements, **local tax grants, and temporary fiscal measures** are about **JPY17 trillion (14.8%)**
- ❖ **Local Government** bonds also function to support local governments (about **JPY 70 trillion**)

6



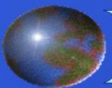
7

Financial Resources for Local Governments

Revenue Structure of Prefectural Governments

- ❖ Prefectural governments receive a relatively high share of revenue from corporate taxation, enabling them to implement large-scale infrastructure projects and wide-area policies.
- **Tax Revenue:** Local taxes such as a portion of **individual inhabitant tax**, **corporate enterprise tax**, automobile tax, etc.
- **Subsidies:** Grants from the central government (National Treasury Disbursements)
- **Local Allocation Tax:** Funds distributed from the national government for fiscal equalization purposes

7



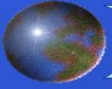
8

Financial Resources for Local Governments

Revenue Structure of Municipal Governments

- ❖ **Local Allocation Tax:** Represents a significant portion of revenue especially for small-scale municipalities
- **Tax Revenue:** Municipal taxes such as **fixed asset (Real estate) tax**, a portion of **individual inhabitant tax**, and **light motor vehicle tax**
- **Subsidies:** Grants from the national and prefectural governments (e.g., child-rearing support, school lunch subsidies)

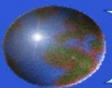
8



9

2. Regional Development Support by Local Governments

9

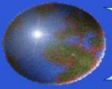


10

Agricultural Policy Initiatives by Municipalities

- ❖ **Farmland development, provision of subsidie**
 - Support for sixth industrialization (integration of production, processing, and distribution)
- ❖ **Agricultural committee system** enables participatory local governance in land use and farming
- ❖ In collaboration with Japan Agricultural Cooperatives (**JA**),
 - local governments promote **local production for local consumption** and the **branding of regional agricultural products**

10

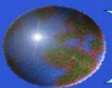


11

ICT Policy Initiatives by Municipalities

- ❖ **Smart City Initiatives and Local ICT Industry Development**
- ❖ Implementation of smart city policies, **fostering local IT companies**, and
- ❖ **Collaboration with universities and the private sector** (e.g., in cities like *Sapporo* and *Fukuoka*)
- ❖ Municipalities can formulate their own unique policies by utilizing programs such as the **Regional Revitalization Grant**

11

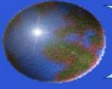


12

Support for MSME Policy Initiatives by Municipalities

- ❖ Provision of **business consultations, subsidies**, and **support for capital investment** in partnership with local Chambers of Commerce and financial institutions
- ❖ Many local governments have established “**Startup Support Centers**” and **business incubators**
- ❖ Several municipalities operate **independent subsidy schemes** tailored to their regional economic needs

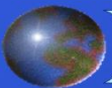
12



13

3. Regional Development Support by other Actors

13



14

Approaches to Regional Development in Japan 1/2

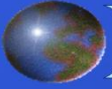
❖ Local Governments

- Example: Introduction of **autonomous buses**, **drone delivery services**...
- Aim: Enhancing convenience and **curb population outflow**

❖ Public-Private Collaboration

- Example: **Greater Nagoya Initiative**
- Aim: Attracting industries and revitalize regional economies through partnerships with businesses

14



15

Approaches to Regional Development in Japan 2/2

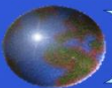
❖ Universities

- Example: **APU** (Ritsumeikan Asia Pacific University), promoting **Community-Based Learning (CBL)**,
- Aim: Creating **social innovation hubs**

❖ Community-Led Initiatives

- Example: **High school** and **regional art festivals**
- Aim: Emphasizing **youth- and citizen-driven participatory town development**, empowering residents to take initiative

15



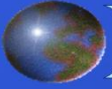
16

DAO Creation

❖ A Decentralized Autonomous Organization (DAO) is:

- a form of organization that
- operates autonomously without a central authority.
- It is based on **blockchain technology** and **smart contracts**,
- enabling decision-making and operations to be carried out
- in a self-governing manner.
- DAOs are characterized by **transparency that cannot be changed or hidden**,
- so all decisions and actions are clear to everyone, **and**
- **high levels of participant involvement**

16



17

DAO Development Timeline

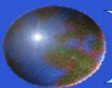
❖ 2013 – Emergence of the DAO Concept

- *Vitalik Buterin*, co-founder of **Ethereum**, proposed the idea of a “**company run by code**”,
- laying the foundation for what would later become known as a **Decentralized Autonomous Organization (DAO)**.

❖ Since 2021 – Diversification of DAO Models

- DAOs have evolved into various forms, including **local DAOs** and **corporate DAOs**.

17



18

Countries introduced DAO

❖ North America (USA & Canada)

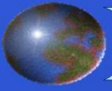
- **The epicenter of DAO development**, especially active within the Ethereum community
- **Wyoming, USA**: In 2021, became the **first state in the world** to recognize a DAO as a legal entity by allowing it to register as an **LLC (Limited Liability Company)** under the *Wyoming DAO Law*

❖ Europe – Switzerland, Germany, Estonia

❖ Asia / M East – UAE, Singapore, Korea

❖ Japan - Although **legal frameworks are still under development**, Japan is witnessing growing experimentation with: **Regional DAOs** (e.g., *Yamakoshi DAO* for local revitalization)

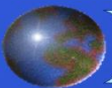
18



19

Annex: National–Provincial–Municipal Structure in Cuba

19



20

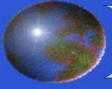
National–Provincial–Municipal Structure in Cuba

【Central Government】

National Assembly of People's Power (Legislature)
Council of State (Standing organ of legislature & executive)
President / Prime Minister (Head of State & Government)
Council of Ministers (Ministries: Interior, Foreign Affairs, etc.)

↓ Directive Authority

20



21

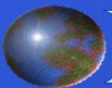
National–Provincial–Municipal Structure in Cuba

【Province (Provincia)】

Provincial Council (Municipal delegates) <Legislative Role>
Governor / Vice Governor
(Appointed with local endorsement)

↓ Coordination & Oversight

21



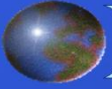
22

National–Provincial–Municipal Structure in Cuba

【Municipality (Municipio)】

Municipal Assembly of People's Power (Locally elected)
Intendente (Municipal Chief) & Administrative Council
Local development, services, planning, budget execution

22



End

Yasuo IZUMI
JICA Expert

Executive Consultant
Oriental Consultants Global (OC Global)
E-mail: izumi-y@ocglobal.jp / WhatsApp: +81-80-5376-9627
Visiting Professor at Kobe University, Tokyo University of Foreign Studies



**TRAINING COURSE FOR LOCAL GOVERNMENT
OFFICIALS IN CHARGE OF MSME POLICY IN CUBA**

JAPANESE CASES OF DAO LLC

Yoshiyuki Oba
JICA Advisory Team - MSME Policy Expert
October 2025

1

Presentation Contents

DISCUSSION POINTS

- Background of DAOs in Japan (p.4)
- Case 1: KABA DAO LLC (p.9)
- Case 2: RE. ASSET DAO LLC (p.12)
- Case 3: KIBOTCHA DAO LLC (p.15)

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

2



Background of DAOs in Japan

INTRODUCTION

3

Definition of DAO

WORLDWIDE

- ❖ 1st case of DAO: "The DAO" (2016)
- ❖ Definition of DAO by Santana and Albareda (2022)
- ❖ Continuing discussion and divergence of views regarding the terminology and constituent elements of a DAO.

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

4

Landscape of DAO LLCs

GLOBAL AND JAPAN

- ❖ First legal framework for DAO LLCs in the world: the U.S. Wyoming Senate Bill 38 (July 2021)
- ❖ Global discussion on DAO-enabled governance with decentralized organizational structure and transparency for businesses
- ❖ Legal framework for DAO LLCs in Japan: the Cabinet Office Ordinance on Definitions under Article 2 of the Financial Instruments and Exchange Act, Japan (April 2024)
- ❖ Trial utilization of DAOs and DAO LLCs by MSMEs in Japan

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

5

Features of DAO LLCs

COMPARISON WITH TRADITIONAL ORGANIZATIONS

	Traditional Organizations (e.g., JSC, LLC)	DAO LLCs
Governance	Hierarchical structure with centralized decision-making	Distributed network with community-based decision-making
Decision-making	Top-down, often by a board of directors or management team	Through voting mechanisms, often using governance tokens
Transparency	Can vary; often limited to stakeholders and regulators	High transparency through public blockchain ledger
Operations	Rely on intermediaries and centralized infrastructure	Automated through smart contracts on decentralized networks
Intermediaries	Essential for various functions (e.g., finance, trust)	Reduced reliance on traditional intermediaries

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

6

DAO Map in Japan

200+ Japanese DAOs prepared by GAIAX CO., LTD. (2024)



Source: <https://www.gaiax.co.jp/pr/press-05222024/>

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

7



Case 1: KABA DAO LLC

JAPANESE CASE

8

Business Outline

COFFEE INDUSTRY

- Established in: July 2024
- Form: DAO LLC
- Purpose: coffee grounds exchange to solve the social challenge, i.e., the Coffee 2050 problem
- Number of the DAO community members: 86

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

9

Services: coffee grounds exchange

COFFEE INDUSTRY



Source: Kabadao White Paper. May 2025.

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

10



Case 2: RE. ASSET DAO LLC

JAPANESE CASE

11

Business Outline

HOTEL INDUSTRY

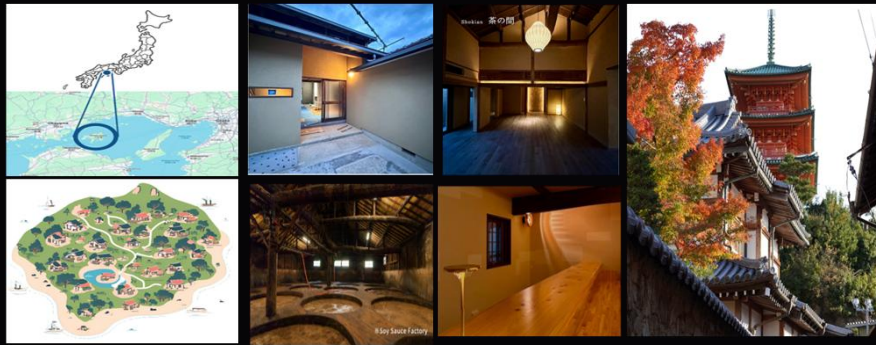
- Established in: August 2024
- Form: DAO LLC
- Purpose: management of old fork hotel (Shodo Island, Ehime prefecture)
- Number of the DAO community members: 584
- Amount of funds raised: JPY18 million
- Founders' share of the DAO ownership: 5%

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

12

Services: old form hotel

HOTEL INDUSTRY



Source: Re. Asset DAO LLC. *The Power of DAOs to Drive Local Development*. Dec 2024.

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

13



Case 3: KOBOTCHA DAO LLC

JAPANESE CASE

14

Business Outline

SMART ECO-CITY

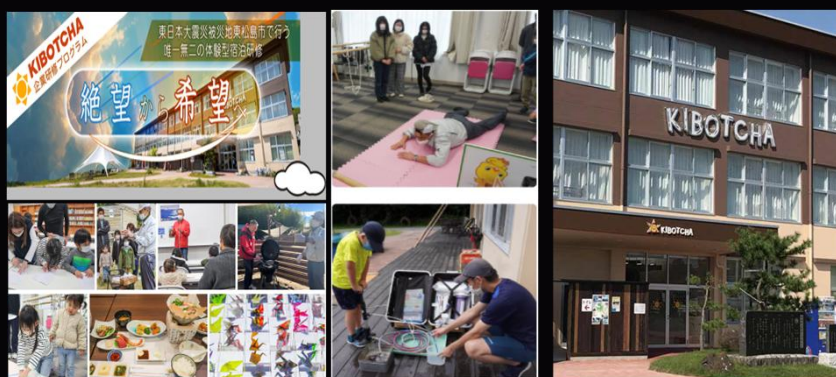
- Established in: April 2025
- Form: DAO LLC
- Purpose: Establishing a smart eco-city, including disaster prevention training, the reduction of food losses (e.g., oyster), biomass power generation, etc.
- Number of the DAO community members: 862

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

15

Services: infrastructure-building

SMART ECO-CITY



Source: <https://kibotcha.com/>

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

16

Let's keep talking!

WAYS TO REACH ME

PHONE

+60 18 764 0017 (available on WhatsApp)

EMAIL

oba.yoshiyuki@gmail.com

LINKEDIN

<https://www.linkedin.com/in/yoshiyukioba/>





1

Challenges in Cuba

1. The financing and subsidy systems for MSMEs **lack clear screening criteria**, leading to the approval of projects **without adequate evaluation of their business plans**.
2. There is **no clear methodology for monitoring** these MSMEs after they have been approved.
3. While the updated MSME decree states **social responsibility**, the **specific requirements are not clearly defined**.

2

2

1. Screening Criteria and Business Plan Evaluation "New Business/Startup Support Fund" and "Monodzukuri Subsidy"

- "New Business/Startup Support Fund," implemented by the Japan Finance Corporation (JFC) under its National Life Business, and the "Project to Promote Productivity Improvement in Manufacturing, Commerce, and Services (Monodzukuri Subsidy)," implemented by the Small and Medium Enterprise Agency (SME Agency) and the Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN (SMRI).

	New Business/Startup Support Fund	Monodzukuri Subsidy
Nature	Loan (Repayment required)	Subsidy (In principle, no repayment required)
Purpose	To promote entrepreneurship by providing the necessary equipment and operating funds to start a new business or for post-startup needs.	To improve productivity by supporting SMEs and small-scale businesses in their capital investments for developing innovative products/services or for streamlining production processes.
Eligible parties	Individuals starting a new business, or those who are within approximately 7 years of their business's commencement.	SMEs and small-scale businesses, etc., that have their head office in Japan.
Support details	[Loan Limit] Max. ¥72 million (of which, working capital is up to ¥48 million) [Interest Rate] Approx. 1.0%–3.0% p.a. [Repayment Period] Equipment funds: within 20 years, Working capital: within 10 years	[Max. Subsidy Amount] ¥7.5 million to ¥40 million [Subsidy Rate] In principle, 1/2 (2/3 for small-scale businesses, etc.)
Eligible uses	Equipment Funds: Costs for interior/exterior construction of stores/offices, purchase of machinery, fixtures, vehicles, etc. Working Capital: Personnel costs, rent, procurement costs, advertising expenses, etc.	Costs for machinery/system development, technology introduction fees, expert fees, transport costs, cloud service fees, raw material costs, outsourcing fees, etc.

3

1. Screening Criteria and Business Plan Evaluation Screening Criteria

	New Business/Startup Support Fund	Monodzukuri Subsidy
Screening Purpose	To determine if the loaned funds will be repaid with interest according to the plan (assessment of repayment ability).	To determine if the project is excellent and aligns with national policy objectives (e.g., productivity improvement, business restructuring, DX) (assessment of the business content).
Importance of the Business Plan	The "Income and Expenditure Plan" and "Cash Flow Plan" are crucial. It is necessary to demonstrate with numerical data the likelihood of securing stable sales and profits to ensure continuous repayment.	The project's " innovativeness/superiority ," " contribution to policy objectives ," and " cost-effectiveness " are important. It is necessary to clearly communicate what will be achieved with the subsidy and how it will contribute to society and national policy.
Screening Criteria	In addition to financial aspects, a " Business Viability Assessment ," which evaluates the business content and future potential from multiple perspectives, is incorporated into the loan screening. • Quality of the business startup plan • Business experience and capabilities • Profitability and repayment potential	The criteria are clearly stated in the application guidelines. 1. Eligibility of the subsidized project 2. Management capability 3. Business viability 4. Feasibility 5. Policy aspects 6. Appropriateness of the business plan for wage increases <Items for extra points> J-Startup selection, "Eruboshi" or "Kurumin" certification, etc.

4

1. Screening Criteria and Business Plan Evaluation Business Plan (Application Form of "New Business/Startup Support Fund")

1. Current Situation, Content of New Product or New Service Development, Issues and Main Focus Areas, Specific Measures

Current Situation (For startups: purpose and motivation for starting the business)

<< Content of new product development or new services >>

Management issues
(For start-ups, key action items)
[Mark the applicable items with a circle or check]

Specific measures based on the issues or key action items

Overall management
Formulation of management strategies
Delay in IT adoption
Selection and Focus of Business Operations
Business Succession / Successor Issues
Others ()

Sales / Revenue
Strengthening Sales Capabilities
Expansion of Sales Channels
Intensification of Market Competition
Product Development Capability
Profitability analysis
Cost and expense reduction
Other ()

Human resources and management
Development of management personnel
Recruitment of necessary personnel
Improvement of store management
Other ()

Finance
Formulation of capital investment plan
Formulation of cash flow plan
Prolonged collection period for accounts receivable
Inventory reduction
Other ()

Other
()
()

2. Business Performance Trends and Future Plans

(Unit: 10,000 yen)

	Previous Period Results / Period	Current Period Forecast / Period	First Phase Plan / Period	Second Phase Plan / Period	Third Phase Plan / Period	Final Goal / Period
Sales						
Cost of Sales						
A. Included Depreciation Expense						
Gross Profit on Sales	0	0	0	0	0	0
Selling, General and Administrative Expenses						
Personnel Expenses [of which, Directors' Remuneration]						
B Depreciation Expenses						
Operating Profit	0	0	0	0	0	0
Non-operating income						
Non-operating expenses						
C Ordinary income	0	0	0	0	0	0
Extraordinary profit and loss						
Corporate taxes, etc.						
Current term profit	0	0	0	0	0	0
Total assets						
Total liabilities						
Equity	0	0	0	0	0	0

3. Changes in Year-End Balances of Borrowings and Corporate Bonds

	Previous term results / term	This term forecast / term	First year of the plan / Term	Second year of the plan / Term	Third year of the plan / Term	Final target (Unit: 10,000 yen) / Term
Existing borrowings						
Subtotal	0	0	0	0	0	0
Corporate bonds						
New borrowings						
D Total	0	0	0	0	0	0

4. Quantitative targets at the end of the plan period and an action plan for achieving them, etc.

<< Quantitative Targets >>

<< Action Plan, etc. >>

5

5

1. Screening Criteria and Business Plan Evaluation Business Plan (Application Form of "Monodzukuri Subsidy")

●Contents of the initiatives under this project (such as the issues faced by the business operator and the necessity of receiving support through subsidies)

Purpose of the subsidized project

* Please describe the background, circumstances, objectives, and necessity of undertaking this project.

Contents and Overview of the Subsidized Project

* Please clearly specify the concrete actions to be taken, what will be done and to what extent in the subsidized project, and the goals set for outcomes such as cost reduction, quality improvement, increase in sales price per unit, reduction of labor costs, etc. (What kind of business is it, what are the boundaries of the subsidized project, etc.)

Contents of investment for the subsidized project (such as equipment to be introduced)

*Please describe each performance feature, and explain the expected effects and usefulness evaluated according to the purpose and content of the subsidized project. For machinery and equipment, please specify the model number in order to explain the differences from others.

Differentiation through the subsidized project

* Regarding differentiation from others and competitive advantage, please indicate your sales methods, business model, customer targets, implementation and expansion framework, etc.
Please explain.

Differences in business workflows before and after the subsidized project

* Please describe what and how things will change before and after implementing the subsidized project.

To enable a comparison between the workflow before and after implementation, please also illustrate them with diagrams, as in the example below.

6

6

1. Screening Criteria and Business Plan Evaluation

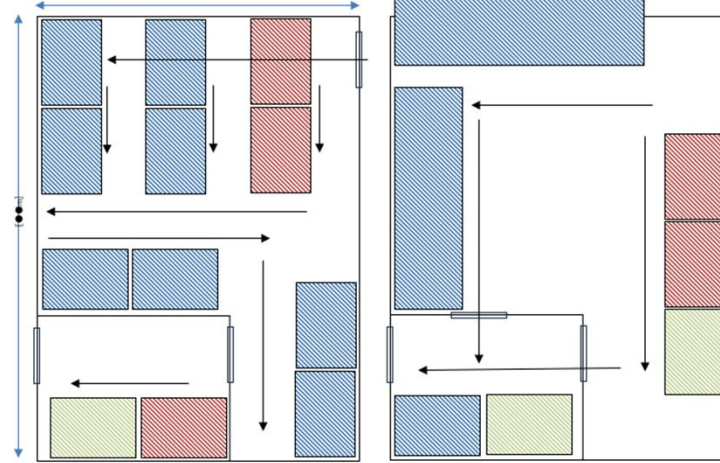
Business Plan (Application Form of "Monodzukuri Subsidy")

Differences in business workflows before and after the subsidized project

* Please describe what and how things will change before and after implementing the subsidized project.

To enable a comparison between the workflow before and after implementation, please also illustrate them with diagrams, as in the example below.

Layout of production lines and machinery before project implementation (Before) ⇒ Result of layout revision after project

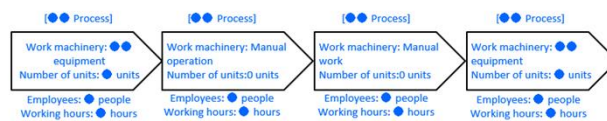


7

1. Screening Criteria and Business Plan Evaluation

Business Plan (Application Form of "Monodzukuri Subsidy")

Current production process (Before)



Current Challenges

(Example) - Improving production efficiency to meet demand

- Replacement costs occurring due to product stock-outs, etc.

«Production process achievable through investment (After)»



Problem-solving methods, ideas, and originality

(Example) - Automation of processes such as assembly, inspection, and packaging is possible

- Reduction of human error, etc.

Innovation and productivity improvement of the subsidy project, etc.

* Please describe the following items.

- Appeal points such as new aspects of this project, and creative ingenuity, etc.
- Productivity improvements arising from this project
- Utilization of regional resources, contribution and synergy effects to the regional economy, whether the initiatives conform to national economic policies, etc.

8

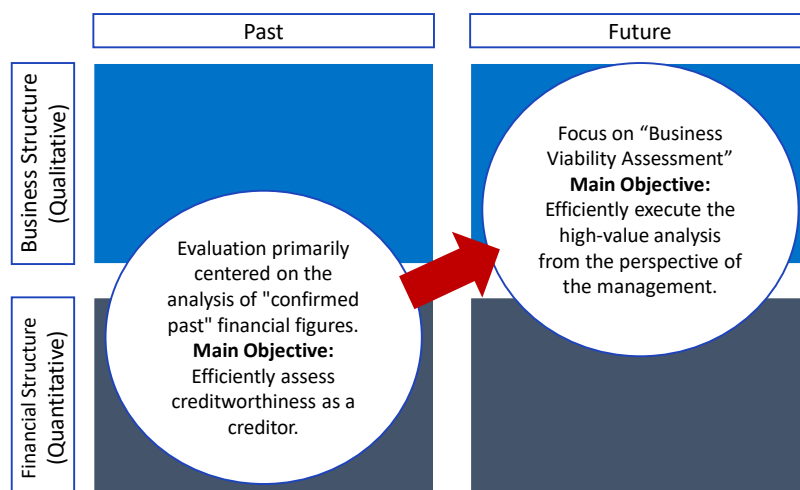
1. Screening Criteria and Business Plan Evaluation "Business Viability Assessment,"

- In Japan, to facilitate financing for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), policy discussions on "Business Viability Assessment" for SMEs have been promoted in recent years, led by the Financial Services Agency (in its FY2015 "Financial Administration Policy"), the Japan Finance Corporation (JFC), and regional financial institutions. The fundamental and important points for the actual screening practices of institutions like the JFC are encompassed within this "Business Viability Assessment" framework.
- In this context, the following materials serve as a reference for how staff at Japanese governmental and financial institutions check the "business plans" submitted by loan applicants (SMEs).
 - ① "Business Viability Assessment Sheet" utilized by regional financial institutions (Bank of the Ryukyus, 2015)
 - ② Business Viability Assessment Lending by Regional Financial Institutions (I) - The Mechanism and Evaluation Perspectives of Business Viability Assessment - (Toshihiko Saito, 2018)

9

9

1. Screening Criteria and Business Plan Evaluation Main Objectives of "Business Viability Assessment"



10

10

1. Screening Criteria and Business Plan Evaluation

"Business Viability Assessment Sheet" used at Ryuku Bank

Business Feasibility Evaluation Sheet

2. Business Description

Industry Type	Main / Sub
Industry Details	Enter specific industry content and concurrent businesses (e.g., for healthcare, list medical treatment items)
Business Content Characteristics	Key Features (Special qualifications, patents, human resources, advanced technologies, etc.) *Please include information on consultation hours, number of beds, capacity, etc.

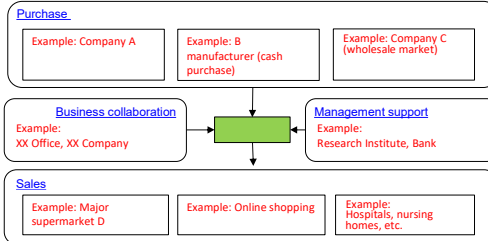
3. Industry Trends

Main Markets and Industries (Region/Target Demographic)	Industry information based on main markets and primary customer segments
Industry Status	
Top Selling Products Ranking	Rank / Out of total companies
Industry trends	Copied from Ryugin Net Industry-Specific Screening Dictionary, Economic and Industrial Information, etc.

4. Management Information

Name of representative	Name Age
Successor	Name Age
Management qualifications	Current manager's management qualifications, business succession plans, etc. (Relationship of successor; if no successor, future plans)

5. Supply Chain Analysis (Business Model Overview)



6. Business Feasibility Assessment (SWOT Analysis)

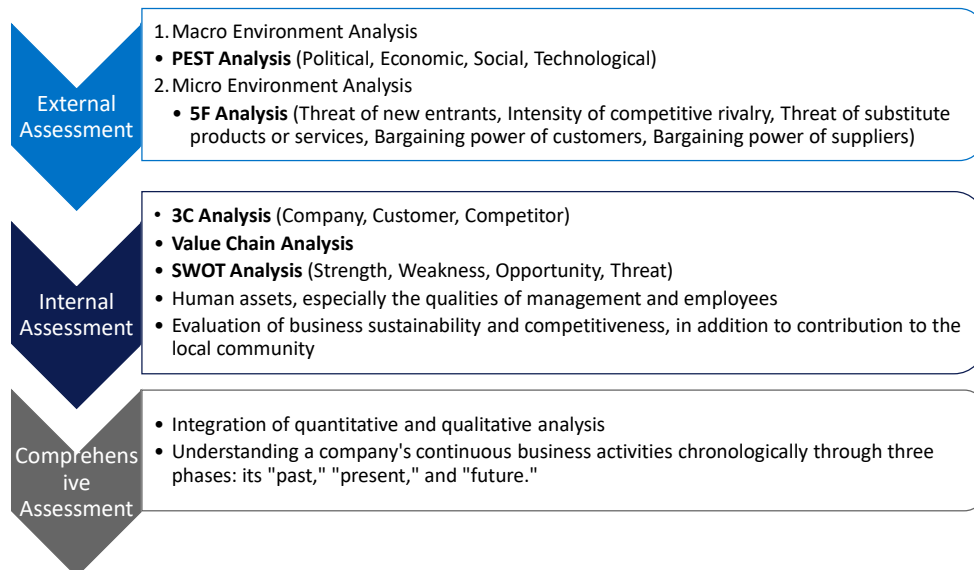
Internal Environment	S (Strengths): The company's strengths, assets, areas of expertise, etc.	W (Weaknesses): The company's weaknesses, issues, areas of difficulty, etc.
	O (Opportunities): Market opportunities, legal revisions, withdrawal of competitors, etc.	T (Threats): External factors, legal revisions, entry of competitors, etc.
External Environment	Future prospects and growth potential	
	Assessment based on individual interviews and SWOT analysis (expansion of our own sales channels, business succession, tax savings, etc.)	

11

11

1. Screening Criteria and Business Plan Evaluation

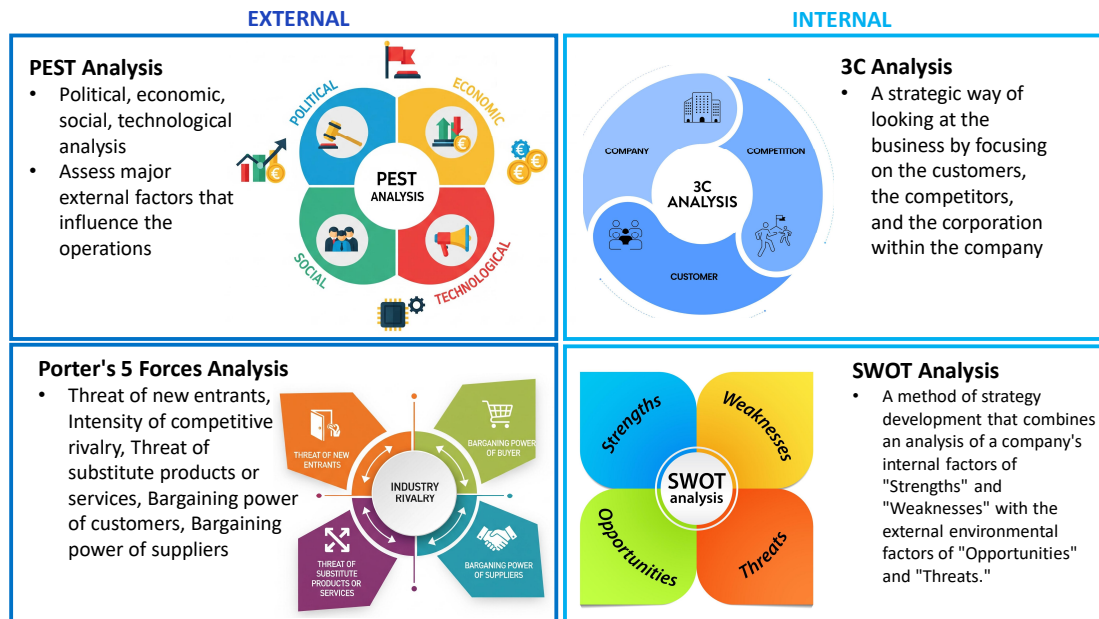
Framework and Perspectives for Business Viability Assessment



12

12

1. Screening Criteria and Business Plan Evaluation Analysis Tool



13

1. Screening Criteria and Business Plan Evaluation Examples of Good vs. Bad Proposals

Scenario 1: New Business/Startup Support Fund
(Goal: To launch a new *MIPYME* producing tomato paste)

Good Proposal	Bad Proposal
Specific Financials & Currency Plan: "We project processing 10 tons of tomatoes monthly, based on a contract with the agricultural cooperative. Sales will be split: 60% to the tourism sector (paid in MLC/foreign currency) and 40% to local markets in CUP. The required foreign currency for importing a bottling machine from Spain will be sourced from our tourism sales."	Vague Financials: "We will make a lot of tomato paste and sell it for Cuban pesos (CUP). We project high profits." (Fails to address how to acquire imported machinery without a foreign currency plan).
Alignment with National and Local Goals: "Our MIPYME directly supports Cuba's food sovereignty policy by adding value to local agriculture and creating a product that substitutes for imports. Our business is also in line with the local development strategy of the Municipality to increase production capacity of processing agriculture products."	No Strategic Alignment: "Many people need tomato paste, so it's a good business." (Fails to connect the business to solving a national and local development goal).
Realistic Operational Plan: "Our plan includes a provision for a backup generator and a water storage tank to mitigate the impact of electrical and water shortages. We have already initiated the process with the state import-export enterprise to facilitate the machinery importation."	Ignoring Local Challenges: "We will start production as soon as the machine arrives." (Fails to account for common logistical hurdles and infrastructure instability).

14

1. Screening Criteria and Business Plan Evaluation

Examples of Good vs. Bad Proposals

Scenario 2: State Fund for Modernization (Monodzukuri Subsidy equivalent)
(Goal: To improve an existing state-owned canning factory's process)

Good Proposal	Bad Proposal
Quantifiable Impact on Scarcity: "By replacing our 1980s Bulgarian-made boiler with a modern, energy-efficient model, we will reduce diesel consumption by 40% per production cycle. This frees up critical fuel for other national priorities. The new line will also increase tomato yield by 15% , reducing food loss and allowing us to meet our state-mandated production quota with less raw material."	Unclear Impact: "We want to modernize our factory to be more productive."
Justified & Viable Investment: "The chosen Italian machine is known for its durability and lower energy profile. The required foreign currency has been allocated from the Ministry's central budget for agricultural modernization. A plan for sourcing spare parts through a partner in Panama is in place to bypass supply chain difficulties."	Unjustified or Unrealistic Investment: "We want the best Italian machine." (Without explaining how it will be paid for in Euros or how spare parts will be obtained).
Broader Socio-Economic Impact: "This modernization will secure the 75 jobs at our factory in Ciego de Ávila. The increased capacity will allow us to purchase more produce from local farmers, strengthening the regional economy. A more efficient process ensures a stable supply of canned tomatoes for the national food distribution program (<i>canasta básica</i>)."	No Broader Context: "The new machine will help our factory." (Fails to show how the project benefits the community, the national food supply, or the country's strategic goals).

15

2. Effective Post-Adoption Monitoring Methods

Monitoring Items

	New Business/Startup Support Fund	Monodzukuri Subsidy
Purpose	To understand the ongoing business situation and confirm the use of funds until the loan is fully repaid.	To confirm that the project was implemented according to the plan and to check the follow-up of the subsidized project.
Confirmation of Fund Usage	A "Request for Confirmation of Fund Usage" document may be sent to confirm whether the funds were used for the stated purpose at the time of application.	After the project is completed, a "Performance Report" must be submitted along with all expense receipts (from estimates to bank transfers). The subsidy amount is finalized only after a rigorous inspection by the administrative office.
Regular Reporting	Submission of financial statements is required. After the loan is disbursed, financial reports are submitted at the end of each fiscal year to check if the business performance is not deteriorating.	Even after the subsidized project is completed, there is an obligation to submit a "Project Status Report" annually for five years. 1. Project commercialization, intellectual property rights, etc., report 2. Survey on the actual status of project commercialization 3. Repayment calculation sheet 4. Latest financial statements 5. Trial balance for the month of March
Effective KPIs for Monitoring	How did the actual revenue and expenditure (sales, profits, etc.) compare to the forecast at the time of the loan application? Was it better or worse? What was the reason (changes in the external environment or internal abnormalities)? What are the future countermeasures? Is it necessary to revise the long-term plan from the perspective of the time of monitoring?	Was the investment that utilized the subsidy effective (e.g., were increases in sales, added value per employee, and productivity, or cost reductions recognized)?

16

3. Embodiment of "Social Responsibility" and Incentive Design

1. Embodiment of "Social Responsibility"

- **Job Creation and Improvement of Working Conditions:**
New local employment, wage increases for employees, female management staff, and employee ratios.
- **Consideration for the Environment:**
Reduction and recycling of waste, and introduction of renewable energy facilities.
- **Contribution to the Local Economy:**
Local raw material procurement rates and cooperation with local events.
- **Rewarding Workplace:**
Reduction of working hours and implementation of employee training.

2. Incentive Design

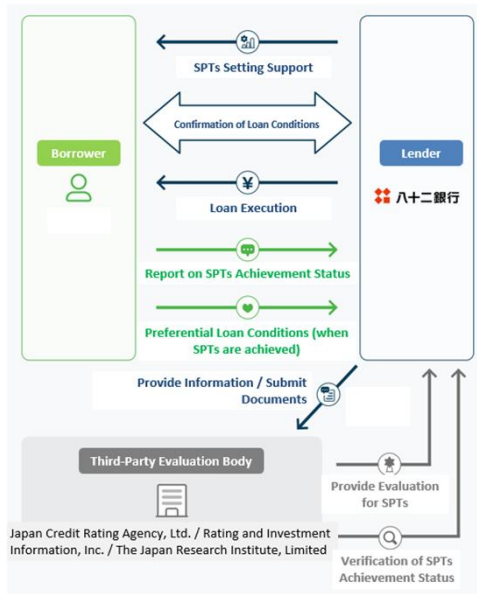
- **Preferential Treatment in Financing:**
Lowering of loan interest rates when behavioral targets are achieved (sustainability-linked loan).
- **Preferential Treatment with Subsidies:**
Evaluation as an "additional point item" during the screening process, making it easier to be selected.

Discussion: How can "social responsibility" be embodied and incentives be designed in Cuba?

17

17

3. Embodiment of "Social Responsibility" and Incentive Design Sustainability-Linked Loan



- A new financing method where ambitious Sustainability Performance Targets (SPTs), which are initiative goals aligned with a company's SDGs and ESG strategies, are set. The loan conditions, such as interest rates, are then linked to the achievement status of these targets.
- "Ambitious and meaningful" Sustainability Performance Targets (SPTs) are set in accordance with principles such as the "Sustainability-Linked Loan Principles" published by the Loan Market Association (LMA) of the UK.

Examples

KPI	STP
Renewable Energy Usage Rate	Increase the ratio of renewable energy in the electricity used for business activities to 100% by 2030.
Employee Engagement Score	Improve the engagement score in employee satisfaction surveys by 5 points or more every year.
External ESG Rating	Maintain or improve the ESG rating score from global ESG rating agencies (e.g., MSCI, CDP, Sustainalytics, etc.) every year.

18

18

3. Embodiment of "Social Responsibility" and Incentive Design

1) International Framework of Social Responsibility

Complementary relations of ESG, SDGs and CSR –
CSR activities, which are the foundation, contribute to achieving the SDGs and **enhance the ESG rating**.



	CSR (Corporate Social Responsibility)	ESG (Environmental, Social, Governance)	SDGs (Sustainable Development Goals)
Primary Perspective	The Company (Internal ethics/code of conduct)	Investors/Financial Institutions (Risk/opportunity assessment)	International Community/Humanity (Shared global goals)
Nature	Qualitative / Voluntary social contribution	Quantitative / Measurable Evaluation Criteria	Universal and Concrete Goals (17 items)
Role	The ethical foundation and basic responsibility of the company.	Strategic Indicator directly linked to funding decisions.	The compass for corporate activities and social contribution goals.

19

3. Embodiment of "Social Responsibility" and Incentive Design

2) Cuban Context of Social Responsibility

Decreto-Ley 88/2024 - Gaceta Oficial

CAPÍTULO III DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	
Artículo 50.1. La responsabilidad social empresarial comprende el conjunto de compromisos voluntarios adoptados por la mipyme, dirigidos esencialmente a los trabajadores y su familia, la sociedad y el medio ambiente.	
2. Constituyen acciones adicionales al cumplimiento del objeto social y de las obligaciones definidas en el ordenamiento jurídico vigente, relativas, entre otros, a los temas siguientes:	
a) Atención a los trabajadores y su familia: capacitación y formación, empleo a las mujeres, jóvenes, personas en situación de discapacidad, estímulos morales, y materiales a los trabajadores y jubilados.	Social
b) Protección del medio ambiente: empleo de energías renovables, tratamiento de desechos, reducción de emisiones y vertidos, adaptación y mitigación del cambio climático, preservación de la biodiversidad, reciclaje y economía circular.	Environmental
c) Protección a los derechos de los consumidores.	
d) Vinculación a programas de desarrollo social, en particular en la comunidad, incluida la atención a personas y familias en situación de vulnerabilidad.	Social
e) Donaciones u otras formas de apoyo a la comunidad ante situaciones de desastre.	
Artículo 51. La responsabilidad social se financia con la creación de reservas voluntarias a partir de las utilidades de la mipyme.	
Artículo 52. La mipyme determina el alcance de su responsabilidad social en correspondencia con la misión, la visión y los valores organizacionales que comparte, el tamaño de la misma, el sector en que opera y las características del territorio donde desarrolla su actividad.	
Artículo 53. El Estado fomenta, a través de incentivos fiscales o de otra naturaleza, a las mipymes que realicen prácticas socialmente responsables que tributan al desarrollo económico, social y ambiental de los territorios y la nación.	

- The Cuban Decree Law requires companies to take **responsible actions as CSR**, and these specific activities become the **subject of ESG evaluation**, thereby contributing to the achievement of **SDGs**.
- What would be the quantitative method of evaluating social responsibility in Cuba?

20

20

3. Embodiment of "Social Responsibility" and Incentive Design

2) International Reference Models



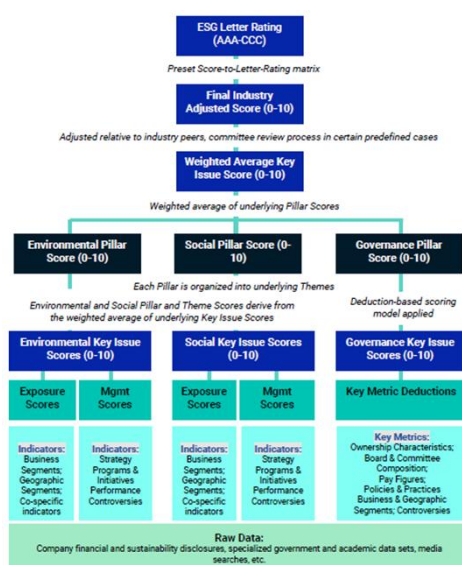
	MSCI ESG Ratings	FAO SAFA (Sustainability Assessment of Food and Agriculture systems)	SDGs (Sustainable Development Goals)
Overviews	An ESG rating provided by MSCI (Morgan Stanley Capital International) , one of the world's largest index providers.	A framework developed by the FAO to assess the sustainability of food and agriculture systems.	The global goals for sustainable development set by the UN, consisting of 17 goals and 169 targets to be achieved by 2030 .
Features	Evaluates a company's ability to manage financially material ESG risks and opportunities for investors. Companies are rated on a scale of AAA to CCC .	Comprised of four themes (Environmental, Social, Economic, Governance) and 21 sub-themes, providing indicators specific to the food and agriculture sector .	It does not serve as a direct indicator for evaluating a company but functions as a common language and set of goals for identifying social issues and areas of contribution .
Evaluation Criteria	Evaluates risk and financial impact for investors, focusing on management of material issues .	Provides a detailed, holistic assessment of sustainability performance for the food and agriculture sector , using a progressive scoring scale.	Acts as a global blueprint for contribution , requiring companies to align strategies, set KPIs, and report on their impact.

21

21

3. Embodiment of "Social Responsibility" and Incentive Design

3) Evaluation Method of International Reference Models – MSCI ESG Ratings



Letter Rating	Leader/Laggard	Final Industry-Adjusted Company Score
AAA	Leader	8.571* - 10.0
AA	Leader	7.143 - 8.571
A	Average	5.714 - 7.143
BBB	Average	4.286 - 5.714
BB	Average	2.857 - 4.286
B	Laggard	1.429 - 2.857
CCC	Laggard	0.0 - 1.429

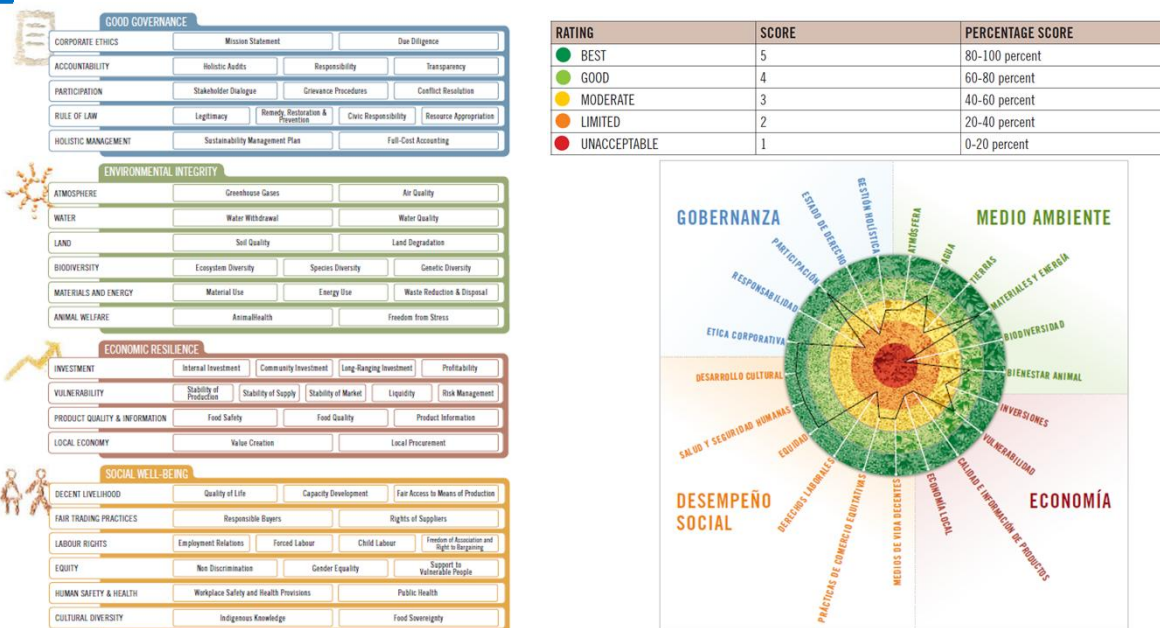
Environment Pillar				Social Pillar			Governance Pillar		
Climate Change	Natural Capital	Pollution & Waste	Env. Opportunities	Human Capital	Product Liability	Stakeholder Opposition	Social Opportunities	Corporate Governance	Corporate Behavior
Carbon Emissions	Water Stress	Toxic Emissions & Waste	Opportunities in Clean Tech	Labor Management	Product Safety & Quality	Controversial Sourcing	Access to Finance	Ownership & Control	Business Ethics
Product Carbon Footprint	Biodiversity & Land Use	Packaging Material & Waste	Opportunities in Green Building	Health & Safety	Chemical Safety	Community Relations	Access to Health Care	Board	Tax Transparency
Financing Environment Impact	Raw Material Sourcing	Electronic Waste	Opportunities in Renewable Energy	Human Capital Development	Consumer Financial Protection		Opportunities in Nutrition & Health	Pay	
Climate Change Vulnerability				Supply Chain Labor Standards	Privacy & Data Security			Accounting	
					Responsible Investment				

22

22

3. Embodiment of "Social Responsibility" and Incentive Design

3) Evaluation Method of International Reference Models – FAO SAFA



23

3. Embodiment of "Social Responsibility" and Incentive Design

3) Evaluation Method of International Reference Models – SDGs

Cuba

América Latina y el Caribe

ATRÁS DESCRIPCIÓN GENERAL INDICADORES HOJA INFORMATIVA



Paneles y tendencias de los ODS

Haga clic en un objetivo para ver más información.



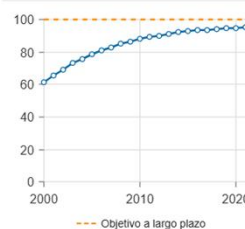
Paneles de control: ● ODS alcanzado ● Aún quedan desafíos ● Aún quedan desafíos importantes ● Aún quedan grandes desafíos ● Información no disponible
Tendencias: ↑ En camino o manteniendo el logro de los ODS → Moderadamente mejorando → Estancado ↓ Decreciente → Información de tendencias no disponible

Source: <https://dashboards.sdgindex.org/profiles/cuba/>

ODS 7 - INDICADOR

Población con acceso a combustibles limpios y tecnología para cocinar %

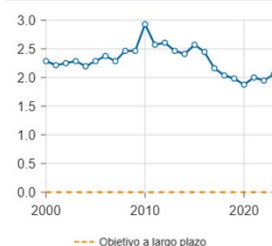
● ODS alcanzado
↑ En camino o manteniendo el logro de los ODS
VALOR 94.70
YEAR 2022



SDG 13 - INDICADOR

Emisiones de CO₂ procedentes de la combustión de combustibles fósiles y la producción de cemento tCO₂/cápita

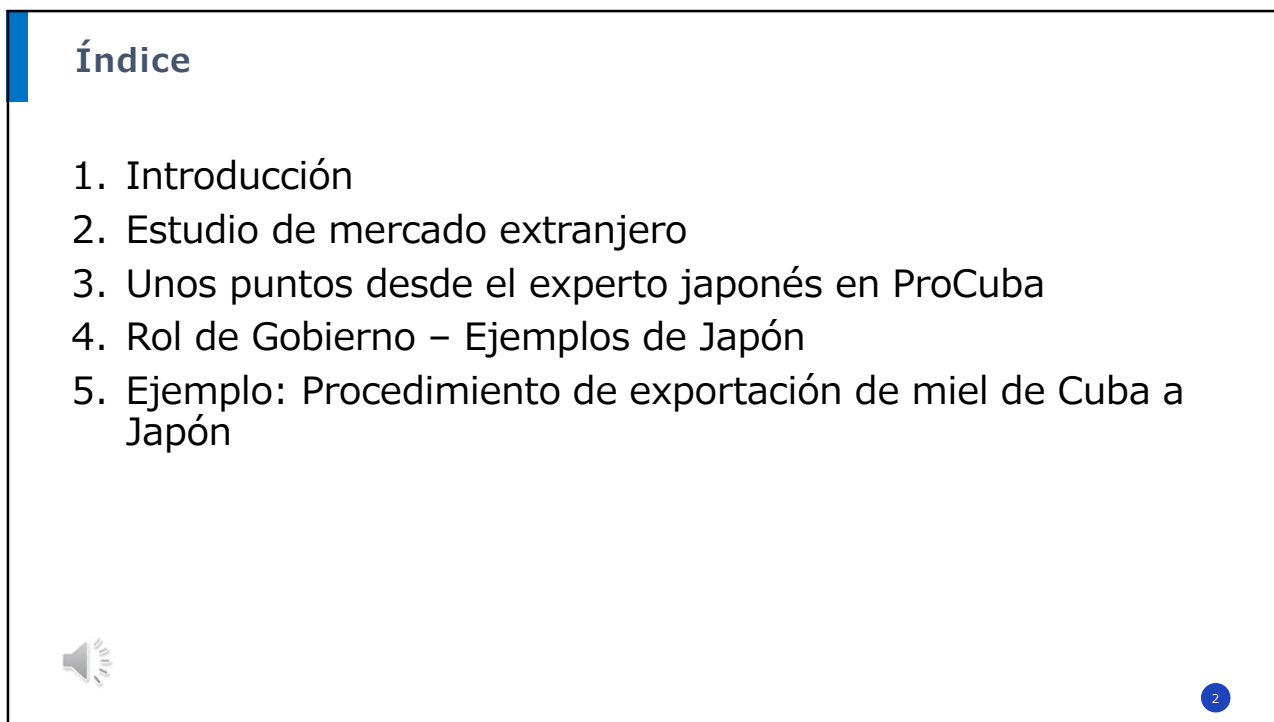
● Aún quedan desafíos
↑ En camino o manteniendo el logro de los ODS
VALOR 2.06
YEAR 2023



24



1



2

1. Exportación Total de Bienes del Mundo en 2023

	País	Millones de Dólares		País	Millones de Dólares
1	China	3,379,748	124	Togo	1,456
2	EEUU	2,018,543	125	Tayikistán	1,261
3	Alemania	1,697,350	126	Macao	1,222
4	Países Bajos	734,008	127	Fiyi	1,068
5	Japón	717,946	128	Benin	1,052
6	Italia	677,095	129	Malawi	966
7	Francia	640,201	130	Lesoto	830
8	Corea del Sur	631,804	131	Montenegro	723
9	México	593,707	132	Las Bahamas	701
10	Hong Kong	575,044	133	Seychelles	548

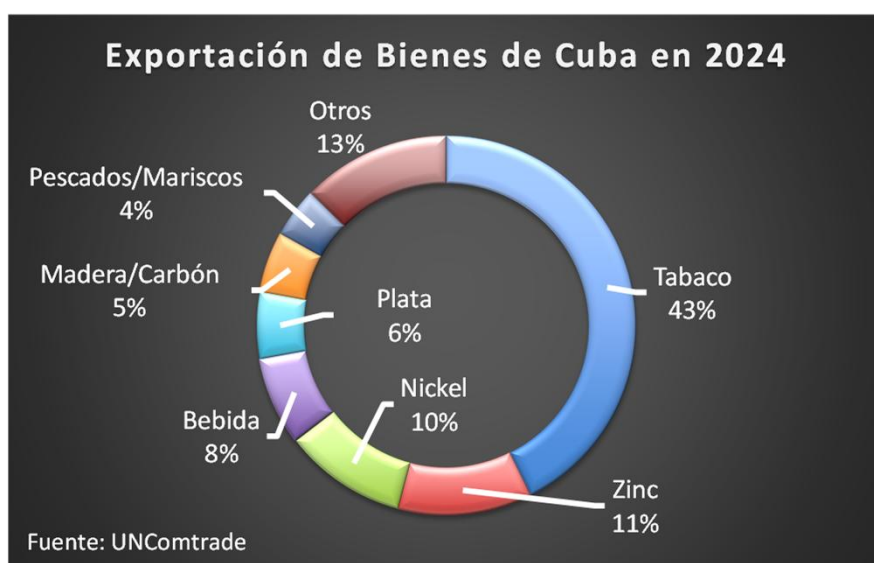
Nota: Datos de 154 países
Exportación de Cuba en 2024: 932 Millones de Dólares

Fuente: UNComtrade

3

3

Exportación de Bienes de Cuba en 2024



4

4

2. Rol de Socio Local

Beneficio

- Estudio de mercado – información sobre mercado, demanda, etc.
- Información sobre leyes y reglamentos

Donde buscar

- FIHAV (Feria Internacional de La Habana)
- Ferias
- Embajadas cubanas en extranjeros
- Cámara de comercio de empresas extranjeras



5

5

Rol de Shosha (Empresas de Comercio Exterior)

Shosha

Empresa que dedica al comercio exterior/interior de productos y recursos.

- Intermediación y conexión comercial
 - ✓ Conectar a fabricantes y compradores en distintos países
 - ✓ Facilitar negociaciones, contratos y logística
- Gestión y diversificación de riesgos
 - ✓ Cubrir riesgos de crédito y factores políticos o económicos en el comercio internacional, etc.
- Recopilación y provisión de información
 - ✓ Analizar mercados globales
 - ✓ Identificar nuevas oportunidades de inversión
 - ✓ Compartir información con socios comerciales



6

6

4. Comentarios de ex-Experto Japonés en ProCuba

- Estabilidad de producción y oferta/venta y calidad
 - ✓ Confianza desde el importador, empresas de logística, consumidor, etc.
 - ✓ Planificación de logística y venta
- Productos Potenciales
 - ✓ Productos agrícolas y alimentos
 - Cacao
 - Café
 - Miel
 - Langosta
 - Cría de anguila
 - Frutas



7

7

Industria de Contenidos

- Industria de Contenidos
 - Publicación
 - Cinematográfica
 - Música
 - Anime
 - Radiodifusión
 - Videojuegos
 - Publicidad
 - Licencia (negocio de personajes como figuras, etc.)

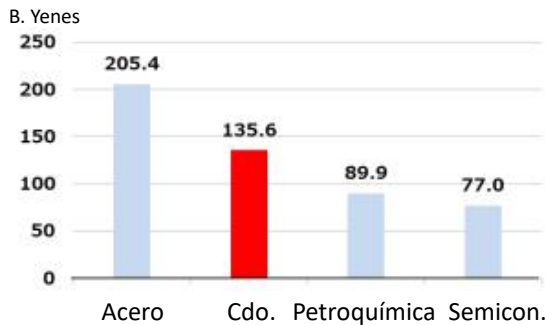


8

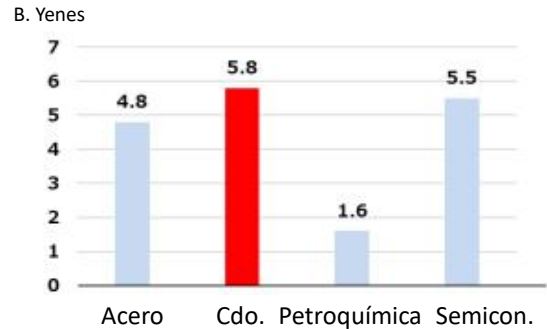
8

Mercado de Industria de Contenidos

Tamaño de Mercado Japonés en 2022



Exportación de Japón en 2023



Fuente: Ministerio de Economía, Comercio e Industria de Japón



9

9

Estrategia de Exportación de Productos Agrícolas y Alimentos

1. Desarrollo de la Red Logística Nacional

- ✓ Los productos prometedores están distribuidos en **zonas específicas** (como cacao, café, miel y langosta) y en **varias regiones** (como alevines de anguila y frutas)
- ✓ Para **minimizar los riesgos logísticos internos**, se recomienda:
 - Desarrollar una red de distribución basada en **centros regionales de logística**.
 - Establecer **centros de procesamiento logístico para exportación**, que incluyan recolección, clasificación, embalaje y conservación en frío.

2. Estandarización y Creación de Marca (Brand)

- ✓ Si los productos ya cuentan con **certificaciones orgánicas internacionales**, será más fácil obtener **certificaciones específicas para el mercado japonés** u otros
- ✓ Para **diferenciar la calidad**, se deben establecer **normas de producción unificadas**
- ✓ Promover la creación de **una marca nacional o regional unificada** (por ejemplo: *Cuba Orgánico*, *Café del Caribe*), que genere confianza en los mercados internacionales



10

10

Estrategia de Exportación de Productos Agrícolas y Alimentos

3. Participación en Ferias Internacionales de Alimentos y Productos Agrícolas

- ✓ Participar en ferias internacionales permite:
- ✓ Conocer las **necesidades del mercado internacional**
- ✓ Recopilar información clave sobre **tendencias de comercio y precios**
- ✓ Contactar directamente a **importadores y distribuidores**

Ferias recomendadas:

Feria	País	Características principales
FOODEX	Japón	La feria de alimentos más grande de Asia.
SIAL	Francia	Acceso al mercado europeo, africano y de Medio Oriente.
ANUGA	Alemania	La mayor feria de alimentos del mundo, con compradores de todo el mundo.



11

11

Estrategia de Exportación de Alimentos y Productos Agrícolas

1. Fortalecimiento de la Red Logística en Cuba

- Establecimiento de centro logístico de procesamiento y distribución
- Regionalización de productos con alto potencial

2. Estandarización de Certificación y Creación de Marca

- Diferenciación a través de la certificación orgánica
- Creación de la marca unificada de Cuba

3. Participación en Ferias Internacionales

- Estudio de mercado internacional
- Mantenimiento de capacidad de suministro de productos



12

12

Principales Regulaciones de Importación 1

Categoría	Norma/Regulación	Descripción	Países aplicables
Alimentos/Agrícola	HACCP	Gestión de riesgos en procesos de producción alimentaria	Japón, EE.UU., UE
Alimentos/Agrícola	Codex	Norma internacional de seguridad alimentaria	Miembros de la OMC
Alimentos/Agrícola	GAP (Good Agricultural Practices)	Buenas prácticas agrícolas en seguridad y medioambiente	UE, Asia
Alimentos/Agrícola	Límite de residuos de pesticidas	Restricción de residuos químicos en alimentos	Japón, UE, EE.UU.
Sanidad/Cuarentena	Cuarentena vegetal/animal	Prevención de plagas y enfermedades	Global



13

13

Principales Regulaciones de Importación 2

Categoría	Norma/Regulación	Descripción	Países aplicables
Productos Industriales	Marcado CE	Sello de conformidad de seguridad en la UE	UE
Productos Industriales	RoHS (Restriction of Hazardous Substances)	Restricción de sustancias peligrosas	UE, Reino Unido
Etiquetado/Envase	Requisitos de idioma	Etiqueta en idioma local obligatoria	Japón, UE, Corea del Sur
Etiquetado/Envase	Etiquetado nutricional	Obligación de mostrar calorías y componentes	EE.UU., UE, Japón
Otros	Certificación ISO	Normas internacionales de calidad y seguridad	Global



14

14

4. Rol de Gobierno 1 – Medidas Directas (ejemplos de Japón)

1. Sistema de Impuesto para Promover Exportación

- Ingresos obtenidos por exportaciones estaban exentos de impuestos hasta la introducción de "Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT)" en 1964.

2. Financiamiento para Exportación

- Préstamo de Banco de Exportación de Japón (ahora Banco de Cooperación Internacional de Japón) para empresas con bajo tasa de interés.

3. Seguro de Exportación

- Recuperación de aproximadamente 80% del valor de daños comerciales causados por exportación como guerras, conflictos, falta de información sobre los socios locales, quiebra, etc.



15

15

Rol de Gobierno 2 – Medidas Indirectas (ejemplos de Japón)

1. Promoción de Exportación

- Estudios, consultas, exposiciones, publicidad, relaciones públicas, etc. Encargado por JETRO (Japan External Trade Organization).

2. Campañas de Exportación

- 28 de junio como Día Nacional de Comercio Exterior, y se organizan seminarios y otros eventos en Japón para promocionar y difundir la importancia de comercio exterior entre los ciudadanos.

3. Inspección de Exportación

- Inspección de ciertos productos (piezas de carros, maquinarias, cerámicas, etc.) para garantizar la calidad de los productos "Hecho en Japón" por gobierno

4. Promoción de Diseño

- Para evitar la crítica contra imitación de productos norteamericanos/europeos



16

16

Servicios de Gobiernos Provinciales de Japón 1

1. Ventanilla de apoyo a la exportación

- Oficinas dedicadas a brindar información sobre mercados internacionales, procedimientos, normativas.
- Coordinación con expertos.

2. Apoyo para participar en ferias internacionales

- Subsidios para gastos de exhibición, asistencia en idioma, reservas de stands y organización de delegaciones conjuntas.

3. Asistencia para el desarrollo y mejora de productos

- Apoyo técnico y financiero para adaptar envases, etiquetas, ingredientes o diseño a los requisitos del mercado destino.



17

17

Servicios de Gobiernos Provinciales de Japón 2

4. Desarrollo de marcas regionales y logotipos unificados

- Creación de identidades de marca comunes (ej. "East Hokkaido Branding Project") y materiales promocionales para aumentar el reconocimiento en el extranjero.



18

18

Servicios de Gobiernos Provinciales de Japón 3

5. Organización de capacitaciones y seminarios sobre exportación

- Formación práctica en comercio internacional, aduanas, contratos, certificaciones, normas sanitarias, entre otros.

6. Invitación de compradores internacionales (misiones comerciales)

- Eventos donde compradores extranjeros visitan regiones locales para reuniones B2B y recorridos a instalaciones productivas.

7. Sistemas propios de subsidios y ayudas económicas

- Financiamiento parcial para certificaciones (orgánico, halal), desarrollo de sitios web en otros idiomas, traducciones y documentación exportadora.



19

19

5. Ejemplo – Cómo Exportar Miel de Cuba a Japón 1

1. Verificación de los requisitos de importación bajo la Ley de Higiene Alimentaria de Japón

- Confirmar los estándares relacionados con residuos de pesticidas, aditivos alimentarios, cuerpos extraños, etc.

2. Presentación de la notificación de importación por parte del importador japonés

- El importador en Japón debe presentar una notificación ante la oficina de cuarentena correspondiente.

3. Procedimientos de exportación por parte del exportador cubano

- Registro ante la empresa estatal exportadora en Cuba.
- Preparación de documentos necesarios como:



- ✓ Certificado sanitario
- ✓ Certificado de análisis de componentes

20

20

Ejemplo – Cómo Exportar Miel de Cuba a Japón 2

4. Gestión del transporte y trámites aduaneros

- Preparar documentos de envío como:
 - ✓ Factura comercial (invoice)
 - ✓ Lista de empaque (packing list)
- Coordinación logística con la empresa naviera o aérea

5. Etiquetado en japonés conforme a la normativa

- Indicar en la etiqueta:
 - ✓ Ingredientes
 - ✓ Cantidad neta
 - ✓ Fecha de caducidad o consume preferente
 - ✓ Método de conservación
 - ✓ Nombre del importador en Japón



21

21

Ejemplo – Cómo Exportar Miel de Cuba a Japón 3

6. Inspección de calidad y trazabilidad

- Asegurar la gestión adecuada de los lotes de producción
- Posibilidad de rastrear el origen del producto en caso de problemas sanitarios



22

22

**TRAINING COURSE FOR LOCAL GOVERNMENT
OFFICIALS IN CHARGE OF MSME POLICY IN CUBA**

MSME FINANCING OPTIONS IN JAPAN

Yoshiyuki Oba
JICA Advisory Team - MSME Policy Expert
October 2025

1

Advisor

on MSME Policies in the World



YOSHIYUKI OBA

MSME Policy Expert

- 30+ years of experience in MSME development & finance in Japan & 20 frontier/emerging economies
- Worked for Japan Finance Corporation (JFC), Tokyo Small Business Investment & Consultation (SBIC), Mitsubishi UFJ Research & Consulting (MURC), Crossborder Japan, and Japan Economic Research Institute (JERI)
- 30+ international development projects focused on MSME &/or financial sector development
- Executive MBA from Aalto University (formerly known as Helsinki School of Economics) (FI) as well as Certificates of AI at MIT (US) and Fintech at Oxford University (UK)
- Currently, accredited business angel with 2 investing positions in Santiago de Chile and L.A., US.

2

Presentation Contents

DISCUSSION POINTS

- Which policy measures should the government take for enhancing the MSME financing? (p.5)
- Any solutions for the future of MSME financing? (p.25)

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

3

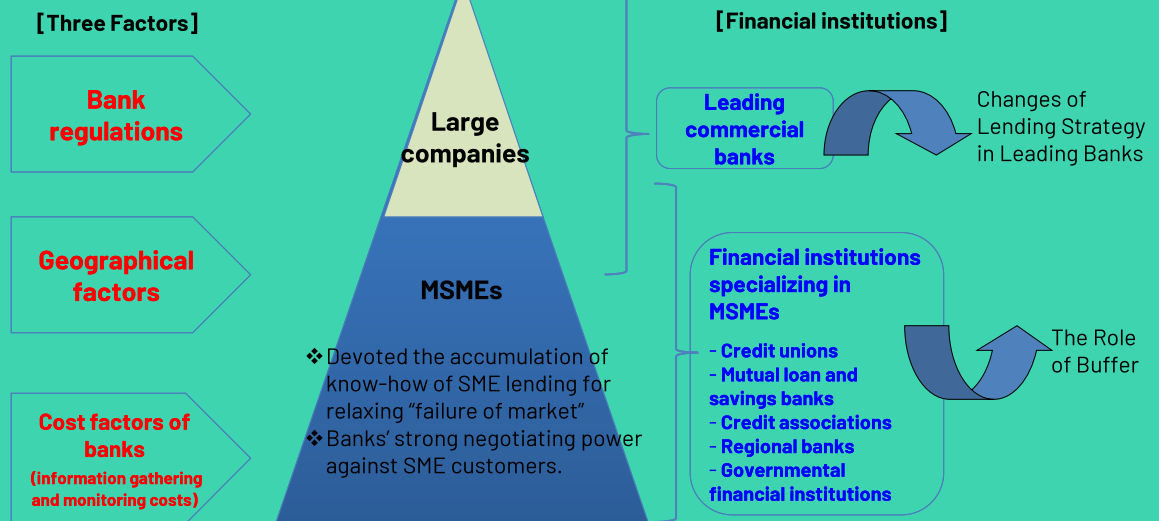


**Which policy measures should
the government take for
enhancing the MSME financing?**

MSME FINANCE POLICY

4

The Loan Market Segmentation Model in Japan: The Roles of Various Financial Institutions in the Japanese SME Finance Market



Source: Yoshiyuki Oba (2003), JICA Survey on SME Financing in Japan.

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

5

**What have the governments
done for enhancing MSME
financing in Japan?**

6

3 Policy Measures for SME Financing in Japan

SME Agency. *SME Policy Overview 2015.*



Loans (Direct Lending, Agency Lending)

- Loan maturity: up to 20 years
- Interest rates: Base rates of 1.06~2.55%; Special-purpose loan rates of 0.05~2.45%
- Collateral &/or Guarantee: Required, but some exceptional cases depending on loan amount and credit risks.



Credit Guarantee

- Credit guarantee fee rates: 0.30~1.90% depending on credit risk category, loan amount, and collateral condition.



Enhancement of SMEs' Capital Adequacy

- Long-term investment: subscribing new shares, purchasing bonds with share warrants, etc.

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

7

Major Players of Policy-based SME Financing

Policy Measure	Organization	Work	Website
Loans	Japan Finance Corporation (JFC)	SME lending, micro business lending	https://www.jfc.go.jp/n/english/
	Okinawa Development Finance Corporation	Lending in Okinawa prefecture	https://www.okinawakouko.go.jp/english/
	Shoko Chukin Bank	Crisis response measure (e.g., currently, special loan program for SMEs affected by Covid-19 crisis)	https://www.shokochukin.co.jp/english/
	SME Support Japan (SMRJ)	Loan scheme in support of raising standards, mutual aid loans	https://www.smrj.go.jp/english/
Credit Guarantee	Credit Guarantee Corporations (CGCs; 51)	Credit guarantee services	https://www.zenshinoren.or.jp/english/
	Japan Finance Corporation - SME Unit, Credit Insurance	Credit insurance, lending to credit guarantee corporations	https://www.jfc.go.jp/n/english/sme/op_credit.html
Enhancement of SMEs' Capital Adequacy	Small & Medium Business Investment & Consultation Co., Ltd. (SBIC Tokyo, Osaka, Nagoya)	Long-term investment & consultation	https://www.sbic.co.jp
	Limited Partnership for Investment (i.e., funds)	VC investment through funds	-
	Angel tax system	Special tax incentives for the promotion of angel investing	https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki/angel/structure/index2.html

Source: SME Agency. *SME Policy Overview*. 2015.

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

8

JAPAN JFC LOANS

9

Profile of JFC

Name	Japan Finance Corporation (JFC)	
Establishment	October 1, 2008	
Statutory Law	The Japan Finance Corporation Act	
Head Office	Otemachi Financial City North Tower, 1-9-4, Otemachi, Chiyoda-ku, Tokyo, Japan	
Governor & CEO	TANAKA Kazuho	
Capital, etc.	Capital: 11,768.4 billion yen Reserve fund: 5,284.1 billion yen	
Branch Offices	Branch offices in Japan: 152 Overseas representative offices: 3	
Employees	7,423 (budgetary fixed number for FY2024)	
Total of Outstanding Loans	Total of Outstanding Loans:	26,140.4 billion yen
	Micro Business and Individual Unit:	11,212.0 billion yen
	Agriculture, Forestry, Fisheries and Food Business Unit:	3,685.2 billion yen
	Small and Medium Enterprise (SME) Unit (Finance Operations):	7,886.3 billion yen
	Operations to Facilitate Crisis Responses:	3,275.6 billion yen
	Operations to Facilitate Specific Businesses Promotion, etc.:	81.0 billion yen
Outstanding Amounts of Insurance	Small and Medium Enterprise (SME) Unit (Credit Insurance Programs): 36,627.6 billion yen	

Source: JFC. Annual Report 2024.



YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

10

JFC SME Loan Programs in Line with On-going SME Policies

Type	Program	Eligibility	Loan Conditions (maturity, interest rates, collateral)
General-purpose Loan Program	Capital Investment Loans	Complementing private loans	1~20 years, 1.06~2.85%
	Working Capital Loans	Enhance SMEs' investment and stabilize SME management	1~5 years, 1.06~2.85%
Special-purpose Loan Program (capital investment loans & working capital loans)	New Business Development Loans		
	Loans to Foster Growth of New Business	Companies that have undertaken network businesses with high potential within the past seven years.	1~20 years (1~7 years for working capital loans)
	Support Funds for Female and Young/Senior Entrepreneurs	For women, young people (aged under 30) and seniors (aged 55 and over) generally within seven years after start-up.	1~20 years (1~7 years for working capital loans)
	Rechallenge Support Loans	Failed entrepreneurs wanting to make another attempt.	1~20 years (1~15 years for working capital loans)
	Loans to Promote New Business Activities	Companies whose plan has been approved as a "Business Innovation Plan," companies that are part of an alliance relating to an accredited project under a "New Alliance Plan," and companies whose plan has been accredited as an "Agriculture, Commerce and Industry Collaboration Plan" or a "Regional Resources Utilization- oriented Business Plan."	1~20 years (1~7 years for working capital loans)
	SME Management Strengthening Fund	Corporations/Individuals who formulate a business plan for new business activity, and are receiving support from Organizations Supporting Management Innovation.	1~15 years (1~7 years for working capital loans)

Note: Collateral is required in principle. The interest rates are 0.30~0.95% for loans of SME-Unit, while they are 0.05~2.45% for loans of Micro Business & Individual Unit, depending on the category of A - U and collateral / personal guarantee conditions. (as of 1 Nov 2021)

Source: JFC website <https://www.jfc.go.jp/n/english/sme/loans.html>

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

11

JFC SME Loan Programs in Line with On-going SME Policies

Type	Program	Eligibility	Loan Conditions (maturity, interest rates, collateral)
Special-purpose Loan Program (capital investment loans & working capital loans)	Loans for Enhancing Corporate Vitality		
	Loans to Boost Corporate Vitality	Companies in the wholesale, retail, services, warehousing and freight trucking industries, etc. that plan to make specified capital investments, and companies seeking enhancement of their core manufacturing technologies.	1~20 years (1~7 years for working capital loans)
	Loans to Promote IT Use	Companies planning to make IT-related investments to cope with changes in business environment due to development of IT.	1~15 years (1~7 years for working capital loans)
	Loans for Overseas Investment	Companies that engage in overseas business development in their efforts to adapt to structural shifts in the economy.	1~15 years (1~7 years for working capital loans), collateral required
	Loans for Regional Revitalization and Employment Promotion	Companies making capital investments that are expected to produce a certain number of jobs in designated regions and companies that have received approval for a "Business Location Plan."	1~20 years (1~7 years for working capital loans)
	Loan Program for Entities Adopting "Accounting Guideline for Small and Medium-sized Entities"	Companies following "Accounting Guideline for Small and Medium-sized Entities"	1~15 years (1~7 years for working capital loans)

Source: JFC website <https://www.jfc.go.jp/n/english/sme/loans.html>

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

12

JFC SME Loan Programs in Line with On-going SME Policies

Type	Program	Eligibility	Loan Conditions (maturity, interest rates, collateral)
Special-purpose Loan Program (capital investment loans & working capital loans)	Loans for Environment and Energy Measures		
	Environment and Energy Measures Loans	Companies planning to install energy conservation equipment or designated pollution control equipment.	1~20 years (1~7 years for working capital loans)
	Funds to Construct Facilities to Deal with the Social Environment	Companies developing facilities that will contribute to disaster management based on their own BCPs.	1~20 years (1~7 years for working capital loans)
	Safety Net Loans		
	Loans to Deal with Changes in the Business Environment	Companies suffering from temporary decline in sales or deteriorating profitability.	1~15 years (1~8 years for working capital loans)
	Loans to Deal with Changes in the Financial Environment	Companies suffering from temporary deterioration of cash flow due to changes in conditions of transactions with financial institutions.	1~20 years (1~8 years for working capital loans)
	Loans to Respond to the Bankruptcy of Trading Partners	Companies suffering from deterioration of cash flow due to bankruptcy of related companies.	1~8 years for working capital loans

Source: JFC website <https://www.jfc.go.jp/n/english/sme/loans.html>

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

13

JFC SME Loan Programs in Line with On-going SME Policies

Type	Program	Eligibility	Loan Conditions (maturity, interest rates, collateral)
Special-purpose Loan Program (capital investment loans & working capital loans)	Safety Net Loans		
	Loans to Deal with Changes in the Business Environment	Companies suffering from temporary decline in sales or deteriorating profitability.	1~15 years (1~8 years for working capital loans)
	Loans to Deal with Changes in the Financial Environment	Companies suffering from temporary deterioration of cash flow due to changes in conditions of transactions with financial institutions.	1~20 years (1~8 years for working capital loans), collateral required.
	Loans to Respond to the Bankruptcy of Trading Partners	Companies suffering from deterioration of cash flow due to bankruptcy of related companies.	1~8 years for working capital loans
	Corporate Revitalization Loans		
	Loans to Support Business Revitalization	Early DIP Companies that have filed a petition to initiate rehabilitation procedures under the Civil Rehabilitation Law, approval for which is still pending.	1 year
		Later DIP Companies whose rehabilitation plans have been approved under the Civil Rehabilitation Law.	1~10 years (1~5 years for working capital loans)

Source: JFC website <https://www.jfc.go.jp/n/english/sme/loans.html>

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

14

JFC SME Loan Programs in Line with On-going SME Policies

Type	Program	Eligibility	Loan Conditions (maturity, interest rates, collateral)
Special-purpose Loan Program (capital investment loans & working capital loans)	Corporate Revitalization Loans		
	Loans to Support Corporate Rebuilding/Accession of Bankrupt Business	Companies undergoing management improvement or Business turnaround.	1~20 years (1~15 years for working capital loans)
		Companies that have acceded the operations of bankrupt business and companies acquiring equity capital from shareholders.	1~15 years (1~7 years for working capital loans)
	Great East Japan Earthquake Recovery Special Loans		
	Earthquake Recovery Special Loans	Companies that sustained damage from the Great East Japan Earthquake	1~20 years (1~15 years for working capital loans)
	Capital Loans & Subordinated Loans		
	Provision Scheme for Challenge Support and Capital Enhancement (Capital Loans)	Companies that are utilizing Loans to Foster Growth of New Businesses or Loans to Support Business Revitalization (excluding some schemes) in the form of direct loans and companies that have been recognized as having a specific effect on employment (creating new employment or maintaining employment), providing business that is essential to the local community, or enterprises with a high level of technical capabilities in order to revitalize the regional economy. (Use of the scheme requires examination of financial details, business outlook, and other factors by the SME Unit.)	15 years • 10 years or 7 years (lump-sum repayment on maturity), Three interest rates (0.40~6.35%) bands are applied according to the degree of success in the most recent fiscal year during each year after the loan is made, No collateral /guarantee required.

Note: Regarding the Capital Loans & Subordinated Loans, debt under this provision may be treated as shareholders' equity in financial inspections. Debt under this provision is subordinated to all debts in the event of a decision with regard to legal bankruptcy proceedings in a court of law.

Source: JFC website <https://www.jfc.go.jp/n/english/sme/loans.html>

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

15

JFC SME Loan Programs in Line with On-going SME Policies

Type	Program	Eligibility	Loan Conditions (maturity, interest rates, collateral)
Special-purpose Loan Program (capital investment loans & working capital loans)	Capital Loans & Subordinated Loans		
	Special Disaster Recovery Support Capital Enhancement	Companies utilizing the Great East Japan Earthquake Recovery Special Loan program (in relation to direct earthquake damage). (Use of the scheme requires examination of financial details, business outlook, and other factors by the SME Unit.)	1~10 years, Two interest rate bands are applied according to the degree of success in the most recent fiscal year during each year after the loan is made (3.60%, 0.40%)
		Companies utilizing the Great East Japan Earthquake Recovery Special Loan program (in relation to direct earthquake damage). (Use of the scheme requires examination of financial details, business outlook, and other factors by the SME Unit.)	1~10 years, Two interest rate bands are applied according to the degree of success in the most recent fiscal year during each year after the loan is made (3.60%, 0.40%)
	Special Subordinated Loans for Overseas Investment	Companies that utilize international development financing under the Loans for Enhancing Corporate Vitality program for the purpose of investment in overseas companies. (Use of these schemes requires analysis of financial details, business outlook, and other factors by the SME Unit.)	15 years, 10 years, or 7 years, 3.15% or 4.20% in the case of a 7-year loan, 3.40% or 4.35% in the case of a 10-year loan, and 3.80% of 4.50% in the case of a 15-year loan.

Source: JFC website <https://www.jfc.go.jp/n/english/sme/loans.html>

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

16

JFC SME Loan Programs in Line with On-going SME Policies

Type	Program	Eligibility	Loan Conditions (maturity, interest rates, collateral)
Special-purpose Loan Program (capital investment loans & working capital loans)	Capital Loans & Subordinated Loans		
	Special Program for Refinancing JFC Loans	Companies that utilize loans to deal with changes in the business environment, loans to deal with changes in the financial environment, Great East Japan Earthquake Special Recovery Loans or Corporate Revitalization Loans for corporate reorganization, or Business Succession Support Loans. (Use of the scheme requires examination of financial details, business outlook, and other factors by the SME Unit.)	1~8 years (Safety Net Loan Program, Great East Japan Earthquake Special Recovery Loans), 1~5 years (Corporate Revitalization Loans). The rate of interest stipulated under the Special-purpose Loans applies. With respect to the portion to be refinanced, however, the relevant weighted-average rate of interest shall be applied in those cases where the weighted-average rate of interest rate applicable to the portion to be refinanced exceeds the basic rate of interest at the time the loan is to be provided.

Source: JFC website <https://www.jfc.go.jp/n/english/sme/loans.html>

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

17

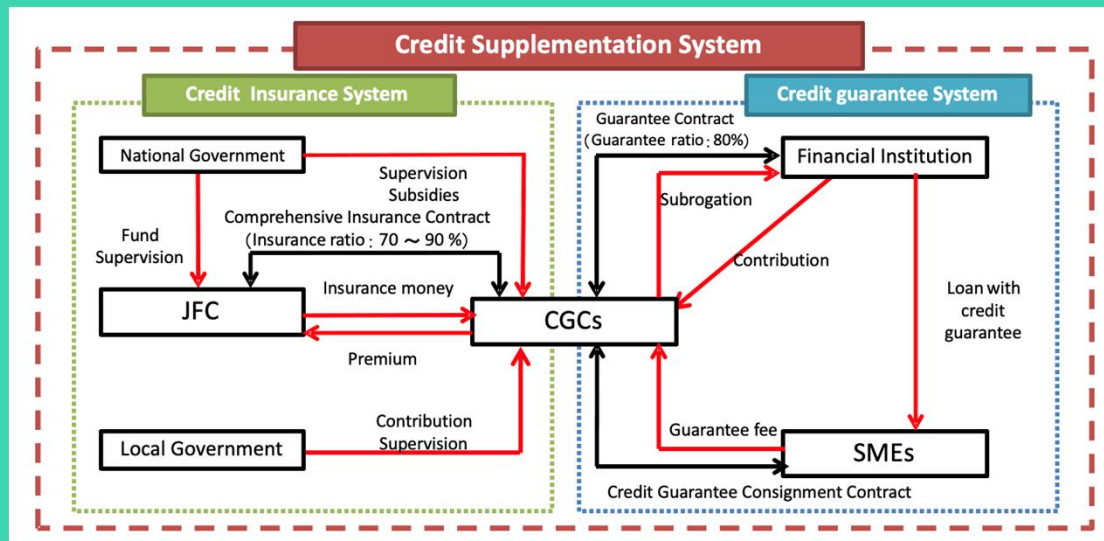
JAPAN

CGC MODEL

CREDIT GUARANTEE

18

Credit Guarantee: 51 CGCs



Source: JERI, 2013.

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

19

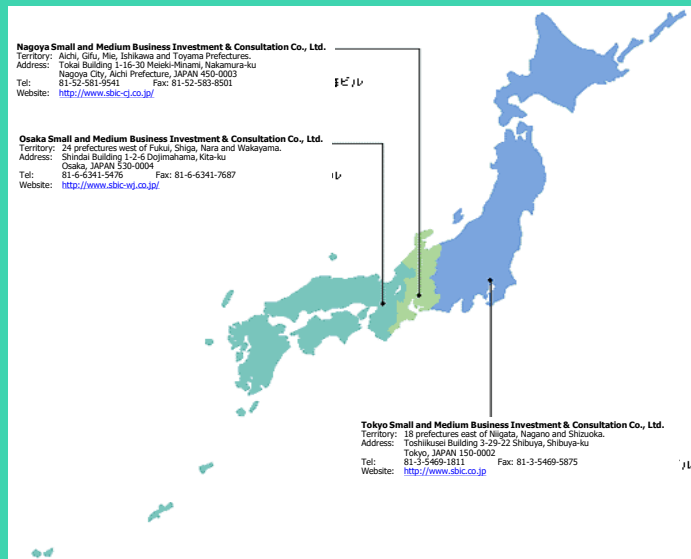
JAPAN

SBIC MODEL

EQUITY FOR STRENGTHENING SMES' CAPITAL

20

Enhancement of SME's Capital Adequacy: 3 SBICs

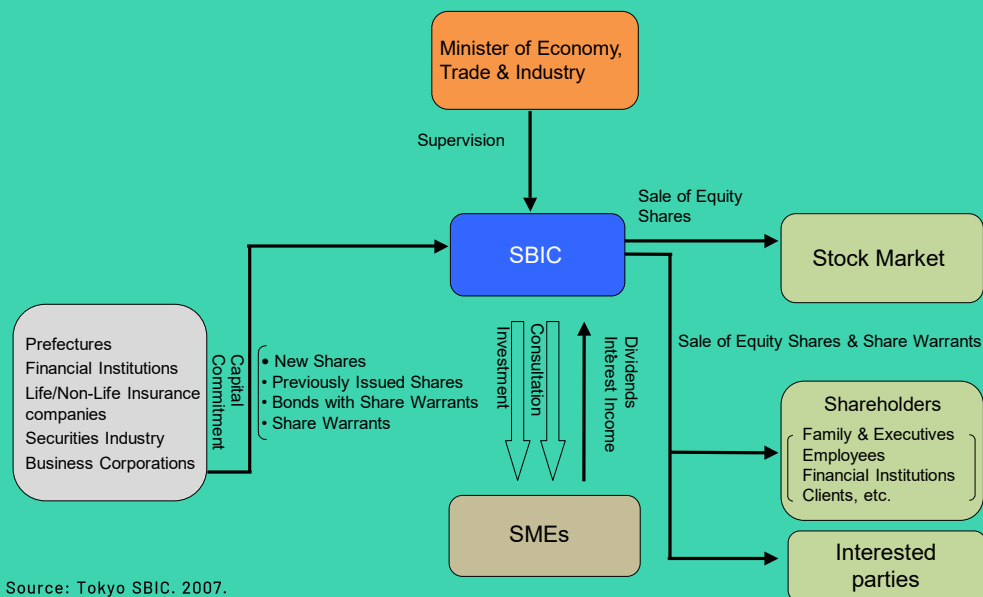


Source: Tokyo SBIC. 2007.

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

21

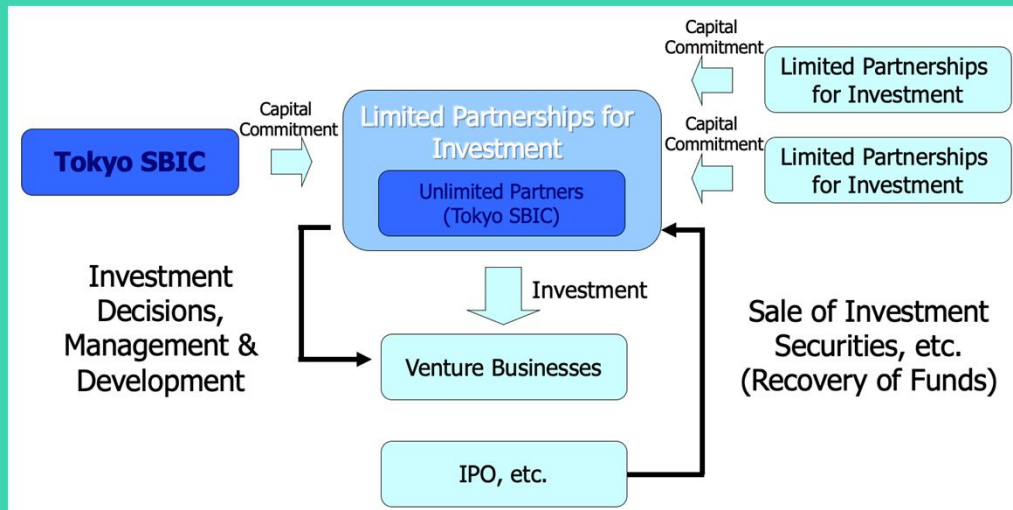
SBIC Model in Japan



YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

22

Enhancement of SME's Capital Adequacy: Legal Framework for Limited Partnership for VC Investment



Source: Tokyo SBIC. 2007.

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

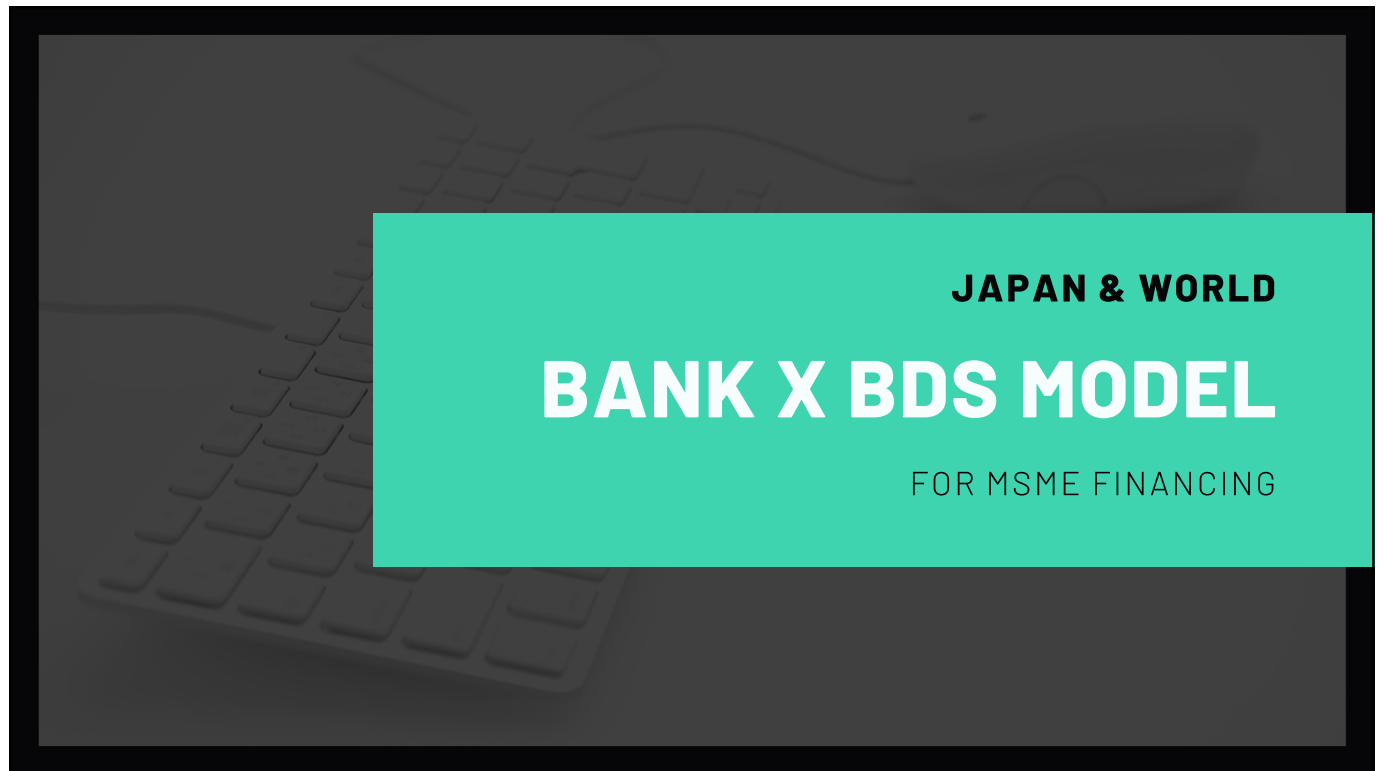
23



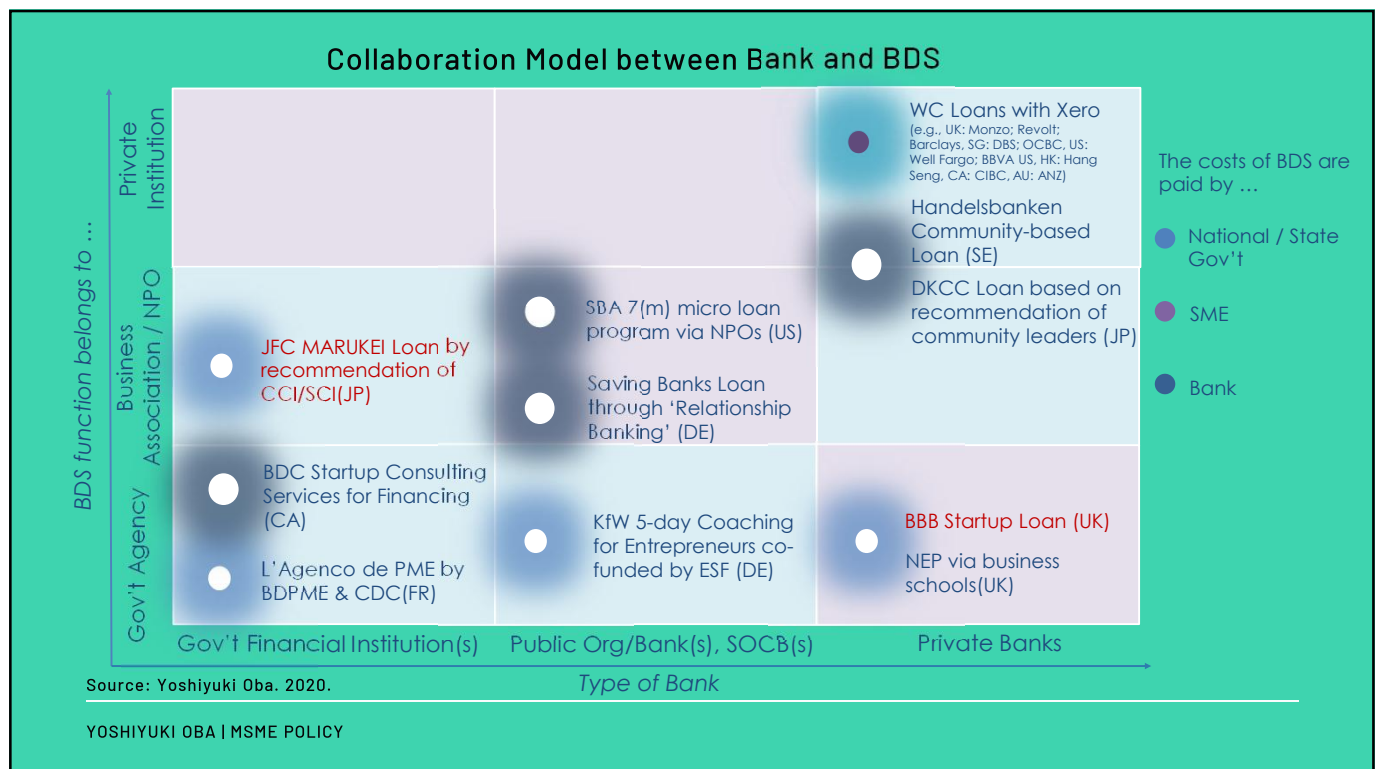
Any solutions for the future of MSME financing?

LESSONS OF MSME FINANCIAL SOLUTIONS

24

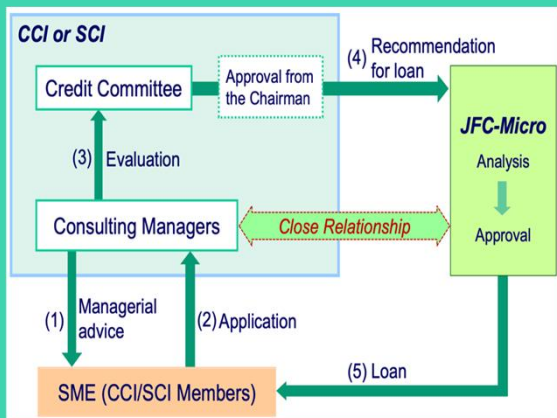


25



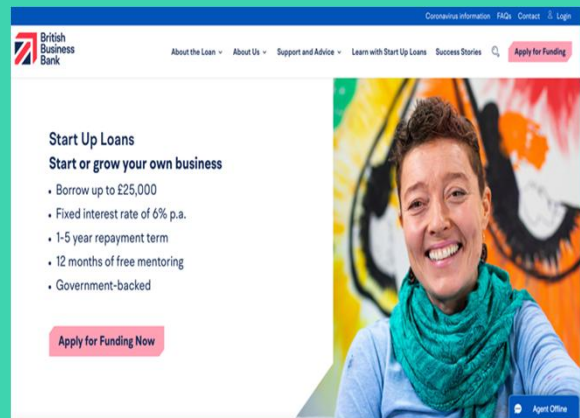
26

JFC Marukei Loan



Source: Taro Morita. 18 November 2010. Presentation on "MARUKEI" Loan
<https://slideplayer.com/slide/5681203/>

BBB Startup Loan



Source: British Business Financial Services (wholly-owned subsidiary company of British Business Bank) <https://www.startuploans.co.uk>

YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

27

JAPAN

RECOMMENDED REFERENCES

MSME FINANCING & FINANCIAL INSTITUTIONS

28

Financing SMEs in Japan

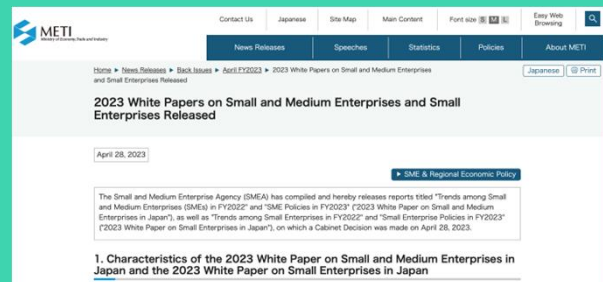
Reference: OECD Financing SMEs and Entrepreneurs Scoreboard: 2025 Highlights

https://www.oecd.org/en/publications/2025/04/oecd-financing-smes-and-entrepreneurs-scoreboard-2025-highlights_e7caeca1.html



Reference: METI SME Agency. *2023 White Paper on SMEs in Japan*.

https://www.meti.go.jp/english/press/2023/0428_005.html



YOSHIYUKI OBA | MSME POLICY

29

Let's keep talking!
WAYS TO REACH ME

PHONE

+60 18 764 0017 (available on WhatsApp)

EMAIL

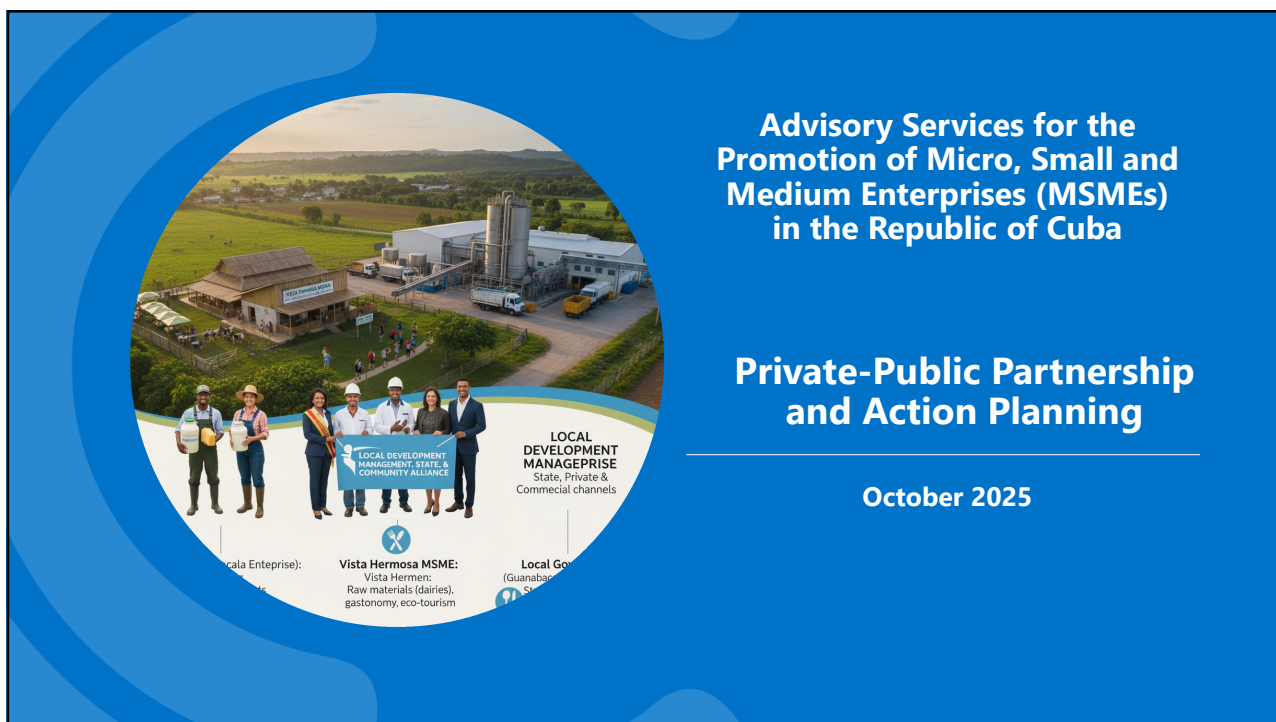
oba.yoshiyuki@gmail.com

LINKEDIN

<https://www.linkedin.com/in/yoshiyukioba/>



30



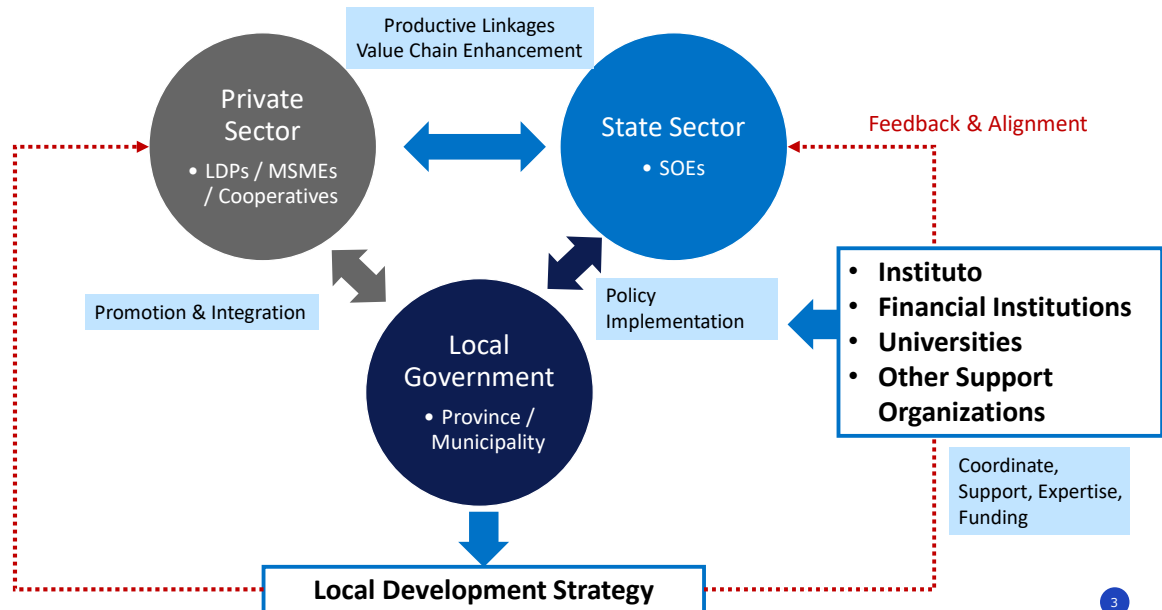
1

Contents	
1. Public Private Partnership in Cuban Context	
2. Case Study in Japan	
3. Action Planning	

2

1. Public Private Partnership in Cuban Context

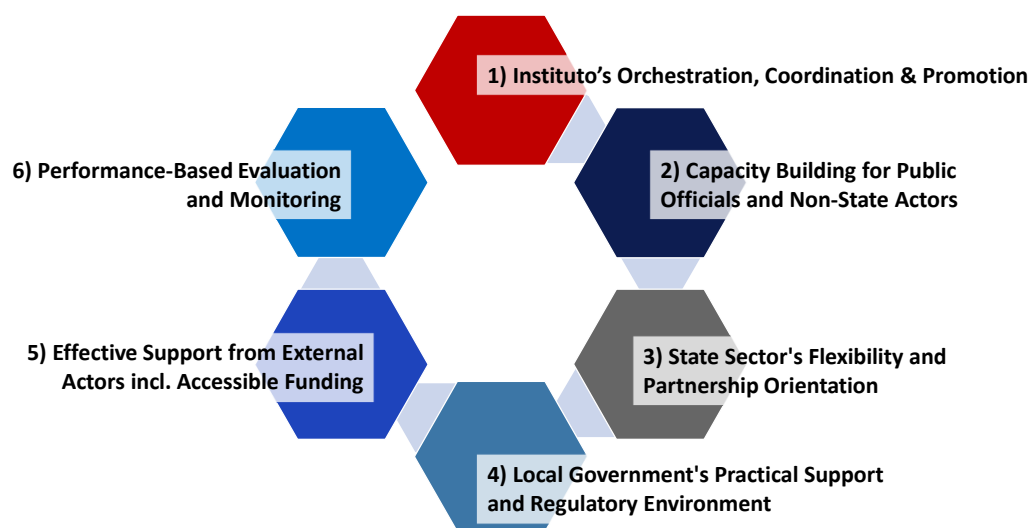
1) Proposed Framework



3

1. Public Private Partnership in Cuban Context

2) Key Success Factors



4

1. Public Private Partnership in Cuban Context

3) Successful Case in Guanabacoa

State Sector (Bacuranao State Enterprise)

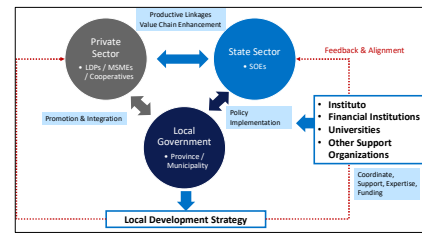
- **Role:** Industrial processor and the commercial channels
- **Contribution:** Provided the processing plant and machinery (knowledge), adding significant value to the raw product.

Private Sector (Vista Hermosa MSME)

- **Role:** The primary producer.
- **Contribution:** Supplied the raw material—high-quality dairies—ensuring a consistent supply for the processing plant. Provided gastronomy and eco-tourism services.

Local Government (Guanabacoa Municipal Government)

- **Role:** The strategic facilitator and coordinator
- **Contribution:** Orchestrated the alliance, resolved logistical and bureaucratic hurdles, and provided the essential political and administrative framework for cooperation. This is a key example of local development management.



Support Organizations

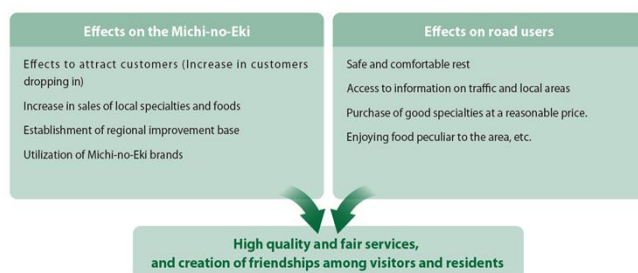
- **FAO 1.** Provided direct technical assistance and training on quality standards and value-added processing.
2. Facilitated knowledge through initiatives in Cuba.
3. Helped strengthen the chain's efficiency and connect it with international best practices.
- **FUH 1.** Facilitated knowledge transfer and innovation, bringing scientific solutions directly to the field and the processing plant.
2. Link the academia to real-world local development challenges.
- **MINAG** Provided the national agricultural policy context and support.

5

2. Case Study in Japan

1) Michi-no-Eki (Roadside Stations) – Japan's PPP Model for Regional Revitalization)

- **Michi-no-Eki** are facilities (infrastructures) for rest and social (community) exchange located by a roadside, aiming at comfortable rest for road users and vitalization of the local area.
- It is a system where local governments establish Michi-no-Eki, which are certified by the MLIT (central government).



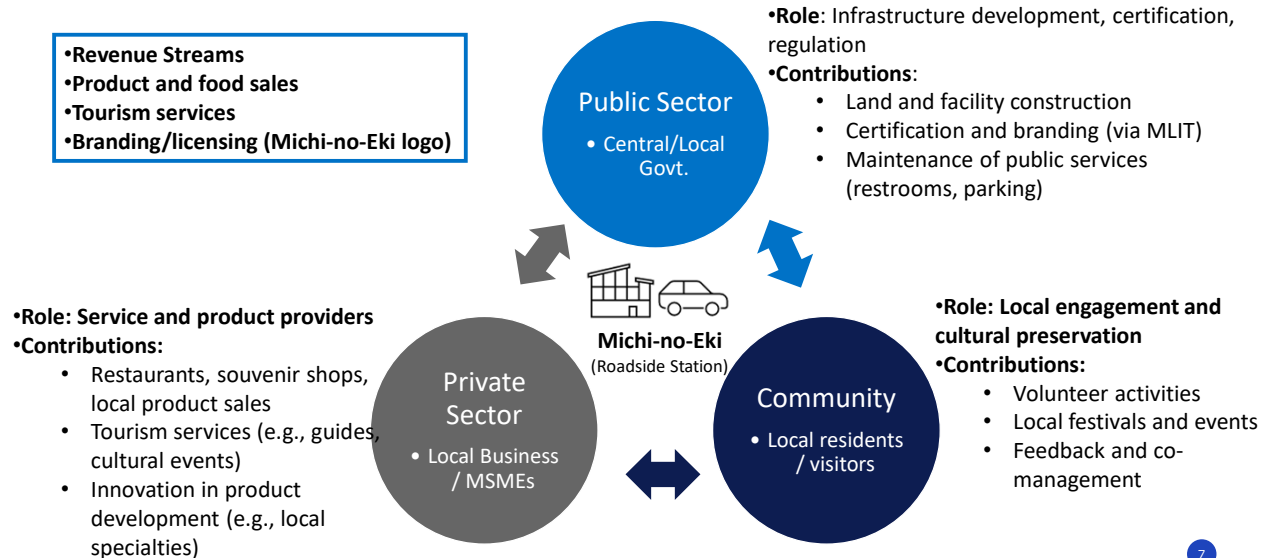
Source: [Handbook on Michi-no-Eki for International cooperation](#)

6

6

2. Case Study in Japan

1) Michi-no-Eki (Roadside Stations) – Japan's PPP Model for Regional Revitalization)



7

2. Case Study in Japan

2) One Village, One Product Movement - OVOP

- One Village, One Product Movement** is the movement structured by the government but led by local residents voluntarily, based on the concept of developing one village by promoting at least one product where regional resources such as local agricultural products, specialty products, and tourism resources are accepted not just locally but worldwide.



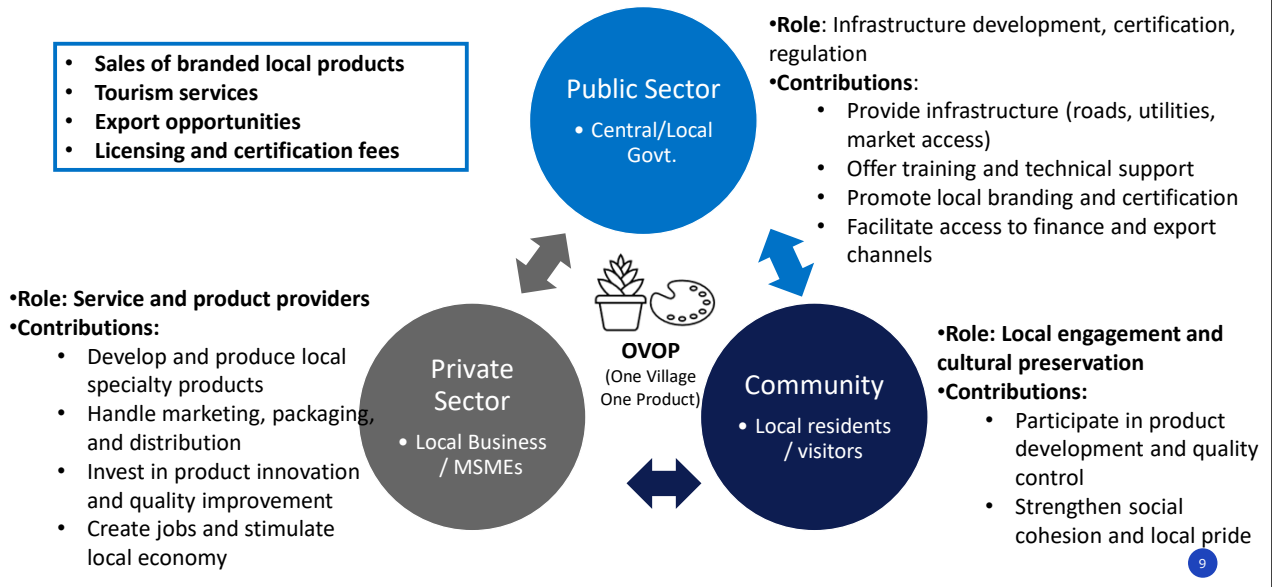
- JICA has approached in the field of Community Revitalization focusing on "Local Branding" based on the OVOP developed in Oita Prefecture and how it has been disseminated to whole country and to world wide, especially in Latin America with showing its background, localization and impact.

Source: [\[Agricultural and Rural Development\] One Village, One Product Movement-OVOP\(Digest\)](#)

8

2. Case Study in Japan

2) One Village, One Product Movement - OVOP



9

3. Action Planning

	Strategic Issue	Action	By When	KPI (s)*	Responsible Organization
1					
2					
3					

* KPI: Key Performance Indicator

10

10