



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
JOSÉ MARTÍ PÉREZ
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES**

TESIS DE DIPLOMA

Título: El Capital de Trabajo Necesario en la contabilidad de la empresa pesquera PESCASPIR de Sancti Spíritus.

Autor: Alex Corrales Calzadilla

Tutor: Lic. Frank Rafael Quesada Espinosa

SANCTI SPÍRITUS
JUNIO 2019

Pensamiento

La contabilidad, en cambio, como control y compendio ideal del proceso (de producción de mercancías) es más necesaria cuanto más carácter social adquiere este proceso y más pierde su carácter puramente individual; es más necesaria, por tanto, en la producción capitalista que en la producción desperdigada de las empresas artesanales y campesinas, y más necesaria todavía en una producción de tipo colectivo que en la producción capitalista.¹

¹ Carlos Marx, tomo II, El Capital: crítica a la economía política. Página 127.

Agradecimientos

Deseo agradecer eternamente a mi tutor, profesor Frank Rafael Quesada Espinosa por su ayuda incondicional, sabios consejos y la crítica oportuna y sana en el transcurso de esta investigación.

Igualmente, toda mi gratitud al claustro de profesores de la carrera Licenciatura en Contabilidad y Finanzas por el constante empeño en mi formación como profesional y revolucionario.

A todos mis compañeros y amigos, quienes tuvieron siempre confianza en mí.

Dedicatoria

A la Revolución Cubana, por darme la oportunidad de crecer como ser humano.

A mis padres, por las horas de constante desvelo, guía y consejos para la construcción de mi futuro.

A mi hermano, a mi novia y a todos los demás que constituyen la razón para mi existencia.

ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: Principales elementos teóricos y conceptuales sobre el Capital de Trabajo Necesario. Caracterización de la Empresa pesquera PESCASPIR de Sancti Spiritus.	4
1.1	<i>Origen y Necesidad del Capital de Trabajo.</i> 4
1.2	<i>Relación entre el Capital de Trabajo Necesario y el Aparente que se obtiene en el Balance.</i> 6
1.2.1	<i>La Dualidad Monetaria y Cambiaria en Cuba y el Capital de Trabajo Necesario.</i> 8
1.3	<i>Caracterización de la Empresa pesquera PESCASPIR de Sancti Spiritus.</i> 11
CAPÍTULO II: Cálculo de las metodologías del Capital de Trabajo Necesario.	15
2.1	<i>Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el método de los Días de Venta a Financiar</i> 15
2.2	<i>Cálculo del Capital de Trabajo Necesario por el método de los Saldos Permisibles.</i> 19
2.3	<i>Cálculo del Capital de Trabajo Necesario por el método del Tiempo de Permanencia.</i> 25
2.4	<i>Cálculo del Capital de Trabajo Necesario por el método del Ciclo de Conversión del Efectivo.</i> 29
CAPÍTULO III: Análisis de las metodologías de cálculo de Capital de Trabajo Necesario en la Empresa Pesquera PESCASPIR de Sancti Spiritus.	31
3.1	<i>Comparación del método Días de Venta a Financiar con el método Ciclo de Conversión del Efectivo.</i> 31
3.2	<i>Comparación del método Tiempo de Permanencia con el método Ciclo de Conversión del Efectivo.</i> 33
3.3	<i>Comparación del método Saldos Permisibles con el método Ciclo de Conversión del Efectivo.</i> 34
Conclusiones	36
Recomendaciones	37
Bibliografía	38

Resumen

Un aspecto medular para continuar con la implementación de los Lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba (PCC) y la actualización del modelo económico cubano, lo constituye las solicitudes de dinero al presupuesto del estado por parte de las empresas estatales.

El mecanismo establecido no era riguroso en cuanto al dinero asignado por el presupuesto para el correcto funcionamiento del sistema empresarial estatal (Capital de Trabajo Neto). A partir de la resolución 19 del 2014 queda establecido un nuevo método para realizar estas solicitudes que se comenzará a utilizar en el nuevo contexto económico luego de la aparición en gaceta de los decretos leyes 334; 335 y 336 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Si bien es más justa la metodología asignada es conocido en el mundo académico un grupo de métodos que son utilizados y que son más certeros a la hora de determinar la cantidad de dinero necesario para que una organización funcione en el corto plazo.

En la investigación se realizó un análisis comparativo de tres alternativas a la exigida por la resolución para determinar cuál es el método eficaz para un estudio de caso (PESCASPIR de Sancti Spíritus).

Los resultados de esta tesis se estructuran en un informe que consta de tres capítulos, en el primero se abordan los principales elementos teóricos y conceptuales asociados al Capital de Trabajo Necesario. En el segundo capítulo metodológico-práctico, se presenta el cálculo del Capital de Trabajo Necesario según las diferentes metodologías. En el tercer capítulo se muestran las variaciones en el Capital de Trabajo Necesario y la comparación y determinación del método eficaz para la empresa PESCASPIR de Sancti Spíritus. Se establecen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

Abstract

A central aspect to continue with the implementation of the Guidelines of the economic and social policy of the Communist Party of Cuba (PCC) and the updating of the Cuban economic model, constitutes the requests for money to the state budget by state companies.

The mechanism established was not rigorous in terms of the money allocated by the budget for the proper functioning of the state business system (Net Working Capital). As of resolution 19 of 2014, a new method is established to make these requests that will begin to be used in the new economic context from the appearance in the gazette of the decrees laws 334; 335 and 336 of the Ministry of Finance and Prices.

Although it is more just the assigned methodology is known in the academic world a group of methods that are used and that are more accurate when determining the amount of money necessary for an organization to work in the short term.

In the research, a comparative analysis of three alternative methods to that required by the resolution was carried out to determine which is the effective method for a case study (PESCASPIR of Sancti Spíritus). The results of this thesis are structured in a report that consists of three chapters, the first one deals with the main theoretical and conceptual elements associated with the Working Capital Needed. In the second methodological-practical chapter, the calculation of the Working Capital Needed according to the different methodologies is presented. The third chapter shows the variations in the Working Capital Needed and the comparison and determination of the effective method for the company PESCASPIR Branch of Sancti Spíritus. The conclusions and recommendations derived from the research are established.

Introducción:

En los últimos años la economía cubana ha estado signada por varios acontecimientos políticos y sociales de gran envergadura. Uno de los más significativos ha sido los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución los que fueron actualizados para el período 2016-2021 y aprobados en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) en abril del 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en Julio de 2016. La Conceptualización del modelo económico cubano indicó cuales eran los conceptos que dictaminaban cuales eran las categorías con las que se conduciría la economía cubana en los próximos años.

Un aspecto de gran importancia en la implementación del nuevo modelo económico cubano lo constituye el tema del Capital de Trabajo Necesario. Pues las solicitudes de dinero al presupuesto del estado se hacían según las diferencias entre activos circulantes y pasivos circulantes, o sea por el Capital de Trabajo Neto, lo que puede conducir a errores.

*En la actualidad se comenzarán a realizar estas solicitudes en dependencia del resultado que arroje el Capital de Trabajo Necesario (CTN) calculado por el método del Ciclo de Conversión del Efectivo. Existen varios métodos para calcular el Capital de Trabajo Necesario. Algunos son la justa medida para determinados tipos de empresas y otros no lo son tanto. En la investigación se analizarán las solicitudes de dinero al presupuesto a partir del cálculo del CTN. En la resolución 19 del 2014 del Ministerio de Finanzas y Precios se establece un solo método. Por esta razón a continuación se plantea el siguiente **Problema científico**:*

¿Cuáles son los métodos eficaces para determinar el Capital de Trabajo Necesario en la Empresa Pesquera PESCASPIR de Sancti Spíritus?

El objetivo de la investigación es: analizar los métodos eficaces de determinación del Capital de Trabajo Necesario en la Empresa Pesquera PESCASPIR de Sancti Spíritus.

Para cumplir con el objetivo de la investigación se definieron los siguientes objetivos específicos:

1. *Explicar el marco teórico referencial sobre los métodos de cálculo del Capital de Trabajo Necesario en las empresas productoras.*
2. *Caracterizar el estado económico-financiero de la Empresa Pesquera PESCASPIR de Sancti Spíritus.*
3. *Calcular a partir de diferentes métodos el Capital de Trabajo Necesario en la Empresa Pesquera PESCASPIR de Sancti Spíritus.*
4. *Determinar los métodos eficaces de cálculo del Capital de Trabajo Necesario en la Empresa Pesquera PESCASPIR de Sancti Spíritus.*

Idea a defender: *La comparación de los resultados obtenidos provocarán efectos sobre el cálculo del Capital de Trabajo Necesario de la Empresa Pesquera PESCASPIR de Sancti Spíritus.*

En el desarrollo de la presente investigación se destaca la utilización de los siguientes métodos:

Del nivel teórico:

- ✓ **Abstracción:** *este es el método fundamental de la investigación, debido a que aporta el conjunto de procedimientos, medios y vías de conocer los fenómenos de la realidad tal como es, de conocer la realidad en su desarrollo histórico, de determinar la esencia auténtica de lo conocido y utilizado en la práctica social.*
- ✓ **Análisis-síntesis:** *En este caso particular para descubrir la esencia de las solicitudes de dinero al presupuesto del Estado en el contexto cubano actual y su impacto en el Capital de Trabajo Necesario. Lo cual muestra sus regularidades, proporciones, puntos comunes y permite evaluar su nivel de integración al estructurar las conexiones entre las categorías que los integran y la relación causal que se establece entre ellas.*
- ✓ **Histórico-lógico:** *para estudiar la evolución y desarrollo del objeto de estudio y propiciar una concatenación lógica.*
- ✓ **Sistémico-estructural:** *para comprender las etapas que conforman el procedimiento.*

Del nivel empírico:

- ✓ **La entrevista individual y revisión documental:** *para obtener información en la caracterización objeto de estudio.*

*Entre las **técnicas empleadas** se destacan: el trabajo en grupo, las entrevistas, las técnicas de la Estadística Matemática. Para el procesamiento de la información estadística se utilizaron hojas de cálculo Excel.*

El aporte principal de esta investigación radica en analizar los efectos de la aplicación de diferentes métodos de cálculo del Capital de Trabajo Necesario en la contabilidad de la Empresa Pesquera PESCASPIR de Sancti Spíritus. Con estos nuevos datos que serán recalculados los directivos de la Empresa Pesquera PESCASPIR de Sancti Spíritus podrán ver reflejados de una forma más transparente las necesidades de financiamiento en el corto plazo de su organización.

La investigación responde a un proyecto vinculado a un programa nacional nombrado Actualización que hace la población residente en Sancti Spíritus de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Esta tesis contribuye a la implementación de los Lineamientos aprobados por el Séptimo Congreso en abril de 2016 donde queda explícito en el lineamiento 9 y 11 respectivamente:

Las empresas deciden y administran su capital de trabajo e inversiones hasta el límite previsto en el plan; sus finanzas internas no podrán ser intervenidas por instancias ajenas a las mismas; ello solo podrá ser realizado mediante los procedimientos legalmente establecidos.

Las empresas y cooperativas que muestren sostenidamente en sus balances financieros pérdidas, capital de trabajo insuficiente, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas o que obtengan resultados negativos en auditorías financieras, se podrán transformar o serán sometidas a un proceso de liquidación, cumpliendo con lo que se establezca.

CAPÍTULO I: Principales elementos teóricos y conceptuales sobre el Capital de Trabajo Necesario. Caracterización de la Empresa pesquera PESCASPIR de Sancti Spiritus.

1.1 Origen y Necesidad del Capital de Trabajo.

Geovanny E. Gómez, en su artículo Administración del Capital de Trabajo noviembre del 2003, plantea: "El origen y necesidad de capital de trabajo está basado en el entorno de los flujos de caja de la empresa que pueden ser predecibles, también se fundamentan en el conocimiento del vencimiento de las obligaciones con terceros y las condiciones de crédito, pero en realidad lo que es esencial y complicado es la predicción de las entradas futuras a caja, ya que los activos como las cuentas por cobrar y los inventarios son rubros que en el corto plazo son de difícil convertibilidad en efectivo, esto pone en evidencia que entre más predecibles sean las entradas a caja futuras, menor será el capital de trabajo que necesita la empresa".

Miguel Ángel Benítez Miranda y María Victoria Miranda Dearribas, en su libro Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección, Cuba 1997; expresan: "Lo que da origen a la necesidad del capital de trabajo es la naturaleza no sincronizada de los flujos de caja de la empresa. Los flujos de caja de la empresa que resultan del pago de pasivos circulantes son relativamente predecibles. Generalmente se sabe la fecha en que vencen las facturas, cuando se incurre en una obligación. Por ejemplo, cuando se compra mercancía a crédito, las condiciones de crédito que se extienden a la empresa exigen el pago en una fecha determinada. Así mismo puede predecirse lo relacionado con documentos por pagar y pasivos acumulados, que tienen fecha de pago determinadas. Lo que es difícil de predecir son las entradas futuras a cajas de la empresa".

Es bastante difícil predecir la fecha en que activos circulantes que no sean caja y otros valores negociables puedan convertirse en efectivo. Mientras más predecibles sean estas entradas a caja, menor será el capital de trabajo que necesitará la empresa. Las empresas que tengan entradas a caja incierta deben mantener niveles adecuados de activos circulantes para cubrir sus pasivos circulantes.

Las necesidades de capital de trabajo no son las mismas para todo tipo de empresa, pues estas dependen de diferentes factores entre los que podemos citar:

- *La naturaleza general del tipo de empresa ya que no tienen las mismas necesidades una empresa de servicios donde los inventarios y cuentas por cobrar son convertibles con rapidez en efectivo, que una empresa productora donde existen grandes inversiones en inventarios y cuentas por cobrar, en este último caso se requiere de una mayor cantidad de capital de trabajo.*
- *El tiempo requerido para la fabricación o para obtener la mercancía que se ha de vender y el costo unitario de la misma. Mientras mayor sea el tiempo requerido para la fabricación de la mercancía, o para obtenerla, mayor cantidad de capital de trabajo se requerirá. Además, la necesidad de capital de trabajo variará, dependiendo del costo unitario de la mercancía vendida.*
- *El volumen de ventas: El volumen de ventas y las necesidades de capital de trabajo se relacionan directamente, debido a la inversión de capital de trabajo en costo de operación, inventarios y cuentas por cobrar, aunque no quiere decir que si aumentan las ventas necesariamente aumentará en esa misma proporción el capital de trabajo. A medida que el negocio se hace mayor, puede beneficiarse un uso más eficiente del capital de trabajo su situación en cuanto a crédito puede mejorar sustancialmente, puede ser capaz de comprar mercancías en grandes cantidades a precios más bajos y por lo tanto las necesidades de capital de trabajo pueden reducirse.*
- *Condición de compraventa: Mientras más liberales sean las condiciones de crédito concedidas a los clientes, mayor será la cantidad de capital de trabajo que estará representada por las Cuentas por Cobrar.*
- *La Rotación de Inventarios: Mientras mayor sea la rotación de inventarios menor será el importe de capital de trabajo que hará falta y habrá menor riesgo de pérdidas debido a las bajas de los precios, cambios en la demanda o en el estilo, también existirá un costo en llevar los inventarios.*
- *Rotación de Cuentas por Cobrar: Mientras menor tiempo se requiera para cobrar dichas cuentas, menor será el importe de capital de trabajo que se necesitará. La rotación de Cuentas por Cobrar puede aumentarse por medio de*

la venta o por cesión de Cuentas por Cobrar como garantía, o sea, vender Cuentas por Cobrar, un procedimiento conocido como "Factoría".

- El ciclo de negocio: En época de prosperidad, existe una tendencia de los negocios a comprar mercancías adelantándose a sus necesidades al existir precios más bajos dando lugar a mantener niveles de inventarios adecuados y, por tanto, será necesario una cantidad mayor de capital de trabajo.

En el ciclo de producción, el capital circulante se adelanta por el tiempo de elaboración del producto, y al venderse el mismo, retorna en su totalidad, y como usualmente la empresa no espera a concluir un ciclo para iniciar otro, requiere de financiamiento para comenzar cada uno de estos ciclos, aunque tiene a su disposición financiamiento ajeno que debe devolver en corto plazo (cuentas por pagar a proveedores, salarios y gastos acumulados por pagar y otros), si la empresa dependiera solo de este financiamiento, pudiera ocurrir interrupciones en su ciclo productivo que afectaría su resultado.

Por ello, para poder garantizar el enfrentamiento a sus obligaciones de pago, la empresa necesita de recursos permanentes que pueden ser tanto propios como ajenos.

En este sentido, se puede decir que una empresa se encuentra en equilibrio financiero cuando los recursos permanentes (propios y ajenos a largo plazo) financian activos fijos y los recursos a corto plazo se encuentran materializados en el activo circulante. Se considera que una empresa esta equilibrada financieramente cuando los directivos administran eficientemente los recursos.

1.2 Relación entre el Capital de Trabajo Necesario y el Aparente que se obtiene en el Balance.

El Capital de Trabajo Aparente es el que la empresa tiene realmente y que se puede obtener del último balance de situación, que puede estar viciado por la inmovilización de recursos y se calcula restando el exigible a corto plazo al activo circulante o bien restando el activo fijo a los recursos permanentes.

$$\text{Capital de Trabajo Aparente} = \text{Activo Circulante} - \text{Exigible a Corto Plazo}$$

ó

$$\text{Capital de Trabajo Aparente} = \text{Recursos Permanentes} - \text{Activo Fijo}$$

De lo expuesto anteriormente se infiere que:

- *El capital de trabajo aparente es la parte de recursos permanentes que no financia el activo fijo.*
- *El capital de trabajo necesario es el que realmente necesita la empresa para financiar su explotación, pues este garantiza el proceso de circulación de las mercancías, los servicios y la producción.*

Cuando el capital de trabajo aparente que tiene la empresa es menor que el capital de trabajo necesario que debería tener, hay un déficit del capital de trabajo y deberá buscarse financiamiento adicional. En caso contrario, hay un superávit de capital de trabajo. Si ambas categorías coinciden, la situación es correcta, es decir la empresa esta equilibrada financieramente.

Si $CTNA < CTNN$: déficit de Capital Neto de Trabajo.

Si $CTNA > CTNN$: superávit de Capital Neto de Trabajo.

Si $CTNA = CTNN$: equilibrio financiero.

El déficit de capital de trabajo incrementa el riesgo financiero para los acreedores a corto y mediano plazo, pues la empresa presenta problemas con la liquidez lo que afectaría el pago a los proveedores en los plazos convenidos, siendo necesario:

- *Acelerar la rotación de los elementos que intervienen en el ciclo operativo.*
Renegociar la deuda con los proveedores.
- *Incrementar el capital propio o pasivo a largo plazo.*

Si hay superávit de capital de trabajo, el principal problema existente es que pueden estar infrautilizados algunos elementos del activo circulante: en este caso se debería tomar algunas de las medidas siguientes:

- *Rentabilizar al máximo las inversiones en activo circulante.*
- *Reducir los capitales permanentes.*

La evaluación de las necesidades del capital de trabajo se materializa en el Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

1.2.1 La Dualidad Monetaria y Cambiaria en Cuba y el Capital de Trabajo Necesario.

La dualidad monetaria y cambiaria en Cuba resurge como consecuencia de las medidas tomadas para dar solución a la crisis. La dualidad monetaria y cambiaria afecta al sector empresarial, desde el mismo inicio de su resurgimiento, solo que al pasar de los años, esta se ha ido agravando. En los años más complejos, donde aparece un sector empresarial emergente y económicamente fuerte (turismo e inversión extranjera que operaban directamente con divisa), las empresas tradicionales, muchas de ellas subsidiadas, fueron rezagadas al no contar con los incentivos económicos del sector emergente. Aquellas empresas que operaban solo en moneda nacional, tuvieron mucha dificultad en su inserción y recuperación. Muchas empresas tienen el incentivo de comercializarlo todo en pesos convertibles, debido a que los pesos cubanos no disponen de un mecanismo cambiario que permitiera utilizarlos para acceder al mercado externo.¹ Esta situación introdujo una diferenciación entre las empresas cubanas, donde muchas veces aquellas empresas que se veían perjudicadas tenían el papel de satisfacer importantes demandas sociales, lo que creó serias distorsiones.

Esta dualidad trajo varios efectos negativos, dentro de los cuales se destaca la marcada segmentación de mercado, producto de la prioridad dada a muchos de los productos socialmente de poca importancia. Un efecto nocivo para el buen funcionamiento de las empresas son las distorsiones del tipo de cambio, que no permite una adecuada toma de decisiones por parte de la administración. El tipo de cambio oficial del peso cubano, que se aplica a las transacciones de las empresas, se encuentra altamente sobrevaluado, un peso cubano equivale a un peso convertible y este a un dólar. Esta tasa se encuentra muy lejos de la de equilibrio, porque no se corresponde con la cantidad de pesos cubanos en circulación.

El tipo de cambio establecido para la compra-venta de pesos cubanos por CUC a la población en las casas de cambio CADECA, que no está acorde con el tipo de cambio del sector empresarial, provocó la llamada dualidad cambiaria en la economía. Esta dualidad cambiaria, es aún, más difícil de eliminar que la

¹ Vidal, Pavel; Redimensionando la dualidad monetaria Agosto; CEEC; 2007; p 5.

dualidad monetaria, aunque la primera sea producto de la otra, lo que hace que las empresas no puedan evaluar correctamente sus gastos e ingresos, y que en la práctica ocurra una transferencia implícita de unas empresas a otras, que contribuye muy poco a esclarecer la verdadera situación económica de las mismas y sea la población la que se vea afectada

Vidal (2008) afirma que para las empresas e instituciones, un peso cubano equivale a un peso convertible. Las personas jurídicas no pueden comprar pesos convertibles o divisas con sus ingresos en pesos cubanos. Por eso, se dice que el peso cubano no tiene convertibilidad en el sector empresarial. La tasa de cambio del peso cubano en las empresas –llamada también «tasa de cambio oficial del peso cubano»–funciona sobre todo para propósitos contables: para la conformación de los balances de las instituciones que operan con las dos monedas y para el registro de las cuentas nacionales².

Las empresas que operan en pesos cubanos requieren de una asignación centralizada de divisas para efectuar sus importaciones. Desde la «Cuenta única de ingresos en divisas del Estado», creada mediante la Resolución 92, el Ministerio de Economía y Planificación y el Banco Central se asignan discrecionalmente las divisas disponibles.

La clave para la eliminación de la dualidad monetaria y cambiaria se encuentra en la empresa, ya que es donde radican los mayores costos. Estos costos se reflejan en la toma de decisiones a partir de los estados financieros emitidos, que a su vez resultan estar enmascarados por una tasa de cambio sobrevaluada, que no refleja la productividad y eficiencia real de la Empresa.

Pulido (2014) plantea que la eliminación de la dualidad monetaria y la devaluación del CUP en el sector empresarial que acontecerá el Día Cero, de conjunto con la aplicación de la Resolución 19 de 2014 del Ministerio de Finanzas y Precios, tendrá un efecto importante en la contabilidad de las organizaciones. Se debe tener en cuenta dicho efecto, pues casi todas las proporciones, precios relativos, resultados financieros de las empresas, bancos, otras instituciones y el presupuesto del Estado cambiarán con la devaluación del peso cubano. Aquellas empresas que tengan excesos de CUC

² La encrucijada de la dualidad monetaria. Pavel Vidal Alejandro. Revista NUEVA SOCIEDAD No 216, julio-agosto de 2008.

en sus costos en el mediano plazo podrían traspasarlos a los precios finales de los bienes y servicios que comercializan y muchos de esos bienes y servicios representan costos para otras empresas, incrementándose la cadena de valor. A pesar de estos problemas se crearía un ambiente de mayor transparencia en la medición económica y por tanto la planificación será mucho más acertada, algo que se está exigiendo por el Partido Comunista de Cuba y la sociedad.

Uno de los efectos más importantes que enfrentará la empresa cubana el Día Cero será sobre el estado de situación. En el cálculo del capital de trabajo que se determina hallando la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, juega un papel esencial el Balance General o Estado de Situación, por lo tanto, la existencia de capital de trabajo se vincula con la condición de liquidez general de la empresa, lo que proporciona información detallada acerca de los cambios ocurridos en cada una de las partidas circulantes.

En la investigación realizada por la autora Roxana Pulido se plantea: “Al ser revaluado un grupo de partidas del activo circulante el Día Cero el capital de trabajo de las empresas será modificado. Es muy importante para las empresas simular este día con el estado actual de su balance general porque si el capital de trabajo tiene en definitiva la misión de proporcionar a la empresa un margen de seguridad contra posibles riesgos de pérdida de valor o alargamiento del período de maduración en el proceso de conversión de los inventarios en derechos de cobro, y de estos en efectivo. Este margen de seguridad se verá afectado con el Día Cero, por lo que la anticipación y la toma de un grupo de medidas desde este momento minimizará los efectos que pudiera provocar la aplicación del grupo de medidas orientadas por el MFP en la resolución 19 de 2014. ”, (Pulido, 2014, p. 48)

Es válido señalar que la aplicación de un índice reformador de precios que estandarizará los inventarios, activos fijos, producción en proceso etc. tendrá un efecto directo sobre los ciclos de rotación de inventarios de la empresa. Lo que tendrá una repercusión directa en el Ciclo de Conversión del Efectivo y por tanto en el cálculo del Capital de Trabajo Necesario por el método designado en resolución establecida por el MFP.

Una empresa importante para el territorio espiritano es la Empresa Pesquera PESCASPIR de Sancti Spíritus la que debido al ciclo reproductivo de los peces

presentan una producción en proceso elevada e incurren en altos niveles de inventario por tener industria y comercializar parte de sus producciones. Por lo que su Capital de Trabajo Necesario no se encuentra exento de los efectos de la dualidad cambiaria. A continuación se tendrán algunas características de la empresa.

1.3 Caracterización de la Empresa pesquera PESCASPIR de Sancti Spiritus.

*La empresa produce, industrializa y comercializa productos de la pesca a clientes y a la población, para esto **PESCASPIR** cuenta con 5 UEB las cuales son ACUISIER, ACUIZA, INDUPIR, COMESPIR Y SERVIPIR más la oficina central compuesta por cuatro Áreas de Regulación y Control (Dirección de Gestión de los Recursos Humanos, Dirección de Producción, Dirección de Contabilidad y Finanzas, Dirección Técnica y un Grupo de Asesoría subordinados directamente a la Dirección General: Grupo de Supervisión y Control). La empresa posee un capital humano formado y adiestrado en las más modernas tecnologías aplicadas en nuestros procesos operacionales de trabajo y productivos y con una infraestructura técnica-productiva adecuada que da respuesta de manera eficaz y eficiente a las exigencias convenidas con los clientes y proveedores, permitiendo la introducción de la innovación tecnológica y de acciones de producciones más limpias y amigables con el medio ambiente.*

La entidad se constituyó el 25 de diciembre de 1979 como un establecimiento pesquero situado en la presa zaza, tras 40 años de ininterrumpido quehacer tienen una firme visión, cultivar de forma intensiva y extensiva especies acuícolas de alto valor genético para su procesamiento industrial y comercializar productos con excelentes propiedades nutricionales que se distinguen por su calidad en el mercado en fronteras.

Hoy con el segundo potencial de captura más alto en el país PESCASPIR produce anualmente más de 4000 toneladas de especies de agua dulce que constituyen una fuente de proteína de alta calidad. Sus pescadores practican dos tipos de cultivo, el extensivo que se realiza en los embalses y alcanza el 83 por ciento del total de la producción acuícola y el intensivo que comprende la ceba de tilapias en jaula y de claria en estanques.

En la actualidad cuentan con más de 600 trabajadores altamente calificados que asumen las actividades de pescas, acopio, procesamiento industrial y comercialización, poseen además cinco Unidades Empresariales de Base, ACUISIER, ACUIZA, INDUPIR, COMESPIR Y SERVIPIR, todas mantienen un estrecho vínculo y en sus áreas de trabajo prevalece la disciplina tecnológica y los valores de calidad y productividad; insertados en el perfeccionamiento empresarial desde el año 2003, pueden responder a las exigencias y expectativas de los clientes, con la garantía de un capital humano con gran sentido de pertenencia y responsabilidad que tiene a su disposición la infraestructura tecnológica requerida para un desarrollo sostenido y sustentable.

PESCASPIR es una empresa que genera simultáneamente valor económico y social.

ACUISIER

La Unidad Empresarial de Base ACUISIER se localiza en la zona de La Chorrera, en el municipio de La Sierpe, allí se fundó en 1984 una estación cuyo objetivo fundamental es la reproducción artificial y el alevinaje de tres especies la carpa china, la tilapia y la claria, de esta última se realiza el cultivo intensivo.

ACUISIER también tiene a su cargo la granja La Manaca del municipio de Fomento, donde se cultivan claria en 7 estanques de 0,8 hectáreas cada uno, sumando la producción de esta granja y la de la estación de alevinaje ACUISIER, el potencial de producción de claria de la provincia asciende a más de 800 toneladas anuales.

ACUIZA

La pesca extractiva en Sancti Spíritus la asume la Unidad Empresarial de Base ACUIZA; 14 Brigadas integradas por más de 80 pescadores realizan su faena en los 8 embalses fundamentales y más de un centenar de micro presas de la provincia.

Las especies que ACUIZA cultiva son las Carpas Chinas, la tilapia y las Clarias, estas últimas en menor cuantía; las carpas chinas constituyen nuestro principal renglón por los elevados volúmenes de captura y la diversidad de productos elaborados con esta materia prima.

INDUPIR

La Unidad Empresarial de Base INDUPIR recibe la totalidad de la materia prima que aporta la acuicultura en Sancti Spíritus. Nuestra industria procesa más de 40 productos, la mayor parte con valor agregado, para ello disponemos de 3 líneas de proceso, una línea de conformado, 3 plantas de hielo, 2 túneles de congelación e igual cantidad de congeladores de placa; con esa infraestructura y obreros bien entrenados INDUPIR produce anualmente más de 1800 toneladas de picadillo, croquetas, masas, chorizos, hamburguesas, minutas y filetes entre otras producciones. Durante años esta industria pesquera ha demostrado su capacidad para diversificar las producciones y así satisfacer los gustos y preferencias de los clientes.

COMESPIR

COMESPIR es la Unidad Empresarial de Base responsabilizada con la distribución y comercialización de las producciones provenientes de la Industria, las cuales se destinan al turismo, la canasta básica, distintos organismos y a la población, además se venden a otras provincias diferentes productos como picadillos y tronchos; para todo ello se cuentan con cámaras de mantenimientos y congelación.

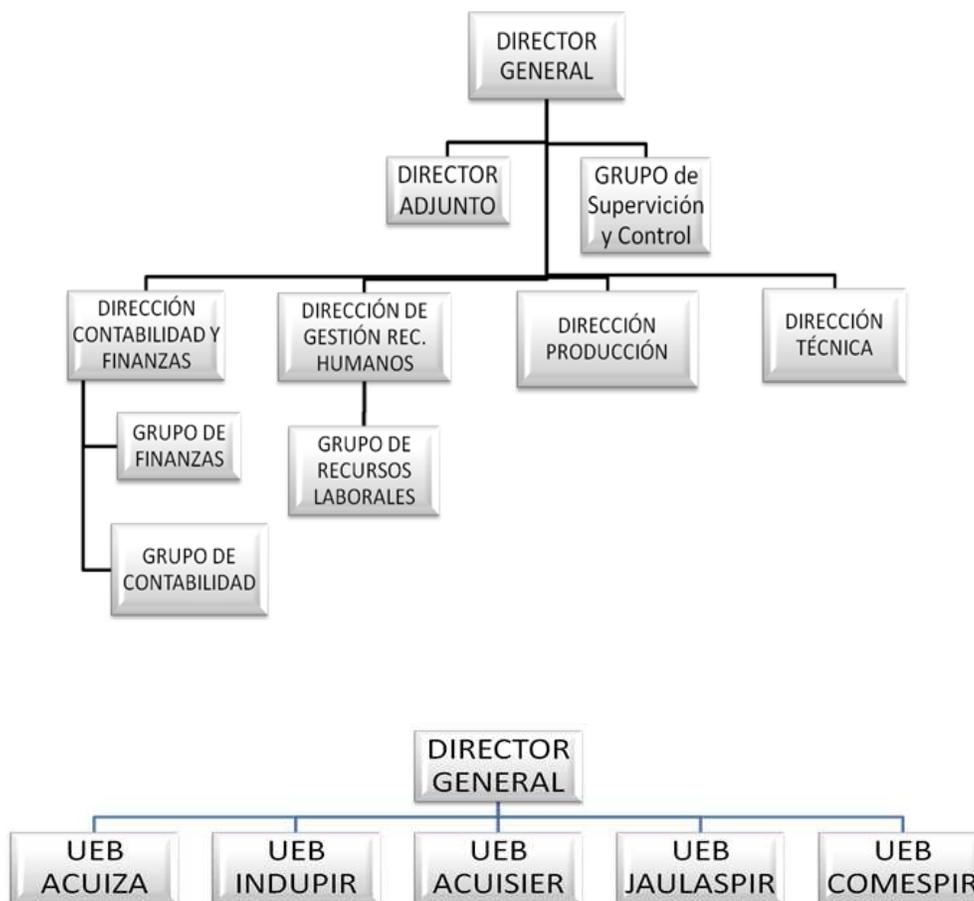
SERVIPIR

Sin SERVIPIR la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus no pudiera asumir con éxito los diferentes procesos; con su parque de vehículo y una base de almacenes esta Unidad Empresarial de Base acopia toda la materia prima desde los puntos de pesca hacia la industria, distribuye la mercancía y se encarga de la compra y el traslado de los insumos que garantizan las diferentes producciones y actividades de la empresa.

MISIÓN: *Cultivar de forma extensiva e intensiva especies acuícolas sobre la base de obtener alto valor genético para su procesamiento industrial y comercializar productos de elevado valor alimenticio que se distingan por su calidad en el mercado en frontera, dando respuesta a exigencias y expectativas de nuestros clientes, con la garantía de un capital humano con alto sentido de pertenencia y responsabilidad así como con una infraestructura tecnológica que posibilita un desarrollo sostenido y sustentable.*

VISIÓN: Ser una empresa distinguida por su liderazgo en la producción de especies acuícolas, procesamiento industrial y comercialización dentro y fuera del país y mostrar niveles de excelencia por la certificación del sistema de gestión de la calidad total y la utilización de las más modernas tecnologías que garanticen la plena satisfacción y confianza de los clientes y proveedores, dentro de un colectivo de trabajadores y directivos con alto sentido de pertenencia, y comprometidos con el desarrollo de la organización y el país.

Organigrama de la Empresa:



CAPÍTULO II: Cálculo de las metodologías del Capital de Trabajo Necesario.

Indicadores Básicos que se utilizarán en los métodos que se estudiarán.

Los distintos métodos para determinar el monto del capital de trabajo necesario se basan en la utilización de un conjunto de indicadores o ratios de los que se tiene lo siguiente.

$$\text{Rotación de Materias Primas} = \frac{\text{Inventario de Materias Primas}}{\text{Consumo de Materiales}} \times \text{Intervalo de Tiempo.}$$

$$\text{Rotación Productos en Proceso} = \frac{\text{Inv. Producción en Proceso}}{\text{Costo de Producción Total}} \times \text{Intervalo de Tiempo}$$

$$\text{Rotación Productos Terminados} = \frac{\text{Inv. de Producción terminada}}{\text{Costo de Prod. mercantil}} \times \text{Intervalo de Tiempo}$$

$$\text{Rotación Merc. Para la venta} = \frac{\text{Inv. Mercancías para la venta}}{\text{Costo de las mercancías Vendidas}} \times \text{Intervalo de Tiempo}$$

Ciclo de Maduración = Ciclo de Rotación de las Materias Primas + Ciclo de Rotación de la Producción en Proceso + Ciclo de Rotación de productos Terminados + Ciclo de Rotación Mercancías para la Venta + Ciclo de Cobro.

Métodos para la determinación del Capital de Trabajo Necesario

- *Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el Método de los días a Financiar*
- *Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el Método del Tiempo de Permanencia*
- *Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el Método de los Saldos permisibles*

2.1 Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el método de los Días de Venta a Financiar.

Ratios Necesarios:

- *Ciclo de Rotación de Materias Primas*
- *Ciclo de Rotación de los Productos en Proceso*
- *Ciclo de rotación de los Productos Terminados*

Para utilizar estas ratios primeramente hay que convertirlos de número de días de venta a precio de venta. Posteriormente se procede a calcular el número de días de venta a precio de venta a financiar. Como último paso, se convertirán los días de venta a financiar a unidades monetarias para finalmente obtener las necesidades de capital de trabajo.

El Volumen de ventas de la empresa PESCASPIR para un periodo de tiempo determinado (cierre 2018) es de \$22710006.73.

Los Ratios de Rotación son:

- Ciclo de Rotación de las Materias Primas..... 50.74 días*
- Ciclo de Rotación de Productos en Proceso..... 205.19 días*
- Ciclo de Rotación de los Productos Terminados.....2.22 días*
- Ciclo de Cobros a Clientes.....9.10 días*
- Ciclo de Pagos a Proveedores..... 48.79 días*
- Ciclo de Maduración.....310.04 días*

Otros datos que se requieren determinar para llevar a cabo este método son los siguientes:

- ✓ El por ciento que representa el valor de la Materia Prima con relación al precio de venta. En este caso es de 3.27 %.*
- ✓ El por ciento que representan los gastos de Mano de Obra Directa y de los Otros Gastos del Precio de Venta. En este caso el valor es del 14.73%*

El Siguiete paso será el de convertir los días de rotación en días de venta a precio de venta.

Para realizar esta conversión de forma general el esquema es como sigue:

Días de Ciclo x % que representa del precio de venta = Días de Venta a Precio de Venta

Para cada ciclo será como sigue:

Ratio	Días de Rotación	% que Representa	Días
	x	=	
Materias Primas	50.74	3.27	1.66
Producción en			
Proceso	205.19	18.00	36.9
Producción Terminado	2.22	18.00	0.40
Clientes	9.10	18.00	1.64
Proveedores	48.79	3.27	-1.59
Días de Venta a Financiar			39.04

Finalmente, este resultado unido al promedio de ventas diarias permite obtener el real de Capital de Trabajo Necesario.

Para ello, lo primero es determinar el promedio de ventas diarias:

- Promedio de Venta Diarias = $\frac{\text{Ventas del Período}}{\text{Días del Período}}$
- Promedio de Venta Diarias = $\frac{22710006.73}{365}$
- Promedio de Venta Diarias = \$ 63083.35

Y finalmente el cálculo del Capital de Trabajo Necesario

Capital de Trabajo Necesario = Número de Días de Venta a Financiar x Ventas Diarias.

Capital de Trabajo Necesario = \$ 63083.35 x 39.4

Capital de Trabajo Necesario = \$ 2462550.87

La empresa para operar sin dificultad deberá contar como promedio con un Capital de Trabajo de aproximadamente \$ 2462550.87

Se verá qué ocurre si los ciclos de rotación aumentan, es decir, crecen con relación a los anteriores manteniéndose constante el % de los gastos con respecto al precio de venta.

<i>Ratio</i>	<i>Días de Rotación</i>	<i>% que Representa</i>	<i>Días</i>
	x	=	
<i>Materias Primas</i>	65	0.0327	2.12
<i>Producción en</i>			
<i>Proceso</i>	230	0.18	41.4
<i>Producción Terminado</i>	3	0.18	0.54
<i>Clientes</i>	10	0.18	1.8
<i>Proveedores</i>	52	0.0327	-1.70
<i>Días de Venta a Financiar</i>			44.16

Capital de Trabajo Necesario = Número de Días de Venta a Financiar x Venta Diarias

Capital de Trabajo Necesario = 44.16 x \$63083.35

Capital de Trabajo Necesario = \$ 2785760.73

Normalmente el volumen del Capital de Trabajo Necesario aumenta como consecuencia del incremento ocurrido tanto en el ciclo de Maduración que varío de 310.04 a 360.

Se verá qué ocurre si lo que varía es el % que representan los gastos de materias primas, mano de obra, etc. del precio de venta.

Ahora la materia prima representa el 29 % y el de Mano de Obra Directa y Otros Gastos en un 64 %.

<i>Ratio</i>	<i>Días de Rotación</i>	<i>% que Representa</i>	<i>Días</i>
	x	=	
<i>Materias Primas</i>	50.74	0,04	2.02
<i>Producción en</i>			
<i>Proceso</i>	205.19	0,2	41.03
<i>Producción Terminado</i>	2.22	0,2	0.44
<i>Clientes</i>	9.10	0,2	1.82

Proveedores	48.79	0,04	-1.95
Días de Venta a Financiar			43.36

Capital de Trabajo Necesario = Número de Días de Venta a Financiar x Venta Diarias

Capital de Trabajo Necesario = 43.36 x \$63083.35

Capital de Trabajo Necesario = \$ 2735294.05

Como se podrá observar al incrementarse los por cientos, provoca que también se incrementen las necesidades de Capital de Trabajo.

Como conclusión se puede decir que cuando aumentan los ciclos de rotación o el peso de los gastos aumenta con respecto al precio de las ventas, las necesidades de Capital de Trabajo aumentan.

2.2 Cálculo del Capital de Trabajo Necesario por el método de los Saldos Permisibles.

Este método como su nombre lo indica se basa en la determinación de los saldos permisibles de las diferentes cuentas que componen el Activo y el pasivo Circulante.

Para evaluar la eficiencia de la empresa en la gestión del efectivo, de los cobros, los inventarios y los pagos, no es suficiente el análisis de la dinámica y composición de estos indicadores, también es necesario conocer la desviación de los saldos reales con respecto a los permisibles. Por ejemplo: las cuentas por cobrar pueden crecer de un período a otro sin que necesariamente indique un deterioro de la eficiencia económica. Debemos tener en cuenta que, generalmente, al crecer los niveles de actividad (ventas) se incrementan los saldos permisibles de cuentas por cobrar. Por el contrario, pueden disminuir las cuentas por cobrar e indicarnos un deterioro de la eficiencia si los niveles de actividad hubiesen sufrido una disminución relativamente mayor.

Los saldos medios permisibles de efectivo en banco, deben determinarlo la empresa sobre la base a los saldos medios históricos y la proyección en sus

- *Las potencialidades reales de elevar la eficiencia económica en la gestión de cobros a clientes, inventarios y pagos a proveedores.*

Los ciclos permisibles de Cobros, Existencias y Pagos, son variables que debe definir la empresa que permanecerán constantes por un determinado periodo de tiempo. Por lo que la empresa deberá también decidir sobre la periodicidad con que determinará dichos Ciclos de acuerdo a las particularidades de la misma.

De todo lo anterior se desprende que los Ciclos Permisibles en una variable a decidir por el gerente financiero de cada empresa.

Los niveles permisibles de sus principales activos y pasivos circulantes, teniendo en cuenta la incidencia que pueden ejercer sobre los mismos, los niveles de actividad en cada período (Ventas, Costo de Ventas y Compras) deben determinarse mensualmente y compararse con los saldos de balance, analizando las desviaciones que puedan existir y tomando las medidas pertinentes para garantizar la elevación de la eficiencia económica.

La determinación de los ciclos de maduración y la de los niveles permisibles de los principales activos y pasivos circulantes se realizará según se decida por la organización para cada uno de los niveles empresariales según sea el caso.

Sobre el Cálculo del Capital de Trabajo Necesario

El cálculo del Capital de Trabajo Necesario puede expresarse a través de la siguiente expresión.

Capital de Trabajo = Desembolso Total de Efectivo + Saldo Mínimo

Necesario	Rotación del Efectivo	de Efectivo
	= $\frac{2966941.85}{2.04}$	+ 26373.95

Capital de Trabajo = 1483942.40

Necesario

donde:

$$\text{Rotación del Efectivo} = \frac{\text{Días del Periodo}}{\text{Ciclo de Maduración Permisible}}$$

$$= \frac{360}{176.86}$$

$$\text{Rotación del Efectivo} = 2.04$$

Y

$$\text{Ciclo de Maduración Permisible} = \text{Ciclo de Inventario} + \text{Ciclo de Derechos de Cobros Permisibles} - \text{Ciclo de obligaciones de pago Permisible}$$

Permisible

$$= 206.37 + 9.24 - 38.76$$

Ciclo de

$$\text{Maduración} = 176.86$$

Permisible

- *El Desembolso Total Efectivo está constituida por las salidas de efectivo relacionadas con la actividad operativa de la empresa en el periodo. Para su determinación no se incluyen los desembolsos relacionados con inversiones o pagos de activos fijos. Deben incluirse los egresos por concepto de amortización del principal de créditos y préstamos a corto plazo.*
- *El ciclo de inventarios permisibles debe determinarse a partir del período de tiempo promedio requerido para transformar los inventarios de materias primas y materiales en productos o servicios terminados y vendidos y/o para vender las mercancías compradas para su comercialización. Debe tenerse en consideración el ciclo de inventario que en la realidad tiene la empresa y sus posibilidades reales de reducirlos.*
- *El ciclo de Derechos de Cobros permisible se puede determinar de la siguiente forma:*

Ciclo de Derechos = Días del Período .

de Cobro Permisibles *Rotación Derechos de Cobros*

= 360

38.95

Ciclo de Derechos = 9.24

De cobros Permisibles

donde:

Rotación de Derechos = *Ventas Netas + Otros Ingresos*

de Cobros *Derechos de Cobro Permisibles*

= 22710006.73 + 63210.53

584559.39

Rotación de Derechos

De Cobro = 38.95

Y

Derechos de *Saldo Permisible* *Adeudos del* *Cobros*

Cobro = *de Cuentas y Efectos* + *Presupuesto,* - *Anticipados*

Permisibles *por cobrar a clientes* *Organismo y Otros*

(El saldo Permisible de las cuentas y efectos por cobrar es la suma de las cuentas y efectos por cobrar ya que la empresa no tiene este valor predeterminado)

\$ 574065.03 + \$ 10494.36 (no hay pagos anticipados)

Derecho de

Cobro = \$ 584559.39

Permisible

- El ciclo de obligaciones de Pago permisibles se puede determinar de la siguiente forma:

Ciclo de Obligaciones = $\frac{\text{Días del Período}}{\dots}$

De Pago Permisible Rotación de Obligaciones de Pago

= 360

9.28

Ciclo de obligaciones

De pago permisibles = 38.76

donde:

Rotación de = Costos y Otros Gastos excluyendo Depreciación

Obligaciones de Pago Obligaciones de Pago Permisibles

= 13931746.1

1499892.22

Rotación de

Obligaciones de pago = 9.28

Y

Obligaciones Saldo Permisible Otras Pagos

De Pago = de Cuentas y Efectos + Obligaciones -

Anticipados

Permisible por Pagar a Proveedores a Corto Plazo

(Los saldos Permisibles de Cuentas y Efectos por Cobrar son la suma de las cuentas y efectos por pagar a corto plazo ya que la empresa no cuenta con un valor predeterminado)

- *Otras Obligaciones a corto plazo deben incluir las Obligaciones con el Presupuesto y con el Organismo, las Nóminas por Pagar, las Retenciones por Pagar, los Gastos Acumulados por Pagar y los créditos bancarios a corto plazo por pagar y otras.*

$$= 721990.40 + 802298.21 - 24396.39$$

Obligaciones

De pago = 1499892.22

Permisibles

2.3 Cálculo del Capital de Trabajo Necesario por el método del Tiempo de Permanencia.

Este método se basa en el cálculo de los tiempos medios de permanencia de las diferentes partidas que conforman el circulante.

Para ello primeramente definiremos el indicador base de este método.

El tiempo medio de permanencia se define como el cociente de dividir el promedio de existencias para un determinado período de tiempo entre lo consumido en este mismo período.

Su expresión de cálculo sería:

$$TMP = \frac{\text{Existencias promedio}}{\text{Consumo en la unidad de tiempo}}$$

Tomando como base el indicador anterior, en la empresa se podría entonces calcular lo que suele llamarse como el Período Medio de Maduración. Este concepto es un símil del denominado Período de Maduración. Por lo que los elementos que la componen son iguales.

Por lo tanto empezaremos primeramente a calcular los Períodos medios de cada uno de sus componentes.

Período Medio de Existencias de Materias Primas

Para un período t de tiempo y basándonos en el concepto de media aritmética, las existencias promedio para un período de tiempo t vendría dado por la siguiente expresión:

$$EMmp = \sum_{i=1}^n E / t = 2373828.39 \text{ (cálculos auxiliares, Excel)}$$

Finalmente, el Período Medio del Inventario de Materias primas vendrá dado por el cociente de dividir el promedio de existencias para un determinado período de tiempo entre el consumo en ese período. Su expresión de cálculo sería como sigue:

$$PMmp = \frac{EMmp(t)}{Cmp(t)} = \frac{2373828.39}{5266593.73} = 0.16$$

Período Medio de Fabricación (Producción en Proceso)

El cálculo es similar al anterior.

$$EMpp = \sum_{i=1}^n E / t = 5216338.57 \text{ (calculo auxiliares, Excel)}$$

Y finalmente el Período de Producción en Proceso será:

$$PMmp = \frac{EMpp(t)}{PTpp(t)} = \frac{5216338.57}{57515.12} = 90.69$$

Período Medio de ventas (Producción terminada)

Siguiendo el mismo esquema, tendremos:

$$EMpt = \sum_{i=1}^n E / t = 75363.20 \text{ (calculo auxiliares, Excel)}$$

Y finalmente

$$PMmt = \frac{EMpt(t)}{Vpt(t)} = \frac{75363.20}{22710006.73} = 0.0033$$

Período Medio de Cobro

$$EMcec = \sum_{i=1}^n E / t = 32729.89 \text{ (calculo auxiliares, Excel)}$$

Y finalmente el Período Medio de cobro será:

$$PMc = \frac{EMcec(t)}{Ccec(t)} = \frac{32729.89}{574065.03} = 0.057$$

Una vez calculado todos estos indicadores, podremos obtener el Período Medio de maduración que sería la suma de todos los períodos medios anteriormente obtenidos. Su expresión de cálculo es:

$$PMM = PMmp + PMpp + PMpt + PMc$$

$$PMM = 0.16 + 0.0033 + 90.69 + 0.057 = 90.92$$

Si el ciclo de maduración formado por la sumatorias de los ciclos de inventarios y el de cobros se encuentra bien estructurado, en este caso las existencias medias van a representar el nivel necesario de cada uno de sus elementos que sustentan el adecuado ritmo de actividad de la empresa debido a que los mismos aseguran de forma ininterrumpida las salidas necesarias que requiere cada eslabón de esta cadena.

Esto significa también que los flujos de entradas a estas fases son los adecuados. Por las mismas razones el tiempo de permanencia materializado en las existencias medias son los niveles necesarios de cada inventario.

Por tales razones se puede entonces resumir que los valores de estas existencias medias representarán una gran parte de los niveles de circulantes necesarios, lo que puede expresarse como sigue:

$$ACN = EMmp(t) + EMpp(t) + EMpt(t) + EMcec(t)$$

Del volumen calculado de Activo Circulante Necesario solo falta por determinar el monto de efectivo necesario que garantice la liquidez inmediata a la empresa.

Las necesidades de efectivo están condicionados a todo un conjunto de factores que están presente en los balances de comprobación por saldo de esta empresa.

Independientemente de las operaciones cotidianas de la empresa que generan las llamadas entradas y salidas de efectivo, por lo general, ocurre todo un conjunto de movimientos provocados por la propia gestión de Cobros y Pagos de la empresa. Entre los principales factores que inciden en estas variaciones se encuentran las causadas por los procesos de renegociación de los cobros y

pagos, aplazamientos de créditos por efecto de las ventas, desfases temporales o coyunturales entre cobros y pagos, anticipos imprevistos de gastos de personal etc. En fin todo esto son ejemplos de necesidades de efectivo.

Siguiendo el principio de la determinación de la Existencia media, para el caso del efectivo, este cálculo parte del hecho de determinar la cobertura de pagos para un determinado período de tiempo como base el comportamiento histórico conocido. Si este monto de pagos para un periodo de tiempo se multiplica por la unidad de tiempo (t) correspondiente entonces a las necesidades medias de efectivo se podría plantear a través de la siguiente expresión.

$$Eme = X$$

Donde X = promedio de pagos en el periodo de tiempo t.

$$Eme = 2373828.39$$

Calculado este término entonces el monto de Activo Circulante Necesario sería:

$$ACN = Eme + EMmp(t) + EMpp(t) + EMpt(t) + EMcec(t)$$

$$ACN = 2373828.39 + 884607.29 + 5216338.57 + 75363.20 + 32729.89$$

$$ACN = 8582867.33$$

El siguiente paso sería el de determinar el volumen del Pasivo Circulante Necesario.

$$PCN = \sum_{i=1}^n EMi = 5883042.46 \text{ (cálculos auxiliares, Excel)}$$

Donde i representa los términos que conforman el pasivo Circulante.

Finalmente, la diferencia entre el ACN y el PCN será el Capital de Trabajo Necesario, es decir:

$$CTN = ACN - PCN$$

$$CTN = 8582867.33 - 5883042.46$$

$$\mathbf{CTN = 2699824.87}$$

Obteniendo el monto del CTN es posible calcular un indicador que se llama el Coeficiente Básico de Financiación. Su expresión de cálculo es como sigue:

$$CBF = \frac{RP+PF}{AF+CTN}$$

Donde

RP = Recursos propios, Patrimonio o Neto

PF = Pasivo Fijo

AF = Activo Fijo

CTN = capital de Trabajo necesario

$$CBF = \frac{14949213.54+120000}{8633281.55+ 2699824.87} = 1.33$$

Cuando este coeficiente arroja un valor menor que 1, expresa que existen problemas en cuanto a la estructura de la financiación, es decir de los Activos fijos pueden estar siendo financiados con recursos financieros corto plazo.

Si el valor de este coeficiente es mayor que 1, significa que los recursos permanentes financian las necesidades de los Activos fijos y la parte de Capital de trabajo necesario.

2.4 Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el Método Ciclo de Conversión del Efectivo.

Este es el método vigente impuesto por la resolución 19/2014 del MFP en su anexo 2 que se basa como su nombre lo indica en el Ciclo de Conversión del Efectivo, que es todo el proceso por el que transcurre el presupuesto de la empresa tanto desde que entra a la entidad ya sea en forma de inventario o de materia prima hasta que sale de la misma por medio de las ventas.

Su fórmula principal queda como sigue

CTN = Ciclo de conversión del Efectivo x Compras Diarias

Ciclo de conversión del Efectivo = Ciclo Operativo – Ciclo de Pago

Donde el Ciclo de conversión del Efectivo vendría siendo el ciclo operativo menos el ciclo de pago; mientras que el ciclo operativo se calcula sumando el

Ciclo de Rotación de Inventarios más el Ciclo de Rotación de las Cuentas más Efectos por Cobrar (Ciclo de Cobro), en donde el ciclo de rotación de inventario se calcula dividiendo el promedio de inventario entre el costo de venta por los días del período. En tanto el ciclo de cobro se calcula dividiendo el promedio de Cuentas y Efectos por Cobrar entre las ventas diarias, siendo este el plazo de tiempo que la empresa debe esperar para recibir el pago en efectivo después de hacer una venta. El ciclo de pago se calcula dividiendo el promedio de Cuentas y Efectos por Pagar entre las ventas diarias.

El Cálculo quedaría como sigue:

$$CTN = 215.47 \times 14629$$

$$CTN = \$2438530.332$$

Quedándonos un Capital de Trabajo Necesario de \$2438530.332

CAPÍTULO III: Análisis de las metodologías de cálculo de Capital de Trabajo Necesario en la Empresa Pesquera PESCASPIR de Sancti Spíritus.

3.1 Comparación del método Días de Venta a Financiar con el método Ciclo de Conversión del Efectivo.

Como se muestra a continuación los resultados graficados del cálculo realizado en el capítulo anterior para los métodos Tiempo de Permanencia, Días de Venta a Financiar, Saldos Permisibles y Ciclo de Conversión del Efectivo hay una necesidad que fluctúa en el orden de los dos millones y medio de pesos en moneda total.

Figura 1. Comparación del Capital de Trabajo Necesario.

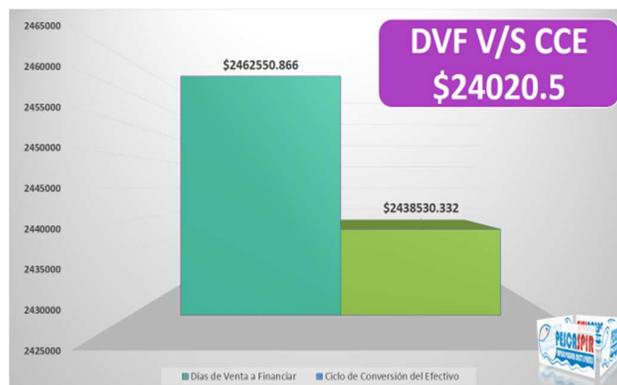


Fuente: Elaboración propia.

Para un escenario de unificación monetaria el cálculo del Capital de Trabajo Necesario por el método del ciclo de conversión del efectivo tiene ventajas por tener en cuenta el inventario ocioso, aunque el cálculo se realiza por las compras diarias y en las empresas la labor fundamental para asegurar la reproducción y acumulación es la realización o sea la venta. Marx planteaba que producción en un sentido amplio de la palabra es producir, distribuir, cambiar y consumir. O sea, si no hay venta es como si no se hubiera producido. El método para calcular las necesidades de capital Días de Venta a Financiar es más riguroso en cuanto a determinación de las necesidades de financiamiento en el corto plazo una vez que se elimine la dualidad monetaria por no tener el inventario ocioso en su cálculo, lo que no es conveniente porque se estaría contando para solicitar financiamiento algo que pudiera existir por una mala gestión de la administración. Premiando ineficiencias en la gestión

con más dinero del presupuesto del Estado, que es lo mismo que el dinero de todos. Otro momento importante de este método lo constituye el promedio de ventas diarias, mientras que el del Ciclo de Conversión del Efectivo contempla el promedio de compras diarias. Si una empresa solicita financiamiento por la cantidad de dinero que necesita para comprar y no por la cantidad de dinero que necesita para vender pudiera incurrirse en errores en las demandas de efectivo para funcionar. La razón fundamental está dada porque la empresa pudiera estar acumulando inventarios por problemas que tiene en la contratación o bajo nivel en su gestión de ventas, lo que haría que la empresa incrementara exponencialmente sus solicitudes y no sería justo el otorgamiento de capital cuando en el sistema empresarial hay otras empresas que tienen ventas superiores y realizan un gran número de mercancías en el mismo período de tiempo. Como puede observarse en figura 2 la diferencia en cuanto a dinero solicitado al presupuesto es de \$24020,53.

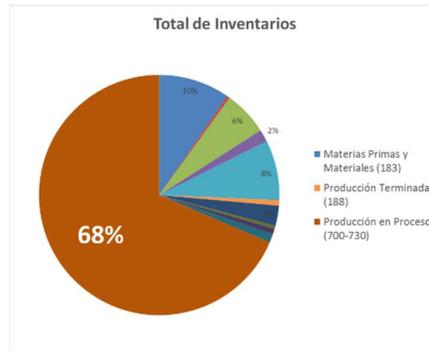
Figura 2. Comparación del método Días de Venta a Financiar con el método Ciclo de Conversión del Efectivo.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a esta metodología de cálculo las ventas diarias y no las compras diarias son más justas. Existen fortalezas en el cálculo por esta metodología. Para hallar los Días de Venta a Financiar hay que extraer del Estado de Situación las partidas Producción en Proceso, Materias Primas y Producción Terminada. Todas estas partidas son representativas en la empresa PESCASPIR, representando cerca del 80% del total de inventario.

Figura 3. Comparación del método Días de Venta a Financiar con el método Ciclo de Conversión del Efectivo.

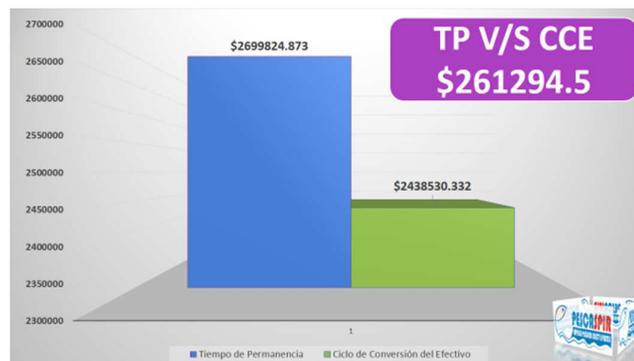


Fuente: Elaboración propia.

3.2 Comparación del método Tiempo de Permanencia con el método Ciclo de Conversión del Efectivo.

El siguiente método a comparar en la investigación con el propuesto por la resolución 19 del 2014 es el Tiempo de Permanencia. A continuación se le mostrará en un gráfico de barras la comparación de los métodos mencionados:

Figura 4. Comparación del método Tiempo de Permanencia con el método Ciclo de Conversión del Efectivo.



Fuente: Elaboración propia.

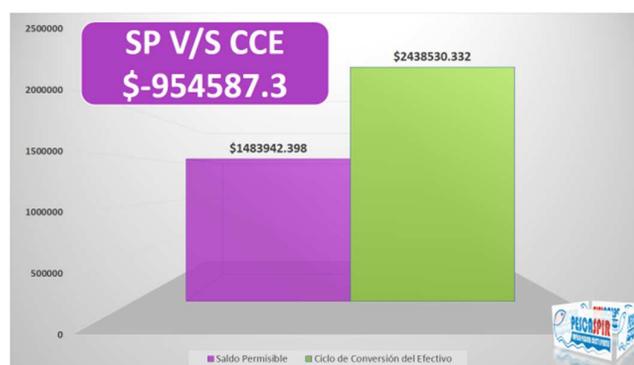
Este método se basa en el cálculo de los tiempos medios de permanencia de las diferentes partidas que conforman el circulante. El Tiempo de Permanencia utiliza las partidas que forman parte del cálculo del método Días de Venta a Financiar, pero a ello hay que añadir que en la determinación del Activo Circulante Necesario es fundamental el flujo del efectivo. Es un método que se pudiera usar para este tipo de empresa. Pero que no dista mucho salvo que se calculan las permanencias promedio y se selecciona el Activo Circulante del

antiguo mecanismo utilizado para realizar las solicitudes por el Capital de Trabajo Neto.

3.3 Comparación del método Saldos Permisibles con el método Ciclo de Conversión del Efectivo.

El método Saldos Permisibles arroja un resultado para la solicitud al presupuesto de \$1483942.398. Como se puede apreciar es una cifra inferior al método con el cual se realiza la comparación.

Figura 5. Comparación del método Saldos Permisibles con el método Ciclo de Conversión del Efectivo.



Fuente: Elaboración propia.

Los Saldos Permisibles es uno de los más integrales a la hora de calcular el Capital de Trabajo Necesario debido a que tiene varios indicadores fundamentales para realizar una eficaz solicitud de dinero al presupuesto. Este método se calcula sobre la base de las Compras, Las Ventas y el Costo de Venta con la relación pertinente que tiene con los inventarios de la empresa. Si bien el método del Ciclo de Conversión del Efectivo contiene algunos de estos indicadores como las Compras Diarias lo interesante del método radica en que tiene en cuenta la desviación de los saldos reales con respecto a los permisibles.

Creando una permisibilidad en los indicadores de la empresa se regula aún más el margen de error a la hora de realizar la solicitud de dinero al presupuesto del estado. Dándole un protagonismo además a la dirección económica en los destinos de la empresa para el nuevo escenario que se avecina con la descentralización y autogestión empresarial.

Los niveles permisibles de los principales activos y pasivos circulantes, junto a los niveles de actividad en cada período (Ventas, Costo de Ventas y Compras) con la determinación mensual y la correspondiente comparación con los saldos de balance hacen de este método un interesante mecanismo para hacer solicitudes eficaces de dinero al Presupuesto del Estado.

En el análisis realizado en la investigación y la comparación de cada uno de los métodos estudiados, el método de los Saldos Permisibles es uno de los más integrales.

En un contexto tan diverso y con la actualización del modelo económico cubano en curso, valorar diferentes opciones y mecanismos resulta imprescindible en la actualidad. Con la descentralización del sistema empresarial, tener la cantidad de dinero necesario es fundamental para el eficaz desarrollo y funcionamiento de la empresa estatal. En un sistema que construye una alternativa al régimen del capital no puede darse el lujo de prescindir de la exactitud. Con la cantidad de dinero justa la empresa tiene mayor índice de supervivencia y las maniobras de los administrativos encauzarán la economía por senderos más seguros.

Empresas similares a la empresa PESCASPIR de Sancti Spíritus tendrán un mejor desenvolvimiento en el futuro si las solicitudes se acercan más a la realidad de su economía. Pero todo comienza con la metodología aplicada para realizar demandas de dinero al presupuesto. Como se ha podido demostrar para el día 0 el método exigido funciona, pero las solicitudes posteriores a ese día son más cuestionables. Tener en cuenta en el documento rector varios métodos y aplicarlo según el tipo de empresa sería lo más conveniente y preciso. En un sistema social donde la justicia sin fin prima ante todo y donde el dinero del presupuesto es generado en su inmensa mayoría con la participación de la propiedad estatal, el destino certero y el cálculo preciso es palabra de orden para el desarrollo y construcción de un socialismo próspero y sostenible.

Conclusiones

- 1. El método para calcular el Capital de Trabajo Necesario por el Ciclo de Conversión del Efectivo es un método eficaz para las solicitudes de dinero al presupuesto del estado en el día 0.*
- 2. El cálculo del Capital de Trabajo Necesario está viciado en los cuatro métodos investigados por la dualidad cambiaria.*
- 3. Los métodos eficaces para calcular el Capital de Trabajo Necesario en empresas productoras tipo PESCASPIR de Sancti Spíritus son Días de Venta a Financiar y Saldos Permisibles.*

Recomendaciones

1. *Aplicar en otras empresas de la provincia, la metodología aprobada por el MFP utilizada en esta investigación, lo cual permitirá generalizar los resultados obtenidos.*
2. *Capacitar a los miembros del departamento de Gestión Contable Financiera de la empresa sobre el tema en cuestión.*

Bibliografía

Brenta, N. (2004). Las propuestas de dolarización en america latina: rol del fmi, ee.uu. y los Ciclos En La Historia, La Economía Y La Sociedad, XIV (27).

Contreras, C. O. (2014). LASA Y LAET Finanzas APLICADAS. Mexico.

Demestre, A., Castells, C., & González, A. (2006). Decisiones financieras, una necesidad empresarial. La Habana, CU: Grupo Editorial PubliCentro.

Gitman, L. J. (2006). Principios de Administración Financiera. La Habana: Félix Varela.

Gonzalez-Corzo, M. A. (2006). Dollarization: Definition, Costs and Benefits: The Case of Cuba. Delaware Review of Latin American Studies, 6(2).

Hidalgo-de-los-Santos, V. (2008). De la dolarización a la unificación monetaria en Cuba. Economía Y Desarrollo, 143(1), 133–164.

Hidalgo-de-los-Santos, V., & Barceló-Pérez, A. (2013). Cuasifiscalidad y entorno institucional: un punto para el debate sobre fiscalidad en Cuba. Economía Y Desarrollo, 149(1), 66–85. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541207005>

Jennings, T. (2000). Dollarization: A Primer. Washington: DC: United States International Trade Commission (USITC).

Mack, C. (1999). Fundamentos de la Dolarizacion.

Mesa-Lago, C. (2003). Economía y Bienestar Social en Cuba a Comienzos del Siglo XXI. Madrid, ES: Editorial Colibrí.

Ministerio de Finanzas y Precios. RESOLUCIÓN No. 19/2014 (2014).

Portell-Vila, H. (1986). Nueva Historia de la República de Cuba. Santo Domingo: Editora Corripio.

Reyes Arroyo, M. Á. (2014). Dualidad monetaria y cambiaria. Su efecto en el Capital de Trabajo Necesario de la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus. Sancti Spíritus: Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez.”.

Ritter, A. R. M. (2003). The Cuban Economy in the Twenty-first Century: Recuperation or Relapse? In The Cuban Economy. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Rodríguez, L. E. (2002). Principios Básicos de Análisis Financiero Contable. La

Habana, CU: Oficina Nacional de Estadísticas.

Rodríguez-Menéndez, J. J. (2003). Jornadas de Entrenamiento Internacional Intermedio de Finanzas. In Jornadas de Entrenamiento Internacional Intermedio de Finanzas. Madrid, ES: Casa Consultora DISAIC.

Rowe, N., & Yanes-Faya, A. J. (2003). Cuban Monetary Policy: Peso, Dollar, or Euro? In The Cuban Economy. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Togores-González, V. (1999). Cuba: Efectos sociales de la crisis y el ajuste económico de los 90, en Balance de la economía cubana a finales de los 90s (pp. 82–112). La Habana, CU.

Vidal-Alejandro, P. (2010). Estabilidad y Política Monetaria en Cuba. La Habana, CU.

Virgili-i-Bonet, T., & Xalma-Mellado, C. (2003). Dolarización y coste social: el caso de Cuba. Barcelona, ES.

Weston, F. J. (2006). Fundamentos de Administración Financiera. La Habana: Félix Varela.

HOJA DE REMISIÓN
DE DOCUMENTOS

CLASIFICACIÓN
ORDINARIO

A : LISTA DE DISTRIBUCIÓN

DE : SECRETARÍA DEL CONSEJO DE MINISTROS

ADJUNTO ENVIAMOS LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:

DECRETOS NO. 334, 335 y 336

CON EL OBJETIVO SIGUIENTE:

PARA SU INFORMACIÓN

PARA UNA PRÓXIMA REUNIÓN

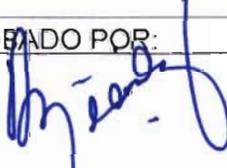
OTRO (VER OBSERVACIONES)

OBSERVACIONES: VER MANDATOS.
RS- 13602-0

FECHA		
D	M	A
16	10	17

EJECUTOR

JEFA GRUPO
ASESORÍA JURÍDICA

APROBADO POR:

AMADO RICARDO GUERRA

HOJA DE DISTRIBUCIÓN: DECRETOS 334, 335 y 336.

REGISTRO

13602-0

CONSEJO DE MINISTROS		OTRAS		PRESIDENTES CAP				
COMITÉ EJECUTIVO		X	Orlando C García Ramírez	AZCUBA	X	Ernesto Barreto Castillo	Pinar del Río	
PRESIDENTE		X	Eduardo Martínez Díaz	BioCubaFarma	X	Reinaldo García Zapata	La Habana	
	GE Raúl Castro Ruz		Pedro M. Pérez Betancourt	AGR	X	Tania León Silveira	Matanzas	
PRIMER VICEPRESIDENTE		X	Samuel Rodiles Planas	IPF	X	Alberto López Díaz	Villa Clara	
X	Miguel Díaz-Canel Bermúdez	CE y BP	GB Diego Coco Rodríguez	INRE	X	F. Mayerelis Pernia Cordero	Cienfuegos	
VICEPRESIDENTES			Eusebio Leal Spengler	Hist LH	X	Teresita Romero Rodríguez	Sancti Spiritus	
X	José R. Machado Ventura	BP y 2 Sec. CC	X	Luis A. Rodríguez López-Callejas	GAE	X	Raúl Pérez Carmentate	Ciego de Ávila
X	C. Rev. Ramiro Valdés Menéndez	BP y CE		Héctor Oroza Busutil	CIMEX	X	Isabel González Cárdenas	Camagüey
X	Ulises Rosales del Toro			Otto Vaillant Frias	ESTI	X	Lilian González Rodríguez	Las Tunas
X	Marino Murillo Jorge	BP y Jefe CPIDL		Haydeé Díaz Ortega	Memorial JM	X	Julio César Estupiñan Rodríguez	Holguín
X	Ricardo Cabrisas Ruiz			Pelayo Terry Cuervo	Dtor. Granma	X	Manuel S. Sobrino Martínez	Granma
				Ana Teresa Igarza Martínez	Of ZEDM	X	Beatriz Johnson Urrutia	Santiago Cuba
SECRETARIO				Armando Hart Dávalos	C Est. Mart.	X	Nancy Acosta Hernández	Guantánamo
	Amado Ricardo Guerra			Ramón Pardo Guerra	J'EMNDC	X	Arelys Casañola Quintana	I Juventud
MINISTROS Y PRESIDENTES				Caridad del R. Diego Bello	CC PCC Of. Asuntos Religiosos	JEFES DE ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL		
X	Ricardo Cabrisas Ruiz	MEP						
X	Rodrigo Malmierca Díaz	MINCEX		Efraín Lozada Buchillón	CC PCC	X	Teresa Martínez Mendaro	Artemisa
X	Irma Martínez Castrillon	BCC		Fabio Raimundo Torrado	CC PCC	X	Julio César García García	Mayabeque
X	GCE Leopoldo Cintra Frías	MINFAR y BP				PRESIDENTES APPP		
X	VA Julio C. Gandarilla Bermejo	MININT					Juan Domínguez Miranda	Artemisa
X	José R. Saborido Loidi	MES					Tamara Valido Benítez	Mayabeque
X	René Mesa Villafaña	MICONS		GCE Álvaro López Miera	BP y VMP J'EMG FAR			
X	Margarita M. González Fernández	MTSS		GCE Ramón Espinosa Martín	BP y VM FAR	SECRETARÍA CM		
X	Mary Blanca Ortega Barredo	MINCIN		GCE Joaquín Quintas Solá	VM FAR		Marcia Fernández Andreu	
X	Aifredo López Valdés	MINEM		Aymara Guzmán Carrazana	OPJM		Juan Carlos García Granda	
X	María del C. Concepción Glez.	MINAL		Leonardo Andollo Valdés	2 CPIDL		Norberto Gibert Montano	
X	Salvador Pardo Cruz	MINDUS		Miguel Mario Cabrera Castellanos	DC E y G		Juan L. Fernández Delgado	
X	Gustavo Rodríguez Rollero	MINAG		Ulises Guillarte de Nacimiento	BP CTC		Caridad Rodríguez Álvarez	
X	Roberto Morales Ojeda	BP y MINSAP		Teresa Amarelle Boué	BP y FMC	X	María de los Angeles Peñate	(DIGITAL)
X	Manuel Marrero Cruz	MINTUR		José A. Carrillo Gómez	ACRC		Niurka Álvarez Vila	
X	Lina Pedraza Rodríguez	MFP		Rafael Ramón Santiesteban Pozo	ANAP	X	Emilia Herrera Mendoza	(DIGITAL)
X	Elba Rosa Pérez Montoya	CITMA		Susely Morfa González	UJC	X	Elisita Estremera Deniz	
X	Abel Prieto Jiménez	MINCULT y Asesor Pde. CM		Carlos Rafael Miranda Martínez	CDR	X	Lázaro Chávez Novo	
X	Adel Yzquierdo Rodríguez	MITRANS	RESTO BURÓ POLÍTICO			X	Eduardo Normand Cabrera	
X	Ena Elsa Velázquez Cobiella	MINED		Salvador Valdés Mesa	VP CE	X	Mercedes Linda Puentes Trillo	
X	Bruno E. Rodríguez Parrilla	BP y MINREX		Miriam Nicado García	UCI	X	María Eugenia Llamusa Ruiz	(DIGITAL)
X	Maimir Mesa Ramos	MINCOM		Marta Ayala Ávila	Biotecnología	X	Francisco Piñero Morales	(DIGITAL)
X	María Esther Reus González	MINJUS	SECRETARIADO CC PCC			X	Elba Martínez Amador	
X	Antonio Eduardo Becali Garrido	INDER		Olga Lidia Tapia Iglesias			Guido Urrutia Valdés	
X	Alfonso Noya Martínez	ICRT		José R. Balaguer Cabrera			Yohanka Miranda Mariño	
X	Inés María Chapman Waugh	INRH		Omar Ruiz Martín		X	Benigno Corrales Pérez	(DIGITAL)
				Jorge Cuevas Ramos		X	Manuel T. Soengas Domínguez	(DIGITAL)
	José R. Fernández Álvarez	Asesor Pde. CM		Abelardo Álvarez Gil				
CONSEJO DE ESTADO		PRIMOS SECRETARIOS PCC					Orlando Martínez Obeso	
X	Homero Acosta Álvarez	Sec. CE		Gladys Martínez Verdecia	Pinar del Río		Norma Reyes Moreno	
	Minerva Valdés Temprana	Jurídico		Lázara Mercedes López Acea	BP, VPCE y La Habana		Inés María Rivero Gómez	
X	Gladys Bejerano Portela	CGR		José Antonio Valeriano Fariñas	Artemisa	X	Jorge Lefebre	(DIGITAL)
X	Dario Delgado Cura	FGR		Juan Miguel García Díaz	Mayabeque	X	Boris Jiménez Rojas	(DIGITAL)
X	Rubén Remigio Ferro	TSP		Manuela Teresa Rojas Monzón	Matanzas		Juan Hernández Leal	
				Julio Ramiro Lima Corzo	Villa Clara			
	José Miguel Miyar Barrueco	CE		Lidia Esther Bruner Nodarse	Cienfuegos		Marilyn Rodríguez Rodríguez	
	Ricardo Alarcón de Quesada	CE		José Ramón Monteagudo Ruiz	Sancti Spiritus		Sergio Ramón Ricaño Pérez	
				Félix Duarte Ortega	Ciego de Ávila		Cedalia Cabrera Molne	
	ANPP			Jorge Luis Tapia Fonseca	Camagüey		Juan Carlos García Granda	UPSI
	Esteban Lazo Hernández	Presid. y BP		Ariel Santana Santiesteban	Las Tunas		Abraham Maciques Maciques	PALCO
	Ana María Mari Machado	Vicepres.		Luis Antonio Torres Iribar	Holguín		Damar Maceo Cruz	ONEI
X	Miriam Brito Sarroca	Secretaría		Federico Hernández Hernández	Granma		Eduardo Acén Comas	J' Of Esp Vivendas
				Lázaro F. Exposito Canto	Santiago de Cuba			
				Denny Levgrá Azaharez	Guantánamo			
HECHO				FECHA:				



República de Cuba
Consejo de Ministros
Secretaría

El Secretario del Consejo de Ministros

CERTIFICA

Que el Consejo de Ministros, en el ejercicio de las atribuciones que le otorga el inciso k) del Artículo 98 de la Constitución de la República de Cuba, y de conformidad con el Artículo 30 del Decreto-Ley No. 272 "De la Organización y Funcionamiento del Consejo de Ministros", del 16 de julio de 2010, adoptó con fecha 5 de septiembre de 2017, los Decretos No. 334, 335 y 336, "De la modificación del Decreto No. 281, Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal", "Del Sistema Empresarial Estatal Cubano" y "Del sistema de relaciones de las organizaciones superiores de dirección empresarial", respectivamente.

Y PARA PUBLICAR en la Gaceta Oficial de la República de Cuba y remitir copia a los miembros del Consejo de Ministros expido la presente certificación en el Palacio de la Revolución, a los 16 días del mes de octubre de 2017. "AÑO 59 DE LA REVOLUCIÓN".

José Amado Ricardo Guerra

PARA CONTROL ADMINISTRATIVO
Decretos No. 334, 335, 336
PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL
RS: 13602-0
YDD



DECRETO No. 334

POR CUANTO: El Decreto-Ley No. 334, modificativo del Decreto-Ley No. 252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, del 20 de noviembre de 2015, en su Disposición Final Segunda establece que el Consejo de Ministros dispone la modificación del Decreto No. 281 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, del 16 de agosto de 2007, siendo necesario ajustar este último a los cambios introducidos en el sistema empresarial como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano.

POR TANTO: El Consejo de Ministros en el ejercicio de las atribuciones que le están conferidas por el inciso k) del Artículo 98 de la Constitución de la República de Cuba, decreta lo siguiente:

LA MODIFICACIÓN DEL DECRETO No. 281 “REGLAMENTO PARA LA IMPLANTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL ESTATAL”

ARTÍCULO ÚNICO: Modificar los artículos 1, 46, 64, 65, 76, 77, 83, 84 y 87 del Decreto No. 281 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, los que quedan redactados como sigue:

“ARTÍCULO 1.- Las principales funciones y atribuciones del Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial son:

1. Aprobar las políticas, principios y procedimientos generales de actuación en el desarrollo del proceso de Perfeccionamiento Empresarial;
2. proponer al Consejo de Ministros las modificaciones que sean necesarias introducir al Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal;
3. autorizar que las empresas y organizaciones superiores de dirección comiencen a aplicar el Sistema de Dirección y Gestión, teniendo en



cuenta los expedientes finales aprobados, sobre la base del dictamen del Grupo Ejecutivo;

4. evaluar sistemáticamente los resultados obtenidos por las empresas y organizaciones superiores de dirección que aplican el Perfeccionamiento Empresarial, así como los principales problemas que afectan el desarrollo del proceso, aprobando en cada caso las medidas que correspondan;
5. evaluar y aprobar nuevas medidas a introducir en el proceso, como respuesta a situaciones que se presenten en el desarrollo de la implantación del Sistema de Dirección y Gestión;
6. aprobar la suspensión de la aplicación del sistema en aquellas empresas y organizaciones superiores de dirección que no hayan alcanzado los resultados esperados en su gestión o que hayan incurrido en deficiencias no compatibles con los principios establecidos;
7. autorizar la reincorporación al sistema de aquellas empresas y organizaciones superiores de dirección que fueron suspendidas de la aplicación del mismo;
8. evaluar la marcha del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en cada organismo, Consejo de la Administración Provincial y organización superior de dirección, aprobando en cada caso las medidas que correspondan;
9. delegar en los jefes de los organismos, presidentes de los consejos de la Administración Provincial y directores generales o presidentes de las organizaciones superiores de dirección, según corresponda, que demuestren calidad en la aplicación del Sistema de Gestión y Dirección, la facultad de aprobar los expedientes de sus empresas y organizaciones superiores de dirección;
10. extender, excepcionalmente, hasta dos (2) años el término establecido en los artículos 8, inciso a), 44.1 y 87 de este Reglamento;
11. autorizar excepcionalmente a adoptar medidas referidas al proceso de perfeccionamiento empresarial en entidades empresariales que no cumplan con los preceptos establecidos para este, por causas no imputables a la gestión empresarial; y



12. otras que le sean asignadas por el Consejo de Ministros.

ARTÍCULO 46. Cuando una empresa aplica el Sistema de Dirección y Gestión, así como el correspondiente pago adicional por el perfeccionamiento empresarial y, se decide por la instancia competente que la empresa o parte de ella se fusione a otra que no aplica ese sistema, los trabajadores implicados en esta decisión pueden continuar percibiendo por un período de hasta un (1) año el referido pago adicional, previa aprobación del jefe del organismo, presidente del Consejo de la Administración Provincial o entidad nacional.

ARTÍCULO 64.- Las organizaciones superiores de dirección que aplican el perfeccionamiento empresarial desarrollan, además de las funciones establecidas para estas en la legislación vigente sobre el Sistema Empresarial Estatal Cubano, las específicas siguientes:

1. Dirigir y organizar la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión en la organización superior de dirección, así como orientar a las empresas las acciones a desarrollar para su implantación, controlando su cumplimiento;
2. elaborar las resoluciones necesarias para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en la organización superior de dirección, así como orientar este aspecto en las empresas;
3. elaborar, con la participación de las empresas que integran la organización superior de dirección, el cronograma general para la entrada al proceso de perfeccionamiento empresarial;
4. evaluar la factibilidad de crear un grupo de trabajo responsabilizado con el desarrollo de los diagnósticos en la organización superior de dirección, la elaboración del expediente final de perfeccionamiento empresarial y el plan de medidas a implantar para solucionar deficiencias y problemas detectados en los diagnósticos;
5. orientar y controlar en las empresas que la integran la elaboración de los diagnósticos y el expediente final de perfeccionamiento empresarial;



6. cumplir el cronograma de implantación establecido en el expediente final de perfeccionamiento empresarial de la organización superior de dirección, y controlarlo en las empresas;
7. elaborar el procedimiento para la creación de nuevos cargos, definir el método de evaluación a emplear en la organización superior de dirección, así como orientar y controlar este aspecto en las empresas;
8. elaborar el reglamento de pago por el alto desempeño en la organización superior de dirección; orientar y controlar su cumplimiento en las empresas;
9. evaluar la factibilidad económica de aplicar el pago adicional del perfeccionamiento empresarial en la organización superior de dirección y en las empresas que la integran; y
10. cualquier otra que se determine por el Grupo Gubernamental.

ARTÍCULO 65. Los presidentes o directores generales de las organizaciones superiores de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión son sus representantes legales y, además de las facultades establecidas para estos en la legislación vigente sobre el Sistema Empresarial Estatal Cubano, están investidos de las específicas siguientes:

1. Aprobar las medidas correctivas necesarias para que la implantación del Sistema de Dirección y Gestión se realice en la organización superior de dirección con calidad y rigor; exigir su cumplimiento en las empresas;
2. aprobar el cronograma general para la entrada al proceso de perfeccionamiento empresarial de la organización superior de dirección;
3. aprobar el cronograma de implantación del Sistema de Dirección y Gestión, las variaciones y transformaciones necesarias a efectuar en este;
4. dictar las resoluciones para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en la organización superior de dirección;



5. aprobar la creación del grupo de perfeccionamiento responsabilizado con el desarrollo de los diagnósticos en la organización superior de dirección, la elaboración del expediente y el plan de medidas a implantar para solucionar deficiencias y problemas detectados en los diagnósticos;
6. aprobar los diagnósticos de las empresas que la integran y de la organización superior de dirección y, después de elaborado el expediente, tramitar la aprobación del Perfeccionamiento Empresarial;
7. aprobar los cargos y salarios de los puestos de trabajo que sean creados en la organización superior de dirección, así como el procedimiento para definir nuevos cargos;
8. aprobar la aplicación de pagos por el alto desempeño en aquellos casos que corresponda, según lo establecido en el presente Reglamento y mediante resolución, el Reglamento para la ejecución de estos pagos;
9. aprobar la aplicación del pago adicional por la implantación del Perfeccionamiento Empresarial a los trabajadores de la organización superior de dirección, así como de las empresas que la integran; y
10. cualquier otra que se determine por el Grupo Gubernamental.

ARTÍCULO 76. Las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial desarrollan, además de las funciones establecidas para estas en la legislación vigente sobre el Sistema Empresarial Estatal Cubano, las específicas siguientes:

1. Dirigir, organizar y controlar la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión;
2. elaborar las resoluciones para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión;
3. cumplir el cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa;
4. elaborar el procedimiento para la creación de nuevos cargos, definiendo el método de evaluación a emplear en la empresa;



5. elaborar el Reglamento de pago por el alto desempeño en la empresa y garantizar su cumplimiento;
6. evaluar la factibilidad económica de aplicar el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial en la empresa y tramitar su aplicación con la organización superior de dirección; y
7. cualquier otra que se determine por el Grupo Gubernamental.

ARTÍCULO 77. Los directores generales de las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión son sus representantes legales y, además de las facultades establecidas para estos en la legislación vigente sobre el Sistema Empresarial Estatal Cubano, están investidos de las específicas siguientes:

1. Aprobar el cronograma general para la entrada al proceso de Perfeccionamiento Empresarial;
2. aprobar la misión, funciones y facultades del grupo de perfeccionamiento responsabilizado con el desarrollo del diagnóstico en la empresa y el expediente, así como el plan de medidas a implantar para solucionar las deficiencias y problemas detectados;
3. dictar las resoluciones para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión;
4. proponer el diagnóstico y el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial elaborado por la empresa para su aprobación por el Director General o Presidente de la organización superior de dirección, el jefe del Organismo de la Administración Central del Estado o el Presidente del Consejo de la Administración Provincial, según corresponda;
5. aprobar el cronograma de implantación que garantiza el cumplimiento y consolidación de la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión, así como los ajustes que correspondan efectuar en este;
6. aprobar las medidas correctivas necesarias para que la implantación del Sistema de Dirección y Gestión se realice con calidad y rigor;
7. aprobar el cargo y salario de los puestos de trabajo que sean creados en la empresa, en correspondencia con el procedimiento que esta



- aprueba; así como crear grupos de trabajo, entiéndase en lo adelante comisiones transitorias, para realizar el diseño de los cargos;
8. aprobar la aplicación de pagos por el alto desempeño, en aquellos casos que corresponda, según lo regulado en el presente Reglamento, y establecer, mediante resolución, el Reglamento para la ejecución de estos pagos;
 9. proponer a la organización superior de dirección empresarial la solicitud de validación del pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial; y
 10. cualquier otra que se determine por el Grupo Gubernamental.

ARTÍCULO 83. Las unidades empresariales de base que aplican el perfeccionamiento empresarial desarrollan, además de las funciones establecidas para estas en la legislación vigente sobre el Sistema Empresarial Estatal Cubano, las específicas siguientes:

1. Cumplir, en lo que le corresponde, las medidas definidas en el cronograma de implantación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial; y
2. garantizar la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.

ARTÍCULO 84. Los directores de las unidades empresariales de base que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, además de las facultades establecidas para estos en la legislación vigente sobre el Sistema Empresarial Estatal Cubano, tienen la facultad u obligación específica siguiente:

1. Aprobar o proponer a la dirección de la empresa las medidas que aseguren la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión, así como el cumplimiento del cronograma de aplicación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial.

ARTÍCULO 87. Cuando se crea una nueva empresa que asume trabajadores procedentes de otras entidades que tienen implantado el Sistema de Dirección y Gestión, los cuales perciben el pago adicional establecido por el perfeccionamiento empresarial, se les mantiene este



por el periodo máximo de un (1) año. Transcurrido ese término, si la empresa creada no cuenta con la aprobación del Grupo Gubernamental para la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, se suspende el pago adicional a dichos trabajadores.”

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA: Derogar los artículos del 57 al 63, del 66 al 75 y del 78 al 82, todos del Decreto No. 281 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, del 16 de agosto de 2007.

SEGUNDA: El Ministro de Justicia, dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes a la entrada en vigor del presente Decreto, publica en una edición de la Gaceta Oficial de la República de Cuba una versión actualizada, anotada y concordada del Decreto No. 281 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, del 16 de agosto de 2007, en correspondencia con lo dispuesto en la presente norma.

TERCERA: Este Decreto entra en vigor a los noventa (90) días hábiles posteriores a su publicación en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

DADO en el Palacio de la Revolución, a los *5* días del mes de *septiembre* de 2017.

Raúl Castro Ruz
Presidente de los consejos de
Estado y de Ministros



DECRETO No. 335

POR CUANTO: A partir de los cambios introducidos en el sistema empresarial como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano y la decisión de extender las funciones, facultades, conceptos y principios propios del perfeccionamiento empresarial a todo el sistema empresarial estatal, resulta necesario dictar una disposición que dé cumplimiento a ello y a su vez actualice y compile las normas vigentes a estos efectos.

POR TANTO: El Consejo de Ministros en el ejercicio de las atribuciones que le están conferidas por el inciso k) del Artículo 98, de la Constitución de la República de Cuba, decreta lo siguiente:

DEL SISTEMA EMPRESARIAL ESTATAL CUBANO

CAPÍTULO I

ÁMBITO DE APLICACIÓN Y PRINCIPIOS GENERALES

ARTÍCULO 1.1. El presente Decreto es de aplicación a todas las entidades empresariales estatales cubanas.

2. Las entidades que aplican el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial se rigen además por las disposiciones específicas del sistema empresarial estatal cubano y por su base reglamentaria interna.

ARTÍCULO 2. El sistema empresarial estatal cubano está integrado, fundamentalmente, por organizaciones superiores de dirección empresarial, empresas, unidades empresariales de base.

ARTÍCULO 3. La constitución de organizaciones superiores de dirección empresarial, empresas y unidades empresariales de base se sustenta en mayor racionalidad económica, simplificación de los procesos de dirección y obtención de mejores resultados productivos y de servicios; sin que el volumen de operaciones, la cantidad de trabajadores o cualquier otro indicador influyan directamente en esa decisión.



CAPÍTULO II

LAS ORGANIZACIONES SUPERIORES DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ARTÍCULO 4. Las organizaciones superiores de dirección empresarial surgen por necesidad de la dirección del Gobierno en sus diferentes instancias o para sustentar la separación de las funciones estatales de las empresariales, lo que permite organizar las empresas en correspondencia con los intereses estatales, sus semejanzas tecnológicas y productivas; flexibilizar los procesos de dirección, lograr prontitud en la solución de problemas y fortalecer el control; así como garantizar un vínculo efectivo de la investigación con la producción y la mejor utilización y preservación del potencial científico

ARTÍCULO 5.1. Las organizaciones superiores de dirección empresarial se crean a instancias del Consejo de Ministros, los jefes de organismos de la Administración Central del Estado o por los presidentes de los consejos de la Administración Provincial del Poder Popular y Municipal de la Isla de la Juventud, según corresponda, de conformidad con la legislación vigente y según el procedimiento establecido.

2. El órgano u organismo de la Administración Central del Estado que crea la organización superior de dirección empresarial dispone sobre cualquier otro movimiento organizativo, de conformidad con la legislación vigente y según el procedimiento establecido.

ARTÍCULO 6.1. Las organizaciones superiores de dirección empresarial se integran por empresas; tienen personalidad jurídica y patrimonio propio; financian sus gastos con los aportes de las entidades que la agrupan; y su gestión tributa en beneficio de estas.

2. Asimismo, las organizaciones superiores de dirección empresarial responden por las obligaciones que le son inherentes con sus recursos financieros y no asumen las contraídas por las entidades que las integran.



ARTÍCULO 7.1. Las organizaciones superiores de dirección empresarial pueden estar integradas por entidades de ciencia, tecnología e innovación autofinanciadas, con el objetivo de lograr una gestión integral y económicamente sostenible de la ciencia, la tecnología y la innovación.

2. Además pueden patrocinar sociedades mercantiles de capital totalmente cubano.

ARTÍCULO 8.1. Las organizaciones superiores de dirección empresarial se organizan en Grupos o Uniones, en correspondencia con las características organizativas y tecnológicas de las entidades que la integran.

2. Se denomina Grupo Empresarial a la organización superior de dirección empresarial integrada por empresas con diferentes estructuras de producción, tecnológicas, de servicios, investigación y comercialización; sin que tengan, necesariamente, una interrelación directa entre sí.

3. Se denomina Unión a la organización superior de dirección empresarial integrada por empresas que por sus características organizativas, tecnológicas, productivas y económicas tienen una alta interrelación y dependencia entre sí, que pueden o no ser parte de un sistema integrado. Corresponde al Presidente o Director General de la Unión definir cuáles empresas de dicha organización forman parte de este sistema, así como las consecuencias económicas y financieras que se derivan de ello.

ARTÍCULO 9. La Unión que con sus empresas constituya un sistema integrado, cubre sus gastos con sus ingresos y como resultado obtiene utilidades a partir de su propia actividad económica. En estos casos, la Unión y sus empresas establecen relaciones monetario-mercantiles entre sí.

ARTÍCULO 10.1. Las organizaciones superiores de dirección empresarial ejecutan funciones de dirección y control con respecto a las entidades que la integran, sin intervenir en su gestión y con estricto respeto a la autonomía de aquellas; para el cumplimiento de lo anterior cuentan con una estructura de dirección reducida.



2. La gestión de dirección se centra en cuestiones estratégicas vinculadas a la definición y cumplimiento de objetivos, evaluación y aprobación de planes, sistema de trabajo con los cuadros, cumplimiento del objeto social, creación de reservas provenientes de las utilidades retenidas, así como en el desarrollo, investigación y obtención de nuevos productos y servicios.

3. El control se ejerce, prioritariamente, en los resultados integrales de toda la organización, así como en el uso de los recursos asignados centralmente por el Gobierno.

4. En el caso particular de la Unión ejecutan además las referidas funciones sobre la producción y los servicios.

ARTÍCULO 11. Las organizaciones superiores de dirección empresarial adquieren la categoría que confiere el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en correspondencia con la que posean las empresas que la integran.

CAPÍTULO III LA EMPRESA

ARTÍCULO 12.1. La empresa estatal es una entidad con personalidad jurídica y patrimonio propio, creada para la producción de bienes y la prestación de servicios, a los efectos de cumplir de manera eficiente su gestión empresarial, conforme al plan anual aprobado.

2. Cubre sus gastos con sus ingresos, cumple con los aportes destinados al Estado y reserva recursos para su propio desarrollo y beneficio.

3. Es de propiedad estatal y se integra a organizaciones superiores de dirección empresarial.

4. No puede subordinarse a otra empresa ni tener pérdidas.

5. Responde por las obligaciones que le son inherentes con sus recursos financieros y no asume las contraídas por la organización superior de dirección empresarial a la que se integra.



ARTÍCULO 13. La empresa se crea, traspasa, fusiona, transforma o extingue por disposición del Presidente o Director General de la organización superior de dirección empresarial, jefe del organismo de la Administración Central del Estado, o Presidente del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular y del Municipio Especial de la Isla de la Juventud, previa autorización del Ministro de Economía y Planificación, según el procedimiento establecido a tales efectos.

ARTÍCULO 14. La empresa se organiza por procesos; unos garantizan la ejecución de funciones de regulación y control; otros materializan la producción de bienes, la prestación de servicios, la comercialización, el mantenimiento y la logística, según corresponda.

ARTÍCULO 15. La empresa es materialmente responsable por los daños y perjuicios que ocasione a otras empresas, órganos, organismos de la Administración Central del Estado e instituciones estatales u otras entidades, a la ciudadanía, a los recursos naturales o al medio ambiente. En consecuencia, está obligada a restituirlos, repararlos o indemnizarlos, según corresponda.

ARTÍCULO 16. Las empresas son categorizadas según lo establecido a estos efectos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

CAPÍTULO IV

DISPOSICIONES COMUNES A LAS ORGANIZACIONES SUPERIORES DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL Y A LAS EMPRESAS

ARTÍCULO 17.1. La disposición que cree, traspase, fusione, transforme, extinga o ejecute cualquier otro movimiento organizativo de una organización superior de dirección empresarial o empresa, se notifica por la autoridad que la dicta a la entidad correspondiente.

2. Los movimientos organizativos a que se refiere el apartado anterior, así como el domicilio social son de obligatoria inscripción o actualización en el Registro Estatal de Empresas y Unidades Presupuestadas por el Presidente o Director General de la organización superior de dirección empresarial o empresa, según corresponda.



3. En el caso de la creación, la inscripción otorga la personalidad jurídica a la entidad creada y se constituye como centro contable e informante.

4. La organización superior de dirección empresarial o empresa se inscribe, además, en los registros públicos que correspondan, de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente.

ARTÍCULO 18. Las organizaciones superiores de dirección empresarial, en lo que corresponda, se insertan en el proceso de planificación de actividades que tiene establecido el país y las empresas, lo hacen a partir de las incidencias que determine la organización superior de dirección empresarial a la que se integran o el órgano u organismo al que se subordinan.

ARTÍCULO 19. El consejo de dirección es el principal órgano de dirección de la organización superior de dirección empresarial y de la empresa.

CAPÍTULO V

LAS UNIDADES EMPRESARIALES DE BASE

ARTÍCULO 20.1. Las unidades empresariales de base son divisiones internas que se crean por la organización superior de dirección empresarial o la empresa, para organizar los procesos de producción de bienes y prestación de servicios, actúan con independencia relativa, se subordinan al jefe de la entidad que las crea y no tienen personalidad jurídica ni patrimonio propio.

2. La unidad empresarial de base es la única estructura a partir de la cual se organizan todos los procesos de producción o de prestación de servicios; puede crearse con carácter temporal o permanente, en correspondencia con las características del proceso que realicen.

3. En las unidades empresariales de base creadas por organizaciones superiores de dirección con destino a prestar servicios a terceros, se valora si resulta conveniente organizativa y económicamente, integrarla a una empresa que realice funciones similares o afines, convertirla en empresa independiente o mantenerla como unidad empresarial de base.



ARTÍCULO 21. Al diseñar las unidades empresariales de base el Director de la entidad que las crea, garantiza que no se produzcan contradicciones en las denominaciones de las estructuras y de los cargos utilizados ni en las concepciones organizativas con las que se crean y verifica que cada una responda a uno o a varios de los procesos definidos en la organización.

ARTÍCULO 22.1. Las unidades empresariales de base se caracterizan por tener autonomía controlada, a partir de los límites que se establecen para el ejercicio de su gestión económica corriente, todos sus ingresos pertenecen a la entidad que las crea, y lo que produzca tributa centralmente a los resultados de aquella.

2. Pueden funcionar bajo el principio de cubrir sus gastos con sus ingresos, y aportar un margen de beneficio a la empresa o a la organización superior de dirección empresarial, según corresponda, o no producir ingresos, en cuyo caso sus gastos son financiados a partir de los ingresos de la entidad que las crea.

3. Las funciones de la unidad empresarial de base y las facultades de sus directores les son expresamente definidas y delegadas por el jefe de la organización superior de dirección empresarial o de la empresa, según corresponda.

4. Las unidades empresariales de base pueden constituir centros informantes en la provincia donde radiquen, sin que ello signifique duplicidad en la estadística del país.

ARTÍCULO 23.1. En la disposición por la que se crea una unidad empresarial de base se establece:

1. Denominación de la unidad empresarial de base y funciones que se le asignan;
2. facultades delegadas al jefe de la unidad;
3. estructura organizativa y denominación hasta nivel de brigadas;
4. plantilla de cargos;



5. sistemas de pago a aplicar;
 6. presupuesto de ingresos y gastos, según corresponda con las operaciones de la unidad;
 7. si opera cuenta bancaria o no y las especificidades de esta;
 8. los registros contables que lleva la unidad; y
 9. otros aspectos que se consideren necesarios.
2. La denominación específica de una unidad empresarial de base se adecua a las características de la actividad que realiza, adopta la más conveniente para identificar su objetivo, que puede ser: unidad básica; fábrica; establecimiento; agencia; complejo; división; sucursal; granja agropecuaria; dirección integral de proyecto; brigada independiente u otras que se estime pertinente.

CAPÍTULO VI

FUNCIONES DE LAS ORGANIZACIONES SUPERIORES DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL Y FACULTADES DE SUS PRESIDENTES O DIRECTORES GENERALES

Sección Primera

Funciones de las organizaciones superiores de dirección empresarial

ARTÍCULO 24. Las organizaciones superiores de dirección empresarial tienen las funciones siguientes:

1. Mantenerse actualizadas y cumplir la legislación vigente, particularmente aquella aplicable en su ámbito de competencia;
2. elaborar e implantar la base reglamentaria a aplicar en la organización superior de dirección empresarial;
3. realizar periódicamente diagnósticos de la situación de la organización superior de dirección empresarial y elaborar los planes de acción que permitan resolver los problemas existentes;



4. controlar sistemáticamente en las empresas que la integran la implantación de los distintos sistemas de la gestión empresarial;
5. elaborar y actualizar la estrategia integral de la organización superior de dirección empresarial, evaluar su cumplimiento en el consejo de dirección, tomar las medidas necesarias para rectificar desviaciones, así como orientar y controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas que la integran;
6. determinar, de conjunto con los trabajadores, los valores que distinguen y deben jerarquizarse en la organización superior de dirección empresarial;
7. elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la organización superior de dirección empresarial, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada, y controlar periódicamente su cumplimiento;
8. dirigir al personal y orientar las acciones de la organización superior de dirección empresarial para el cumplimiento eficiente de la misión asignada;
9. diseñar el funcionamiento de la organización superior de dirección empresarial sobre la base de estructuras planas y por procesos, adecuadas a su tecnología y misión;
10. evaluar los traspasos de una unidad empresarial de base de una empresa hacia otra de su misma organización superior de dirección empresarial o entre empresas que no pertenecen a la misma organización superior de dirección empresarial;
11. controlar que las empresas que la integran produzcan y presten sus servicios en correspondencia con lo aprobado en el objeto social;
12. establecer las funciones y las facultades que debe desarrollar cada nivel de dirección de la organización superior de dirección empresarial, en correspondencia con la estructura establecida, y seleccionar el personal idóneo para el desempeño de estas;
13. evaluar el funcionamiento de la organización superior de dirección empresarial y de las empresas que lo integran, lo que incluye el análisis para la creación, extinción, traspaso o fusión de estas últimas;



14. garantizar una estrecha colaboración entre las organizaciones políticas y sindicales, y las empresas, órganos y organismos de la Administración Central del Estado y consejos de la Administración Provincial de Poder Popular con los que tenga relaciones;
15. reglamentar y aplicar el funcionamiento de los órganos de dirección colectiva de la organización superior de dirección empresarial;
16. programar las reuniones y otras actividades principales a desarrollar en la organización superior de dirección empresarial;
17. rendir cuentas periódicamente a la instancia correspondiente del desempeño y del resultado de la gestión de toda la organización; organizar el proceso de rendición de cuentas en las diferentes áreas de la organización superior de dirección empresarial y empresas ante su consejo de dirección;
18. diseñar e implantar el procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros de la organización superior de dirección empresarial y sus reservas, en correspondencia con los lineamientos y las disposiciones que a estos efectos se emiten por el Gobierno; así como orientar y controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas;
19. elaborar, de conjunto con la organización sindical, el reglamento para la estimulación moral de los trabajadores de la organización superior de dirección empresarial;
20. diseñar, armonizar, implementar, autocontrolar y actualizar de forma sistemática, el sistema de control interno, conforme a sus características, competencias y atribuciones institucionales, e instar a los trabajadores a que participen en toda la gestión de este; determinar riesgos y tomar medidas para evitar daños a la propiedad estatal;
21. garantizar el desarrollo de la función de auditoría en las empresas y entidades que integran la organización superior de dirección empresarial, en correspondencia con las normas establecidas al respecto;
22. elaborar e implantar, de conjunto con la organización sindical, el sistema de atención al hombre en la organización superior de dirección empresarial;



23. elaborar el reglamento que organiza el mantenimiento de inmuebles, muebles, medios y equipos en la organización superior de dirección empresarial, y controlar sistemáticamente su cumplimiento;
24. elaborar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos para la actividad de la organización superior de dirección empresarial;
25. aplicar el sistema de gestión de la calidad de la organización superior de dirección empresarial, certificándolo o avalándolo con las entidades autorizadas, según cronograma elaborado a estos efectos;
26. elaborar el manual de la calidad de la organización superior de dirección empresarial;
27. organizar y reglamentar, en los casos que corresponda, el funcionamiento del Consejo de Calidad en la organización superior de dirección empresarial;
28. elaborar las normas de consumo material y los índices de intensidad energética en la organización superior de dirección empresarial;
29. determinar, de conjunto con la organización sindical, los cargos de las categorías de operarios, técnicos, trabajadores administrativos y de servicios que por sus características son designados en la organización superior de dirección empresarial, así como aquellos cargos cuya ocupación determina la condición de funcionarios;
30. garantizar que el personal de la organización superior de dirección empresarial desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo con las exigencias establecidas para cada cargo;
31. organizar el trabajo en la organización superior de dirección empresarial, según la carga de labores y sobre la base del perfil amplio; elaborar los profesiogramas a partir de las competencias de los puestos de trabajo en los casos que corresponda y priorizar los puestos claves;
32. diseñar las medidas necesarias a implantar para fortalecer la disciplina en la organización superior de dirección empresarial;



33. determinar los diferentes salarios de la escala a aplicar a los cuadros, en correspondencia con la categoría aprobada para la organización superior de dirección empresarial; garantizar que no se produzcan incongruencias salariales;
34. evaluar y determinar el tratamiento salarial a aplicar a los especialistas principales de la organización superior de dirección empresarial, cuando corresponda;
35. elaborar y controlar el cumplimiento del reglamento de estimulación en pesos convertibles (CUC) de la organización superior de dirección empresarial, en los casos que corresponda;
36. organizar y controlar en la organización superior de dirección empresarial el sistema de seguridad y protección; planificar medidas para preservar los equipos, medios, materiales e información;
37. confeccionar y mantener actualizado el plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil;
38. confeccionar y conciliar los planes de la demanda en situaciones excepcionales con los órganos de la defensa;
39. confeccionar y compatibilizar con los órganos de la defensa civil los planes contra catástrofes;
40. diseñar e implantar el sistema de inteligencia empresarial, que permita la actualización de los conocimientos del personal de la organización superior de dirección empresarial;
41. garantizar, en los casos que corresponda, el cumplimiento de lo establecido en materia de propiedad industrial y de derecho de autor en la organización superior de dirección empresarial;
42. apoyar el movimiento de innovadores y racionalizadores, así como promover la generalización de las mejores experiencias surgidas en las empresas;
43. dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan anual con la participación de los trabajadores desde su concepción inicial, e introducir aquellas medidas propuestas que sean factibles;



44. elaborar el presupuesto de gastos de la organización superior de dirección empresarial y determinar las necesidades de financiamiento a asumir por las empresas; controlar periódicamente su ejecución y tomar las medidas para garantizar el ahorro;
45. analizar los proyectos de planes anuales de las empresas y exigir el incremento de la eficiencia, de los aportes al Estado, del encargo estatal y la reducción de los gastos;
46. presentar y defender el plan anual de las empresas en la Junta de Gobierno, y posteriormente en el órgano u organismo el plan consolidado; de no estar creada la Junta se presenta este último al órgano u organismo correspondiente;
47. desagregar el plan entre las empresas que la integran, en interés de su cumplimiento y control;
48. analizar periódicamente con los trabajadores los resultados obtenidos en la gestión de la organización superior de dirección empresarial, evaluar el cumplimiento del presupuesto de gastos aprobado, los índices financieros obtenidos y los indicadores directivos y límite en las empresas. Adoptar las medidas para erradicar las desviaciones;
49. organizar el funcionamiento del sistema de contratación económica de la organización superior de dirección empresarial; y definir su procedimiento, así como la creación del órgano consultivo si corresponde;
50. elaborar el manual de contabilidad de la organización superior de dirección empresarial y tomar las medidas organizativas para su correcto funcionamiento;
51. emitir periódicamente los estados financieros y controlar este aspecto en las empresas;
52. garantizar que los sistemas contable-financieros soportados en tecnologías de la información que utilizan las empresas sean compatibles y estén certificados por la autoridad competente;
53. certificar los estados financieros de la organización superior de dirección empresarial con entidades autorizadas y exigir el cumplimiento de este aspecto en las empresas que la integran;



54. organizar racionalmente controles integrales a las empresas;
55. elaborar y controlar sistemáticamente el cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos en la organización superior de dirección empresarial;
56. evaluar con cada empresa los resultados deficientes en la gestión, demostrados en auditorías y controles; analizar las causas de las deficiencias detectadas y las medidas disciplinarias, laborales, técnicas, económicas, organizativas y salariales que procedan;
57. organizar la actividad de tesorería, teniendo en cuenta las características, condiciones y la necesidad real de asumirla en la organización superior de dirección empresarial;
58. garantizar en tiempo y forma, según lo dispuesto en cada caso, el pago de los tributos correspondientes;
59. documentar la totalidad de las cuentas por cobrar y pagar; establecer convenios de cobros y pagos con clientes y suministradores, en los casos que procedan;
60. analizar las propuestas de las empresas para la creación de las reservas provenientes de las utilidades después del impuesto y sus cuantías, según lo dispuesto a estos efectos por el organismo correspondiente;
61. determinar el monto y los conceptos para la utilización de la depreciación como fuente propia para financiar nuevas inversiones;
62. utilizar y administrar correctamente los recursos financieros y materiales de la organización superior de dirección empresarial;
63. cumplir con calidad las orientaciones establecidas en el uso de las monedas con que opera;
64. formar y aplicar los precios y tarifas que les correspondan; orientar y controlar su correcta formación en las empresas;
65. organizar el sistema de información que incluya los requerimientos informativos de las empresas que la integran, en correspondencia con lo establecido; elaborar el reglamento de información interna y externa



- así como los cuadros de mando de la información de cada jefe de la organización superior de dirección empresarial;
66. elaborar el sistema de informatización y automatización de la gestión en correspondencia con las normas generales establecidas;
 67. desagregar entre las empresas que las integran un monto para inversiones no nominales, según corresponda;
 68. analizar las existencias de inventarios ociosos y lento movimiento de toda la organización para la elaboración de los planes anuales;
 69. analizar las propuestas de las empresas integradas sobre el destino de los activos fijos tangibles que administran;
 70. evaluar los estudios de factibilidad de inversiones en los casos que corresponda;
 71. diseñar, de conjunto con las empresas que la integran, la política de exportaciones de productos y servicios de toda la organización superior de dirección empresarial;
 72. diseñar el sistema de comunicación empresarial a implantar en la organización superior de dirección empresarial, expresados en el manual de gestión de comunicación y el manual de identidad corporativa; y
 73. cualquier otra que se disponga legalmente.

Sección Segunda

Facultades de los presidentes o directores generales de las organizaciones superiores de dirección empresarial

ARTÍCULO 25. Los presidentes o directores generales de las organizaciones superiores de dirección empresarial son sus representantes legales y tienen las facultades siguientes:

1. Decidir las acciones a tomar en la organización superior de dirección empresarial, que garanticen el conocimiento y cumplimiento de la legislación establecida en el país;



2. dictar la base reglamentaria y otras disposiciones que garanticen el cumplimiento de las leyes y normas jurídicas;
3. aprobar los diagnósticos de la organización superior de dirección empresarial y los planes de acción que permitan resolver las deficiencias detectadas;
4. proponer a la Junta de Gobierno la estrategia integral de la organización superior de dirección empresarial, que incluye, entre otros, los objetivos estratégicos y el sistema de valores a implantar, así como exigir su cumplimiento en las empresas. Aprobar la estrategia en los casos en que no exista Junta de Gobierno;
5. aprobar los objetivos anuales y definir las acciones para garantizar el cumplimiento eficiente de las tareas asignadas a la organización superior de dirección empresarial;
6. aprobar la estructura y plantilla para la oficina central de la organización superior de dirección empresarial;
7. aprobar el traspaso de unidades empresariales de base de una empresa a otra integrada a la propia organización superior de dirección empresarial;
8. proponer para su aprobación al Ministro de Economía y Planificación, al organismo de la Administración Central del Estado o al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular, según corresponda, el traspaso de unidades empresariales de base subordinadas a empresas integradas a otras organizaciones superiores de dirección empresarial;
9. presentar al Ministro de Economía y Planificación o proponer al organismo o al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular, según corresponda, la creación, extinción, traspaso o fusión de empresas en correspondencia con lo establecido;
10. aprobar las funciones de las áreas de regulación y control de la organización superior de dirección empresarial; delegar facultades a cada jefe;



11. escoger su equipo de dirección y designar los cuadros que pertenecen a su relación de cargos o proponerlos según corresponda, oído el parecer de la Comisión de Cuadros y con arreglo a las disposiciones vigentes, así como designar los cuadros de la empresas en los casos que les compete;
12. aprobar las acciones para fortalecer las relaciones entre la dirección de la organización superior de dirección empresarial, las organizaciones políticas, sindicales y otras instituciones del Gobierno y el Estado;
13. crear los órganos de dirección en la organización superior de dirección empresarial y dictar el reglamento para su funcionamiento;
14. aprobar el plan de trabajo anual y mensual de la organización superior de dirección empresarial y el de los directores de las empresas que la integran;
15. aprobar el plan de rendición de cuentas ante el consejo de dirección, sobre la gestión de las áreas de la organización superior de dirección empresarial y de las empresas que la integran, así como los planes de medidas derivados de la rendición de cuentas;
16. aprobar el procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas de la organización superior de dirección empresarial;
17. aprobar las medidas que correspondan para implantar el sistema de estimulación moral a los trabajadores de la organización superior de dirección empresarial y dictar su reglamento;
18. aprobar las acciones a implantar que garantizan la participación de los trabajadores en la dirección, así como el procedimiento para ello;
19. aprobar el sistema de control interno y las medidas correctivas para su restablecimiento cuando corresponda;
20. aprobar el sistema de atención al hombre a implantar en la organización superior de dirección empresarial;
21. aprobar el reglamento de mantenimiento de los muebles, inmuebles, medios, equipos, instrumentos y herramientas de trabajo de la



- organización superior de dirección empresarial y el plan anual de mantenimiento;
22. aprobar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos para la actividad de la organización superior de dirección empresarial;
 23. aprobar el manual de calidad de la organización superior de dirección empresarial;
 24. crear, en los casos que corresponda, el Consejo de la Calidad en la organización superior de dirección empresarial y los grupos de mejoras a este nivel;
 25. aprobar las normas de consumo material de la organización superior de dirección empresarial;
 26. aprobar los cargos cuya ocupación determina la categoría de funcionarios en la organización superior de dirección empresarial;
 27. exigir que el personal de la organización superior de dirección empresarial y de las empresas desempeñen y desarrollen sus actividades de acuerdo con las exigencias establecidas para cada cargo;
 28. aprobar los puestos claves de la organización superior de dirección empresarial y elaborar los profesiogramas a partir de las competencias de los puestos de trabajo en los casos que corresponda;
 29. aplicar medidas disciplinarias a los trabajadores de la organización superior de dirección empresarial, así como a los directores generales de las empresas que la integran;
 30. aprobar el salario escala de los cuadros, en correspondencia con los grupos de la escala única establecida y la categoría aprobada a la organización superior de dirección empresarial;
 31. aprobar el tratamiento salarial a los trabajadores designados como especialistas principales de la áreas de regulación y control de la organización superior de dirección empresarial;



32. dictar el reglamento interno de estimulación en pesos convertibles (CUC) de la organización superior de dirección empresarial, de estar aprobado;
33. aprobar el sistema de seguridad y protección de la organización superior de dirección empresarial;
34. aprobar el plan de demanda de tiempo de paz en la organización superior de dirección empresarial;
35. aprobar las medidas para el cumplimiento de los planes de la demanda en situaciones excepcionales;
36. aprobar los planes de reducción de desastres e incluir en los anuales las necesidades de la defensa;
37. proponer al organismo competente que se autorice el pago por concepto de interés económico social, antigüedad y otros de similar naturaleza;
38. aprobar las medidas que integran el sistema de inteligencia empresarial;
39. aprobar los lineamientos generales para definir la política a seguir en la organización superior de dirección empresarial, relativa a la propiedad industrial y el derecho de autor;
40. aprobar el procedimiento de la planificación empresarial en la organización superior de dirección empresarial;
41. aprobar, de las medidas planteadas por los trabajadores, las que correspondan aplicar en el proceso de elaboración del plan;
42. aprobar el monto a financiar por las empresas para sufragar los gastos en pesos cubanos (CUP) de la organización superior de dirección empresarial, en correspondencia con el presupuesto de gastos;
43. proponer el plan anual consolidado al órgano u organismo correspondiente para su aprobación; aprobar el plan anual de cada empresa, los indicadores directivos y límite, así como sus modificaciones, siempre que no resulte una modificación de los indicadores directivos aprobados para la organización superior de dirección empresarial;



44. aprobar el plan de medidas que se genere de los análisis efectuados con los trabajadores sobre el cumplimiento del presupuesto de gastos de la organización superior de dirección empresarial;
45. aprobar los acuerdos de las reuniones trimestrales para el análisis de los resultados económicos y financieros de las empresas;
46. firmar contratos económicos para las operaciones propias de la organización superior de dirección empresarial, establecer el procedimiento para la contratación económica y crear, en los casos que corresponda, el órgano consultivo para su análisis y evaluación;
47. aprobar el manual de contabilidad;
48. aprobar los estados financieros de la organización superior de dirección empresarial;
49. aprobar los sistemas contable-financieros, soportados en tecnologías de la información certificados, a utilizar en la actividad contable de la organización superior de dirección empresarial; exigir a las empresas que la integran la compatibilidad de estos;
50. exigir que las empresas certifiquen sus estados financieros cada año con entidades auditoras, según lo establecido;
51. aprobar el plan de autocontrol de la organización superior de dirección empresarial; crear grupos de trabajo multidisciplinarios de autocontrol y solución de problemas;
52. aprobar el plan anual de controles integrales a las empresas que integran la organización superior de dirección empresarial;
53. aprobar el Plan de Prevención de Riesgos de la organización superior de dirección empresarial;
54. aprobar las medidas a tomar con el personal responsable de las deficiencias detectadas en auditorías o controles no satisfactorios;
55. aprobar, en los casos que corresponda, los principios de funcionamiento de la actividad de tesorería, teniendo en cuenta las características, condiciones y la necesidad real de asumirla en la organización superior de dirección empresarial, a partir de las políticas establecidas por el organismo correspondiente;



56. exigir a las empresas y a la organización superior de dirección empresarial el pago de sus obligaciones tributarias en tiempo y forma;
57. exigir el cumplimiento eficiente de las orientaciones establecidas en el uso de las monedas con que operan;
58. aprobar el sistema de cuentas a emplear, en correspondencia con lo establecido en las normas cubanas de información financiera;
59. proponer a la aprobación de la Junta de Gobierno la propuesta de reservas a crear en las empresas, a partir de las utilidades después del impuesto a retener y las cuantías de estas; aprobarlas en el caso que no esté creada la Junta de Gobierno;
60. decidir sobre el empleo y uso eficiente de los recursos financieros y materiales de la organización superior de dirección empresarial, asignados para el desarrollo de sus funciones; responder por la óptima utilización de la fuerza de trabajo;
61. abrir y operar cuentas bancarias según lo establecido;
62. aprobar los precios y tarifas que le correspondan, según lo definido por la instancia competente;
63. aprobar el flujo informativo a recibir de las empresas, así como el interno de la organización superior de dirección empresarial; establecer el reglamento de información interna y externa, así como los cuadros de mando de información a utilizar por los diferentes jefes en la organización superior de dirección empresarial;
64. aprobar el sistema de informatización y automatización de la gestión a utilizar en la organización superior de dirección empresarial;
65. aprobar a las empresas que la integran un monto para inversiones no nominales;
66. aprobar los estudios de factibilidad de las inversiones que correspondan;
67. aprobar las acciones a implantar en la organización superior de dirección empresarial, para cumplir con la política de exportaciones de productos y servicios aprobadas por la dirección del país;

68. proponer a la instancia que corresponda la realización de actos de dominio sobre los activos fijos tangibles que son administrados por la organización superior de dirección empresarial y las empresas;
69. aprobar el destino económicamente útil de los inventarios de lento movimiento y ociosos;
70. aprobar el sistema de comunicación empresarial a implantar en la organización superior de dirección empresarial, el manual de gestión de comunicación y el manual de identidad corporativa; y
71. cualquier otra que se le asigne legalmente.

ARTÍCULO 26. El Presidente o Director General de la organización superior de dirección empresarial, para cumplir las funciones establecidas a la organización y las facultades asignadas a este, se auxilia de los directivos, especialistas y trabajadores que se encargan de ejecutar y elaborar proyectos de políticas, disposiciones, procedimientos e indicaciones que regulan los trabajos a desarrollar por las empresas que la integran, así como de los órganos de dirección que se creen.

ARTÍCULO 27. El Presidente o Director General asigna funciones a cada área de regulación y control de la organización superior de dirección empresarial, así como a las unidades empresariales de base que le estén subordinadas y delega facultades específicas en los cuadros y funcionarios de la entidad.

CAPÍTULO VII

FUNCIONES DE LAS EMPRESAS ESTATALES Y FACULTADES DE SUS DIRECTORES GENERALES

Sección Primera

Funciones de las empresas estatales

ARTÍCULO 28. Las empresas estatales tienen las funciones siguientes:

1. Mantenerse actualizadas de las legislaciones que se dicten por el país; dominarlas y cumplirlas;



2. dirigir, organizar y controlar sistemáticamente la correcta implantación de los distintos sistemas en la gestión empresarial;
3. elaborar la base reglamentaria y cuantas otras disposiciones sean necesarias para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación de los sistemas de gestión y el desempeño de la empresa;
4. realizar periódicamente diagnósticos de la situación de la empresa, sus áreas de regulación y control y de las unidades empresariales de base; elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes;
5. elaborar y actualizar la estrategia integral de la empresa que incluye, entre otros, los objetivos estratégicos, evaluar su cumplimiento periódicamente en el consejo de dirección y las medidas necesarias para rectificar desviaciones;
6. determinar de conjunto con los trabajadores los valores que distinguen y deben jerarquizarse en la empresa;
7. elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la empresa, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada; controlar periódicamente su cumplimiento;
8. dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas de regulación y control y de las unidades empresariales de base de la empresa, para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas;
9. diseñar el funcionamiento de la empresa sobre la base de estructuras planas y por procesos, adecuada a su tecnología y objeto social;
10. establecer las funciones y facultades que debe desarrollar cada nivel de dirección en la empresa, en correspondencia con la estructura aprobada; seleccionar el personal idóneo para el desempeño de las mismas;
11. organizar y controlar el sistema de seguridad y protección, así como planificar las medidas para preservar los equipos, medios, materiales e información de la empresa;



12. confeccionar y mantener actualizado el plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil;
13. confeccionar y conciliar los planes de la demanda en situaciones excepcionales con los órganos de la defensa;
14. confeccionar y compatibilizar con los órganos de la defensa civil los planes contra catástrofes;
15. garantizar una estrecha colaboración con las organizaciones políticas, sindicales, así como con la organización superior de dirección empresarial, otras empresas y con órganos, organismos de la Administración Central del Estado o consejos de la Administración Provincial del Poder Popular con los que tenga relaciones;
16. garantizar el funcionamiento de los órganos de dirección de la empresa;
17. programar las reuniones y tareas principales a desarrollar y cumplir en la empresa;
18. rendir cuentas periódicamente a la instancia correspondiente del resultado del desempeño y de la gestión de toda la empresa; organizar este proceso en las diferentes áreas de la empresa ante el consejo de dirección;
19. diseñar e implantar el procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros de la empresa y sus reservas, en correspondencia con los lineamientos y las disposiciones que a estos efectos se emiten por el Gobierno;
20. elaborar e implantar, de conjunto con la organización sindical, el reglamento de estimulación moral a los trabajadores de la empresa;
21. elaborar e implantar, de conjunto con la organización sindical, el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en la dirección;
22. involucrar a los trabajadores en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal;



23. elaborar e implantar, de conjunto con la organización sindical, el sistema de atención al hombre en la empresa;
24. garantizar que la producción y la prestación de servicios se realice en correspondencia con el objeto social y las actividades secundarias, eventuales y de apoyo;
25. realizar estudios para una correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios;
26. efectuar evaluaciones para determinar nuevos productos y servicios a brindar por la empresa;
27. elaborar el reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista y garantizar su cumplimiento;
28. garantizar que el sistema de mantenimiento que se aplique en la empresa esté en correspondencia con su tecnología, características y condiciones de trabajo, y elaborar su reglamento;
29. elaborar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos que garantizan la producción, los servicios y demás actividades que se desarrollan en la empresa;
30. elaborar las normas de consumo material y los índices de intensidad energética en la empresa;
31. elaborar el procedimiento que organiza la actividad metrológica en la empresa que cumpla con los requisitos del servicio nacional de metrología;
32. aplicar correctamente las técnicas de economía de almacenes, adecuándolas a las características de la empresa, para una mejor gestión del almacenamiento;
33. planificar, acumular, almacenar, rotar, mantener, conservar y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas;
34. aplicar el sistema de gestión de la calidad en la empresa, certificándolo o avalándolo con las entidades autorizadas, según el cronograma elaborado a tales efectos;



35. elaborar el manual de la calidad de la empresa;
36. elaborar y aplicar el sistema de costos de la calidad de la empresa;
37. organizar cuando corresponda el funcionamiento del Consejo de la Calidad de la empresa y de los grupos de mejora;
38. determinar, de conjunto con la organización sindical, los cargos cuya ocupación determina la categoría de funcionarios, según lo establecido en la legislación vigente;
39. garantizar que el personal de la empresa desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo con las exigencias establecidas para cada cargo;
40. organizar el trabajo en la empresa sobre la base del perfil amplio y la carga de trabajo sostenido; elaborar cuando corresponda los profesiogramas a partir de las competencias de los puestos de trabajo y priorizar los puestos claves;
41. organizar la estructura salarial a aplicar a los cuadros en correspondencia con la categoría aprobada a la empresa y garantizar que no se produzcan incongruencias salariales;
42. evaluar y aplicar el tratamiento salarial que corresponde a los jefes de brigadas o equipos de trabajo socialista y especialistas principales de la empresa;
43. proponer a la organización superior de dirección empresarial la aprobación de la estimulación en pesos convertibles (CUC), para su tramitación con el organismo correspondiente y elaborar el reglamento interno a estos efectos, una vez aprobado;
44. evaluar los puestos que están sometidos a condiciones laborales anormales y eliminar las que sean posibles;
45. elaborar e implantar el sistema de gestión ambiental en la empresa; realizar periódicamente diagnósticos de la situación ambiental y definir las medidas para su solución;
46. diseñar e implantar el sistema de gestión de la innovación de la empresa;



47. realizar los estudios de factibilidad de inversiones, mejora de productos y servicios;
48. garantizar la introducción en la empresa de nuevas técnicas e innovaciones de efectividad comprobada;
49. diseñar e implantar el sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia empresarial que permita la actualización de los conocimientos del personal de la empresa en función de su desarrollo;
50. garantizar el cumplimiento de las medidas de la propiedad industrial y el derecho de autor, de acuerdo con lo establecido por el organismo correspondiente;
51. garantizar el funcionamiento del movimiento de innovadores, racionalizadores, las brigadas técnicas juveniles, así como la generalización e implantación en la empresa de las mejores soluciones;
52. elaborar el procedimiento de la planificación empresarial;
53. dirigir, organizar y controlar, con la participación de los trabajadores y en coordinación con la organización sindical, el proceso de elaboración del plan anual de la empresa en todas sus categorías y por unidades empresariales de base, de acuerdo con las indicaciones recibidas de la organización superior de dirección empresarial, del organismo de la Administración Central del Estado o del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular al cual se integra o subordina, según corresponda;
54. presentar y defender el plan anual de la empresa, previo pronunciamiento de su pertinencia por la Junta de Gobierno, en la organización superior de dirección empresarial, organismo de la Administración Central del Estado o Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular al cual se integra o subordina;
55. desagregar el plan entre las unidades empresariales de base que agrupa, en interés de su cumplimiento, incluido el encargo estatal;
56. analizar periódicamente con los trabajadores los resultados obtenidos en la gestión de la empresa, el cumplimiento de los indicadores



- directivos y límite aprobados en el plan, evaluar los índices financieros; tomar las medidas para erradicar las desviaciones en la empresa;
57. cumplir con calidad los procedimientos establecidos en el uso de las monedas con que operan;
 58. evaluar los riesgos por desastres naturales, tecnológicos y sanitarios que puedan afectar la empresa; determinar cuáles deben ser transferidos a empresas de seguros y los que asume la entidad;
 59. elaborar y aplicar el procedimiento para la contratación económica en la empresa; organizar su correcto funcionamiento en el órgano consultivo que corresponda;
 60. elaborar el manual de contabilidad de la empresa y garantizar el cumplimiento de las medidas organizativas para su correcto funcionamiento;
 61. emitir periódicamente los estados financieros, de acuerdo con los requerimientos establecidos por el organismo correspondiente en términos de tiempo, calidad y veracidad;
 62. asegurar que los sistemas contable-financieros, soportados en tecnologías de la información, estén certificados por las autoridades competentes, sean compatibles con los utilizados por la organización superior de dirección empresarial y garanticen la exactitud de las operaciones y el control;
 63. certificar anualmente los estados financieros de la empresa con entidades autorizadas;
 64. entregar los estados financieros en las oficinas municipales de la Oficina Nacional de Estadística e Información y en las oficinas territoriales del Registro Mercantil, según corresponda;
 65. diseñar, armonizar, implementar, autocontrolar y actualizar de forma sistemática, el sistema de control interno, conforme a sus características, competencias y atribuciones institucionales, e instar a los trabajadores a que participen en toda la gestión de este; determinar riesgos y tomar medidas para evitar daños a la propiedad estatal;
 66. elaborar el Plan de Prevención de Riesgos y controlar sistemáticamente su cumplimiento;



67. elaborar el plan de autocontroles a realizar en la empresa; crear equipos de trabajo multidisciplinarios que ejecuten autocontroles y analicen problemas y posibles alternativas de solución;
68. evaluar en el consejo de dirección los resultados deficientes en la gestión, demostrados en auditorías y controles; las causas de las deficiencias detectadas y las medidas disciplinarias, laborales, técnicas, económicas, organizativas y salariales que procedan. Informar los resultados de este análisis a los trabajadores, a la organización sindical y a la instancia superior;
69. determinar el monto y los conceptos para la utilización de la depreciación como fuente propia para financiar nuevas inversiones, así como la desagregación por unidad empresarial de base;
70. organizar la actividad de tesorería de acuerdo con las características, condiciones y la necesidad real de asumirla en la empresa, a partir de las políticas establecidas;
71. garantizar, según lo dispuesto en cada caso, el pago de los tributos correspondientes de la empresa en tiempo y forma;
72. ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas;
73. documentar el ciento por ciento (100%) de las cuentas por cobrar y pagar; establecer convenios de cobros y pagos con clientes y suministradores en los casos que corresponda;
74. elaborar, evaluar y controlar permanentemente el cumplimiento de los flujos de efectivo en la empresa;
75. analizar la factibilidad de crear reservas provenientes de las utilidades retenidas y sus cuantías, sobre la base del cumplimiento eficiente de los indicadores directivos de la empresa;
76. evaluar las necesidades de créditos bancarios, fundamentar su recuperación, siempre que proceda, en un banco o institución financiera no bancaria;
77. utilizar y administrar correctamente los recursos financieros y materiales de la empresa;



78. elaborar el manual de la contabilidad de costos de la empresa. Garantizar su correcta aplicación;
79. analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos y costos en la empresa; así como su relación con los ingresos; evaluar las medidas para la disminución de los gastos;
80. formar y aplicar los precios y tarifas, en correspondencia con las indicaciones recibidas de la organización superior de dirección empresarial u organismo rector, según corresponda;
81. analizar las existencias de inventarios ociosos y lento movimiento para la elaboración de sus planes anuales;
82. analizar los posibles destinos de los activos fijos tangibles administrados por la empresa;
83. organizar el sistema de información a implantar en la empresa, elaborar el reglamento de información interna y externa, así como los cuadros de mando de información de cada jefe de la empresa; garantizar su cumplimiento;
84. captar y evaluar para su trabajo la información estadística de los principales resultados económicos y productivos de las unidades empresariales de base;
85. elaborar el sistema de informatización y automatización de la gestión a utilizar en la empresa, de acuerdo con las normas generales establecidas por la organización superior de dirección empresarial, el organismo de la Administración Central del Estado o el Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular, según corresponda;
86. elaborar y aplicar el sistema que organiza la actividad de mercadotecnia en la empresa; evaluar periódicamente y controlar el cumplimiento del plan de mercadotecnia;
87. diseñar, de conjunto con los directivos de la organización superior de dirección empresarial, organismo de la Administración Central del Estado o Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular al cual se integra o subordina, la política de exportaciones de productos y servicios a implantar; garantizar el cumplimiento del plan de



- exportaciones aprobado para el año; y realizar estudios sistemáticos de las nuevas posibilidades de exportación de productos y servicios;
88. elaborar en la empresa un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente, que permita la mejora y el perfeccionamiento de las producciones y servicios de la empresa;
 89. garantizar la sustitución de importaciones a incluir en el plan anual de cada año; controlar sistemáticamente su cumplimiento;
 90. diseñar e implantar el sistema de comunicación empresarial expresado en los manuales de gestión de comunicación y el de identidad corporativa, que garantice una adecuada comunicación entre todos los trabajadores de la empresa; y
 91. cualquier otra que se establezca legalmente.

Sección Segunda

Facultades de los directores generales de las empresas estatales

ARTÍCULO 29. El Director General de la empresa es su representante legal y tiene las facultades siguientes:

1. Decidir las acciones que garanticen el cumplimiento de la legislación establecida en el país;
2. dictar la base reglamentaria de la empresa y cuantas otras disposiciones y reglamentos garanticen la gestión empresarial y el cumplimiento de las leyes y normas jurídicas;
3. aprobar el plan de medidas para solucionar deficiencias y problemas detectados en los diagnósticos de la empresa;
4. aprobar la estrategia integral en correspondencia con la de la organización superior de dirección empresarial, los objetivos estratégicos y el sistema de valores;
5. aprobar los objetivos anuales y definir las acciones para garantizar el cumplimiento eficiente de las tareas asignadas a la empresa;
6. aprobar las actividades secundarias derivadas del objeto social, las eventuales que eviten la paralización de la producción o los servicios y



las de apoyo, que no deben ir en detrimento del cumplimiento de su encargo estatal y de la misión para la cual fue creada;

7. aprobar la estructura y la plantilla;
8. aprobar el redimensionamiento de las estructuras, en aquellos casos que se prevé la imposibilidad de reiniciar la producción o la prestación de los servicios en un período de hasta dos (2) meses;
9. aprobar las funciones de las áreas de regulación y control y de las unidades empresariales de base de la empresa, así como delegar las facultades correspondientes a cada cuadro;
10. aprobar las medidas a implantar para garantizar la seguridad y protección, así como el reglamento correspondiente;
11. aprobar el plan de demandas de tiempo de paz;
12. aprobar las medidas para el cumplimiento de los planes de demanda en situaciones excepcionales;
13. aprobar los planes contra catástrofes;
14. escoger su equipo de dirección y designar los cuadros que pertenecen a su relación de cargos o proponerlos según corresponda, con arreglo a las disposiciones vigentes;
15. aprobar las acciones para fortalecer las relaciones entre la dirección de la empresa, las organizaciones políticas y sindicales, así como otras instituciones del Gobierno y el Estado;
16. crear los órganos de dirección colectiva en la empresa y dictar el reglamento para su funcionamiento;
17. aprobar el plan de actividades principales;
18. aprobar el plan de rendición de cuentas ante el consejo de dirección sobre la gestión de las áreas de regulación y control y de las unidades empresariales de base, así como los planes de acción que se deriven de estas;
19. aprobar las medidas para aplicar el sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas;



20. aprobar las medidas que correspondan para implantar el sistema de estimulación moral y dictar el reglamento correspondiente;
21. aprobar el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en la dirección;
22. aprobar el sistema de atención al hombre a implantar en la empresa;
23. aprobar el Plan de Prevención de Riesgos de la empresa, previo análisis en el órgano colectivo de dirección que corresponda y exigir su cumplimiento en las unidades empresariales de base;
24. exigir a los jefes de las áreas de regulación y control y de las unidades empresariales de base la existencia del Plan de Prevención de Riesgos;
25. decidir las acciones para garantizar la rectificación de cualquier desviación negativa en el ejercicio productivo y económico;
26. exigir y responder por el control de las reservas materiales acumuladas;
27. responder por la calidad y cantidad de productos y servicios que oferta la empresa, en correspondencia con lo pactado con los clientes;
28. aprobar documentos rectores para la organización, planificación, dirección y control de los procesos de producción de bienes y servicios;
29. aprobar la distribución de las producciones a ejecutar entre las unidades empresariales de base en cumplimiento del encargo estatal;
30. aprobar el reglamento de las brigadas o equipos de trabajo socialista de las unidades empresariales de base;
31. aprobar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos para garantizar la producción o los servicios que se prestan;
32. aprobar el procedimiento que organiza la actividad de metrología;
33. decidir sobre la existencia de su representante en empresas que le entreguen producciones o presten servicios, así como crear



condiciones para el trabajo del representante del cliente en la empresa, de acuerdo con los contratos firmados;

34. autorizar al personal de garantía de la calidad, técnico, de seguridad y salud en el trabajo y otros a paralizar el proceso productivo o de prestación de servicios, ante graves violaciones de la disciplina tecnológica;
35. aprobar el manual de calidad;
36. aprobar el cronograma para implantar, avalar o certificar el sistema de gestión de la calidad, así como el plan de medidas para dar solución a los problemas de calidad que afecten a la empresa;
37. aprobar la creación del Consejo de la Calidad y los grupos de mejora;
38. aprobar el reglamento y el plan anual de mantenimiento de los inmuebles, muebles, medios, equipos, instrumentos y herramientas;
39. definir procedimientos y técnicas para elaborar las normas de consumo material, que rigen el trabajo en la empresa, y su modificación cuando se produzcan cambios que lo justifiquen;
40. aprobar los cargos cuya ocupación determina la categoría de funcionarios;
41. exigir que los trabajadores de las áreas de regulación y control y de las unidades empresariales de base desempeñen y desarrollen sus actividades, de acuerdo con las exigencias establecidas para cada cargo;
42. aprobar los puestos claves de la empresa y los profesiogramas elaborados a partir de las competencias de los puestos de trabajo;
43. aplicar medidas disciplinarias a trabajadores y cuadros de la empresa, así como reconocer los resultados relevantes a través de estímulos morales o materiales, según corresponda;
44. aprobar el salario de los cargos de cuadros, en correspondencia con los grupos de la escala única establecida y la categoría aprobada a la empresa;



45. aprobar el tratamiento salarial a los jefes de brigadas o equipos de trabajo socialista y especialistas principales de las áreas de regulación y control de la empresa y de las unidades empresariales de base;
46. proponer al organismo competente que se autorice el pago por concepto de condiciones laborales anormales, interés económico social, antigüedad y otros de similar naturaleza;
47. aprobar el reglamento interno de estimulación en pesos convertibles (CUC) de la empresa en los casos que corresponda;
48. aprobar las medidas y tareas para la implantación del sistema de gestión ambiental, así como aprobar los diagnósticos ambientales a realizar;
49. aprobar la introducción de nuevos productos y servicios a brindar;
50. aprobar el sistema de inteligencia empresarial;
51. aprobar el sistema de gestión de la innovación;
52. aprobar las medidas para el cumplimiento de lo establecido en materia de propiedad industrial y derecho de autor;
53. aprobar el procedimiento de planificación empresarial y, de las medidas planteadas por los trabajadores, incluir las que correspondan durante el proceso de elaboración del plan;
54. proponer a la organización superior de dirección empresarial, organismo de la Administración Central del Estado o Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular al cual se integra o subordina el plan anual de la empresa para su aprobación y, cuando corresponda, a la Junta de Gobierno; una vez autorizado, aprobar su desagregación entre las unidades empresariales de base para su control;
55. proponer al jefe de la organización superior de dirección empresarial, organismo de la Administración Central del Estado o Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular al cual se integra o subordina las modificaciones al plan anual en los casos que corresponda;



56. aprobar las inversiones que correspondan, de acuerdo con la legislación vigente;
57. elevar a la Junta de Gobierno su inconformidad sobre aportes a realizar a la organización superior de dirección empresarial con cargo a sus gastos, por considerar que no aportan valor agregado a la gestión de la empresa;
58. aprobar el plan de medidas que se genere del análisis efectuado con los trabajadores sobre el cumplimiento del plan de la empresa, de los indicadores directivos, la gestión de la calidad, la contratación, cobros y pagos, entre otros aspectos;
59. firmar contratos económicos, establecer el procedimiento para la contratación económica en la empresa y crear, en los casos que corresponda, el órgano consultivo para su análisis y evaluación;
60. aprobar el manual de contabilidad de la empresa y definir el sistema de cuentas a emplear, en correspondencia con lo establecido en las normas cubanas de información financiera;
61. aprobar los sistemas contable-financieros soportados en tecnologías de la información certificados a utilizar;
62. aprobar el plan de autocontrol de la empresa, así como los aspectos e indicadores a controlar en cada área de regulación y control y de las unidades empresariales de base;
63. aprobar la creación de grupos de trabajo multidisciplinarios de autocontrol y solución de problemas;
64. aprobar el sistema de control interno y las medidas correctivas para su restablecimiento cuando corresponda;
65. aprobar las medidas a aplicar al personal responsable de las deficiencias detectadas en auditorías o controles no satisfactorios;
66. aprobar los estados financieros establecidos;
67. proponer, previo análisis en su consejo de dirección, la creación de reservas provenientes de las utilidades retenidas y sus cuantías, a la organización superior de dirección empresarial, al organismo de la



Administración Central del Estado o Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular, según corresponda;

68. decidir sobre el empleo y uso eficiente de los recursos financieros y materiales asignados para el desarrollo de sus funciones; responder por la óptima utilización de la fuerza de trabajo;
69. aprobar la solicitud de créditos bancarios a presentar al banco o a la institución financiera no bancaria que corresponda;
70. abrir y operar cuentas bancarias en correspondencia con lo establecido por el organismo correspondiente;
71. aprobar los sistemas de costos a emplear y establecer el manual de contabilidad de costos de la empresa;
72. aprobar los precios y tarifas que le correspondan, conforme a lo regulado en la legislación vigente, así como establecer los precios y tarifas internas de ventas de semiproductos y servicios internos a ofrecer entre las unidades empresariales de base, en el marco de lo aprobado;
73. aprobar el flujo informativo a recibir de las unidades empresariales de base y el interno a utilizar en la empresa; establecer el reglamento de información interna y externa, así como los cuadros de mando de información a utilizar por los diferentes jefes;
74. aprobar el sistema de informatización y automatización de la gestión a utilizar en la empresa;
75. aprobar el sistema que organiza la actividad de mercadotecnia y anualmente su plan;
76. aprobar el sistema de evaluación de la satisfacción del cliente y las medidas que garanticen la aplicación de este en la empresa y sus unidades empresariales de base;
77. aprobar o proponer a la instancia que corresponda la implantación de los resultados de los estudios de factibilidad de nuevas inversiones y de las mejoras de los productos y servicios;
78. aprobar o proponer a la organización superior de dirección empresarial, organismo de la Administración Central del Estado o



Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular al cual se integra o subordina la política de exportaciones de productos y servicios a implantar, así como las acciones a establecer resultantes de estudios sobre nuevas posibilidades de exportación de productos y servicios;

79. aprobar el plan de sustitución de importaciones;
80. proponer a la instancia que corresponda realizar actos de dominio sobre el destino de los activos fijos tangibles administrados por la empresa;
81. aprobar el destino económicamente útil de los inventarios de lento movimiento y ociosos, en correspondencia con lo establecido por los organismos correspondientes;
82. aprobar el sistema de comunicación empresarial a implantar en la empresa, el manual de gestión de comunicación y el manual de identidad corporativa; y
83. cualquier otra que se determine legalmente.

ARTÍCULO 30. El Director General de la empresa para cumplir las funciones establecidas a la empresa y las facultades asignadas a este, se auxilia de los cuadros, especialistas y trabajadores que se encargan de ejecutar y elaborar proyectos de políticas, disposiciones, procedimientos e indicaciones que regulan los trabajos a desarrollar por la empresa, así como de los órganos de dirección que se creen.

ARTÍCULO 31.1 El Director General de la empresa asigna funciones a cada área y unidad empresarial de base, delega las facultades que corresponda a cada Director de área de regulación y control y de la unidad empresarial de base, así como a los jefes de grupos, brigadas o equipos de trabajo socialista.

2. Para lo anterior se establecen con precisión los límites del ejercicio de estas facultades; además de controlar su cumplimiento.



CAPÍTULO VIII

FUNCIONES DE LAS UNIDADES EMPRESARIALES DE BASE Y FACULTADES DE SUS DIRECTORES

Sección Primera

Funciones de las unidades empresariales de base

ARTÍCULO 32. Las unidades empresariales de base, en correspondencia con las características organizativas que poseen, desarrollan las funciones conferidas por la Dirección General de la empresa, entre otras las siguientes:

1. Garantizar el cumplimiento de las normas jurídicas establecidas que le correspondan cumplir, así como las disposiciones, reglamentos y sistemas aprobados en la empresa;
2. elaborar periódicamente diagnósticos integrales sobre la gestión de la unidad empresarial de base;
3. garantizar el funcionamiento adecuado de los sistemas de gestión aplicados;
4. elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la unidad empresarial de base;
5. rendir cuentas periódicamente ante el consejo de dirección de la empresa sobre el desempeño de la unidad empresarial de base y del resultado de su gestión;
6. definir e implantar las medidas que garanticen la participación de los trabajadores en la dirección de la unidad empresarial de base;
7. implantar y controlar sistemáticamente el cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos;
8. participar de conjunto con la empresa en la elaboración del reglamento de la estimulación moral de los trabajadores y controlar su adecuada aplicación;
9. estimular a los trabajadores destacados, así como evaluar y tomar las medidas correctivas con el personal de la unidad empresarial de base cuando corresponda;



10. producir bienes y servicios; garantizar el cumplimiento de los indicadores directivos y límite aprobados a la unidad empresarial de base;
11. garantizar el cumplimiento de los documentos rectores para la organización, planificación, dirección y control de los procesos de producción de bienes y servicios de la unidad empresarial de base;
12. evaluar e implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista;
13. implantar el sistema de gestión de la calidad en la unidad empresarial de base;
14. apoyar el trabajo de los grupos de mejora de la calidad creados en su unidad empresarial de base;
15. garantizar el cumplimiento del sistema de control y mantenimiento de los medios de medición;
16. cumplir con el sistema de seguridad y protección;
17. cumplir en lo que le corresponde con el plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil;
18. cumplir en lo que le corresponde con los planes de la demanda en situaciones excepcionales;
19. controlar y organizar las medidas para el cumplimiento de los planes contra catástrofes;
20. garantizar el cumplimiento de las medidas establecidas en el manual de seguridad y salud en el trabajo;
21. elaborar el proyecto del plan anual de la unidad empresarial de base con una amplia participación de los trabajadores en su confección; evaluar las propuestas efectuadas por los trabajadores a incluir en el plan anual;
22. evaluar periódicamente el cumplimiento del plan de la unidad empresarial de base, de los indicadores directivos y límite, así como de todas las categorías aprobadas;



23. llevar el registro de sus hechos contables y emitir el balance de comprobación de saldos, si existen condiciones para ello;
24. garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos y de control de las cuentas bancarias que opere, si se le delega esta actividad;
25. garantizar una eficiente gestión de contratación en los conceptos y montos establecidos;
26. definir los controles internos a realizar, su periodicidad, así como los aspectos e indicadores a controlar en cada área;
27. diseñar, armonizar, implementar, autocontrolar y actualizar de forma sistemática, el sistema de control interno, conforme a sus características y competencias, e instar a los trabajadores a que participen en toda la gestión de este; determinar riesgos y tomar medidas para evitar daños a la propiedad estatal;
28. organizar el funcionamiento del Comité de Prevención y Control de la unidad empresarial de base;
29. organizar el plan de auditorías internas a realizar en las diferentes estructuras de la unidad empresarial de base;
30. cumplir con las medidas establecidas en los sistemas de costos aprobados; analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos y costos;
31. cumplir con la información establecida en el reglamento de información de la empresa;
32. implantar las medidas que corresponden en la unidad empresarial de base referentes al manual de gestión de comunicación y el manual de identidad corporativa aprobado en la empresa;
33. establecer una adecuada comunicación entre la dirección de la unidad empresarial de base, los trabajadores y sus jefes; y
34. ejecutar pagos al Presupuesto del Estado, según lo establecido en la legislación vigente.



23. llevar el registro de sus hechos contables y emitir el balance de comprobación de saldos, si existen condiciones para ello;
24. garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos y de control de las cuentas bancarias que opere, si se le delega esta actividad;
25. garantizar una eficiente gestión de contratación en los conceptos y montos establecidos;
26. definir los controles internos a realizar, su periodicidad, así como los aspectos e indicadores a controlar en cada área;
27. diseñar, armonizar, implementar, autocontrolar y actualizar de forma sistemática, el sistema de control interno, conforme a sus características y competencias, e instar a los trabajadores a que participen en toda la gestión de este; determinar riesgos y tomar medidas para evitar daños a la propiedad estatal;
28. organizar el funcionamiento del Comité de Prevención y Control de la unidad empresarial de base;
29. organizar el plan de auditorías internas a realizar en las diferentes estructuras de la unidad empresarial de base;
30. cumplir con las medidas establecidas en los sistemas de costos aprobados; analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos y costos;
31. cumplir con la información establecida en el reglamento de información de la empresa;
32. implantar las medidas que corresponden en la unidad empresarial de base referentes al manual de gestión de comunicación y el manual de identidad corporativa aprobado en la empresa;
33. establecer una adecuada comunicación entre la dirección de la unidad empresarial de base, los trabajadores y sus jefes; y
34. ejecutar pagos al Presupuesto del Estado, según lo establecido en la legislación vigente.

Sección Segunda

Facultades de los directores de unidades empresariales de base

ARTÍCULO 33. Los directores de las unidades empresariales de base, en correspondencia con las atribuciones que le son conferidas por la Dirección General de la entidad que las crea, ejercen entre otras, las facultades siguientes:

1. Aplicar las medidas que garanticen el cumplimiento de las normas jurídicas, así como de las disposiciones, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa;
2. aprobar, o proponer al Director General de la empresa o al Presidente o Director General de la organización superior de dirección empresarial, según corresponda:
 - a) la estructura y plantilla que debe adoptar la unidad empresarial de base;
 - b) los objetivos a alcanzar anualmente en la unidad empresarial de base;
 - c) los planes de acción que permitan resolver los problemas existentes, resultantes de los diagnósticos realizados;
 - d) la creación de los órganos asesores de dirección que más se ajusten a las características de la unidad;
 - e) las medidas que aseguran la participación de los trabajadores en la dirección de la unidad empresarial de base;
 - f) las acciones para la aplicación del reglamento de la estimulación moral a los trabajadores de la unidad y los estímulos morales y materiales que corresponden a aquellos con actitudes y resultados relevantes;
 - g) las medidas disciplinarias a aplicar a los trabajadores que incumplen con lo establecido;
 - h) el reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista, así como las medidas que aseguran su cumplimiento;



- i) la implantación de medidas que garanticen la organización, planificación, dirección y control de los procesos de producción de bienes y servicios de la unidad empresarial de base;
 - j) las medidas que aseguren el cumplimiento de las producciones y servicios que se desarrollan en la unidad;
 - k) mantenimiento adecuado de los inmuebles, muebles, medios, equipos, instrumentos y herramientas que son administrados por la unidad empresarial de base, así como del sistema de control de los medios de medición;
 - l) la implantación del sistema de gestión de la calidad de la unidad empresarial de base;
 - m) las medidas que garanticen el cumplimiento del sistema de seguridad y protección de la unidad;
 - n) las acciones que aseguran el cumplimiento de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil;
 - o) las medidas para el cumplimiento de los planes de la demanda en situaciones excepcionales con los órganos de la defensa;
 - p) los planes contra catástrofes;
 - q) las medidas que garanticen el cumplimiento del manual de seguridad y salud en el trabajo;
 - r) el cronograma para la elaboración del plan anual de la unidad empresarial de base;
 - s) la implantación del sistema de control interno y las medidas a incorporar en el Plan de Prevención de Riesgos;
 - t) el plan de auditoría interna a realizar en la unidad empresarial de base; y
 - u) la implantación del sistema de costo aprobado para la unidad empresarial de base;
3. proponer a la dirección de la empresa las actividades secundarias derivadas del objeto social, las eventuales que eviten la paralización



de la producción o los servicios y las de apoyo, las que no deben ir en detrimento del cumplimiento del encargo estatal aprobado y de la misión para la cual fue creada;

4. aprobar la creación de los grupos de mejora de la calidad;
5. firmar contratos laborales;
6. presentar para su aprobación a la dirección de la empresa el proyecto de plan anual con su desagregación mensual;
7. aprobar a su nivel otros indicadores a medir propios de la unidad empresarial de base;
8. adoptar los acuerdos como resultado de los análisis efectuados sobre la gestión y el cumplimiento del plan;
9. aprobar el balance de comprobación de saldos a entregar en la empresa;
10. aprobar las medidas para una eficiente gestión de cobros y pagos;
11. aprobar la composición de los equipos de trabajo multidisciplinarios que analicen problemas y posibles alternativas de soluciones;
12. aprobar la composición del Comité de Prevención y Control de la unidad empresarial de base;
13. aprobar los autocontroles a realizar en la unidad, su periodicidad, así como los aspectos e indicadores a controlar en cada estructura de la unidad empresarial de base;
14. aprobar las medidas que aseguren que los trabajadores participen en las tareas del control interno; garantizar que dominen las acciones a implantar para evitar los riesgos contra la propiedad estatal; y
15. aprobar las informaciones que rinde la unidad empresarial de base hacia la empresa.

ARTÍCULO 34.1 Los directores de unidades empresariales de base, siempre que estén facultados por el jefe de la entidad que la crea, pueden:



1. Suscribir contratos económicos con proveedores y clientes a nombre y en representación de la empresa a la que se integran, de acuerdo con los requerimientos y especificaciones que para el ejercicio de esta facultad se establezca;
2. personarse a nombre de la empresa en los Tribunales Populares y representarla en los procesos judiciales, por incumplimiento de contratos económicos suscritos por ellos a nombre de aquella.
3. operar las cuentas bancarias que se decida, cumpliendo las disposiciones vigentes en la materia.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA: Hasta tanto concluya el proceso de perfeccionamiento institucional en los organismos de la Administración Central del Estado, las empresas que se subordinan a estos mantienen ese status.

SEGUNDA: Las unidades presupuestadas con tratamiento especial se mantienen excepcionalmente integradas a organizaciones superiores de dirección empresarial hasta tanto sean constituidas como empresas.

DISPOSICIONES ESPECIALES

PRIMERA: Los ministros de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Interior aplican, en lo pertinente, las funciones establecidas para las organizaciones superiores de dirección empresarial, empresas y unidades empresariales de base que se le subordinan o atienden, y las facultades de sus jefes, de acuerdo con las características de esos organismos.

SEGUNDA: El Ministro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias está facultado para crear, fusionar, traspasar, transformar y extinguir las empresas que integran las Uniones y Grupos Empresariales de su sistema.

TERCERA: Es de aplicación complementaria para todo lo no previsto en el presente Decreto, en lo que a las buenas prácticas de dirección y gestión se refiere, el Decreto No. 281 "Reglamento para la implantación y



consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”, del 16 de agosto de 2007.

CUARTA: En las cuestiones en materia laboral y salarial no reguladas expresamente en el presente Decreto se aplican las disposiciones contenidas en la Ley No. 116 “Código de Trabajo” y el Decreto No. 326, su Reglamento, puestos en vigor el 16 de junio de 2014, así como las demás que se dicten por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social.

QUINTA: A las sociedades mercantiles de capital totalmente cubano se les aplica, en lo pertinente, lo dispuesto en este Decreto.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA: La denominación de organización superior de dirección establecida en normas anteriores en lo adelante queda modificada por organización superior de dirección empresarial.

SEGUNDA: El Ministro de Economía y Planificación queda facultado para establecer las disposiciones legales sobre el traspaso de las unidades empresariales de base entre diferentes organizaciones superiores de dirección empresarial, organismos de la Administración Central del Estado y consejos de la Administración Provincial del Poder Popular y del municipio especial Isla de la Juventud, según corresponda.

TERCERA: El Ministro de Economía y Planificación dispone, además, lo pertinente sobre los elementos que debe contener la resolución de creación de una empresa y sobre la constitución de la comisión liquidadora y sus funciones cuando autorice una extinción.

CUARTA: Se derogan:

1. El Decreto No. 42 “Reglamento General de la Empresa Estatal,” del 24 de mayo de 1979;
2. el Acuerdo No. 2258 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, del 7 de julio de 1988, que puso en vigor las “Normas sobre la Unión y la Empresa Estatal”;



3. del Decreto No. 294 "Creación de la organización superior de dirección grupo azucarero, sus funciones y facultades de su Presidente", del 29 de octubre de 2011, el numeral 7 y el párrafo final del Artículo 4;
4. del Decreto No. 307 "Creación de la organización superior de dirección grupo de las industrias biotecnológica y farmacéutica, sus funciones y facultades de su Presidente", del 27 de noviembre de 2012, el numeral 8 y el párrafo final del Artículo 5; y
5. del Decreto No. 328 "Creación de la organización superior de dirección empresarial grupo empresarial Centro Histórico", del 19 de noviembre de 2014, el numeral 9 y el párrafo final del Artículo 5.

QUINTA: Este Decreto entra en vigor a los noventa (90) días hábiles posteriores a su publicación en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

DADO en el Palacio de la Revolución, en La Habana, a los 5 días del mes de septiembre de 2017.

Raúl Castro Ruz
Presidente de los consejos de
Estado y de Ministros



REPÚBLICA DE CUBA
Consejo de Ministros

DECRETO No. 336

POR CUANTO: Como parte de la actualización del modelo económico cubano resulta necesario regular las relaciones de las organizaciones superiores de dirección empresarial con el Consejo de Ministros, los órganos estatales nacionales, los organismos de la Administración Central del Estado y otras instituciones estatales, de manera que se puedan ejercer con mayor rigor las funciones que a cada uno corresponde y, en particular, contribuir al fortalecimiento de las facultades rectoras de los organismos al desvincularse de la administración o gestión directa del sistema empresarial, para que este último incremente su autonomía, eficiencia, eficacia y control de los recursos.

POR TANTO: El Consejo de Ministros en el ejercicio de las atribuciones que le están conferidas por el inciso k) del Artículo 98 de la Constitución de la República de Cuba, decreta lo siguiente:

DEL SISTEMA DE RELACIONES DE LAS ORGANIZACIONES SUPERIORES DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL

CAPÍTULO I GENERALIDADES

ARTÍCULO 1.1. El presente Decreto regula las relaciones de las organizaciones superiores de dirección empresarial con el Consejo de Ministros, los órganos estatales nacionales, los organismos de la Administración Central del Estado y las instituciones estatales.

2. Este Decreto rige para las organizaciones superiores de dirección empresarial atendidas por un vicepresidente del Consejo de Ministros o un Ministro, u otro cuadro designado por el Consejo de Ministros.

3. Las organizaciones superiores de dirección empresarial que no están comprendidas en el numeral anterior, incluidas las de carácter local, no son objeto de regulación en este Decreto.



ARTÍCULO 2.1. El Consejo de Ministros crea las organizaciones superiores de dirección empresarial que se le subordinan y dispone su extinción, fusión o cualquier otro movimiento organizativo cuando resulte procedente.

2. A los fines dispuestos en el apartado anterior, la propuesta que se presente al Consejo de Ministros contará con el criterio del Ministerio de Economía y Planificación.

ARTÍCULO 3. Las organizaciones superiores de dirección empresarial que se subordinan al Consejo de Ministros se consideran entidades nacionales a todos los efectos procedentes.

ARTÍCULO 4. El Presidente del Consejo de Ministros designa al Presidente o Director General de las organizaciones superiores de dirección empresarial que se subordinan al Consejo de Ministros.

CAPÍTULO II

DE LAS RELACIONES DE LOS ÓRGANOS ESTATALES NACIONALES, LOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL ESTADO Y LAS INSTITUCIONES ESTATALES CON LAS OSDE

ARTÍCULO 5. Los órganos estatales nacionales, los organismos de la Administración Central del Estado y las instituciones estatales establecen directamente con las organizaciones superiores de dirección empresarial las relaciones que resulten necesarias, para el mejor cumplimiento de la misión y funciones que tienen asignadas en el ámbito de su competencia.

CAPÍTULO III

DE LA ATENCIÓN A LAS ORGANIZACIONES SUPERIORES DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ARTÍCULO 6.1. La atención a una organización superior de dirección empresarial se asigna por el Consejo de Ministros a un vicepresidente de este órgano o a un Ministro. Excepcionalmente puede asignarse a un cuadro que no sea miembro del Consejo de Ministros. A todos ellos se les denomina en lo adelante el designado.



2. La atención que se asigna en el apartado anterior es de carácter personal e indelegable, por lo que en los casos en que sea otorgada al Ministro es ejercida por éste y no por la estructura del Ministerio que dirige.

3. El Ministro o el cuadro designado cuenta con un reducido equipo de trabajo, integrado por especialistas que podrán simultanear esta tarea con otras que desempeñen, para auxiliarlo en el ejercicio de estas funciones.

ARTÍCULO 7. En el ejercicio de la atención, el designado no puede suplantar al Presidente o Director General de la organización superior de dirección empresarial en sus funciones de dirección.

ARTÍCULO 8. El designado para atender una organización superior de dirección empresarial utiliza los sistemas informativos establecidos por la Oficina Nacional de Estadística e Información, en correspondencia con el Sistema de Información del Gobierno. En los casos que aún no estén diseñados los sistemas, puede establecer uno a los efectos únicamente de cumplir con la función de atención.

ARTÍCULO 9.1. El ejercicio de la atención a una organización superior de dirección empresarial incluye la orientación, coordinación y control, para lo cual el designado realiza entre otras las siguientes funciones:

1. Evalúa los resultados socio-económicos de la organización superior de dirección empresarial a partir de los indicadores aprobados en el plan;
2. controla el proceso inversionista y los programas de desarrollo;
3. controla la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social, en lo que corresponda;
4. controla el cumplimiento de lo establecido sobre la transferencia de tecnología desde y hacia el exterior, asegurando la soberanía tecnológica del país;



5. controla las afectaciones económicas provocadas al país por las empresas que integran la organización superior de dirección empresarial que atiende, incluyendo sus operaciones de comercio exterior;
 6. coordina estudios para la creación de las estructuras y mecanismos de integración de la ciencia, la tecnología y el medio ambiente con la producción de bienes y servicios;
 7. coordina y controla la aplicación de la política de la inversión extranjera, la colaboración y sus resultados;
 8. evalúa al Presidente o Director General de la organización superior de dirección empresarial, aprueba su plan de trabajo; y
 9. cumple cualquier otra función que le asigne el Consejo de Ministros o se le disponga legalmente.
2. Asimismo, el designado participa o se informa sistemáticamente de los análisis y acuerdos de la Junta de Gobierno de la organización superior de dirección empresarial.

DISPOSICIONES ESPECIALES

PRIMERA: En las organizaciones superiores de dirección empresarial que son atendidas por un vicepresidente del Consejo de Ministros, los asuntos referentes a cuadros, defensa, reserva estatal y auditoría se atienden directamente por los órganos estatales, organismos de la Administración Central del Estado rectores en esas materias u otros, según sus respectivas competencias.

SEGUNDA: La atención a los asuntos referidos a cuadros, defensa, reserva estatal y auditoría de las organizaciones superiores de dirección empresarial atendidas por un Ministro u otro cuadro designado, se mantienen temporalmente por las unidades organizativas correspondientes de los organismos de donde provienen o rectores de la actividad, según corresponda.



TERCERA: Los ministros de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Interior adecuan las relaciones con las organizaciones superiores de dirección empresarial de su sistema, en correspondencia con las características propias de estos organismos.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA: Las propuestas de creación de nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial presentadas por organismos de la Administración Central del Estado al Ministro de Economía y Planificación antes de la entrada en vigor del presente Decreto, con motivo del proceso de perfeccionamiento institucional, continúan su tramitación según el procedimiento establecido al momento de su presentación.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA: A partir de la entrada en vigor del presente Decreto, las organizaciones superiores de dirección empresarial creadas o aquellas que se encuentren perfeccionadas como resultado del proceso de perfeccionamiento institucional, que sean atendidas por un Ministro o un cuadro designado, quedan subordinadas al Consejo de Ministros.

SEGUNDA: Los jefes de los organismos de la Administración Central del Estado, los órganos estatales nacionales y las instituciones estatales, en un término de noventa (90) días contados a partir de la entrada en vigor de este Decreto, disponen lo pertinente para derogar o modificar las disposiciones que contradigan lo aquí regulado.

TERCERA: A partir de la entrada en vigor del presente Decreto, los ministros del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, de Comunicaciones, de Industrias y de Finanzas y Precios atienden las organizaciones superiores de dirección empresarial provenientes de sus respectivos sistemas.



REPÚBLICA DE CUBA
Consejo de Ministros

CUARTA: Este Decreto entra en vigor a los noventa (90) días hábiles posteriores a partir de su publicación en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

DADO en el Palacio de la Revolución, en La Habana, a los *5* días del mes de *septiembre* de 2017.

Raúl Castro Ruz
Presidente de los consejos de
Estado y de Ministros