

# **EL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL EN CUBA: UN ANÁLISIS IMPRESCINDIBLE**

**Autoras<sup>1</sup>: Dra Ileana Díaz Fernández  
Dra. Dayma Echevarría León**

Resumen:

El trabajo realiza un análisis de los documentos normativos de 1998 y 2007 del Sistema de dirección y gestión empresarial en Cuba, conocido como perfeccionamiento empresarial, mostrando los cambios dirigidos hacia una mayor centralización. Además expone los resultados de encuestas y entrevistas a empresas en perfeccionamiento, sus retrocesos y mejoras.

Palabras claves: Sistema de Dirección empresarial, perfeccionamiento empresarial, empresa

## **INTRODUCCIÓN.**

El trabajo que a continuación se presenta expone un análisis del Perfeccionamiento empresarial desde el punto de vista de su concepción, bajo el análisis de la letra de los documentos normativos del mismo. De igual forma se aporta un grupo de criterios sobre su implementación e impacto preliminar, basados en la experiencia acumulada por los consultores gerenciales del Centro de Estudios de la Economía Cubana en más de 50 empresas de diferentes sectores, donde han intervenido en las diferentes etapas de dicho proceso, desde la capacitación hasta la aprobación del Expediente y en la información ofrecida a través de cuestionarios y entrevistas a directivos de empresas que se encuentran aplicando el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) y a un grupo de consultores que se ha desempeñado en empresas que hoy se encuentran dentro del Sistema.

---

<sup>1</sup> Este artículo cuenta con las contribuciones analíticas de varios consultores del CEEC, entre ellos Silvia García, Humberto Blanco, Jorge Ricardo Ramírez y Laredo González.

Del análisis realizado se proponen reflexiones sobre el papel del SDGE en la actividad de la empresa incluidas, así como algunas consideraciones que pueden resultar útiles para aquellas empresas que se encuentran en las etapas de Diagnóstico y Expediente o para aquellas que incluso no han comenzado aún a transitar por ninguna etapa del proceso pero que aspiran a ello.

## **I. Antecedentes del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial**

Para entender el accionar actual del perfeccionamiento empresarial resulta útil realizar un breve bosquejo histórico de los sistemas de dirección que han sido implantados en el país desde el triunfo de la Revolución.

El primer sistema como tal implantado en Cuba fue el Sistema Presupuestado de Financiamiento para la Industria y el de Cálculo Económico para la agricultura. Con posterioridad, a mediados de los años 60, se establece el Sistema de Registro Económico y en 1975 se instrumenta el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía que estuvo vigente, prácticamente, hasta 1986 donde sufre un conjunto de modificaciones.

Desde 1986 no se registra un Sistema formalizado para la dirección hasta la actualidad, aunque se pueden definir dos momentos importantes en la dirección económica en nuestro país, desde 1986 al 1993 y del 2004 hasta el momento actual.

El Sistema Presupuestario de Financiamiento en su concepción, giraba en torno al Presupuesto del Estado como recaudador y emisor de los recursos monetarios y por tanto tenía un carácter centralizador, con muy poca autonomía empresarial. Las empresas solo operaban con recursos monetarios asignados por el Ministerio de Hacienda, en función de garantizar el salario y los recursos materiales para la producción. Las inversiones se realizaban igualmente con cargo al Presupuesto Nacional y los fondos se asignaban también por el Ministerio de Hacienda. En el Anexo 1 se muestra una caracterización general de este Sistema.

En el año 1966 el 100% de la actividad industrial se realizaba en 56 empresas consolidadas que agrupaban un total de 1051 fábricas, de las cuales un 57% producían el 90% de toda la producción industrial, integradas en alrededor de 14 empresas. Esta producción estaba concentrada en las ramas de alimentos, bebidas y tabaco (que incluye el azúcar), textiles, calzado y vestuario y química y derivados del petróleo<sup>2</sup>. Las empresas que funcionaban bajo el sistema presupuestario se regulaban por la Ley 1122 de 1963 que definía las cuentas a operar, disponía las reglas sobre los ingresos y gastos, incluidas las inversiones, todo lo cual se muestra de forma general en el Anexo 2.

A mediados de los años sesenta, la dirección económica se enfoca hacia el desconocimiento de las relaciones monetario-mercantiles y se aplica el llamado Sistema de Registro Económico. Este sistema partía de la premisa de “erradicar los aspectos que subsistían de la sociedad capitalista” (Vilariño y Doménech, 1986:83) y conllevó a políticas que debilitaron el papel del salario, se estimularon los horarios de conciencia y las gratuidades, además se desvirtuó la contabilidad y la planificación de costos y financiera. En este contexto, toma mayor significación el sistema de balances materiales.

A partir del año 1970 y con el fracaso de la zafra de los 10 millones, se pasa a una etapa de institucionalización, llamada por algunos autores Sistema de Registro Modificado, que sentó las bases para la aplicación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía. El Anexo 3 muestra una caracterización de los rasgos generales del sistema de registro.

Cabría preguntarse hasta qué punto el sistema estaba concebido y actuaba como tal, pero lo que si es cierto es que el mismo estaba diseñado en función de la construcción paralela del socialismo y comunismo mediante la eliminación de casi todas las palancas de carácter monetario, finalidad explícita que se perseguía. El desarrollo económico se concebía a partir de situar a la agricultura, en particular, la producción azucarera como pivote del desarrollo económico (Triana, 1999:22). La Tabla No 1 muestra el

---

<sup>2</sup> “El desarrollo industrial de Cuba”. **Informe sumario presentado por la delegación cubana al Simposio Latinoamericano de Industrialización** celebrado en Santiago de Chile bajo el auspicio de CEPAL y el Centro de Desarrollo Industrial para las Naciones Unidas y publicado En: **Revista Cuba Socialista**. No 57 mayo (1966)

incumplimiento de su propósito, ya que precisamente el sector agropecuario presentó los más bajos resultados, unidos a la ya fracasada zafra del 70.

**Tabla No 1** Tasa de crecimiento total 1971-1975

	Plan	Real
Producto Bruto	52%	49%
Sector agropecuario:	<b>46%</b>	<b>20%</b>
_ Agricultura cañera	<b>29%</b>	<b>8%</b>
_ Agricultura no cañera	<b>83%</b>	<b>39%</b>
_ Ganadería	<b>41%</b>	<b>22%</b>
Sector Industrial	46%	46%
Sector de la Construcción	186%	191%
Empleo (mil personas)	447.0	550.0

Tomado de: Triana, Juan. (1999). **Cuba transformación económica 1990-1997: supervivencia y desarrollo en el Socialismo Cubano**. Tesis Doctoral. pp. 22

En 1975 tras la celebración del I Congreso del PCC se comienza a aplicar el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) que se basaba en el cálculo económico al estilo soviético. Este sistema fue el más completo aplicado hasta ese momento, cuya concepción era sistémica y su finalidad “el aumento del volumen de la producción social...el propósito de satisfacer las crecientes necesidades del pueblo y ofrecer nuestra ayuda solidaria..y la exigencia..de utilizar del modo más racional y con mayor eficiencia los recursos materiales, laborales y financieros...” (PCC, 1982:92-93). El sistema contemplaba en su centro la planificación socialista y una cierta autonomía relativa de las empresas, tenía un enfoque centralizado y actuaban en él algunas palancas de mercado. El Anexo 4 muestra la caracterización general del sistema.

Por su parte el Decreto No 42 de 1979 define a la empresa como “una entidad económica con personalidad jurídica propia que constituye el eslabón primario y, como tal, la base del complejo sistema de relaciones de la economía nacional” (vilariño, Doménech, 1986:143). El sistema se basaba en un conjunto de principios tales como:

costeabilidad y rentabilidad, independencia económico-operativa, control monetario, responsabilidad material y estímulo material. El centro del sistema era la planificación y entre otros aspectos relevantes del sistema se encontraban: la contratación económica, las normas de consumo, la estadística, los costos, los precios, la calidad, las finanzas (incluyendo los temas de crédito y presupuesto), organización del trabajo y los salarios (que incluye lo relativo a la formación del trabajo) y los fondos de estimulación. En el Anexo 5 se muestra una caracterización general del Sistema.

Entre 1977 a 1982 se reduce el número de empresas estatales del país en un 27% en todos los sectores, excepto en Silvicultura y Comunicaciones<sup>3</sup>(Díaz, G., 1983). Al finalizar el año 1982 se contaba en el país con 2231 empresas. En realidad no se logra una estabilidad en el sistema empresarial, en la mayoría de los casos, por razones de carácter organizativo que no siempre estuvieron fundamentadas económicamente y que con frecuencia no generaron mayor eficiencia.

El sistema estaba focalizado en la cantidad y no en la calidad y no tomaba en cuenta las necesidades de la población y clientes externos (en su sentido más amplio). En el Informe Central al III Congreso del PCC se señalaron un grupo de aspectos que conspiraban contra el aumento de la eficiencia económica, entre ellos, la existencia de recursos inmovilizados debido a problemas de planificación y organización de los abastecimientos; la deficiente aplicación del principio de pago por los resultados del trabajo con sistemas de premios y primas no siempre asociados a los resultados productivos finales de las empresas; la deficiente producción y distribución de productos industriales de consumo para la población, afectados por mala calidad, diseños obsoletos y falta de variedad, tallas, etc.; la concentración de técnicos especializados en trabajos poco útiles en oficinas del Estado y lejos de la base; la organización excesivamente centralizada del abastecimiento; la recopilación exagerada de datos de uso discutible y serias insuficiencias, desde los propios registros primarios, del sistema de contabilidad, así como, la aplicación de precios excesivos que sólo servían (Marichal, O.J., 2003:36).

En realidad el SDPE debió implementarse sin las condiciones propicias para ello, toda vez que el sistema precedente eliminó bases indispensables como la contabilidad, la

---

<sup>3</sup> El sector de la Construcción es el de mayor reducción con un 46%

desvinculación del salario a los resultados y las mismas gratuidades, males, alguno de los cuales, subsisten hasta hoy y otros aún arrastran insuficiencias no salvadas como la contabilidad. El SDPE en su propia concepción la planificación se hacia compleja, engorrosa y burocrática y poseía rasgos muy fuertes de rigidez al no contemplar la diversidad empresarial en la aplicación y nunca llegó a implementarse completamente, además que en su proceso de aplicación se cometieron un conjunto de errores que comenzaron a desvirtuar al sistema.

Otros autores (Blanco, H., 2000: Capítulo 2) consideran que este sistema presentó además las siguientes insuficiencias:

- Alejamiento de los avances tecnológicos mundiales y del mercado internacional.
- Excesivo tutelaje de los organismos de la administración central y constantes interferencias y decisiones contrapuestas a la autonomía empresarial proclamada, con un promedio de indicadores directivos que oscilaba entre 25 y 30.
- Desatención a las categorías financieras.
- Desvinculación entre la actividad de Investigación y Desarrollo y las empresas y enorme lentitud en la introducción de resultados.
- Hipertrofia de los sistemas contable y estadístico.
- Los colectivos laborales se involucran de manera formal e insuficiente en la toma de decisiones relativas a la empresa.
- Formalismo de los mecanismos de contratación de empresas y en el rol del arbitraje estatal.

En 1986 se inicia el proceso de Rectificación de Errores y Tendencias Negativas, orientado, entre otros aspectos a resolver los problemas del SDPE. Como resultado de este proceso se tomaron las siguientes medidas (Triana 1999, Marichal, 2003 y Blanco 2000):

- Eliminación del Mercado Libre Campesino, creado en 1980.
- Se racionaliza el sistema estadístico.
- Se regula el uso de la tierra por los pequeños agricultores.
- Se establecen limitaciones para ejercicio del trabajo por cuenta propia.
- Se dejan sin efecto las indicaciones para elaborar reglamentos específicos con el fin de formar fondos de premios.

- Se eliminan las gratuidades de los servicios de comedores y transportes obreros.
- Se elevó salario mínimo a \$ 100.00, con lo que se beneficiaron 186 000 trabajadores.
- Se incrementó el salario a obreros y trabajadores de servicio de la salud, así como en ocupaciones propias de las actividades de panaderías (beneficia a más de 200 000).
- Se constituyeron 61 contingentes con 20 000 trabajadores.
- Se eliminaron 500 000 normas de trabajo de los 3 millones existentes.
- Se alcanza una reducción del 65 % de los cargos y ocupaciones, (el calificador había llegado a tipificar 14000 situaciones diferentes).
- Se reactivó el movimiento de microbrigadas, que por su concepto, deviene factor racionalizador de la fuerza de trabajo).
- Se aumentaron las pensiones beneficiando a más de 725000 personas

Las medidas tomadas no tuvieron un carácter sistémico, sino buscaron solucionar los problemas existentes como “estancos”. Como resultado, aumentó el grado de centralización de la gestión y se redujo lo poco de mercado que se había alcanzado. Una evaluación del período señala: “al repunte del crecimiento del producto y al incremento de la inversión en el año ´88 y ´89, se le contraponen el mantenimiento de ineficiencias en el proceso inversionista, que se expresaron en la disminución sustancial de la respuesta productiva a la inversión, la cual pasó de 53 centavos de incremento de la producción por peso de inversión en el quinquenio 1981-1985 a 2 centavos en el quinquenio 1986-1990 y el crecimiento ineficiente del empleo” (Triana,1998: 63).

A finales de la década de los años 80 y principios de los 90, el país comenzó a sufrir restricciones muy fuertes debido a la crisis del socialismo europeo y soviético. Esta situación impuso un nivel de racionalización extremo, dando lugar al llamado Periodo Especial. En indicadores económicos se observa la caída abrupta del PIB, las exportaciones e importaciones, aumenta la circulación monetaria sin respaldo material, se incrementa las desmotivación. Todo lo anterior condujo a que en 1993 se establecieron un conjunto de medidas de flexibilización económica. Algunas de las más importantes del período se relacionan a continuación:

- Impulso al sector turístico y a la inversión extranjera

- Reducción del aparato central del Estado y descentralización de la exportación hacia las empresas productora.
- Creación de la Unidades Básicas de Producción Agropecuaria (UBPC)
- Establecimiento del mercado agropecuario
- Renacimiento del trabajo por cuenta propia
- Despenalización de la tenencia de divisa y apertura de un mercado en esa moneda.
- Aplicación de un nuevo sistema tributario
- Aumento de precios en algunos rubros

Esta estrategia de “supervivencia y desarrollo” al decir de Triana, conduce a un conjunto de medidas de ahorro, al desarrollo de programas sectoriales y a diversas formas organizativas tales como: la empresa estatal, las corporaciones estatales, las sociedades anónimas (100% cubanas y de participación mixta), las UBPC, las cooperativas de producción agropecuarias y de crédito y servicio, así como los contingentes y la propiedad privada, lo cual se muestra en la Tabla No 2.

**Tabla No 2** Tipología Empresarial

	<b>1997</b>
<b>1. Organizaciones Superiores</b>	<b>108</b>
Uniones	47
Grupos Corporativos	18
Asociaciones	43
<b>2. Organizaciones Empresariales de Base</b>	<b>4908</b>
Empresas:	3271
De ellas:	
Sociedades Mercantiles	180
Unidades Presupuestadas	1637
<b>3. Organizaciones de base sector agropecuario cooperativo</b>	<b>6810</b>
Cooperativas de producción Agropecuaria	1180
Cooperativas de Créditos y Servicios	2738
Unidades Básicas de Producción Cooperativa	2892
<b>4. Granjas del Ejército Juvenil del Trabajo</b>	<b>75</b>
<b>5. Productores Privados</b>	<b>44000</b>
<b>6. Productores Usufructuarios</b>	<b>63145</b>
<b>7. Asociaciones con el capital extranjero</b>	<b>317</b>
<b>8. Representaciones de firmas comerciales extranjeras</b>	<b>600</b>
<b>9. Empresas operando en Zonas Francas</b>	<b>n.d.</b>
<b>10. Trabajadores por Cuenta Propia</b>	<b>180000</b>

Fuente: Triana, J (1997) **Transformaciones económicas de los 90** CEEC, citado por: Lien. González (s/a). Breve reseña del proceso de perfeccionamiento empresarial cubano, p 3 [www.cij.minjus.cu](http://www.cij.minjus.cu)

La diversidad de tipologías expresa por si misma la complejidad del sistema empresarial. Esta complejidad aumenta si se considera que no todos los tipos de organizaciones poseyeron las mismas facultades para la gestión, ni todas podían aprovechar de forma similar las importantes transformaciones del marco regulatorio, cuyas modificaciones se pueden sintetizar como sigue:"i) la reducción sustancial del apoyo financiero del presupuesto central a la actividad empresarial; ii) la introducción del mecanismo de los aportes; iii) la elaboración de presupuestos de ingresos y gastos en divisa; iv) el manejo autónomo o descentralizado de fondos monetarios en divisas; v)

el fomento de diferentes modalidades de autofinanciamiento en divisas, entre otros".  
(Marquetti, s/a: 206)

Esta es una etapa marcada por la búsqueda de descentralización de las decisiones y de una orientación hacia el mercado externo, sin exceptuar el interno. No existió un sistema propiamente constituido sino un enfoque pragmático, que buscaba una reinserción de Cuba en el exterior y una mayor eficiencia empresarial. Las reformas implementadas giraron alrededor de, al menos, dos enfoques de dirección: hacia la planificación y hacia el mercado. Estos enfoques, aunque trataron de conjugarse, han generado un conjunto de problemas nuevos o fueron incapaces de solucionar algunas problemáticas de carácter histórico. Entre los principales problemas generados o no resueltos por las medidas adoptadas en los inicios de la década de los años 90 se pueden mencionar:

- la dualidad monetaria privilegia a unos sectores en detrimento de otros (fundamentalmente de consumo interno) y encubre la eficiencia.
- el exceso de centralización no deja espacios para que la iniciativa racionalice la gestión, al mismo tiempo que consolida la cultura de monopolio del productor
- la estructura económica deformada y el maltrecho tejido industrial, junto a la desconfianza en las relaciones intra e inter sectoriales, generan la tendencia hacia la verticalización en detrimento de la especialización
- el énfasis en la eficiencia en contraposición a la eficacia, alimenta una orientación endógena en las organizaciones que no se corresponde con el propósito gubernamental de fomentar la exportación y profundiza aún más la subestimación al cliente
- el culto por los factores de producción más que por su óptimo aprovechamiento, estimulan la importación con asimilación acrítica y no promueve la innovación.
- los diversos tipos de mercados, ninguno realmente desarrollado, distorsionan la regulación económica del país y no propician una base sólida de operaciones con miras a la exportación.

A partir del año 2004 se toman un conjunto de medidas que centralizan aún más el accionar económico del país. Estas medidas además persiguen analizar y proponer soluciones recuperativas, con una marcada dirección hacia lo social en la llamada Batalla de Ideas.

Se establece la cuenta única en divisas por la Resolución 92/04, que erradica las transacciones económicas entre empresas en esa moneda. A partir de esa fecha, las transacciones económicas quedan a disposición del Comité de Aprobación de Divisas del Banco Central de Cuba. El objetivo de tal medida es un mayor control financiero, mejorar calidad en los procesos de contratación mercantil y la disposición de recursos para acometer obras priorizadas por el Gobierno.

Si bien la medida ha tenido su efecto positivo, también ha acarreado un nivel de centralización que obstaculiza la gestión empresarial tanto en las inversiones como en la compra-venta a terceros. De esta forma, no se favorece la flexibilidad necesaria que impone el mercado, por lo que todas las empresas, sin distinción de tamaño, sector y eficiencia, se tienen que ajustar al mismo mecanismo (Oiz, Marla:2007).

## **II. Perfeccionamiento Empresarial: Análisis del Proceso desde los Documentos Normativos**

A finales de la década de los años 90, como parte del conjunto de medidas asumidas en esta etapa, se extiende al sector estatal civil de las empresas el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, recogida su reglamentación en el documento **Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial** y que tomaba como base la experiencia de la FAR<sup>4</sup>. Este Decreto Ley 187 de 1998, es reformulado por el Decreto 281 del 2007 que establece el Reglamento sobre las principales normas y procedimientos técnicos del Sistema de Dirección y Gestión.

El proceso de perfeccionamiento empresarial, establece un estándar de funcionamiento para las organizaciones que se encuentran en alguna de las etapas de su análisis e implementación. La puesta en práctica de sus documentos normativos ha marcado el desarrollo de este proceso. La primera etapa 1998-2006 estuvo asentada en el Decreto Ley 187, la segunda etapa, más reciente, parte de la aprobación del Decreto Ley 252 del 2007 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión

---

<sup>4</sup> Para analizar el devenir de este proceso consultar Echevarría y García, 2001, Echevarría y Blanco, 2002, Carrobello y Terrero, 2001.

Empresarial Cubano” y el Decreto 281 del 2007. “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”.

La necesidad de reformular la reglamentación del perfeccionamiento empresarial a finales de los años 2000 se relaciona, entre otros factores, con los cambios centralizadores, antes expuestos, acaecidos en la economía en el 2004. Al decir de Terrero “¿Cómo conciliar la mayor autonomía en la toma de decisiones de una empresa, a que aspira tal proceso, con una política que arbitra a escala de ministerio sobre determinado monto de inversiones de cualquier entidad? El clima de incertidumbre pudo desanimar a muchos directivos de empresa... y amortiguó el ritmo de incorporaciones al perfeccionamiento. Tras promediar 168 empresas sumadas anualmente al nuevo sistema de 2002 a 2004, la cifra cayó a 67 en 2005 y a 55 el año pasado” (Terrero, 2007). Era por tanto imprescindible que el sistema empresarial funcionara en correspondencia con el marco regulatorio modificado.

De forma general, algunos aspectos sobresalientes que **favorecen** la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial identificados en el Decreto 281 se listan a continuación (García, Silvia y JR. Ramírez, 2008):

- ✚ Se mantienen las condiciones para que la empresa pueda comenzar el proceso. Estas son: Contabilidad que refleje los hechos económicos, existencia del Mercado para vender las producciones y garantía de los aseguramientos necesarios a la producción. Esto facilita y garantiza el rigor de la selección.
- ✚ Se mantiene la posibilidad de consultores externos facilitando el proceso. Éstos ayudan a definir los problemas del cliente y a solucionarlos, pero teniendo en cuenta que los mismos pertenecen al cliente.
- ✚ Se destaca la responsabilidad social como elemento relevante en el desempeño de la empresa, lo cual es coherente con el proyecto socialista que sustenta el país.
- ✚ Se toma en cuenta la orientación al cliente y la satisfacción de sus expectativas, la innovación y mejora continua de productos y procesos, la apertura al aprendizaje y el alto rendimiento y compromiso de sus trabajadores, la mayor parte factores intangibles en momentos en que cada vez más la eficacia y la competitividad depende de ellos.

- + Se introducen nuevos sistemas que cubren los vacíos respecto a áreas que no se habían tratado con anterioridad.
- + Se perfeccionan los sistemas restantes. En particular, el sistema de Gestión de la Calidad mejora sustancialmente y da respuesta a los requerimientos de las Normas Cubanas sobre el tema.
- + Se mejora el balance entre los aspectos técnicos y humanos aunque todavía existen oportunidades de mejora en esta relación.
- + El Perfeccionamiento Empresarial expresa en sus bases la necesidad de que los cambios se realicen de forma participativa, con el propósito de aprovechar todos los criterios de los implicados y crear un compromiso con el proceso. Esto se mantiene en la nueva legislación.

Se señalan como **principales limitaciones** las siguientes:

- + No se ha logrado aún la necesaria integración entre los sistemas. Persiste el predominio del enfoque funcional (por sistemas) sobre el enfoque de procesos. Debe tenerse en cuenta que el diseño de la organización futura no consiste solamente en la elaboración independiente de cada sistema.
- + Todavía no es suficiente el énfasis en la importancia de la cultura organizacional, dentro de la metodología planteada por el Perfeccionamiento, aún cuando constituye un factor clave para garantizar un verdadero proceso de cambio participativo, sostenido y sostenible.
- + Sigue siendo insuficiente el tratamiento al capital humano dentro de la organización, fundamentalmente en cuanto al grado de participación.
- + A pesar de que se reconoce la importancia de la capacitación a todos los niveles de los trabajadores, cuadros y reservas sobre el Perfeccionamiento Empresarial, se mantiene la obligatoriedad de esperar a iniciar la elaboración del expediente hasta que culmine la revisión y aprobación del diagnóstico.
- + La fase de implementación del sistema conlleva a la elaboración, diseño, control y actualización de 58 documentos, entre manuales (6), sistemas (17), reglamentos (12), planes (13), procedimientos (10), que hace que en no pocas ocasiones los encargados de coordinar el proceso lo perciban como excesivamente burocrático.

Para realizar una valoración más profunda de las modificaciones que trae consigo el Decreto 281/ 2007 se propone a continuación un análisis sobre las semejanzas y

diferencias entre algunos elementos clave de este Decreto y su predecesor, el Decreto Ley 187/ 1998<sup>5</sup>.

- **Sobre el título del documento:**

Uno de los elementos que llama la atención al comenzar a analizar el proceso de perfeccionamiento empresarial radica en el propio nombre de los documentos rectores, ya que “perfeccionar” no necesariamente implican cambios esenciales o sustantivos, sino continuidad de algo.<sup>6</sup> Uno de los elementos de análisis sobre este particular radica en comprender o preguntarse sobre qué elementos de la empresa se le debe dar continuidad, al tener en cuenta que desde 1986 coexisten diversos enfoques de dirección económica, que no operan como un sistema que le permita a la empresa un marco regulatorio coherente para su funcionamiento.

Este documento inicial, recogido en el Decreto Ley 187 de 1997, se define como BASES y por tanto debe expresar sus fundamentos, sin embargo, el análisis de su contenido muestra que se refiere más a un conjunto de reglamentaciones que fundamentos en sí. El Decreto 281 reformula al 187 y plantea explícitamente la Reglamentación, por tanto desde su denominación ya expresa un mayor grado de exactitud respecto a su nombre.

- **Sobre el objetivo:**

En la tabla 3 se muestran los objetivos refrendados en cada documento:

---

<sup>5</sup> Las referencias y citas que se plantean sobre estos dos documentos han sido extraídas de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, **Gaceta Oficial de la República de Cuba**, 4 de Septiembre 1998 y Decreto 281 **Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión de la Empresa Estatal**, Versión digital.

<sup>6</sup> Perfeccionamiento según la Enciclopedia significa “acabar enteramente una obra” o “completar los requisitos para..”

**Tabla No 3** Objetivos del sistema

<b>Decreto-Ley 187</b>	<b>Decreto 281</b>
<p>“incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores”</p>	<p>“garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen” Y además “tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social”</p>

Como se puede observar, existe una diferencia bien marcada entre ambos objetivos. Mientras que en el primero se habla de otorgar facultades y buscar eficiencia y competitividad, en el segundo se expresa con claridad la finalidad del documento: implantar el Sistema y realizar un cambio organizativo que debe lograr ser eficaz y eficiente para lograr un mayor aporte a la sociedad. De esta forma queda eliminado desde su propósito máximo los términos de competitividad, otorgamiento de facultades, y la búsqueda de creatividad e iniciativa.

▪ **Sobre los principios:**

Las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial precisaban 17 principios que partían de definir a la empresa como eslabón de fundamental de la economía, su basamento en la autofinanciamiento, la distribución con arreglo al trabajo, la combinación de la centralización y descentralización, en la administración de sus recursos financieros y materiales, la estimulación colectiva, la innovación empresarial y la mejora continua, entre otros.

El Decreto-Ley 252 establece 25 principios, lo cuales mantienen en la letra o el espíritu al menos 11 de los principios anteriores, pero excluye lo relativo al autofinanciamiento y la posibilidad de autorización de gastos en moneda convertible y expresa que todas las

utilidades después de impuesto pertenecen al Estado y solo el Gobierno aprobará la formación de reservas.

Por otra parte si bien los nuevos principios señalan la necesidad de la participación, reducen su alcance ya que no hacen mención a la discusión colectiva en la toma de decisiones.

- **Sobre la empresa y el sistema empresarial:**

Mientras que el Decreto Ley 187 dejaba explícito el concepto de empresa y el Sistema empresarial, el Decreto Ley 281 deja un grado de ambigüedad alto sobre este tema como lo muestra la tabla no 4

**Tabla No 4:** Concepto de empresa

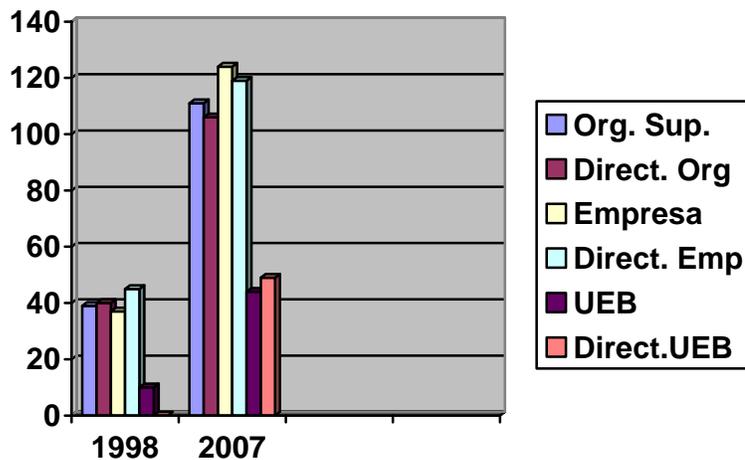
<b>Decreto-Ley 187</b>	<b>Decreto-Ley 252</b>	<b>Decreto 281</b>
“una organización económica, con personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma, que se crea para la dirección técnica, económica y comercial de los procesos de elaboración de los productos y servicios, los que deberán lograrse con la mayor eficiencia económica”	“La empresa es el eslabón fundamental de la economía y sistemáticamente deberá potenciar su nivel de organización, disciplina, eficiencia y aporte al Estado”  “La empresa estatal es la entidad con personalidad jurídica propia, creada para la producción de bienes y servicios, a los efectos de cumplir de manera eficiente su gestión empresarial conforme al plan anual aprobado para la misma”	“ La empresa que aplica el Sistema de Dirección y Gestión, tiene gestión económica, financiera, organizativa, técnica, productiva, comercial, laboral y contractual con autonomía controlada en cumplimiento de lo establecido por el Gobierno y el Estado”

La nueva definición de la gestión empresarial modifica el término “autonomía”, por el de “autonomía controlada”. La meta, según el Decreto-Ley 252 y el Decreto 281 es cumplir con eficiencia según el plan anual y lo establecido por Gobierno y el Estado. En estas definiciones, no se menciona el autofinanciamiento, término y propósitos que las Bases Generales reiteraban con bastante frecuencia.

- **Sobre las funciones y facultades:**

La comparación entre los dos documentos de la cantidad de funciones y facultades se expone en el Grafico No 1:

**Grafico No 1:** Comparación entre la cantidad de funciones y facultades



El incremento de las funciones o facultades para cada uno de los órganos o directivos, es de más del 100%, siendo en todos casos, excepto para las UEB, más de 100 funciones adicionales. No es humanamente posible dirigir cuando todo o casi todo esta dispuesto y se reduce la creatividad de los directivos.

Si se analiza con detenimiento a las Unidad Empresariales de Base (UEB) se observará que ellas quedan definidas como: "(...) divisiones internas, que se crean por la empresa y la organización superior de dirección para organizar los procesos de producción de bienes y servicios, actúan con independencia relativa, se subordinan al director general de la empresa u organización superior de dirección y no cuentan con personalidad jurídica propia". (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2007:60)

Se aclara en esta definición su independencia relativa, no tienen personalidad jurídica propia y se precisa la autonomía controlada de sus gestiones además de que sus ingresos pertenecen a la empresa.

Las diferencias entre las funciones que establecen cada documento para las UEB, se aprecia que las mismas han cambiado de contenido y alcance, en la práctica el director

de una UEB no tiene ninguna función sustantiva como no sea la de garantizar la producción, realizar análisis de costo de las misma, lo relacionado con la idoneidad, la vinculación del salario, la elaboración del plan y definición de objetivos.

- **Sobre los sistemas que lo componen:**

El último Decreto propone 18 sistemas, dos más que el anterior, aunque en realidad son tres nuevos: gestión ambiental, de innovación y de comunicación empresarial, ya que los sistemas de Organización y Normación del trabajo, así como de Política laboral y salarial, se integran en el llamado de Gestión del capital humano.

Al analizar los sistemas propuestos, en cualquiera de los dos documentos, se observa que no existe una jerarquía en los mismos, así como se desagregan algunos que en realidad en la práctica están subsumidos en otros.

Si se esta hablando de un sistema, aunque sea en el plano metodológico, y mucho más de un sistema de dirección, entonces debe quedar claro cuál sería el subsistema rector y cuál el dirigido. En el subsistema rector debe incluirse aquellos subsistemas propiamente de dirección asociados a las funciones de dirección de planificación, organización, mando y control. Bajo este prisma de análisis, los subsistemas de planificación, organización general, métodos y estilos y control interno, deberían encabezar y de hecho rectorear a los restantes. El resto de las actividades que integran los demás subsistemas, como planificar la calidad, la producción o la mercadotecnia, debe responder a los principios establecidos por el subsistema de planificación.

Por otra parte los subsistemas funcionales son mecanismos de que se vale la dirección para ejercer la influencia sobre el subsistema dirigido, en este caso la producción, costos, precios y ventas, con todo lo que implique de innovación y tecnología.

La división entre los subsistemas Costos y Precios no queda clara, si se parte que estos temas responden a categorías de planificación y gestión de la producción y la comercialización.

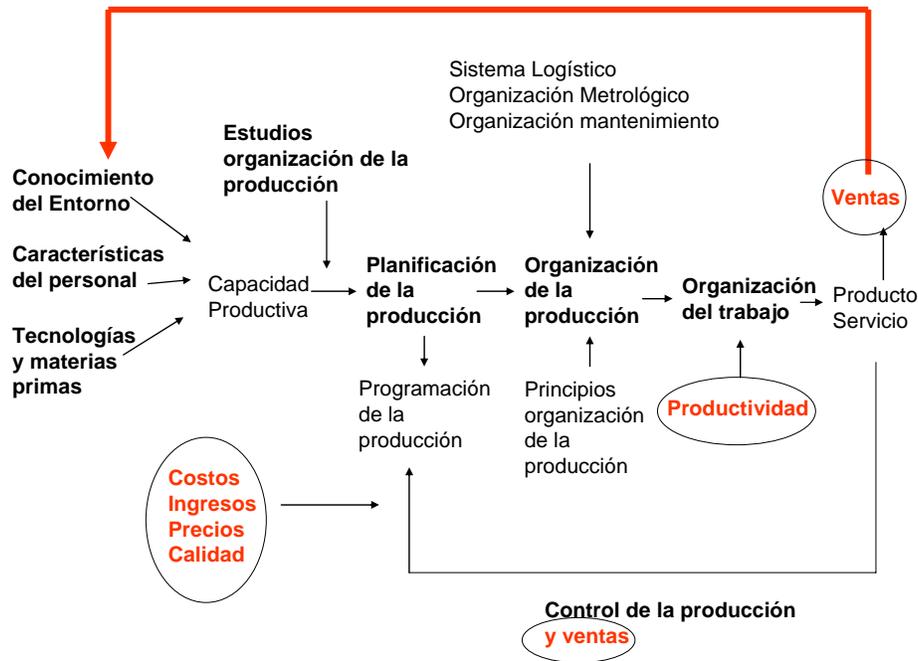
La actividad más importante de las empresas queda subsumida en un subsistema: Organización y producción de bienes y servicios.

De la forma en que se plantean los subsistemas en los documentos rectores del 1997 y 2007, le resta integralidad al proceso empresarial, que queda mostrado como la suma de sus partes. Cabría preguntarnos ¿dónde está el resultado que se espera, el que se busca lograr con eficiencia y eficacia y para el cual se le asignan los recursos a la empresa?

A continuación, a modo de ejemplo, se profundizará en algunos de los subsistemas planteados como el de Organización de la Producción de Bienes y servicios, Planificación y Relaciones Financieras:

❖ **Sobre el subsistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios:**

El nuevo Decreto 281 presenta de un modo mucho más íntegro este subsistema que en el Decreto-Ley 187, así presentado esquemáticamente en la figura no 1 sería como se muestra:



**Figura No 1:** Apreciación sobre el subsistema de organización y producción de bienes y servicios

Lo que aparece en circulado son aspectos no considerados en el subsistema actual, así como la línea gruesa expresa que no existe el cierre de la venta y por ende, la satisfacción o no de los clientes y/o la sociedad, por lo que se desconoce la eficacia de la producción.

Por otra parte el hecho de no considerar dentro de este subsistema los aspectos relativos a costo, productividad, ingresos (ventas) y precios, no permite evaluar la eficiencia de las operaciones que se han desarrollado. Este subsistema, enunciado como “el de mayor importancia para el desarrollo del Sistema de Dirección y Gestión”, debe considerar la interrelación de todos aquellos aspectos que permitan valorar el resultado final y por tanto la razón social y económica de la existencia misma de la empresa, aunque de forma independiente puedan existir consideraciones metodológicas sobre costos (sobre todo en términos de implantación de sistemas de costos), calidad, etc.,

#### ❖ **Sobre el subsistema de Planificación:**

Lo primero que salta a la vista es que el nuevo Decreto 281 no incluye expresamente la elaboración de la estrategia de la empresa en este subsistema de planificación, que si lo contemplaban las bases anteriores. En el nuevo documento, el subsistema de planificación solo se hace referencia a la estrategia dentro de las premisas, (pero si la empresa esta inserta en alguno de los Programas estratégicos de desarrollo económico) y la otra mención se realiza en los objetivos al plantear que el Plan Anual concreta la estrategia.

El resto del subsistema se encuentra dirigido solo al horizonte temporal de un año, lo que le impregna una visión cortoplacista a la gestión de la empresa. Al no otorgarle prioridad e importancia a la estrategia empresarial a mediano y largo plazo, parece carente de sentido el que entre las facultades y funciones de la empresa y su director se encuentre la elaboración de la estrategia.

El contenido del Plan Anual es una relación de aspectos que no siguen un lógica de elaboración, para terminar planteando que el Ministerio de Economía y Planificación emitió una resolución de cómo se elaboran cada una, lo cual sería válido también para el subsistema de Calidad respecto a las resoluciones normativas que emite el Instituto de Normalización o la Finanzas con el Ministerio de Finanzas y Precios y el Banco Central de Cuba.

#### ❖ **Sobre el subsistema de las Relaciones financieras:**

Este es un subsistema que se ha modificado sustantivamente hacia un enfoque más centralizado. Analicemos algunos aspectos importantes mostrados en la tabla No 5:

**Tabla No 5:** Disposiciones sobre las relaciones financieras

<b>Decreto-Ley 187</b>	<b>Decreto 281</b>
<p>Una parte de las utilidades retenidas sea reinvertida en la empresa para financiar sus objetivos de desarrollo, estimulación material Se fijará el % de rendimiento de la inversión aplicable al importe del saldo de la cuenta de inversión estatal</p>	<p>Las empresas que al finalizar su ejercicio económico no requieran retener utilidades después de impuesto para crear reservas voluntarias, liquidan el Aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal haciendo coincidir dicho aporte con la totalidad de su utilidad después de impuesto</p>
<p>La Junta propone las proporciones de la utilidad después de impuesto a pagar por la empresa, como aporte por el rendimiento de la inversión y el monto de las reservas creadas a partir de las utilidades retenidas</p>	<p>Todas las empresas que obtengan utilidades al cierre de cada ejercicio económico, están obligada al pago del Aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal, como concepto de ingreso no tributario.</p>
<p>La depreciación de activos fijos deja de constituir un desembolso de efectivo, siempre que el Estado no disponga su aporte al presupuesto e incrementará las disponibilidades financieras para cubrir inversiones</p>	<p>Las empresas que no planifican ejecutar inversiones aportan al presupuesto del Estado la totalidad de la depreciación de activos fijos tangibles, la venta de activos fijos tangibles y la amortización de cargos diferidos a largo plazo provenientes de inversiones en explotación de acuerdo a la legislación vigente.</p> <p>Las empresas que planifiquen ejecutar inversiones aportarán al fisco la depreciación de activos fijos tangibles, la venta de activos fijos tangibles y la amortización de cargos diferidos a largo plazo proveniente de las inversiones en explotación que superen la demanda financiera de las inversiones propuestas de acuerdo a la legislación vigente.</p>
<p>Para cubrir inversiones las empresas dispondrán de la depreciación, importe de venta de activos ociosos y de las utilidades retenidas.</p>	<p>Las reservas para inversiones a partir de las utilidades retenidas podrán ser utilizadas, en primer lugar para amortizar créditos otorgados para el financiamiento de inversiones y para financiar inversiones aprobadas.</p> <p>Cuando las inversiones propuestas sean aprobadas en los planes de inversiones del país, las empresas pueden hacer uso de las fuentes planificadas provenientes</p>

	de: la depreciación anual de activos fijos tangibles, la venta de activos fijos tangibles o sus partes por desmantelamientos, la amortización de gastos diferidos a largo plazo provenientes de inversiones en explotación y la reserva autorizada a crear a partir de las utilidades después de impuesto. Aportará al fisco todo exceso de fuentes planificadas sobre la demanda de inversión finalmente aprobada de acuerdo a la legislación vigente.
Las inversiones incluyen intangibles incluidos inversiones financieras	
Operar cuentas corrientes en peso y divisas. Los recursos temporalmente libres podrán depositarlos en cuentas bancarias para devengar intereses	Las empresas podrán solicitar créditos a una institución bancaria a fin de honrar sus compromisos de pagos en moneda nacional. Estos créditos se podrán amortizar a partir de los recursos financieros provenientes de la depreciación de activos fijos tangibles y la utilidad real después de impuesto que genere al finalizar cada año, y sean debidamente autorizados por el CECM.
Epígrafe 11.2 dedicado al financiamiento empresarial con recursos descentralizados a partir de utilidades retenidas. Propuestas de empresas por las Juntas de Gobierno para aprobación del Gobierno	Las empresas que sean autorizadas por el Gobierno podrán crear de las utilidades retenidas reservas.

Con las nuevas disposiciones es difícil el cumplimiento del objetivo planteado para dicho subsistema: “otorgar autonomía en materia de gestión financiera, movilizand o la capacidad e iniciativa de las administraciones y fortaleciendo su responsabilidad, por la eficiencia de su gestión económico-financiera”. La autonomía es casi inexistente, por lo que es difícil la movilización de la iniciativa, ya que no poseen capacidad de maniobra y mucho menos se fortalece la responsabilidad, cuando en la práctica todas las decisiones sustantivas provienen de los órganos superiores, incluido el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. Por estas razones, lo único que le queda por hacer a la empresa en este tema consiste en responsabilizarse con su ejecución, la cual pudiera “a priori” estar limitada por las decisiones asumidas en los niveles superiores.

A partir de los cambios que produjo la resolución 92/04 en el ámbito financiero y lo que ello representaba en el accionar empresarial estatal cubano, de hecho el Perfeccionamiento Empresarial perdió una parte sustantiva de su esencia y por tanto su vigencia.

❖ **Sobre el subsistema de gestión de la innovación:**

Lo primero que se constata es que el sistema se denomina gestión de la innovación, sin embargo en los artículos contemplados no se plantea nada sobre los elementos de la gestión de innovación y no existe una definición de innovación, razón por la cual se mezclan conceptos de pequeñas mejoras o racionalizaciones, con los de innovación y transferencia tecnológica, todos los cuales deben ser tratados en este sistema, pero de forma esclarecedora.

Las pequeñas mejoras pueden ser muy importantes y útiles, pero no son innovaciones, y aunque en el artículo 488 las denominan como se apuntó, en el artículo 489 se le llama innovaciones menores, al mismo tiempo al definir las innovaciones incrementales, se pone como ejemplo mejoras en los sistemas de distribución que pudieran ser clasificados como pequeñas mejoras.

También se plantean en las innovaciones incrementales “el montaje de nuevas máquinas de producción más productivas”, pero si dichas máquinas han sido adquiridas entonces estamos hablando de transferencia de tecnología, así como “establecer y avalar o certificar los sistemas de calidad”, no es una innovación en sí misma, aunque su establecimiento pudiera conducir a innovaciones.

Al describir las innovaciones organizacionales plantean” reducción de los niveles jerárquicos, solución de problemas mediante equipos de trabajo con amplían participación de los trabajadores, formalización del sistema de calidad y su aval, certificación por la norma ISO, programas de capacitación, creación de nuevos cargos, facultar a los directores de las unidades empresariales de base y a los jefes de brigadas de trabajo socialista, crear sistema de evaluación de proveedores, sistema de gestión computarizados, entre otras”. Como se puede observar aquí se incluyen aspectos que pudieran ser innovaciones organizacionales, pero que por la forma expuesta son confusas.

En tal sentido se coincide con lo dispuesto en el acápite de unidades estadísticas observables del Informe de la segunda encuesta de innovación elaborado por el CITMA en el 2008 y que plantea: “ No deben considerarse innovaciones de proceso las modificaciones pequeñas o rutinarias efectuadas en los procesos productivos existentes, las modificaciones puramente administrativas u organizacionales, así como las modificaciones en las redes de distribución” y continua “Innovaciones organizacionales: Constituyen cambios en las formas de organización y gestión de la empresa; cambios en la organización y administración del proceso productivo, incorporación de estructuras organizativas significativamente modificadas e implementación de orientaciones estratégicas empresariales nuevas o sustancialmente modificadas”.<sup>7</sup>

El artículo 496 plantea. “El diseño e implementación de los objetivos estratégicos de la innovación en la empresa, debe distinguir entre: la adquisición de conocimientos y tecnología; el uso y asimilación de los mismos y la mejora permanente de estos. La distinción de esos momentos es la garantía para lograr el equilibrio entre el aprovechamiento de las capacidades del presente y la orientación hacia el futuro (explotación y exploración)”, así como el artículo 495 dispone sobre qué deben versar los objetivos estratégicos de innovación, todo lo cual representa un exceso de reglamentación, a lo que por demás no se le denomina de la forma correcta como: transferencia de tecnología, asimilación de la tecnología y generación de tecnología.

El artículo 505 parte de una necesidad, pero solo contempla la social, dejando a un lado la comercial. Aunque el resto de los aspectos que plantea son realmente necesarios, en ninguna parte del documento se le otorga a los mismos la prioridad necesaria para la innovación. Es muy curioso que el tercer aspecto nombrado, que habla de la colaboración e integración efectiva de todos los factores que participan en el proceso de innovación, sin embargo en los restantes sistemas no se vuelve hacer referencia a la innovación, cada uno esta descrito como “estancos”.

---

<sup>7</sup> CITMA: Segunda Encuesta Nacional sobre la Actividad de Innovación. Informe de los resultados 2003-2005. La Habana 2008 p 37

Más allá de las posibilidades contables para poder calcular los indicadores descritos en el artículo 507, llama poderosamente la atención que ninguno este referido a la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta que se debe partir de una necesidad (según el artículo 505) y por tanto es indispensable valorar su nivel de satisfacción y las ventas no es un indicador de satisfacción y mucho menos en Cuba

El artículo 493 plantea: “La innovación es una inversión a futuro y como tal deben ser tratados el gasto de recursos financieros y materiales, así como los de fuerza de trabajo y su estimulación, de acuerdo con la legislación vigente”, sin embargo tales recursos financieros estarían contemplados entre las reservas a crear y que deben ser aprobadas por el Ministerio de Finanzas, después de consideradas por la Juntas de Gobierno y el Grupo Ejecutivo, lo cual es un camino largo y tortuoso.

Los artículos 489 y 493 hacen referencia al aprovechamiento de la creatividad de los trabajadores y a que la innovación demanda un cambio de mentalidad, respectivamente, sin embargo el objetivo declarado para la empresa elimina lo que el decreto 187 planteaba sobre el desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores”

Por otra parte los aspectos de creatividad están ligados a la cultura organizacional y los valores a crear, sin embargo llama la atención que el artículo 189 se hable de que el sistema de valores se defina y después es que se comparte con los trabajadores, en vez de ser un proceso con la activa participación de los mismos, amen de las reservas que producen los ejemplos de valores que propone del documento.

Por otra parte en el artículo 190 cuando se habla de “prácticas” las mismas se refieran en lo fundamentales a los rituales y ¿dónde queda dicho que todos los procedimientos deben tributar a los valores? Y ¿dónde se señala la relación indispensable entre valores e innovación?

En realidad el llamado sistema de dirección y gestión de la economía en sus propios fundamentos conceptuales no se expresa como tal, pues si bien expone un objetivo central y una serie de sistemas o subsistemas, éstos no están concebidos de forma

integrada y es muy débil la interrelación de los mismos, por lo que la visión sistémica se pierde y por tanto no tributa al objetivo supremo del mismo.

Desde los documentos normativos que reglamentan el proceso de perfeccionamiento empresarial a partir de 2007 se aprecia una visión limitada tanto en el horizonte temporal como en las facultades de las empresas para la toma de decisiones, que garanticen la eficacia y eficiencia proclamada para realizar un mayor aporte a la sociedad. Es en este sentido que se debe profundizar para conocer en la práctica, hasta qué punto las modificaciones que trae consigo el Decreto Ley 281 logran o no cumplir con este propósito.

### **III. Criterios sobre la Evolución y el Impacto Preliminar del Perfeccionamiento Empresarial en Empresas que están Implementando el SDGE.**

Transcurridos algo más de diez años del inicio del proceso de perfeccionamiento empresarial, como se comentó con anterioridad, sobre la base de los resultados logrados, se valoró la conveniencia de: "...la aprobación y puesta en vigor de una nueva disposición jurídico normativa, que enriquezca en su contenido y en sus proyecciones, las características y exigencias del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades que se decidan, de manera que produzcan un significativo cambio en lo referente a la gestión integral de la actividad empresarial y la eficiencia de las mismas" así como la necesidad de "...actualizar y ampliar las disposiciones jurídicas normativas de carácter general sobre el Perfeccionamiento Empresarial, con el objetivo de garantizar la extensión de las experiencias positivas acumuladas en dicha actividad, y su correcta aplicación en el sistema empresarial del Estado y otras entidades que se decida, que cumplan los requisitos exigidos para comenzar dicho proceso" (Consejo de Estado, 2007). Como consecuencia de las anteriores valoraciones surgen el Decreto Ley 252, del Consejo de Estado y el Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

Las etapas establecidas en la nueva reglamentación, como ya se expresó no cambian sustantivamente y son las siguientes (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2007:10-21).

1. Preparación del Personal
2. Diagnóstico Inicial de la Empresa.
3. Aprobación del Diagnóstico
4. Diseño del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y elaboración del Expediente final de Perfeccionamiento Empresarial.
5. Defensa y Aprobación del Expediente en el Grupo Ejecutivo.
6. Comprobación por parte de la Secretaría Ejecutiva Provincial de Perfeccionamiento Empresarial sobre la preparación satisfactoria de los trabajadores y el consejo de dirección para emprender la etapa de implantación.
7. Aprobación del Expediente mediante la emisión del Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros que autoriza la aplicación del sistema.
8. Implantación en correspondencia con el Cronograma elaborado.
9. Mejora continua del sistema
10. Consolidación del sistema.

La dinámica cuantitativa del proceso hasta el 2009 se muestra en la siguiente tabla no 7:

**Tabla No 7.** Empresas en diferentes etapas del Perfeccionamiento Empresarial, hasta el 2008.

	<b>Junio 2000</b>	<b>Dic. 2001</b>	<b>Febrero 2002</b>	<b>Diciembre 2009</b>
Autorizadas	1418	1496	1 170	1306
Contabilidad Certificada		776	820	
Diagnóstico aprobado		622		
Expediente presentado		179		
Implementado	19	155	244	1010

Fuente: Elaborado por las autoras a partir de diversas informaciones (Lage, 2000:12) (Carrobelló y Terrero, 2001:30)(Tristá, 2002)(CAP, 2009)

En diciembre del 2008, 1306 empresas se encontraban en alguna fase del proceso de perfeccionamiento empresarial (CAP Ciudad de La Habana, 2009), lo que representa el 38,2% de las empresas del país en ese año. De ellas, 933 estaban aplicando los

cambios propuestos en el Expediente (71,4% de las empresas en proceso), aunque sólo representan el 27,3% del total de empresas del país.

Si bien las empresas que se encuentran dentro de los estándares de funcionamiento del SDGE representan menos de un tercio de las empresas del país, su peso en la estructura económica no es de desestimar. Al cierre del primer semestre del 2007, “representan en el conjunto de la economía, el 51% de las utilidades, el 72% de los aportes en divisas convertibles y alcanzan una productividad un 50% superior al resto de las empresas”. (Lage, 2008:1).

Sin embargo, en el discurso de Lage antes reseñado se señalan un conjunto de insuficiencias, entre las que se destacan:

- ❖ La existencia de un 13% de empresas dentro del sistema con resultados deficientes en la contabilidad y en el control interno, causa por la cual se le ha suspendido el proceso a 38 empresas.
- ❖ Solo el 40% de las empresas que aplican el perfeccionamiento ha logrado certificar o avalar los sistemas de calidad.
- ❖ De 625 sistemas de pago revisados en ese momento, 138 presentaban problemas por estar mal concebidos o mal aplicados.
- ❖ La planificación empresarial no constituye aún una verdadera herramienta en la dirección de las empresas, prueba de ello es que 389 empresas planificaron en el 2007 menos utilidades que las obtenidas en el 2006; 9 planificaron pérdidas y 220 empresas al cierre del primer semestre ya habían cumplido sus planes de utilidades del año.

Debido a que el período transcurrido es insuficiente para hacer una valoración de la aplicación práctica de Decreto 281, a continuación se presentan los resultados obtenidos a partir un estudio exploratorio sobre la valoración de la aplicación práctica del perfeccionamiento empresarial.

Se diseñó un grupo de herramientas (cuestionarios, entrevistas) con el objetivo de valorar el impacto de las transformaciones asociadas al perfeccionamiento empresarial así como sus principales fortalezas y aspectos a desarrollar. Estas herramientas se aplicaron a directivos de empresas que se encuentran aplicando el SDGE, así como a

Jefes de Grupo de Perfeccionamiento de esos sectores. Asimismo se contó con la opinión de consultores y profesores que de alguna forma han estado involucrados en la facilitación de procesos derivados del perfeccionamiento empresarial.

Si bien estos resultados no pueden extenderse a la totalidad de empresas que están aplicando el proceso, pueden servir como pistas para fortalecer o mejorar la fase de implementación, decisiva para llevar adelante los objetivos de eficiencia económica y competitividad, aspiraciones necesitadas de ser concretadas para las empresas estatales cubanas.

Se aplicaron 45 cuestionarios y 20 entrevistas a directivos de 13 empresas de tres grupos empresariales del país, que representan cuatro tipos de actividad económica: Agricultura, Transporte, Suministro de Gas y Comercio.

Se incluyeron los criterios de los directivos de empresas de servicios, de producción y servicios, y de producción, aunque éstas fueron las menos representadas. La mayoría tiene más de 150 trabajadores y son de alcance nacional

El 66% de los encuestados identifica que los principales cambios atribuibles al sistema de perfeccionamiento empresarial dentro de la empresa han sido de orden organizacional y salarial, mientras que solo el 33% identifica estos cambios alrededor de aspectos económicos (rentabilidad, productividad).

Mientras que la mayoría de los encuestados reconoce haber utilizado consultores externos para el diagnóstico y el expediente de perfeccionamiento empresarial, solo doce los utilizan para la implementación de los cambios propuestos. Si bien es cierto que la utilización de los consultores externos está prevista dentro de los documentos rectores del proceso, en las empresas investigadas no han utilizado este asesoramiento técnico por el alto nivel de involucramiento de toda la empresa y la celeridad de los cambios propuestos que en ocasiones no puede esperar por los procesos formales para la contratación de consultores. Sin embargo, por el alto impacto de las transformaciones implementadas en las empresas en perfeccionamiento continúa siendo de utilidad el apoyo en personas externas que ayuden a los consejos

de dirección de las empresas a desarrollar y organizar las transformaciones propuestas.

Para la aprobación del diagnóstico la mayoría de los encuestados refiere las dificultades enfrentadas en la elaboración del diagnóstico con la calidad requerida como una de las principales dificultades para la aprobación de este documento. También en segundo lugar señalan la dilación de la aprobación del Informe diagnóstico, en especial en el Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento Empresarial, así como en el Grupo/Unión o Ministerio.

Estas dificultades fueron la causa de que a partir del primer semestre del año 2000, el Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento Empresarial a cargo del proceso descentralizó la revisión de los informes de Diagnóstico y Expediente a especialistas de aquellos Ministerios que contaban con experiencia en el proceso. Por otra parte el Grupo Ejecutivo solicitó la colaboración de otros especialistas de los organismos ramales para desarrollar esta función dentro del propio Grupo. Como resultado, se triplicó el número de empresas aplicando el perfeccionamiento entre diciembre del 2000 y diciembre del 2001.

Esta medida se debió por una parte, al creciente número de empresas que se encontraba en diferentes etapas del proceso y por otra a la necesidad de acortar el tiempo entre la entrega de los informes de diagnóstico o de expediente y su autorización (o no) a continuar el proceso. Por otra parte, la complejidad de la revisión del Expediente, documento que contiene el diseño de las principales transformaciones que debe ejecutar la empresa una vez perfeccionada, requirió de un número mayor de especialistas calificados que pudieran emitir criterios sobre éstos.

Entre las principales dificultades para la elaboración y aprobación del Expediente los encuestados señalan en primer lugar la disonancia entre la empresa en perfeccionamiento y sus clientes y proveedores que no están dentro del proceso. En segundo lugar señalan la disonancia entre la empresa en perfeccionamiento y su entorno institucional que no permite el ejercicio a plenitud de las nuevas formas que debe asumir la relación entre los organismos superiores de dirección y la empresa. En tercer lugar, con igual énfasis señalan la falta de claridad en la vinculación de los

sistemas de pago con los resultados finales, así como la pérdida o incertidumbre sobre el mantenimiento de los requisitos básicos (Contabilidad Certificada, Mercado seguro para vender sus productos así como el Suministro estable de Materia prima).

Al indagar sobre la situación de la empresa, dentro del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, respecto a su situación anterior, la mayoría de los encuestados considera que se mantiene **igual** en cuanto a:

1. Claridad acerca de la perspectiva de desarrollo de la empresa
2. Autonomía empresarial para la toma de decisiones
3. Rentabilidad
4. Productividad del trabajo
5. Calidad del producto o servicio prestado por la empresa
6. Disciplina Laboral
7. Volumen de ventas
8. Organización de los procesos

Entre las posibles causas de estos criterios se encuentran que en alto grado, el proceso de perfeccionamiento empresarial se ha realizado en empresas que mantienen de forma sostenida avances en su gestión. Antes de comenzar el proceso ya tenían condiciones de avanzada respecto a su grupo, por lo que no aprecian que el perfeccionamiento empresarial les haya aportado grandes mejoras respecto a su gestión. Al ser éste un proceso constante de mejora continua no son fáciles de apreciar los cambios incrementales de la gestión.

Señalan que en general se encuentran **mejor o peor** que antes de entrar en el SDGE el 67% de los encuestados, al valorar la vinculación del salario a los resultados productivos. Sin embargo el 17% consideran que se encuentran igual y el 15% que se encuentran peor.

En tabla no 8 se muestran los resultados específicos para aquellos aspectos relacionados con los trabajadores:

**Tabla No 8** Resumen de algunas respuestas de los encuestados

Aspecto solicitado	Mejor que antes		Peor que antes	
	%	Comentarios	%	Comentarios
Mejoramiento de la calidad de vida	40%	Condiciones de trabajo y superación profesional	46%	Sobre el transporte y la vinculación del salario a los resultados
Participación en la toma de decisiones	40%		33% 26%	Inseguro desacuerdo
Las relaciones de los trabajadores con la dirección como extensas, con confianza y credibilidad	40%		40% 20%	Inseguras desacuerdo
Introducen las ideas e iniciativas de los trabajadores para mejorar los procesos de gestión	33%		26% 41%	Desacuerdo No respondieron

Las respuestas relativas a la autonomía de gestión, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y el mejoramiento de los indicadores económico-productivo de la empresa y la calidad de vida de los trabajadores representan en gran medida los principios de funcionamiento del Sistema y por tanto los resultados esperados de su aplicación. Sin embargo, los resultados anteriores alertan sobre el impacto real del proceso que no siempre se corresponde con las expectativas iniciales.

Al profundizar a través de entrevistas a directivos de estas empresas y a consultores involucrados en el proceso se verificó el peso de factores externos a la gestión de las empresas que inciden en el mantenimiento de los requisitos y principios de las empresas en perfeccionamiento. Por ejemplo, la inestabilidad en los suministros de materias primas, principalmente materiales importados, incide sobre la vinculación del

salario a los resultados productivos, elementos externos a la gestión individual, que hacen imposible el cumplimiento de los planes previstos. El insuficiente crecimiento de las utilidades y la consecuente dilación en la mejoría salarial, incide de forma negativa sobre la motivación de los trabajadores y su consecuente estabilidad y productividad laboral.

En relación directa con este tema se encuentra la disonancia en el trabajo entre las empresas que se encuentran aplicando el SDGE y las que no lo están, que entre otros elementos entran en conflicto a partir del mantenimiento de la cadena de impagos: demoras de otros para solventar sus deudas.

A lo interno de las empresas se mantienen un grupo de resistencias al cambio y dificultades en la gestión muy relacionadas con la alta centralización de las decisiones para implementar los sistemas diseñados, los problemas con la aplicación de la nueva escala salarial y la resistencia al cobro por resultados y no por esfuerzos.

En las entrevistas realizadas se constató que en no pocos casos los principales directivos no se sienten líderes de las transformaciones en parte condicionado por la excesiva reglamentación que se establece a través del Decreto 281, así como por las limitaciones expresadas en las funciones de los directores de empresa quienes se ven limitados prácticamente a administrar los recursos más que a dirigir a la organización. Se mantiene el enfoque operativo por encima de lo estratégico, que condiciona la visión cortoplacista de la gestión y no permite el trazado de estrategias para el desarrollo de la empresa.

Tanto los documentos de diagnóstico y como el expediente se convierten por lo general en “letra muerta” una vez que la empresa obtiene la autorización para implementar el proceso de perfeccionamiento empresarial, momento que identifican casi directamente con la aplicación de la nueva escala salarial, más que con ninguna otra transformación.

La mayoría de las respuestas no positivas por parte de los encuestados están focalizadas en el régimen salarial, las condiciones de trabajo, es decir en los trabajadores y trabajadoras, lo cual por un lado expresa las insuficiencias propias de la aplicación y el exceso de centralización, pero también es muestra de la pérdida de una

disciplina laboral, todo lo cual conspira en contra de la motivación y por tanto del estímulo al trabajo y la obtención de un mejor desempeño económico.

En sentido general se puede decir que el perfeccionamiento favorece a las empresas que como regla han poseído mejores condiciones para su gestión y aunque la existencia del perfeccionamiento es un intento por tratar de organizar y mejorar el desempeño empresarial y por tanto una oportunidad en sí misma, lo cierto es que la excesiva reglamentación y el no considerar la diversidad de tipos de empresas, sectores y ubicación geográfica, le hace perder flexibilidad.

#### **IV. A Modo de Conclusiones**

En sentido general, desde los primeros sistemas de dirección aplicados en nuestro país desde el triunfo revolucionario, se observa como una invariante de la dirección económica la tendencia hacia la centralización, sobre todo en la toma de decisiones relativas al desarrollo de las empresas. La reducción del margen de autonomía para la toma de decisiones a nivel de empresas, sobre la utilización de sus recursos propios para la reproducción ampliada e incluso hasta la simple y la formación y modificación de los precios, no ha permitido que dicho mecanismo juegue el papel que le corresponde en la eficiencia económica.

El sistema empresarial no tributa a un sistema macroeconómico ya que el mismo no existe, sino que la economía se dirige mediante diversos enfoques orientados al mercado y centralizados, sin una conjugación orgánica, ni una expresión adecuada en la reglamentación a las empresas.

Entre las principales debilidades del sistema empresarial cubano han sido señaladas repetidamente las relativas a la poca capacidad ejecutiva y deficientes métodos de dirección, el insuficiente respaldo en recursos y la poca autonomía, falta de preparación de directivos y personal, la ausencia de la competencia como factor motivacional. Estas debilidades, a su vez, han estado condicionadas por causas contextuales tales como mecanismos de dirección y regulación excesivamente centralizados, la falta de un enfoque sistémico del papel de la empresa, el otorgamiento parcial de facultades a las empresas que facilitasen su gestión y limitaciones del marco jurídico, entre otras a considerar (INIE, s/f:1-4).

El proceso de perfeccionamiento empresarial en marcha desde 1998 se ha basado, al menos en su intención, en la mejora continua y el rediseño de todos los subsistemas funcionales de la empresa, sin embargo, en el análisis de sus documentos normativos se aprecia que aún no ha podido superar las carencias sobre las cuales surgió por lo que no consigue el análisis de la empresa como una totalidad sistémica.

Las empresas deben dejar de ser vistas como un conjunto mecánico de partes, estructuras e insumos para producir bienes o prestar servicios. La eficacia y

competitividad que el país necesita depende hoy más que nunca de intangibles tales como la calidad de la gerencia, el grado de realización de los empleados, la apertura al aprendizaje y la capacidad de cambio.

Considerando la dinámica "natural" del proceso de perfeccionamiento, donde es de esperar una cada vez mayor cantidad de empresas transitando por sus diferentes fases, particularmente en la fase crítica de implementación de los cambios una vez aprobados, la medición de los resultados en estas entidades no deberá en un futuro reducirse solamente a indicadores cuantitativos y de eficiencia, todos de enorme significación, pero básicamente de corto plazo. Una vez más, hay que decir que no se trata sólo de hacer las cosas correctamente, es ante todo el "hacer las cosas correctas" de que hablaba Drucker.

Aquí nuevamente vuelve a surgir en toda su magnitud el asunto del factor gerencial y la participación real de los trabajadores en la toma de decisiones, cuya eficacia en nuestro contexto deberá medirse por la capacidad de crear resultados orientados, equilibrados y sostenibles en 4 direcciones: el capital humano, los clientes, la sociedad y la propia organización.

El análisis del impacto de la implantación del SDGE en las empresas, del cuál en este trabajo se hace un análisis preliminar, continúa como una asignatura pendiente aunque cada vez más necesaria, si se quiere mejorar la efectividad de este estándar de gestión.

Además si bien la Ley Económica Fundamental del socialismo está dirigida a satisfacer las necesidades siempre crecientes de la población, no se ha priorizado en su justa medida la valoración de esta satisfacción como aspecto central de la eficacia empresarial.

## Bibliografía:

- Blanco Humberto (2000): "El proceso estratégico a través de un proceso de consultoría gerencial: el caso de TRD Caribe". **Tesis de Doctorado**. Documento digital.
- Botta, Ana C.y Guadalupe Martínez (s/a). Rediseño del subsistema de costos del sistema de perfeccionamiento empresarial [www.alafec.unam.mx](http://www.alafec.unam.mx)
- Carrobello, Caridad, Ariel Terrero. "Perfeccionamiento Empresarial. En sus marcas...¿listos?". Revista **Bohemia**, No. 1. 12 de enero 2001. Año 93. p. 30.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007). "Decreto 281"Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal". En: **Gaceta de Cuba**. Versión digital.
- Consejo de Estado de la República de Cuba (2007). **Decreto Ley 252. "Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano"**. Documento digital.
- Consejo de la Administración Pública de Ciudad de La Habana (2009). **Evolución de las empresas en perfeccionamiento empresarial en Ciudad de La Habana. Documento de trabajo**. febrero 2009
- Díaz G.(1983): "El sistema empresarial estatal en Cuba". En: **Cuba socialista No 8**. pp 74-105.
- Echevarría, Dayma y Humberto Blanco. (2002). "Apuntes sobre el proceso de Perfeccionamiento Empresarial". En: Centro de Estudios de la Economía Cubana. **La economía cubana en el 2001**. Fundación Friedrich Ebert, Abril. pp. 41-48.
- Echevarría, Dayma, Silvia García (2001). "Reflexiones sobre el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Apuntes para su estudio". En: CEEC. **La economía cubana en el 2000. Desempeño macroeconómico y transformación empresarial**. Abril del 2001. pp. 126-136.
- García, Silvia, Jorge Ricardo Ramírez. (2008). **Algunas consideraciones sobre el Decreto Ley 252 y Decreto 281 del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano**. Material inédito en formato electrónico.
- Gonzalez, Lien. (s/a). Breve reseña del proceso de perfeccionamiento empresarial cubano. [www.cij.minjus.cu](http://www.cij.minjus.cu)
- Gutiérrez, Orlando. (2001). "Transformaciones en la cultura y el liderazgo en las empresas cubanas". En: Centro de Estudios de la Economía Cubana. **La economía cubana en el 2000. Desempeño macroeconómico y transformación empresarial**. Fundación Friedrich Ebert. La Habana, abril. Pp.137-162.
- Instituto Nacional de Investigaciones Económicas. **Diagnóstico del Sistema Empresarial Cubano**, INIE, s/f .
- Lage, Carlos (2007). **Discurso en la clausura del Seminario Nacional con los directores de empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial, efectuada en la Sala Universal de las FAR, el 29 de agosto deL 2007**. En: <http://www.cubasocialista.cu/texto/0098081lage.html> Consultado 5/02/09
- Lage, Carlos (2000). **Reunión de Directores de Empresa en proceso de Perfeccionamiento Empresarial**. Centro de Convenciones Pedagógicas. 12 de junio del 2000.
- Marichal, O.J.(2003): "El Perfeccionamiento Empresarial en las FAR." **Tesis de Maestría. CETED**. (versión digital)

- Marquetti, Hiram (s/a). “La reestructuración del sistema empresarial en Cuba y su ubicación en las tendencias internacionales”. En: Desarrollo Económico Local”. (versión digital)
- Oiz Bassave, Marla (2007). El impacto de la resolución 92/04 del BCC en el Sector Empresarial Cubano **Boletín cuatrimestral CEEC**.
- Organización Internacional del Trabajo (1986). **La Consultoría a Empresas: Guía de la Profesión**. Limusa.
- Partido Comunista de Cuba, (1982). **Plataforma Programática del Partido Comunista de Cuba. Tesis y Resolución**. Editora Política, La Habana.
- Partido Comunista de Cuba (1966) “El desarrollo industrial de Cuba”. **Informe sumario presentado por la delegación cubana al Simposio Latinoamericano de Industrialización** celebrado en Santiago de Chile bajo el auspicio de CEPAL y el Centro de Desarrollo Industrial para las Naciones Unidas y publicado En: **Revista Cuba Socialista**. No 57
- Salomón, R. (2009). “Avanza en Cuba sistema de perfeccionamiento empresarial”. En: <http://portal.prensa-latina.cu>
- Terrero, Ariel (2007). “Susto en la encrucijada”. En: [www.cubaprofunda.org](http://www.cubaprofunda.org), 7 Junio 2007
- Triana, Juan (1999). “Cuba transformación económica 1990-1997: supervivencia y desarrollo en el Socialismo Cubano”. **Tesis Doctoral**.
- Tristá, Gricel (2002). **Información ofrecida en entrevista**. 16 de marzo del 2002.
- Vilariño, A y S. Doménech (1986). **El sistema de dirección y planificación de la economía. Historia, Actualidad y Perspectiva**. Editorial Pueblo y Educación.
- Zenea, Mercedes. (2004). “El perfeccionamiento empresarial como un proceso de desarrollo organizacional”. En: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com),

## Anexo No 1

Etapa	Sistema	Características	Campo de aplicación	Limitaciones y consecuencias	Aportes
1959 a 1966	FINANCIAMIENTO PRESUPUESTARIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Presupuesto Nacional como un "fondo centralizado" en el cual se depositaban todos los ingresos de las empresas y a su vez éstas recibían del mismo, a través del Banco Nacional de Cuba y sobre la base de un presupuesto previamente aprobado, todos los recursos financieros para el desarrollo de sus actividades.</li> <li>✗ Sistema de Estadística económica y de contabilidad estructurado hasta la base.</li> <li>✗ Planificación Centralizada.</li> <li>✗ Utilización centralizada del escaso personal calificado.</li> <li>✗ Utilización de las técnicas modernas de control y administración.</li> <li>✗ Énfasis en el control de costos.</li> <li>✗ Organización de Empresas Consolidadas que agrupan a las unidades productivas con tecnología común.</li> <li>✗ Importancia de la normación del trabajo y del consumo como</li> </ul>	Empresas de: <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Industria</li> <li>✗ Construcción</li> <li>✗ Transporte</li> <li>✗ Comunicaciones</li> <li>✗ Comercio</li> <li>✗ y otras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>💡 Excesivamente centralizado, favorece el burocratismo.</li> <li>💡 Empleo muy restringido de las palancas económicas, el papel otorgado a las medidas administrativas y al cumplimiento por conciencia fue superior al nivel de desarrollo real de la conciencia y a las condiciones objetivas existentes y no pudo mantener la disciplina financiera.</li> <li>💡 Empleo muy restringido de las relaciones mercantiles y el estímulo material.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>👉 Papel relevante de la planificación.</li> <li>👉 El uso de la contabilidad como basamento para el sistema</li> <li>👉 Relevancia otorgada al control</li> <li>👉 Uso del costo como herramienta de control y de dirección</li> <li>👉 Enfoque en sistema de la dirección empresarial</li> <li>👉 Importancia otorgada a la aplicación de los avances de la ciencia y la técnica</li> <li>👉 Utilización de métodos matemáticos para apoyar la gestión (programación de la producción, etc)</li> <li>👉 Papel otorgado al dirigente como cuadro administrativo y político.</li> <li>👉 Vinculación del salario a los resultados de cantidad y calidad del trabajo.</li> </ul>

Etapa	Sistema	Características	Campo de aplicación	Limitaciones y consecuencias	Aportes
		base para los costos.			

Fuente: Elaborado a partir de la Tesis de Maestría El perfeccionamiento Empresarial en la FAR Dic. 2003  
Anexo 7

## Anexo No 2

Planificación	Independencia empresarial	Contabilidad	Manejo de recursos	Precios	Costos	Sistema de Estímulos	Salarios	Base de Evaluación	Mercadotecnia	Utilización de créditos
Planificación Financiera. Todos los ingresos pasan al Presupuesto y el Ministerio de Hacienda define los fondos a distribuirse en los organismos	Pobre. El Ministerio de Hacienda autoriza los fondos incluidas las inversiones y decide la distribución trimestral de los Fondos	Gran importancia a la contabilidad y el control	Cuenta de ingresos sobre la cual no se pueden acreditar gastos Cuenta de operaciones donde se acreditan los fondos del Presupuesto para gastos de la empresa	Se utilizan solo como medida del trabajo socialmente útil	En base a lo cual se mide la eficiencia de la empresa	A partir de una cantidad que fija el Gobierno. Alta importancia a lo estímulos morales	Basado en normas de trabajo	Cumplimiento del Plan Financiero	No aplicada	No se aplica

Fuente: Elaborado a partir de la Tesis de Maestría El perfeccionamiento Empresarial en la FAR Dic. 2003 y de la Ley 1122 publicada en la Gaceta Oficial de la República 26 de agosto de 1963

### Anexo No 3

Etapa	Sistema	Características	Campo de acción	Limitaciones y Consecuencias	Aportes
1967 a 1970	SISTEMA DE REGISTRO ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Erradicación de las formas, mercantiles y supresión de las relaciones de cobros y pagos entre entidades estatales.</li> <li>✗ Eliminación de la contabilidad</li> <li>✗ Nuevo sistema de registro</li> <li>✗ Supresión del presupuesto estatal</li> <li>✗ Política de gratuidad</li> <li>✗ Se desvincula al salario de la norma</li> <li>✗ Se estimulan los horarios de conciencia y la renuncia al cobro de horas extras.</li> <li>✗ Se eliminan los intereses sobre los créditos y los impuestos que se cobraban a los campesinos.</li> </ul>	En toda la economía nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>💡 Incremento notable del exceso de dinero circulante.</li> <li>💡 Ausentismo e indisciplina laboral.</li> <li>💡 Los cuadros dejan de tomar en cuenta el costo y el gasto de recursos humanos y materiales. Centran su atención sólo en el cumplimiento de las metas de producción</li> <li>💡 El incumplimiento o cumplimiento de las metas de producción no tenían ninguna repercusión en el colectivo de la empresa.</li> <li>💡 Se elimina la carrera de Contador público en la Universidad y se reduce en más de un 70 % las matrículas de los Institutos de Economía y con estas medidas se destruye la contabilidad en Cuba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>👍 En sólo tres años demostró que en el proceso de construcción del socialismo no se puede establecer un sistema de gestión económica tan cercano al comunismo y por tanto, la necesidad del retorno a las bases de los sistemas anteriores y las experiencias del campo socialista.</li> </ul>
Subetapa 1970 – 1975	SISTEMA DE REGISTRO ECONÓMICO MEJORADO	<p>Se mantiene el sistema de registro económico pero se introducen algunas medidas correctivas, entre ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Vinculación del salario a la norma (XIII Congreso de la CTC)</li> <li>✗ Reducción de la política de gratuidades indebidas</li> <li>✗ Recuperación parcial de los controles económicos.</li> <li>✗ Énfasis en la contabilidad y reducción de los costos.</li> </ul>	En toda la economía nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>💡 Falta de integralidad en las medidas y por tanto no logran superar todas sus debilidades este sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>👍 Las propias del sistema.</li> </ul>

#### Anexo 4

Etapa	Sistema	Características	Campo de Acción	Limitaciones y Consecuencias	Aportes
1975 a 1985	SISTEMA DE DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA ECONOMÍA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Se basa en el Cálculo Económico.</li> <li>✍ Reconoce la vigencia de la ley del valor y de las relaciones monetario mercantiles en la economía socialista y por ende el papel del dinero, los precios, los créditos, los intereses, los cobros y pagos, la ganancia, etc.</li> <li>✍ Concede adecuada importancia a la Contabilidad y el Control por el peso.</li> <li>✍ Concibió la planificación como la base del Sistema. Sistema de planes estructurado niveles, territorios y temporal, amplía el horizonte hasta el largo plazo. Planificación material.</li> <li>✍ Empresas con Independencia limitada. Muchos aspectos operativos no se decidían en la empresa (estructura, plantilla, Sistema Costos, precios).</li> <li>✍ Cuenta única para ingresos y gastos corrientes.</li> <li>✍ Se concibe el Costo con plena vigencia, aunque no se convierte en verdadera herramienta de dirección.</li> <li>✍ Preveía que fueran utilizados los estímulos morales y materiales en equilibrio.</li> <li>✍ Los estímulos materiales se basarían en el pago del salario por cantidad y calidad del trabajo, el pago de primas por cumplimiento de determinados indicadores de eficiencia y la creación de fondos de estímulo para las empresas. (Fondo de premio y Fondo de desarrollo social del colectivo).</li> <li>✍ Se enfatiza en la necesidad del pago con arreglo al trabajo tanto en cantidad como en calidad.</li> <li>✍ Se considera como condición indispensable que existan norma de trabajo debidamente elaboradas.</li> </ul>	Todas las empresas estatales	<ul style="list-style-type: none"> <li>💡 Pago de salarios y primas sin respaldo productivo por deficiente normación.</li> <li>💡 Se priorizó estimulación material sobre la Moral.</li> <li>💡 Manejo de los precios como vía para incrementar la ganancia</li> <li>💡 Automatismo en resarcir las pérdidas de las empresas.</li> <li>💡 Sistema crediticio que no estimula reducción del costo.</li> <li>💡 Abastecimiento excesivamente centralizado.</li> <li>💡 Serias insuficiencias del sistema de contabilidad y sistema estadístico ineficiente.</li> <li>💡 Se aplican los mismos mecanismos a todas las empresas sin tomar en consideración sus características.</li> <li>💡 Insuficiente valoración, estímulo y control de la calidad se prioriza cantidad.</li> <li>💡 Proceso de planificación muy complejo.</li> <li>💡 Mecanismos excesivamente centralizados de fijación de los precios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>👍 Concibe la dirección integral de la economía.</li> <li>👍 Fortaleció la planificación a mediano y largo plazos.</li> <li>👍 Organizó el sistema empresarial.</li> <li>👍 Desarrollo de un importante proceso inversionista en la rama industrial del sector empresarial, así como en la esfera social</li> </ul>

## Anexo No 5

<b>Aspecto</b>	<b>Sistema de Dirección y Planificación de la Economía</b>
Planificación	Centro de la gestión empresarial
Independencia	Relativa sobre lo operativo-económico, aunque existían aspectos operativos que no se solucionaban en las empresas como la estructura, los precios, etc.
Contabilidad	Se establece un sistema uniforme de cuentas
Costos	Se le otorga un importante papel, aunque no es utilizado en todas sus posibilidades
Precios	Se establecen mecanismos centralizados para su formación
Salarios	Sobre la base de la formación del trabajo
Estimulación	Primas y fondos de estimulación
Manejo de recursos	Aportan : contribución sobre la ganancia, depreciación para reposición, hasta el 30% de la depreciación para reparaciones generales, importe por reducción de la norma financiera Pueden obtener créditos y recibir recursos del organismo superior para reparaciones, inversiones y pérdidas
Inversiones	Requieren de ser aprobadas por el plan y se financian por recursos propios de la depreciación por reparaciones generales y por reposición y algo de la ganancia. Si no son suficientes pueden ser financiados por el Presupuesto
Mercadotecnia	No se contempla

Elaborado a partir de: Decreto No 42 Gaceta Oficial de la república de Cuba 4 de Junio 1979,