



VALUARTE

**APUNTES PARA LA
GESTIÓN EMPRESARIAL Y
EL DESARROLLO LOCAL**

COLECTIVO DE AUTORES

La Habana, 2023

Índice

	Pág.
Prólogo	4 - 7
Las MIPYME en Cuba, 2023	8 - 12
Sobre los Estudios de Factibilidad Técnico Económico.	13 - 14
Apuntes sobre la implementación del Sistema Tributario en los actores económicos cubanos. Una mirada a los años recientes.	15 - 17
Las Micro, pequeñas y medianas empresas y el Control Interno.	18 - 21
Importancia de los Proyectos de Desarrollo Local en el desarrollo territorial	22 - 24
Referencias bibliográficas:	25 - 26

**Dedicado especialmente a los actores de desarrollo del municipio Boyeros y
a todos los que han impulsado el trabajo de VALUARTE
en sus primeros 2 años.**

**Agradecemos las contribuciones realizadas por sus autores; así como la
colaboración de quienes aportaron arte, recursos y talento para la
elaboración de este material:**

Lic. Lisandra Ramírez Mesa

Lic. Anaira Ruiz Muñoz

Lic. Odalys Aquinos Leyva

MSc. Denis Castro Castillo

Prólogo

Los inicios del PDL VALUARTE coinciden con importantes transformaciones del marco regulatorio del país referidas a: la presencia y funcionamiento de nuevos actores de la economía; a la posibilidad de modificación de diferentes aspectos de los ya existentes, básicamente en la búsqueda de una mayor cantidad de organizaciones, de menor tamaño y mayor autoridad, que pudieran tributar al desarrollo económico.

Por ejemplo, se emite el Decreto Ley No. 34 del 2021 por el Consejo de Estado sobre el Sistema Empresarial Cubano; el Decreto No. 33 del 2021 por el Consejo de Ministros sobre el desarrollo local y los proyectos de desarrollo local; el Decreto Ley No. 46 del 2021 por el Consejo de Estado sobre las micro, pequeñas y medianas empresas. Conjuntamente fue emitido un grupo de resoluciones de diferentes organismos y ministerios, estableciendo las normas y los procedimientos correspondientes para la implementación de los cambios.

Las transformaciones legislativas, que implicaron tanto al sector estatal como al sector privado, propiciaron el surgimiento de nuevos actores en el escenario económico y la reformulación de varios ya existentes. Dicha situación, en una mayor cantidad de entidades, agudizó la necesidad de adquirir y desarrollar competencias para el desempeño empresarial en diferentes especialidades.

En un escenario marcado por importantes transformaciones legales, organizacionales, económicas y sociales; además, en el territorio escaseaban las instituciones especializadas para ofrecer servicios profesionales en materia de gestión empresarial y desarrollo local. En consecuencia, el Consejo de la Administración Municipal de Boyeros dio luz verde a la iniciativa de un grupo de especialistas de la localidad que se disponían a brindar asistencia técnica. Pocos días después se registraba formalmente con el nombre PDL VALUARTE Contadores y Asociados.

De igual forma, el Consejo de la Administración Municipal visualizó la necesidad de contar con un grupo de especialistas, de diferentes disciplinas, en quien apoyarse para encauzar la gestión del desarrollo. Además, ya se planteaba de manera diferente: más autonomía a los territorios, mayor atención y fomento a los actores económicos, captación y manejo de fondos

para el desarrollo, definición de Estrategia de Desarrollo Local y creación de proyectos de desarrollo local, entre otras novedades.

Dos años después, se ratifica esta proyección y se visualizan algunos retos más complejos en la conducción del desarrollo, entre ellos:

- aminorar los impactos de la inflación con ofertas de bienes y servicios asequibles a la población,
- aprovechamiento de capacidades ociosas que existen en el territorio,
- creación de alianzas entre los diferentes actores económicos para lograr reducir los costos y potenciar la producción territorial, el empleo y los salarios,
- financiamiento de nuevos proyectos e iniciativas de desarrollo,
- diseño e implementación de incentivos y oportunidades para el desarrollo,
- integrar actores de desarrollo a los objetivos definidos en la Estrategia de Desarrollo Municipal,
- fortalecer capacidades para conducir el desarrollo, de forma coordinada, inclusiva y con basamento de la ciencia y la innovación.

La solución a estos y otros desafíos se hace más urgente si tomamos en cuenta que el municipio Boyeros es uno de los que concentra la mayor cantidad de nuevos actores económicos aprobados en el país durante los últimos años*.

Estas nuevas instituciones, fundamentalmente mipyme, se insertan en un ecosistema donde ya existían una gran variedad de actores económicos de diferentes formas de propiedad y de gestión (quizás entre las más significativa para un municipio del país en el sector agroindustrial, logístico y manufacturero). También, en el territorio se dispone de fortalezas científicas, culturales, educativas y sociales que, sin dudas, ofrecen grandes oportunidades para fomentar un mayor desarrollo a nivel local.

En este contexto, se reafirma la necesidad de potenciar a las entidades con conocimiento especializado que contribuyan al surgimiento de nuevos actores. Asimismo, a potenciar el desarrollo de los actores existentes y fundamentalmente que contribuyan a gestionar las conexiones necesarias e inaplazables. En consecuencia, entre todos los actores locales cumplir con una de las premisas básicas del crecimiento territorial: el desarrollo de una red de actores interconectados, que desde sus objetivos específicos se integren en el cumplimiento de los objetivos económicos y sociales del municipio.

Dando respuesta a esta necesidad, VALUARTE ha tenido el privilegio, en estos dos años, de participar en la incubación de casi 200 proyectos de negocios, entre ellos: mipyme privadas y estatales, cooperativas, proyectos de desarrollo local, con inversión extranjera, etc. También, hemos ofrecido servicios profesionales en materia económica, comercial, contable, financiera y organizacional; así como en diseño y comunicación institucional, para actores económicos dentro y fuera del municipio, formalizados en alrededor de 300 contratos de servicios.

Como contribución social, hemos realizado aportes al Fondo de Fideicomiso del municipio de manera sistemática y creciente; brindamos asesorías y consultorías a entidades del estado y el gobierno; elaboramos y publicamos materiales con contenido técnico de manera regular; impartimos acciones de superación a diferentes públicos y mantenemos colaboración con instituciones educativas. Igualmente, como parte de nuestra Responsabilidad Social Empresarial participamos en la promoción de contenidos educativos por los medios de comunicación masiva; así como hemos brindado apoyo sistemático al Consejo de la Administración, las instituciones y los actores económicos del municipio y de la capital.

Nos enorgullece el capital humano que se ha logrado reunir en VALUARTE, en su mayoría profesionales con experiencia, prestigio y consagración. Una muestra de ello es el material que ponemos a su disposición. Una serie de artículos, donde hemos querido compartir algunas enseñanzas y prácticas adquiridas durante estos últimos meses de trabajo y, a su vez, aportar recomendaciones para una mejor gestión empresarial y de desarrollo local.

El conocimiento nos compromete a una mayor socialización, sistematización y aplicación de buenas prácticas. Es el modesto aporte que podemos ofrecer desde nuestra posición, que asumimos con mucho placer y responsabilidad.

Le invitamos a reflexionar sobre algunos de estos temas, a partir de apuntes y experiencias que nos sugieren los especialistas del Equipo VALUARTE.

Colectivo de autores.

Las MIPYME en Cuba, 2023

Autor: Lic. Eduardo Erik Mesa Cabrera.

La Constitución de la República de Cuba del 2019, como ley principal de nuestro país, oficializó el reconocimiento de la propiedad privada como una de las formas de propiedad, funcionales a la construcción del socialismo en Cuba y concibe entre otros, la posibilidad de interactuar y encadenarse con la Empresa Estatal Socialista. La polarización y debate hoy en nuestra sociedad sobre temas económicos, centran su atención principalmente sobre los actores privados (TCP, CNA, mipyme, PDL, Artistas y Artesanos, entre otros), en todas sus variantes de empleos y formas de propiedad y de gestión. Sobre todo, si estos actores se acercan o alejan del socialismo, si son los responsables de nuestra inflación, si son los culpables en nuestros aciertos y desaciertos en la economía.

Igualmente, coexisten criterios favorables al desempeño de estos actores no estatales desde su creación, como la realización de importantes aportes tributarios, que han reactivado servicios y producciones que el estado no logra activar; que exportan; que importan bienes finales deficitarios y demandados por nuestra población, donde el estado no logra presentar ofertas. También, se cuestiona el papel de la Empresa Estatal Socialista y su papel dentro de la economía nacional; así como su rol principal en encadenar productivamente a los actores privados y no al revés.

A dos años de la implementación de las normas legales que ampliaron y perfeccionaron la actuación y gestión de los actores no estatales, tales como: el Decreto-Ley 44/2021, Sobre el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia; el Decreto-Ley 45/2021, De las contravenciones personales en el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia; el Decreto-Ley 46/2021, Sobre las micro, pequeñas y medianas empresas. Asimismo, el Decreto-Ley 47/2021 De las Cooperativas No Agropecuarias; el Decreto-Ley 48/2021 Del Régimen Especial de Seguridad Social para los trabajadores por cuenta propia, los socios de las cooperativas no agropecuarias y de las micro, pequeñas y medianas empresas privadas.

También, el Decreto-Ley 49/2021 Modificativo de la Ley 113 del Sistema Tributario de 23 de julio de 2012 y el Decreto 49/2021 De las actividades a realizar por las micro, pequeñas

y medianas empresas privadas, cooperativas no agropecuarias y trabajadores por cuenta propia, publicados todos en la Gaceta Oficial No. 94 Ordinaria de 19 de agosto de 2021.

Según los datos publicados por la ONEI y presentados en la última legislatura de nuestra Asamblea Nacional, hoy en el sector privado se presentan los siguientes resultados:

- Tienen un impacto directo del 14% en el PIB.
- Concentran el 35% del total de empleados y emplean más trabajadores (1,6 millones) que el sector empresarial estatal (1,3 millones).
- Generaron alrededor de 250 mil empleos directos en estos 2 años. Solo las mipyme privadas emplean 212 598 trabajadores (de ellos el 24,7% son mujeres y el 24,4% son jóvenes).
- Existen registrados 8675 actores económicos, de ellos 8421 mipyme privadas, 118 estatales, 66 Cooperativas No Agropecuarias. Sin embargo, es un sector más amplio porque tendríamos que sumar los TCP, los artesanos, los usufructuarios, las CPA, las CCS y los PDL, ninguno de los cuales son estatales o no califican como PYME, pero no dejan de ser empresas y emprendimientos no estatales.
- Este sector ha generado 4,788,500.00 dólares de exportación y 270,294,100.00 en importaciones de los cuales el 61 % (164,8 millones) fueron realizados por las mipyme.
- El 22,1% se concentran en las esferas de los servicios y alojamientos.

Los datos citados anteriormente muestran el potencial de un sector que continúa reinventándose, para probar que su papel es clave en nuestra economía. Sin embargo, en su camino por sobrevivir, al igual que el resto de los actores económicos han tenido limitantes en el acceso a las divisas y su refinanciación; a la adquisición de materias primas e insumos principales; a los portadores energéticos y combustibles. Igualmente, muchos de estos emprendedores no tienen los conocimientos necesarios como empresarios y en muchos casos

no conocen ni la legislación nacional que regula los marcos de actuación de sus competencias empresariales.

Hoy día, estos actores no estatales que fueron concebidos como complementarios dentro de la economía nacional (según la Constitución de la República de Cuba del 2019, en su Artículo 22 inciso d)) y por demás prescindibles al sistema económico, según criterios de algunos funcionarios del estado y delegados de nuestra Asamblea Nacional. Aun cuando el marco regulatorio deja muchas zonas grises, han sabido aprovechar esos espacios y han demostrado una gran capacidad de reinención. De ellos, algunos han llegado a exportar y otras han logrado articular producciones con la Empresa Estatal Socialista.

Ahora bien, si se quiere invertir la estructura de la creación de las pequeñas y medianas empresas (hoy existen más de servicios que las de producción), ¿por qué no aplicar una política tributaria más proactiva que favorezca la producción y la exportación?

¿Por qué no aplicar un régimen fiscal parecido al de la Zona Especial de Desarrollo del Mariel para este sector o aplicar regímenes arancelarios más favorables para ciertos insumos, equipos, maquinarias herramientas o productos imprescindibles en producciones específicas de interés al país que realizan estos actores privados?

¿Por qué no modificar los impuestos del 35 % sobre las utilidades, sobre todo para aquellas que produzcan y exporten?

¿Por qué no mejorar el acceso y la cuantía de los créditos a este sector?

¿Por qué no se sistematiza lo aprobado en norma legal, sobre la posibilidad de la inversión extranjera directa en este sector para evitar improvisaciones u otros descalabros?

¿Por qué no aumentar las actividades permitidas para este sector?

¿Por qué mantener la misma tasa impositiva para todos los actores sin importar su nivel de actividad y tamaño?

¿Por qué no fomentar un programa diferenciado que estimule la creación y desarrollo de empresas de base tecnológica?

Estas interrogantes hoy, son sin dudas muchas de las cuestiones que obstaculizan el desarrollo de este sector; asimismo, crean estados de opiniones negativos en la sociedad. Además, que se constituyen en un caldo de cultivos necesarios para hacer de los actores no estatales, un conflicto político y social. Cuando se sabe que los actores no estatales han llegado hasta donde se les ha permitido por el legislador y, en otras ocasiones, por el descontrol de aquellos funcionarios públicos encargados de velar por un equilibrio sano, en el funcionamiento de estos dentro de la economía nacional.

Actualmente, los actores no estatales constituyen uno de los cimientos del desarrollo económico y social de nuestro país y debemos continuar mejorando. Este sector no estatal deberá seguir favoreciendo la economía nacional en:

- Crear empleos y con sus contribuciones fiscales, beneficiar la economía del país.
- Ayudar a la absorción de plantillas infladas en el sector estatal.
- Ampliar la oferta de bienes y servicios a la población.
- Rivalizar sanamente con la Empresa Estatal Socialista en la calidad de sus producciones y ofertas.
- Atraer inversiones en actividades productivas y no en la comercialización de bienes finales.
- Encadenamientos con empresas estatales y creación de empresas de propiedad mixta.
- Nueva vía para la atracción de inversión extranjera de manera formal.
- Exportar bienes y servicios, a fin de contribuir a mejorar la balanza comercial del país y sus ingresos en monedas libremente convertibles.

Es importante desarrollar el sentido de la Responsabilidad Social del sector no estatal y su integración en las tareas de la construcción socialista de nuestra patria. Todas las figuras económicas no estatales reconocidas en el Artículo No.22 de la Constitución de la República de Cuba del 2019, forman parte del proceso de construcción de nuestro modelo económico,

político y social. Por tanto, las políticas, el marco legislativo y regulatorio dirigido a este sector, deberán contribuir a su fortalecimiento y desarrollo para que sigan contribuyendo al avance económico de nuestro país.

En VALUARTE hemos trabajado estrechamente vinculados a esta forma de gestión desde sus inicios en el 2021, con más de 100 contratos de servicios ofrecidos en materia contable, comercial, tributaria, organizacional, financiera, en comunicación y diseño institucional, entre otros. Durante estos años, hemos participado también en la incubación de unos 150 proyectos de mipyme, principalmente privadas. En la mayoría de los casos, hemos encontrado negocios promovidos por emprendedores y trabajadores con muchas motivaciones, capaces de asumir el riesgo y superar las vicisitudes de una economía doméstica frágil, con optimismo y creatividad. En no pocos casos, son negocios promovidos por personas jóvenes, amigos que se han unido en la aventura, mujeres empoderadas, familias y también personas de avanzada edad, animados por estas políticas y dispuestos a darse una nueva oportunidad.

Como parte de esta travesía, y a diferencia de lo que popularmente algunos puedan suponer, hemos descubierto socios preocupados por elevar su preparación y modelar su comportamiento. Actores inmersos en procesos de negociación con empresarios y proveedores establecidos (a veces superando como puedan las barreras del idioma), ingeniándose las para actuar mejor en un entorno cada día más competitivo; gestionando financiamientos y capacidades logísticas; invirtiendo sus ahorros con osadía y en condiciones de mucho riesgo; potenciando la formación de sus trabajadores y atendiendo sus necesidades personales. De igual forma, aportan a la sociedad con donativos y contribuciones más allá de cualquier formalidad o pretensión individual, creciendo como seres humanos y como profesionales. Todo esto nos regocija y enorgullece, al mismo tiempo que nos compromete con el desarrollo de nuestro municipio y del país.

En ellos, hemos encontrado fuente de motivación para orientar también el rumbo de VALUARTE. Sin ellos, quizá nunca hubiese sido tan significativa nuestra obra, ni tampoco se disfrutará tanto. Su suerte, es también la nuestra.

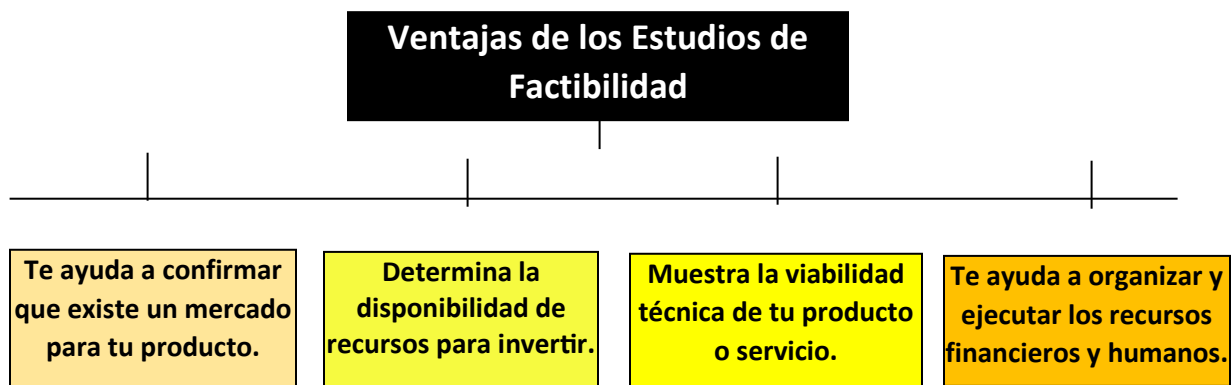
Sobre los Estudios de Factibilidad Técnico Económico.

Autor: Lic. Franklin Serrano Ortiz

El estudio de factibilidad es la herramienta que te ofrece una guía para tomar las mejores decisiones cuando tienes en plan de emprender un nuevo negocio. La información que se obtiene puede determinar el potencial éxito o fracaso del negocio y ayudarte a saber si deberías realizar o no la inversión.

En Cuba, los análisis económicos financieros en la evaluación de proyectos de pre-inversión están regulados por la Resolución Conjunta No.1 “Bases metodológicas” de fecha 9 de agosto de 2022 del Ministerio de Economía y Planificación, el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. Dicha norma, es de aplicación para todos los actores de la economía y los proyectos de inversión extranjera.

Resulta de vital importancia que los empresarios realicen un estudio de factibilidad antes de invertir, que les permitirá prever los posibles escenarios a los que se podrá enfrentar su negocio. Además, este tipo de estudio le ofrece otras ventajas que tributan a un proceso de toma de decisión más objetivo y fundamentado. En la Figura 1, se mencionan algunas de estas ventajas para los inversionistas:



Fuente: Elaboración propia.

Es válido destacar que un estudio de factibilidad no garantiza el éxito de un proyecto. No obstante, disminuye el nivel de incertidumbre y, por ende, el riesgo de pérdida, porque señala los puntos débiles del proyecto al decisor. De esa manera, los obstáculos pueden preverse y solucionarse de manera más efectiva.

Desde un enfoque económico, el estudio aporta una noción de los niveles de inversión inicial requeridos, posibles comportamientos en los costos de operaciones, los ingresos esperados por la venta de producción o servicios y las diferentes formas de financiamiento a emplear.

A pesar de las ventajas que ofrecen los estudios de factibilidad, todavía no es una práctica generalizada por las mipyme y otras modalidades de inversión en Cuba. En mayor medida, se debe a la falta de conocimiento y preparación en materia de negocios de los emprendedores. Cuestión que ponen en peligro su capital financiero.

Por tales razones, desde la propia concepción de VALUARTE como proyecto de desarrollo local nos hemos propuesto fortalecer la cultura empresarial de los nuevos actores económicos. En este sentido, juegan un papel fundamental nuestros servicios profesionales especializados, tales como: los estudios de evaluación de proyectos de inversión.

VALUARTE dispone de las herramientas y personal altamente calificado; con experiencia para ofrecer apoyo, alternativas y soluciones para viabilizar y concretar, en el menor tiempo, sus proyectos. Una muestra de ello, son los más de quince clientes que han confiado en nosotros para diseñar e introducir sus negocios.

Apuntes sobre la implementación del Sistema Tributario en los actores económicos cubanos. Una mirada a los años recientes.

Autor: MSc. Yasniel Rodríguez Pérez

Desde la concepción de VALUARTE y sus primeras proyecciones estratégicas, los servicios asociados a la contabilidad empresarial se han posicionado como nuestra principal línea de trabajo, representado casi el 50% de las actividades ejecutadas durante estos dos años de existencia. Aun cuando hemos logrado desarrollar con éxito otras líneas de negocios atendiendo a oportunidades del entorno o necesidades puntuales de los clientes, nuestra mayor fortaleza radica en la prestación de asesorías contables, tenedurías de libros, implementaciones de sistemas automatizados y consultoría de diagnósticos contable-financieros.

En gran medida, la calidad de los servicios anteriormente mencionados está delimitada por la eficiencia con que se gestiona el Sistema Tributario (ST) de una entidad; especialmente en lo relativo a: los cálculos, registros contables y liquidación de los impuestos, tasas y contribuciones que deben honrar las empresas y empresarios en el ejercicio de su labor. Esta realidad nos ha exigido estudiar, incansablemente, las obligaciones que se establecen para cada actor de la economía con el Presupuesto del Estado. Además de sistematizar métodos y herramientas de cálculo y contabilizaciones que nos aseguren un buen desempeño. Todo ello, en la misma medida en que apoyamos a las instituciones rectoras a fomentar una mayor cultura en este tema, tan pendiente como sensible para todos. Precisamente, esta se ha convertido en una de las principales contribuciones de VALUARTE ofrecer contenidos informativos y educativos, tanto a sus colaboradores, aliados y clientes, como al resto de los actores del ecosistema empresarial y la sociedad en su conjunto.

En Cuba, el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) es rector de las políticas tributarias y la Oficina de Administración Tributaria (ONAT), de su implementación y gestión. Con la incorporación de algunos actores a la economía en el año 2021 (fundamentalmente mipyme) y la modificación de algunas normas para otros que ya existían previamente (TCP, CNA, PDL) se introducen modificaciones en el ST mediante las Gacetas Oficiales 054 y 094/2021.

Posterior a esa fecha, otras normas jurídicas de diferentes rangos han continuado actualizando el ST al que están sujetos los actores económicos cubanos. En la Figura 1, se muestra de forma cronológica las que inciden directamente sobre el tema en cuestión.

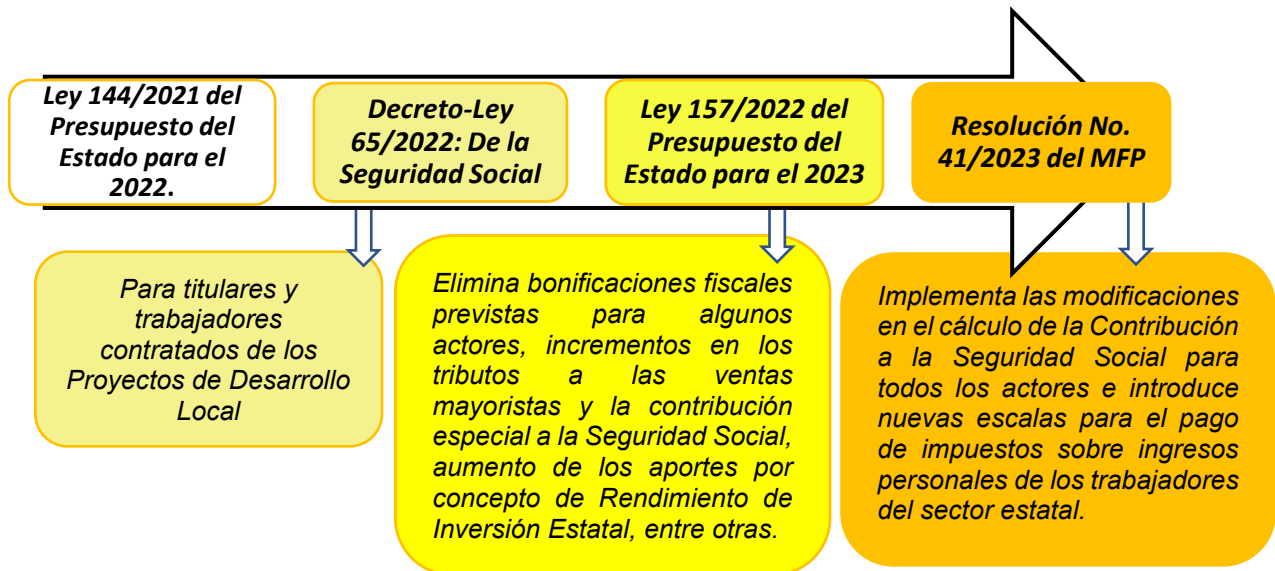


Figura 1. Cronología de normas jurídicas con mayor incidencia en el ST de los actores económicos cubanos

Fuente: Elaboración propia

Dichas novedades y otras implementadas en tan corto período de tiempo sobre un ST complejo por naturaleza; sumado a prácticas jurídicas de los organismos rectores que a veces han resultado imprecisas e inoportunas, han traído consigo no pocas confusiones entre los contribuyentes y problemas que afectan la efectividad de dicho sistema. Teniendo en cuenta la experiencia adquirida con el trabajo desarrollado por VALUARTE, nos sentimos en la capacidad de abordar algunos de estos problemas.

Por ejemplo, el hecho de que se establezcan en Ley determinadas disposiciones que para hacerse efectivas dependen de “normas complementarias” de menor rango, ha sido causa de pagos indebidos de algunos actores (a veces identificados y conciliados con la ONAT y otras veces no) y de tributos dejados de aportar de manera involuntaria.

Otros sucesos de marcada incidencia sobre el ST estuvieron originados por las indefiniciones en cuanto a la tasa de cambio a aplicar por los actores económicos no estatales para sus operaciones de comercio exterior. Respecto a este tema, se suscitaron muchísimas dudas, debates e interpretaciones desde que el BCC emitiera su Resolución 127 en agosto de 2022 hasta que fuera aclarada, meses después, por el MFP en junio de 2023 mediante la Norma Específica de Contabilidad “Operaciones con Moneda Extranjera resultantes del Mercado Cambiario”. No obstante, todavía se pueden apreciar distorsiones generadas por dicha normativa y sus respectivas implicaciones fiscales.

Por otra parte, problemáticas experimentadas no menos sensibles para el ST y que aún presentes, están originada por la falta de consenso en cuanto al tratamiento fiscal a determinados actores (por ejemplo, los PDL); así como el acompañamiento técnico que requieren los actores económicos desde las representaciones territoriales del INASS, ONAT, MTSS y MFP para una mejor gestión tributaria. De igual modo, coexisten determinadas malas prácticas ante el cumplimiento de obligaciones tributarias y conductas evasivas por parte de algunos actores económicos. A veces utilizados como mecanismos desafortunados para sortear dificultades logísticas, monetarias, mercantiles, cambiarias y financieras que no están resueltas para algunas entidades de nuestro ecosistema empresarial.

Las experiencias de VALUARTE en los temas tributarios y el trabajo sistemático junto a los organismos implicados en sus políticas, nos ha permitido fundamentar la necesidad de actualizar la Ley del Sistema Tributario, vigente desde hace más de 10 años en el país. En las condiciones actuales, para lograr una gestión tributaria efectiva se requiere dominar una gran cantidad de disposiciones legales que pueden generar inconvenientes, incluso a los más experimentados en la materia.

De igual modo, se sugiere continuar evaluando, adaptando e introduciendo incentivos fiscales acorde a las necesidades de la economía y de la sociedad. Al tiempo que se promueve una mayor educación tributaria y la asimilación de iniciativas y beneficios que nos ofrece la “transformación digital” en el país.

Para llevar adelante estos y otros retos, en la manera que sea preciso aportar, siempre estará la noble voluntad de los especialistas de VALUARTE.

Las Micro, pequeñas y medianas empresas y el Control Interno.

Autora: Lic. Yinet Leyet Fuentes.

En el mes de septiembre del 2023 se cumplen 2 años de la aprobación de la creación de las micro, pequeñas y medianas empresas como nuevos actores económicos en la economía cubana, siendo necesario evaluar la importancia que tiene para estas nuevas formas de gestión la aplicación y el diseño del Sistema de Control Interno.

El Control Interno es el plan de organización, los métodos y procedimientos coordinados, la asignación de deberes, responsabilidades y el diseño de cuentas e informes empleados para asegurar que los activos estén protegidos, confirmar la confiabilidad y exactitud de los datos contables para la toma de decisiones, promover que las actividades operativas se desarrollen eficazmente, comunicar las políticas administrativas y fomentar su cumplimiento.

En nuestro país, la actividad de Control Interno se encuentra regulada mediante la Resolución No. 60 del 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba. En dicha norma, se estipula que el Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, son los siguientes:

Ambiente de Control

“El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.”¹

1

Contraloría General de la República de Cuba . (2011). *Resolución No. 60.*

Gestión y Prevención de Riesgos

“El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse.”²

Actividades de Control

“El componente Actividades de Control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades. Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo.”³

Información y Comunicación

“El componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de

² Ibidem

³ Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Resolución No. 60

retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes.”⁴

Supervisión o Monitoreo

“El componente Supervisión y Monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas. Entre ellas: el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas.”⁵

La importancia de tener un sistema de Control Interno en las micro, pequeñas y medianas empresas, se debe a que este constituye la parte que se encarga de la organización de los procedimientos y necesidades del negocio; así como, resguardar y proteger los activos, verificar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones.

El Control Interno debe ser empleado por todas las empresas independientemente de su tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones. Con un diseño que permita proporcionar una seguridad razonable sobre las actividades que realiza, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones establecidas en el país.

En nuestro país, en la mayoría de los casos, las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema de control interno adecuado a sus características. Debido a que son nuevos emprendimientos, con pocas experiencias, muchas son empresas familiares, carecen de formalidad, de una adecuada organización, falta de manuales de procedimientos y políticas que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa.

Igualmente, su proceso de comunicación es menos formal, normalmente la comunicación es oral, con pocos niveles gerenciales; la actividad de supervisión es ejercida por la alta gerencia (generalmente el dueño o el fiscalizador); el estilo de administración es directo y no existe

⁴ Ibidem

⁵ Ibidem

mucha delegación de funciones. Por tanto, es de vital importancia que se encuentre constituido el Órgano de Control y Fiscalización que cumpla con la función de ejercer el control sobre los bienes y recursos que forman el Patrimonio de la Sociedad; verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas; los Estatutos Sociales y los Acuerdos de los órganos de dirección y administración de la mipyme.

El contar con un Control Interno adecuado a cada tipo de empresa nos permitirá maximizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa; así como obtener mejores niveles de productividad. También, ayudará a contar con recursos humanos motivados, comprometidos con su organización y dispuestos a brindar al cliente servicios de calidad.

El Control Interno en las micro, pequeñas y medianas empresas es responsabilidad de la gerencia o dirección de la empresa, para establecer un sistema adecuado que permita garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Igualmente, incluir políticas y procedimientos para la gestión de riesgos, la prevención de fraudes, la protección de los activos, la evaluación y supervisión continua del desempeño operativo y financiero. Por otra parte, la ejecución de controles de manera regular por parte del Órgano de Control y Fiscalización permiten evaluar la efectividad del sistema de control interno y detectar posibles mejoras en la gestión de la empresa.

Sin dudas, son grandes los retos y desafíos actuales de la economía a los que se enfrentan los nuevos actores económicos; por tanto, el diseño, la evaluación sistemática y mejora del sistema de Control Interno implementado puede establecer la diferencia entre el éxito o el fracaso del emprendimiento.

Importancia de los Proyectos de Desarrollo Local en el desarrollo territorial

Autora: Dra.C. María Lilia Santos Norton.

Los principales aspectos normados en Cuba sobre el Desarrollo Local y los Proyectos de Desarrollo Local (PDL) están contenidos en el Decreto No.33 “Para la gestión estratégica del desarrollo local” del año 2021 emitido por el Consejo de Ministros. Asimismo, en las resoluciones que se emitieron posteriormente, siendo las principales: la Resolución No. 29 año 2021 por el Ministerio de Economía y Planificación; la Resolución No.147 del año 2021 por el Banco Central de Cuba y la Resolución No. 114 “Procedimiento para el funcionamiento presupuestario del desarrollo territorial y el tratamiento tributario, financiero, de precios y contable aplicable a los proyectos de desarrollo local” del año 2021 por el Ministerio de Finanzas y Precios.

En este grupo de normativas, fundamentalmente en las dos primeras, se establece la conducción del desarrollo local a partir del diseño y gestión de las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM); identificándose a las mismas como el instrumento que constitucionalmente tienen los gobiernos para llevar a vías de hecho el desarrollo territorial. Igualmente, se expresa en dichas regulaciones que el desarrollo debe ser conducido sobre la base, entre otros elementos, de la creación de una red de actores económicos con capacidad transformadora a corto, mediano y largo plazo.

En el artículo 5 del Decreto No. 33, se establece que “los actores locales son las personas naturales y jurídicas, estatales y no estatales con potencialidad de intervenir en la gestión y transformación del territorio para su desarrollo”. A la par, en el artículo 15 se norma que “para la implementación de las Estrategias de Desarrollo Municipal y Provincial se identifican los proyectos de desarrollo local correspondientes...” y en el artículo 16.1 se les define como: “un conjunto de recursos, esfuerzos y acciones, con identidad propia, para transformar una situación existente en otra deseada, que contribuya al desarrollo del territorio donde actúa, e impacte en la calidad de vida de la población”.

Es decir, los PDL no son personas naturales ni jurídicas, se les reconoce identidad propia, no son identificados como actores económicos. Sin embargo, tienen un papel decisivo en las transformaciones socio-económicas del territorio y contribuyen, según dispone el artículo No. 16.2 del mencionado Decreto 33 del 2021 a “potenciar las capacidades de los grupos y

actores participantes” (aquellos que se incluyan de manera temporal o definitiva en el proyecto) y a “aprovechar los recursos endógenos en la solución de las problemáticas planteadas”.

Teniendo en cuenta estos y otros elementos contenidos en las normativas antes mencionadas, se concluye que los gobiernos locales en su función de conductores de las EDM pueden convocar a determinados actores económicos de su territorio para que se agrupen contractualmente, de manera temporal o definitiva en un PDL; con el objetivo de materializar acciones que permitan avanzar en el cumplimiento de las políticas y las líneas estratégicas establecidas en la EDM. También, puede ocurrir que surja un promovente de un PDL que integre a actores económicos del territorio para que dicha unión, establecida contractualmente, posibilite la materialización de acciones que tributen a la EDM.

Es decir, por su naturaleza los PDL constituyen una vía para gestionar la articulación, los encadenamientos y las alianzas entre actores económicos de la localidad, con el objetivo de desarrollar acciones transformadoras que beneficien fundamentalmente a la población del territorio donde se aprueban.

De la experiencia obtenida en el municipio de Boyeros se puede concluir que estas opciones han sido débilmente explotadas. El 95% de 42 PDL aprobados han surgido como iniciativas individuales de emprendedores, básicamente TCP o personas naturales, con posibilidades y deseos de aportar (fundamentalmente producir) productos o servicios, que posteriormente comercializan dentro y -con mucha frecuencia- fuera del territorio. El 33% de los proyectos aprobados han cambiado su estatus y se han transformado en empresas para operar bajo las condiciones que para ellas se establecen o, se han disuelto por diferentes causas.*

A pesar de lo anteriormente expuesto, los PDL del municipio Boyeros han aportado a la economía diversos productos y servicios; han contribuido a través del pago de tributos y otras contribuciones económicas al desarrollo del territorio. De igual forma, han realizado aportes sociales con sus producciones a diferentes instalaciones, fundamentalmente del sector de la educación y de la salud. Principalmente, han demostrado que hay un potencial de personas dispuestas a apostar por el desarrollo local y del país en general.

Además, se aprecia que existen avances en el desarrollo local; lo demuestra el hecho de que Boyeros es uno de los municipios con mayor presencia de nuevos actores. Algunos de ellos, con productos colocados más allá del territorio y con reconocimiento provincial.

Por otra parte, persisten brechas que deben ser selladas en el menor tiempo posible, entre las que podemos mencionar: débil liderazgo de los responsables de conducir la EDM; baja participación ciudadana en las decisiones inherentes al desarrollo; insuficiente conocimiento de los actores implicados en las diferentes aristas a las que se enfrenta el desarrollo territorial; demora en la revisión y completamiento de las normativas dictadas; insuficiente comprensión y desempeño de las dependencias de base de algunas entidades.

El fortalecimiento de la gestión de las estrategias de desarrollo municipal implicará, entre otros aspectos, eliminar dichas brechas. De manera especial, se debe crear y desarrollar una red entre todos los actores del territorio, estatales y privados, que tributen a la economía, a lo social, a la innovación; que sea gestionada conscientemente y enfocada a los propósitos enunciados en las estrategias. En ese camino, los PDL pueden desempeñar un papel integrador, articulador, transmisor de innovaciones y de buenas prácticas.

Es necesario realzar el papel de los PDL, de la forma en la que fueron concebidos y desde todas las dimensiones posibles: políticas, legales, económicas, culturales, educativas. De igual forma, facilitarles el papel que pueden y deben desempeñar en el desarrollo de los territorios donde se incuben y crezcan.

El PDL VALUARTE, aprobado por el Consejo de la Administración Municipal de Boyeros el 25 de agosto del año 2021, trabaja por este propósito y de hecho uno de sus principales objetivos, en los que ya ha logrado algunos resultados es contribuir a las conexiones, articulaciones y alianzas entre diferentes actores del territorio.

*Las cifras contenidas en este párrafo han sido extraídas del informe “Situación actual de los PDL” emitido por el Grupo de Desarrollo Local del Municipio de Boyeros en el mes de julio del 2023.

Referencias bibliográficas:

- ANPP, 21 de noviembre de 2012. Ley 113/2012 del Sistema Tributario. (GOC-2012-053)
- ANPP, 11 de enero de 2021. Ley 137/2021 “Del Presupuesto del Estado para el Año 2021”. (GOC-2021-09-EX2)
- ANPP, 4 de enero de 2022. Ley 144/2021 “Del Presupuesto del Estado para el Año 2022”. (GOC-2022-14-EX1)
- ANPP, 29 de diciembre de 2022. Ley 157/2022 “Del Presupuesto del Estado para el Año 2023” (GOC-2022-1172-EX88)
- Banco Central de Cuba, 3 de agosto de 2022. Resolución 127/2022 (GOC-2022-785-EX46)
- Consejo de Estado, 19 de agosto de 2021. Decreto-Ley 48/2021 Del Régimen Especial de Seguridad Social para los trabajadores por cuenta propia, los socios de las cooperativas no agropecuarias y de las micro, pequeñas y medianas empresas privadas (GOC-2021-779-O94)
- Consejo de Estado, 19 de agosto de 2021. Decreto-Ley 49/2021 Modificativo de la Ley 113 del Sistema Tributario, de 23 de julio de 2012 (GOC-2021-780-O94)
- Consejo de Estado, 12 de octubre de 2022. Decreto-Ley 65/2022 “De la seguridad social de los titulares y los trabajadores contratados de los proyectos de desarrollo local” (GOC-2022-961-O103)
- Consejo de Ministros, 16 de abril de 2021. Decreto 33/2021 Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial (GOC-2021-359-O40)
- Contraloría General de la República de Cuba, 2011. Resolución 60/ 2011 de la Normas del Sistema de Control Interno. (GOC-2011 Ex13)

- Ministerio de Economía y Planificación y Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera, Resolución Conjunta No. 1/2022.
- Ministerio de Finanzas y Precios, 13 de mayo de 2021. Resolución 114/2021 Procedimiento para el funcionamiento presupuestario del desarrollo territorial y el tratamiento tributario, financiero, de precios y contable aplicable a los proyectos de desarrollo local (GOC-2021-492-O54)
- Ministerio de Finanzas y Precios. 19 de agosto de 2022. RESOLUCIÓN 350/2021. (GOC-2021-793-O94)
- Ministerio de Finanzas y Precios, 31 de marzo de 2023. Resolución 41/2023 (GOC-2023-271-EX20)
- Ministerio de Finanzas y Precios, 9 de junio de 2023. Resolución 113/2023 (GOC-2023-492-O51)
- PDL VALUARTE Contadores y Asociados, “Resumen del Sistema Tributario para mipymes y sus respectivos socios” (Versión No. 4), disponible en @ValuarteCuba.