



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN DPTO. CONTABILIDAD

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO
DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**Procedimiento para la evaluación de
negocios en el sector no estatal en Cuba**

Autor: Yaillet Pérez Gómez

Tutor: MSc. Pedro Alexandi Aliaga Palomino

Holguín, 2020



PENSAMIENTO

“El trabajo va a ocupar gran parte de tu vida. La única forma de estar realmente satisfecho es hacer aquello que crees que es un buen trabajo, y la única forma de hacer un gran trabajo es amar aquello que haces”

Steve Jobs

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi esposo quien en primer lugar creyó en mi capacidad, me apoyó y alentó para continuar mis estudios, cuando parecía que me iba a rendir. A mi familia quienes me apoyaron incondicionalmente todo el tiempo. A todos los emprendedores que de una u otra forma se ven reflejados en esta tesis.

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas que han formado parte de mi carrera profesional, a las que me gustaría agradecerles sus consejos, apoyo, ánimo y compañía, principalmente en los momentos difíciles. Quiero agradecer especialmente:

A mi tutor Ms.C. Pedro Alexandi Aliaga Palomino por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia y paciencia me ha ayudado a terminar mis estudios.

A Dr.C. Fermín Munilla González por su visión tan acertada y crítica que me enseñó y motivó tanto.

También me gustaría agradecer Ms.C. Yaritza García Martínez a quien considero además de ser una gran persona, una excelente profesional.

Por último y no menos importantes a mi excelente claustro de profesores que durante toda mi carrera dieron lo mejor para mi formación como profesional.

RESUMEN

Esta investigación fue realizada como parte del proyecto de la Carrera Contabilidad y Finanzas denominado Enfoque Sistémico para el Estímulo a la Innovación de Estudiantes. El objetivo es desarrollar un procedimiento general para la evaluación de la factibilidad de negocios en el sector no estatal en Cuba. El informe está estructurado en dos capítulos, en el primero se realizó una caracterización de los fundamentos teórico – referenciales de los emprendimientos económicos, que permitió mostrar brechas metodológicas que demuestran la necesidad del procedimiento; también, se realizó un diagnóstico del estado actual del Trabajo por Cuenta Propia en Cuba, el cual ha experimentado un crecimiento en los últimos cinco años que ha contribuido a la satisfacción de las necesidades de la sociedad. En el segundo se diseñó un procedimiento formado por cuatro etapas relacionadas entre sí: 1) concepción preliminar del negocio, 2) definición del negocio, 3) factibilidad de la inversión y 4) control posterior de la inversión; posteriormente, se aplicó en un negocio dedicado a la fabricación de luminarias en el municipio Holguín, mostrando los pasos dados y algunas de las múltiples dificultades que un emprendedor puede enfrentar en su empeño de establecerse en el Sector no Estatal en Cuba, lo que resulta de mucha utilidad para quienes pretendan realizar nuevos emprendimientos económicos.

ÍNDICE

Contenido	
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ANÁLISIS HISTÓRICO Y TEÓRICO REFERENCIAL DEL EMPREDIMIENTO ECONÓMICO	5
1.3. Estado actual del trabajo por cuenta propia en la provincia y municipio Holguín	21
CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO	24
CAPITULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE NEGOCIOS EN EL SECTOR NO ESTATAL EN CUBA	25
2.1. Procedimiento general para la concepción, diseño, factibilidad, puesta en marcha y evaluación de un negocio en el sector no estatal	25
2.2. Aplicación del procedimiento en el negocio de fabricación y comercialización de luminarias en el Municipio Holguín	54
2.3. Impacto de la investigación.....	67
CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO	68
CONCLUSIONES GENERALES.....	69
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Trabajadores por Cuenta Propia en el municipio Holguín al cierre de abril de 2020.....	22
Tabla 2. Actividades con mayor cantidad de Trabajadores por Cuenta Propia del municipio Holguín al cierre de abril de 2020	22
Tabla 3. Actividades con mayor número de bajas Trabajadores por Cuenta Propia del municipio Holguín al cierre de abril de 2020	23
Tabla 4. Cédula del Presupuesto de Ventas según precio propuesto	61
Tabla 5. Cédula de las fichas unitarias de costos	61
Tabla 6. Cédula del Costos de ventas	62
Tabla 7. Cédula de Gastos Operativos y Financieros.....	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cédula del presupuesto de la inversión.	75
Anexo 2. Cédula del Estado de Rendimiento Financiero.	76

INTRODUCCIÓN

El trabajo en el sector no estatal ha alcanzado, en los últimos años, altos estándares en el país, tanto por su cantidad y variedad como por su calidad.

La apertura en cuanto a relaciones contractuales, la autorización de la creación de cooperativas no agropecuarias, los proyectos de desarrollo local en que interviene este sector y las diversas fusiones de figuras autorizadas, han favorecido el desarrollo de este sector llegando a convertirse en una fuente de empleo, satisfacción de la población y riqueza digna de reconocer y, seguramente, su futuro es promisorio ateniéndose al Artículo 22 de la Constitución de la República en sus literales b), d) y e) donde se declara el reconocimiento de la propiedad cooperativa, la privada y la mixta así como el párrafo final de dicho artículo que precisa que todas las formas de propiedad sobre los medios de producción interactúan en similares condiciones.

Tanto es así que, según la información del rotativo Granma del martes 21 de enero del 2020, se estiman 4,515, 200 personas ocupadas en la economía y de ellas 1,435, 700 pertenecen al sector no estatal lo que supone el 32% de dicho total lo que no resulta una cifra despreciable y que, sin dudas, ha contribuido a que la tasa de desempleo actual en el país solo sea del 1,2%.

También los lineamientos (PCC, 2017) del Partido le dan importancia al sistema tributario, donde estas personas tienen que realizar aportes de impuestos, tasas y contribuciones.

Lineamiento 42 La Política Fiscal deberá contribuir al incremento sostenido de la eficiencia de la economía y de los ingresos al Presupuesto del Estado, con el propósito de respaldar el gasto público en los niveles planificados y mantener un adecuado equilibrio financiero, tomando en cuenta las particularidades de nuestro modelo económico.

Lineamiento 43 Se ratifica el papel del Sistema Tributario como elemento redistribuidor del ingreso, basado en los principios de generalidad y equidad de la carga tributaria, a la vez que contribuya a la aplicación de las políticas encaminadas al perfeccionamiento del modelo económico.

Todo este ambiente económico, en el cual el sector no estatal está profundamente implicado, favorece la gradual incorporación de diversas personas con preparación técnica media y superior donde aprovechan sus

conocimientos en diversas ciencias técnicas y administrativas lo que permite que los procesos que inicien sean más certeros, amplios y favorables para ellos y el país y, generalmente, logren una continuidad en el mercado.

Este es el caso de la investigación que se expone, en el que la autora es protagonista pues, junto a su esposo, ha logrado diseñar, evaluar, poner en marcha y comprobar el éxito de un negocio que colabora con la reducción de importaciones para el territorio de Holguín y otras provincias, empeño al que se llama frecuentemente por la alta dirección del país.

Las técnicas de mercadeo y de negociación no son frecuentemente tratadas en la carrera de Contabilidad y Finanzas y, mucho menos, poniendo ejemplos de emprendimientos del sector no estatal, esto, evidentemente, cambiará con el decursar del tiempo por ello, se considera que esta investigación, además de servir para la graduación de la autora y mostrar el éxito de su empeño, puede servir para poner en manos de estudiantes y profesores una experiencia a considerar para su acervo de conocimientos y habilidades en un sector que requerirá de su contribución en muchos sentidos.

Es crucial reconocer que, en el emprendimiento en el sector no estatal como es el caso, aparecen dos problemas a estudiar, el primero, cómo alcanzar unos resultados económicos y financieros que permitan que su vida y la de sus familiares mejore, que puedan adquirir algunos bienes muy importantes y que por su costo están fuera del alcance de un empleado por muy alto que sea su sueldo y que sean capaces de contribuir con la sociedad en que se desenvuelven. Esencialmente, si esto no se alcanza bajo ninguna variante, el negocio no se llevará a vías de hecho.

El segundo, cómo conocer los nichos de mercado que se avengan con sus inclinaciones profesionales, conocimientos y habilidades, las necesidades de ese mercado a ciertos precios, los equipos y herramientas indispensables para desarrollar su negocio y los posibles proveedores de los mismos, la manera de negociar con proveedores y clientes, conseguir colaboradores en su empeño y alcanzar utilidades y flujo de efectivo al final del período. Este segundo problema es el que da sentido al anterior, si no se logra alcanzar, el primer problema quedará sin solución y no se efectuará. Por tanto, este es el **Problema Profesional** que enfrenta esta investigación.

Este último es el que habitualmente se encuentra en investigaciones de este tipo en el sector estatal porque el primero ya ha sido resuelto por las instancias autorizadas para ello, lo que hace perder la percepción de la dualidad significativa que suponen.

Como se explicará en el cuerpo de la tesis, ese problema fue resuelto gracias al empeño y determinación de los emprendedores. Se conoció qué era útil, que era posible fabricarlo y que, además, reducirían las importaciones. De esta forma se reconoció el **Objeto de Estudio** como: El Emprendimiento Económico. Así, la autora se propuso alcanzar el siguiente **Objetivo** en su investigación: Desarrollar un procedimiento general para la evaluación de la factibilidad de negocios en el sector no estatal en Cuba.

Campo de acción:

Evaluación del Emprendimiento Económico

Objetivos específicos:

1. Caracterizar el marco histórico y teórico referencial del emprendimiento económico en el sector no estatal de forma general y en Cuba.
2. Diagnosticar el estado actual del emprendimiento económico en el sector no Estatal en Holguín de forma general y del mercado de producción y comercialización de luminarias en particular.
3. Diseñar un procedimiento general para la evaluación de la factibilidad de negocios en el sector no estatal.
4. Validar parcialmente el procedimiento, mediante su aplicación al negocio de la fabricación y comercialización de luminarias en el municipio Holguín.

Finalmente, se defiende la **Idea a defender** de que: El desarrollo de un procedimiento general para la factibilidad de negocios en el sector no estatal, es una alternativa viable para que estos prevalezcan y satisfagan necesidades sociales.

Métodos de Investigación:

Teórico Histórico: Revisión bibliográfica y estadística,

Teórico Lógico: Hipotético - Deductivo, Modelación y Causal.

Procederes: análisis y síntesis, inducción - deducción, causa - efecto y abstracción - concreción.

Empírico: Observación Científica y Comparación.

Técnicas: registros estadísticos y económico – financieras.

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS HISTÓRICO Y TEÓRICO REFERENCIAL DEL EMPRENDIMIENTO ECONÓMICO

Objetivos del capítulo

- Caracterizar el marco teórico – referencial de los emprendimientos económicos.
- Caracterizar el estado actual de los emprendimientos económicos en el sector no estatal en Cuba.

Este capítulo no pretende, y de hecho no podría, mostrar un análisis profundo del emprendimiento económico a lo largo de la historia de la humanidad, tal empeño merece un tratado voluminosísimo, así como una extensa búsqueda en la que no solo se trataría su evolución histórica si no, las múltiples y complejas relaciones políticas, económicas y sociales que han generado la aparición, e incluso, desaparición de civilizaciones de mayor o menor envergadura e influencia.

Siempre, detrás de todo ello ha estado y estará el emprendimiento económico pues el sustento de todo lo que se logra o no, pasa, ineluctablemente, por el desarrollo económico que exhibe la familia, el grupo, la comunidad, el territorio o la nación.

Así que, lo que se podrá mostrar en tal corto espacio asignado a este capítulo, serán reflexiones, lo más atinadas posibles, y enfocadas en puntos críticos que puedan dar pistas de la importancia vital que el emprendimiento económico ha significado y significará para la raza humana.

Eso tratará lo que se verá a continuación.

1.1. Generalidades del Emprendimiento Económico

El Emprendimiento Económico es consustancial al ser humano, si ha sobrevivido a cataclismos, animales agresivos y bien dotados y otros seres humanos y sociedades, tan o más agresivos que los animales citados, ha sido por ese poderoso instinto natural no solo de sobrevivir si no, de vivir mejor cada día.

La idea de que los pueblos nómadas, dedicados a la caza de animales migratorios, recolección de frutos, crianza de caballos, elaboración de armas y la guerra, para vivir de lo que le arrebatan a los derrotados, eran superiores a los pueblos sedentarios dedicados al cultivo y la crianza de animales que les

facilitaban certidumbre de alimentos, ropa y cobija con su sacrificio, partes de su cuerpo o natural desarrollo, fue desterrada por el tiempo pues estos últimos se impusieron definitivamente hasta el día de hoy.

Este emprendimiento económico ha sido, y será, el sustento de la organización política y social del mundo, con mayor o menor desarrollo, pero con igual significado.

Desde los procesos más sencillos hasta los más complejos los seres humanos, primero solos y luego asociados con familiares, amigos y conocidos, estos últimos elegidos por sus recursos, fortalezas, conocimientos y habilidades, hasta muchos que han creado y crean grandes sociedades económicas, han sido el motor de desarrollo que nos ha traído hasta aquí y, sin dudas, su contribución es y será decisiva en el éxito de cualquier empeño económico, algo que la experiencia se ha encargado de reconocer y validar.

Las posibilidades de desarrollar una nación pasan por la generación de una reproducción ampliada en constante crecimiento que es, claramente, resultado del emprendimiento económico.

Sin ello, el estancamiento se hará evidente y el simple crecimiento demográfico pudiera someter a tensiones insostenibles a esa sociedad obligando a sus autoridades a generalizar acciones restrictivas de consumo lo que se convertiría en caldo de cultivo para acciones alejadas de la más sencilla ética y acentuando el egoísmo y la indiferencia por el dolor ajeno.

Los éxitos del emprendimiento económico han sido más evidentes en unos países que en otros, una simple mirada permitiría apreciar con claridad tal hecho, las razones de estas asimetrías se encuentran en fenómenos climatológicos que han desplazado pueblos enteros de zonas antes fértiles y ricas a otras de menores posibilidades o a vivir como inmigrantes, en empeños de mantener, o incapacidad para cambiar, formas productivas cercanas a la Comunidad Primitiva por causas sociales o religiosas, en procesos de conquista y colonización que solo han sido posibles por el bajo desarrollo económico de los conquistados y colonizados o regímenes enfermos o tiránicos que avasallan a sus pueblos cercenando de raíz la autonomía y la libertad humana, como ejemplo más perturbador se puede recordar el tristemente famoso Tercer Reich que no solo hirió gravemente a su propio país si no, a

todos aquéllos que conquistó y masacró inmisericordemente en su despropósito de demostrar la superioridad aria.

Considerando estas posibilidades, pudieran citarse otras, parecería imposible que los seres humanos sometidos a tales circunstancias, recuperarían este natural emprendimiento económico, pero es tan fuerte e intrínseco que, disminuidas de alguna manera la intensidad de estas, como Ave Fénix, resurge de sus cenizas y retoma sus naturales inclinaciones en busca de sobrevivir y vivir mejor, impactando inmediatamente en el medio que le rodea.

Las circunstancias históricas, generadas por antagonismos externos o internos, tienen un impacto importante en el ordenamiento socio - económico. De ellos surgen necesidades, a partir de la supremacía de uno de los miembros de estos antagonismos sobre el otro, que deben resolverse con decisiones medulares que respondan a la vulnerabilidad del momento.

Muchas veces estas decisiones, inapelables, limitan el emprendimiento económico con el objetivo de reordenar la economía e impulsar, fuerte y duraderamente, la atención social, vía insustituible para insuflarle dignidad al ser humano, el que no debe depender, solamente, a las posibilidades que su edad, condición intelectual y física le provean. De esto debe ocuparse el Estado, es su Objetivo primero y sagrado.

El Estado, figura político - social creada por el hombre y que según Zafra (2016), ex-Catedrático de Derecho Político de la Universidad de Navarra, puede definirse como:

Grupo territorial duradero, radicalmente comunitario, estrictamente delimitado, moderadamente soberano frente a otros, que se manifiesta como máximamente comprensivo en el plano temporal y en cuyo seno, sobre una población, con creciente homogeneidad y sentido de auto - pertenencia, una organización institucional eminentemente burocrática, coherente y jerarquizada, desarrolla una compleja gobernación guiada conjuntamente por las ideas de seguridad y prosperidad(p.74).

Esta definición se eligió, entre muchas otras, por su amplitud y equilibrio lo que permite la aceptación del mismo por diversas corrientes de pensamiento.

El Estado tiene como función fundamental establecer las normas que regulan una sociedad, teniendo soberanía interna y externa sobre un territorio determinado, según síntesis de diferentes autores.

Las decisiones que se tomen por un Estado estarán caracterizadas por la filosofía que asuma el partido o partidos políticos que detenten el poder, así en

extremos opuestos, se encontrarán los que defienden la idea de permitir que el emprendimiento económico lo solucione todo sin más y los que opinan que sea el Estado quién dirija la totalidad de los más elementales procesos sociales y económicos del país.

Por supuesto, entre estos opuestos se encuentra una gran cantidad de posiciones sin olvidar que, cuando las situaciones concretas de un país cambian tanto a su interior como en sus relaciones con el exterior, también lo hacen sus autoridades de modo que surgen variantes mixtas, una más acentuadas que otras, en que las posiciones extremas presentadas antes, se combinan de alguna manera lo que perfecciona la influencia del Estado en la vida de cada uno de los que habitan en el país en cuestión y se favorecen ambas concepciones.

Cuba no ha estado exento tales peculiaridades y si bien, para enfrentar presiones externas e internas, se decidió nacionalizar todas las propiedades económicas privadas a partir del año 1960 del siglo XX - *por muy pequeñas que, fueran, salvo los pequeños agricultores beneficiados por la Reforma Agraria* -, efectuando las indemnizaciones correspondientes a los propietarios extranjeros y subvenciones a los nacionales, el devenir histórico mostró que, manifestaciones de trabajo en el Sector no Estatal, no eran incompatibles con la propiedad estatal si no que, por el contrario, resultaban un complemento sano y favorable para el empleo y la satisfacción de las necesidades de servicios y bienes que demandaba la sociedad.

Así que, desde fecha tan temprana como 1967, el Estado cubano decidió legislar sobre él, desde entonces denominado, Trabajo por Cuenta Propia, y que hoy ha comenzado a reconocerse como Trabajo en el Sector no Estatal.

La evolución legislativa sobre este tema, que siempre ha tenido un importante sustento teórico - histórico, se muestra en el siguiente epígrafe.

1.2. Revisión discriminante de la legislación nacional acerca del Trabajo en el Sector no Estatal

El proceso legislativo sobre el Trabajo en el Sector no Estatal comenzó con la regulación establecida por la Ley número 1213 del 27 de junio de 1967 y la resolución número 119 del 30 de octubre de 1976 del Presidente del Banco Nacional de Cuba.

Posteriormente, el Decreto-Ley No. 14 del 3 de julio de 1978, señalaba las autorizaciones respecto a este tipo de actividad económica las que resultaban notablemente limitadas para las Actividades Laborales por Cuenta Propia y que dejaron una baja huella en la economía nacional.

Ya en el contexto del Período Especial, el 8 de setiembre de 1993 se dio a conocer el Decreto-Ley No. 141 sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia. Para apreciar el alcance del mismo se reproduce a seguidas dicho decreto.

DECRETO-LEY No. 141. SOBRE EL EJERCICIO DEL TRABAJO POR CUENTA PROPIA

FIDEL CASTRO RUZ, Presidente del Consejo de Estado de la República de Cuba.

HAGO SABER: Que el Consejo de Estado ha acordado lo siguiente:

POR CUANTO: Las condiciones del actual Período Especial determinan la necesidad de la ampliación del trabajo por cuenta propia, lo que obliga a derogar y sustituir íntegramente el Decreto-Ley No. 14, de 3 de julio de 1978 y sus disposiciones complementarias.

POR TANTO: En uso de la atribución que le ha sido conferida por el inciso c) del Artículo 88 de la Constitución de la República, el Consejo de Estado resuelve dictar el siguiente

DECRETO-LEY NUMERO 141

SOBRE EL EJERCICIO DEL TRABAJO POR CUENTA PROPIA

Artículo 1.-Se ratifica el ejercicio, y se amplía el trabajo por cuenta propia en el que participen aquellas personas con aptitudes y posibilidades para ello.

Se deroga el Decreto-Ley No. 14, de 3 de julio de 1978, "Sobre el Ejercicio de Actividades Laborales por Cuenta Propia" y sus disposiciones complementarias y se encarga al Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social la determinación de las actividades que podrán realizarse por cuenta propia, la regulación de quienes puedan ejercer esas actividades, los requisitos para ejercerlas, la comercialización de lo producido o de los servicios que presten, y el ordenamiento, supervisión y control de dichas actividades.

Artículo 2.-Los que trabajen por cuenta propia se inscribirán en el Registro de

Contribuyentes, previo el pago de los derechos correspondientes a dicha inscripción, cuya cuantía, forma de pago y demás condiciones serán determinadas por el Comité Estatal de Finanzas.

Artículo 3.-Se establece un impuesto que gravará el ejercicio del trabajo por cuenta propia el que consistirá, inicialmente, en una cuota fija mensual que estarán obligadas a pagar las personas que se inscriban a tales efectos en el Registro de Contribuyentes.

El Comité Estatal de Finanzas determinará las cuotas mensuales correspondientes al referido impuesto y su forma de pago, así como las demás regulaciones pertinentes, en tanto se aplique el sistema de cuotas fijas.

El Comité Estatal de Finanzas podrá disponer, si se considera necesario, la aplicación de una escala impositiva variable en función de los ingresos, que constituya la cuota fija mensual, al total o a parte de las actividades que se desarrollen por cuenta propia.

Artículo 4.-Los que ejerzan actividades laborales por cuenta propia quedan sujetos a las inspecciones estatales sobre la calidad de los productos que elaboren y de los servicios que presten y el cumplimiento de las disposiciones que al respecto dicten los organismos de la Administración Central del Estado y en consecuencia, están obligados a permitir el libre acceso al lugar donde desenvuelven sus actividades, de los funcionarios estatales designados para inspeccionar y fiscalizar sus operaciones, debiendo mostrarle los documentos y materiales que exijan y brindarles la información que requieran.

DISPOSICIONES FINALES

Primera: El Comité Estatal de Finanzas regulará el procedimiento conforme al cual se liquidará y pagará el impuesto que se crea mediante el presente Decreto-Ley y reglamentará todas las demás cuestiones que se refieren al mismo.

Segunda: Las inscripciones de los que ejercen actividades laborales por cuenta propia practicadas hasta el presente en el Registro de Contribuyentes conservarán su vigencia hasta que sean canceladas o dejadas sin efecto.

Tercera: Se derogan cuantas disposiciones de igual o inferior jerarquía, se opongan a lo que se establece mediante el presente Decreto-Ley, el que

comenzará a regir a partir de su publicación en la Gaceta Oficial de la República.

DADO, en el Palacio de la Revolución, en la ciudad de La Habana, a los 8 días del mes de septiembre de 1993.

FIDEL CASTRO RUZ

Este Decreto-Ley, con toda seguridad, institucionalizó el Trabajo en el Sector no Estatal y abrió definitivamente su camino para el desarrollo y que, como se verá, ha ido desarrollándose gradualmente lo que ha permitido un considerable vuelco en el empleo y en la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales de los habitantes del país.

A partir de aquí se emitieron diversas legislaciones que ampliaban el funcionamiento y regulación de esta modalidad en la medida que crecía y mostraba sus potencialidades tales como:

El Decreto-Ley No. 315 “Sobre las infracciones personales de las regulaciones del trabajo por cuenta propia”, de 4 de octubre de 2013.

El Decreto-Ley No. 171 “Sobre el arrendamiento de viviendas, habitaciones o espacios, de 15 de mayo de 1997.

El Decreto-Ley No. 275, de 30 de septiembre de 2010, el cual modifica al Decreto-Ley No. 171 de 1997.

El Decreto-Ley No. 356 de 2018, Sobre el Ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia (Deroga el Decreto-Ley No. 141 “Sobre el Ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia”, de 8 de septiembre de 1993)

Este es un decreto importantísimo pues transforma definitivamente los conceptos sobre el trabajo en el Sector no Estatal y ha traído hasta hoy la favorable evolución de esta actividad económica.

También, por su importancia, se reproduce aquí:

“RAÚL CASTRO RUZ, Presidente del Consejo de Estado de la República de Cuba.

HAGO SABER: Que el Consejo de Estado ha considerado lo siguiente:

POR CUANTO: El Decreto-Ley No. 141, de 8 de septiembre de 1993, establece las disposiciones generales sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia.

POR CUANTO: La experiencia alcanzada en el ejercicio del trabajo por cuenta propia evidencia la necesidad de perfeccionar el sistema de organización y control de esta actividad, así como precisar las responsabilidades de los órganos, organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y administraciones locales del Poder Popular en su implementación y desarrollo.

POR TANTO: El Consejo de Estado, en el ejercicio de las atribuciones que le están conferidas en el inciso c), del artículo 90 de la Constitución de la República, ha adoptado el siguiente:

DECRETO-LEY No. 356

SOBRE EL EJERCICIO DEL TRABAJO POR CUENTA PROPIA

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 1. El presente Decreto-Ley tiene como objeto actualizar las disposiciones generales para el ejercicio del trabajo por cuenta propia, adecuar su sistema de organización y control, así como precisar las responsabilidades de las administraciones locales del Poder Popular y demás órganos, organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales en relación con las actividades autorizadas a ejercer.

ARTÍCULO 2. Pueden ejercer el trabajo por cuenta propia los ciudadanos cubanos y extranjeros residentes permanentes en Cuba, mayores de 17 años de edad, que cumplan los requisitos establecidos en la ley. La autorización para el ejercicio es personal e intransferible.

La incorporación de manera excepcional de los jóvenes de quince (15) y dieciséis (16) años de edad al trabajo por cuenta propia, así como las condiciones que deben garantizarse a los jóvenes de diecisiete (17) y dieciocho (18) años de edad se rigen por lo establecido en la ley.

ARTÍCULO 3. Las personas naturales pueden ejercer el trabajo por cuenta propia de manera individual o como trabajador contratado por otro trabajador por cuenta propia.

ARTÍCULO 4. El trabajador por cuenta propia está obligado a inscribirse en el Registro de Contribuyentes de la Oficina Nacional de Administración Tributaria

y afiliarse al Régimen Especial de Seguridad Social, en correspondencia con lo establecido en la ley.

ARTÍCULO 5. El trabajador por cuenta propia tiene la obligación de cumplir la legislación vigente y las disposiciones de los órganos, organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales facultados, los que ejercen el correspondiente control sobre el ejercicio de esta modalidad de trabajo.

CAPÍTULO II

DE LAS RESPONSABILIDADES Y EL CONTROL DE LOS ÓRGANOS, ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL ESTADO Y ENTIDADES NACIONALES

ARTÍCULO 6. Los organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales rectores del trabajo por cuenta propia, en lo adelante organismos rectores, son los siguientes:

1. Ministerio de la Agricultura: en las actividades agropecuarias y forestales.
2. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente: en el cumplimiento de las regulaciones ambientales y la normalización, metrología y control de la calidad.
3. Ministerio del Comercio Interior: en las actividades de gastronomía, servicios y venta de mercancías.
4. Ministerio de Comunicaciones: en lo relacionado con el desarrollo, producción, comercialización y utilización de las telecomunicaciones, informática, servicios postales, aseguramiento técnico y de soporte asociado.
5. Ministerio de la Construcción: en la producción de materiales de la construcción y los servicios de construcción, reparación y mantenimiento.
6. Ministerio de Cultura: en la política cultural, la contratación de servicios artísticos, y las actividades asociadas a la enseñanza de las artes, artesanos, rotulación y grabados.
7. Ministerio de Economía y Planificación: en los servicios comunales.
8. Ministerio de Educación: en las actividades relacionadas con la docencia, la capacitación de los trabajadores por cuenta propia y las regulaciones para la atención educativa y de cuidado de niños.

9. Ministerio de Educación Superior: en lo relacionado con la docencia a ese nivel, así como la capacitación de los trabajadores por cuenta propia.
 10. Ministerio de Energía y Minas: en la exploración, explotación y uso racional de los recursos minerales y energéticos, y la seguridad eléctrica.
 11. Ministerio de Finanzas y Precios: en la política fiscal, de seguros y la contabilidad.
 12. Ministerio de Industrias: en el uso de máquinas-herramientas y equipos, operaciones de almacenamiento y comercialización de gases industriales, los procesos de soldadura y fundición, servicios de refrigeración y clima, requisitos para la seguridad de los equipos de recreación, así como la recuperación de materias primas y la producción de artículos de cuero y calzado.
 13. Ministerio de la Industria Alimentaria: en materia de inocuidad y calidad de los alimentos y regulaciones pesqueras.
 14. Ministerio de Relaciones Exteriores: en la traducción de documentos.
 15. Ministerio de Salud Pública: en el control y la vigilancia sanitaria y epidemiológica, otorgar la licencia sanitaria y establecer las regulaciones para el cuidado de niños, enfermos, personas con discapacidad y ancianos.
 16. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: en la contratación de los trabajadores.
 17. Ministerio del Transporte: en las actividades relacionadas con la transportación de carga y pasajeros, el estado técnico y la reparación de equipos automotores, la formación, superación y reciclaje de los conductores profesionales y otros servicios asociados a la transportación.
 18. Ministerio de Turismo: en lo relativo al alojamiento turístico.
 19. Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación: en la práctica de ejercicios físicos en gimnasios de musculación.
 20. Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos: en el control y regulación del uso racional del agua. 516 Gaceta Oficial 10 de julio de 2018
 21. Instituto de Planificación Física: en el ordenamiento territorial y el urbanismo.
 22. Banco Central de Cuba: en la bancarización y la política crediticia.
- ARTÍCULO 7. Los organismos rectores a nivel nacional tienen una función metodológica y para ello deben:

- a) Establecer los procedimientos y definir las estructuras para la atención y control del trabajo por cuenta propia en el órgano central y previa consulta con los órganos locales del Poder Popular a nivel provincial y municipal, según corresponda;
- b) proponer a quien corresponda, la denominación y alcance de las actividades a ejercer con las precisiones que se requieran, así como la inclusión de nuevas actividades; y
- c) identificar y analizar los riesgos y vulnerabilidades de mayor relevancia y, en tal sentido, definir los objetivos a priorizar a los efectos de indicar las acciones de control correspondientes.

ARTÍCULO 8. Las estructuras en los niveles provincial y municipal, tienen una función de control y asesoramiento y para ello deben:

- a) Participar en la capacitación de los inspectores en el cumplimiento de las disposiciones relacionadas con las actividades del trabajo por cuenta propia;
- b) realizar controles funcionales y participar en las inspecciones aprobadas;
- c) informar con la periodicidad que se establezca a los consejos de la Administración sobre las deficiencias detectadas en las acciones de control, las causas y condiciones que las propiciaron y sus consideraciones o propuestas para erradicarlas; y
- d) participar en la organización de acciones de capacitación a los trabajadores por cuenta propia en las actividades que por la complejidad técnica así lo requieran.

ARTÍCULO 9. Los organismos rectores y las estructuras en los niveles provincial y municipal, en los casos que lo requieran, pueden solicitar a la autoridad que emitió la autorización para el ejercicio del trabajo por cuenta propia, su cancelación, así como participar en los análisis periódicos de evaluación del comportamiento de las actividades de las cuales son rectores.

ARTÍCULO 10. En la atención y el control del trabajo por cuenta propia, los órganos estatales, organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales que se relacionan, tienen las responsabilidades siguientes:

1. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social:

- a) Establecer las disposiciones que le correspondan relacionadas con el trabajo por cuenta propia, así como la denominación y alcance de las actividades;
- b) determinar las entidades que emiten las autorizaciones para el ejercicio del trabajo por cuenta propia, así como las actividades que se autorizan a ejercer, previa evaluación por el grupo multidisciplinario correspondiente;
- c) definir aquellas actividades del trabajo por cuenta propia de las que son rectores los organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales;
- d) evaluar el ejercicio del trabajo por cuenta propia con los órganos, organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales, la Central de Trabajadores de Cuba y otras autoridades que se considere pertinente, y rendir información a las instancias correspondientes; y
- e) exigir que las entidades que emiten las autorizaciones controlen que los trabajadores por cuenta propia cumplan lo establecido en relación con la contratación de los trabajadores contratados, conforme a lo regulado en el Código de Trabajo.

2. El Ministerio de Industrias, regula el procedimiento para realizar el dictamen técnico de la seguridad de los equipos de recreación.

3. La Fiscalía General de la República de Cuba, la Contraloría General de la República de Cuba y el Ministerio del Interior, comunican a los organismos de la Administración Central del Estado, a los consejos de la Administración y las entidades que emiten las autorizaciones, en los niveles que corresponda, las deficiencias detectadas en las acciones de control y sus consideraciones y propuestas, a los efectos de los análisis que estos realizan sobre el cumplimiento de lo establecido para el trabajo por cuenta propia.

4. El Banco Central de Cuba, informa al órgano que corresponda los indicios de operaciones sospechosas que detecte en el control de las finanzas que ingresan al país y del pago por las entidades estatales relacionadas con el ejercicio del trabajo por cuenta propia.

5. El Instituto de Planificación Física, regula la autorización para la colocación y el contenido de carteles de los trabajadores por cuenta propia.

ARTÍCULO 11. Los consejos de la Administración provinciales del Poder Popular y del municipio especial de Isla de la Juventud para la atención y control del trabajo por cuenta propia tienen las responsabilidades siguientes:

- a) Establecer las prioridades de control y el plan anual de inspecciones, así como realizar la evaluación sobre la efectividad del sistema de inspección para prevenir y eliminar indisciplinas y hechos de corrupción;
- b) designar al presidente del grupo multidisciplinario a ese nivel que realiza la evaluación y comprobación de las actividades que se determinen, previo al otorgamiento de la autorización, y convocar a sus integrantes cuando corresponda;
- c) controlar que las solicitudes para el ejercicio de las actividades que se determinen, se evalúen por el grupo multidisciplinario;
- d) controlar que el grupo multidisciplinario realice la evaluación del trabajo por cuenta propia con las entidades que emiten las autorizaciones, los órganos de inspección, la Central de Trabajadores de Cuba y sus sindicatos, las estructuras a nivel provincial y otros que considere pertinente, en correspondencia con los temas que se analicen.

La evaluación comprende las propuestas para su ordenamiento, los resultados de la inspección y el enfrentamiento a las ilegalidades, las medidas aplicadas, el cumplimiento de las obligaciones tributarias y cualquier otro aspecto que se requiera;

- e) evaluar la solicitud de revocación de las medidas de cancelación de la autorización para el ejercicio de las actividades de servicio gastronómicos en restaurantes, servicio de bar y recreación, así como de arrendador de vivienda completa y más de cuatro (4) habitaciones;
- f) rendir cuentas sobre el cumplimiento de lo establecido a la Asamblea Provincial del Poder Popular con la periodicidad que se establezca; y
- g) informar sobre el cumplimiento de lo dispuesto al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, según los requerimientos que este establezca.

ARTÍCULO 12. El Consejo de la Administración municipales del Poder Popular, para la atención y el control del trabajo por cuenta propia, tienen las responsabilidades siguientes:

- a) Organizar y controlar el trabajo por cuenta propia con la participación de las entidades que emiten las autorizaciones, los órganos de inspección, las estructuras a nivel municipal definidas por los organismos rectores, así como otros que consideren pertinente, en correspondencia con los temas que se analicen;
 - b) establecer las prioridades de control y el plan anual de inspecciones, así como realizar la evaluación sobre la efectividad del sistema de inspección para prevenir y eliminar indisciplinas y hechos de corrupción;
 - c) establecer, en coordinación con las entidades que por sus funciones les corresponde, la delimitación y uso de áreas, locales y viviendas para las actividades que puedan producir contaminación; afectaciones sanitarias, al servicio de agua, alcantarillado y de electricidad; problemas de convivencia y otros que puedan afectar los intereses colectivos y de la sociedad, según el alcance de estos;
 - d) designar al presidente del grupo multidisciplinario a ese nivel que realiza la evaluación y comprobación de las actividades que se determinen, previo al otorgamiento de la autorización, y convocar a sus integrantes cuando corresponda;
 - e) controlar que la autorización para el ejercicio de determinadas actividades, se otorgue previa evaluación y comprobación, por el grupo multidisciplinario;
- 518 Gaceta Oficial 10 de julio de 2018
- f) presentar las propuestas de actividades cuya evaluación corresponde al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular, luego de realizar el análisis y verificar que se cumplen todos los requerimientos; sin exigir ningún trámite a terceros;
 - g) controlar que las entidades que administran áreas comunes o arriendan locales para ejercer la actividad comercial en el trabajo por cuenta propia creen las condiciones para su funcionamiento y exigir el cumplimiento de la legislación;
 - h) controlar que la Dirección Integral de Supervisión o de Inspección, según corresponda, de conjunto con las entidades que emiten las autorizaciones y otras que consideren, comprueban que el ejercicio de la actividad del trabajo por cuenta propia se ajusta a lo declarado al momento de solicitar la

autorización, en los términos y actividades regulados en la legislación específica;

i) realizar con la periodicidad que se establezca la evaluación del trabajo por cuenta propia con las entidades que emiten las autorizaciones, los órganos de inspección, las estructuras a nivel municipal definidas por los organismos rectores, la Central de Trabajadores de Cuba y sus sindicatos, así como otros que consideren pertinentes.

La evaluación comprende las propuestas para su ordenamiento, los resultados de la inspección, el enfrentamiento a las ilegalidades, las medidas aplicadas y el cumplimiento de las obligaciones tributarias, entre otras;

j) evaluar las solicitudes de revocación de las medidas de cancelación de la autorización para el ejercicio de aquellas actividades, cuya autorización se otorga previa evaluación del grupo multidisciplinario a ese nivel;

k) rendir cuentas sobre el cumplimiento de lo establecido para el trabajo por cuenta propia a la Asamblea Municipal del Poder Popular con la periodicidad que se establezca; y

l) informar sobre el cumplimiento de lo dispuesto para el trabajo por cuenta propia al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular, según los requerimientos que este establezca.

ARTÍCULO 13. El contenido de los carteles que utilicen los trabajadores por cuenta propia debe corresponderse con el nombre de la actividad que realiza.

En los casos en que se empleen nombres comerciales, complementarios o diferentes al de la actividad autorizada, el interesado está obligado a registrarlo en la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial.

DISPOSICIONES ESPECIALES

PRIMERA: Se faculta a los consejos de la Administración provinciales y del municipio especial de Isla de la Juventud para regular los precios y tarifas fijos o máximos sobre los productos y servicios que prestan los trabajadores por cuenta propia, cuando las circunstancias lo aconsejen y teniendo en cuenta las condiciones y características de cada territorio.

SEGUNDA: Se faculta a los consejos de la Administración provinciales y del municipio especial de Isla de la Juventud para, previo análisis de las causas que lo fundamentan, limitar el otorgamiento de las autorizaciones en las

actividades de servicio gastronómico en restaurante, servicio de bar y recreación, y arrendador de vivienda, habitaciones y espacios, en el caso de viviendas completas y más de cuatro (4) habitaciones.

TERCERA: Se faculta a los Consejos de la Administración Municipal para limitar el otorgamiento de las autorizaciones en las actividades que no requieren evaluación por el Consejo de Administración Provincial, en correspondencia con las condiciones y características del territorio, previo análisis de las causas que lo fundamentan.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA: Los jefes de los organismos rectores y de los órganos que participan en la implementación y control del trabajo por cuenta propia quedan encargados de dictar las disposiciones complementarias para el cumplimiento de lo dispuesto en el presente Decreto-Ley, en el plazo de treinta (30) días naturales, contados a partir de la fecha de su publicación.

SEGUNDA: Se deroga el Decreto-Ley No. 141 “Sobre el Ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia”, de 8 de septiembre de 1993.

TERCERA: El presente Decreto-Ley comienza a regir a partir de los ciento cincuenta (150) días naturales posteriores a la fecha de su publicación en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

DADO en el Palacio de la Revolución, en La Habana, a los 17 días del mes de marzo de 2018.

Raúl Castro Ruz

Presidente del Consejo de Estado”

Expuesto este Decreto-Ley que, como se dijo, perfeccionó y amplió el camino para el desarrollo del trabajo en el Sector no Estatal, se continúan mostrando posteriores legislaciones publicadas al respecto.

El Decreto-Ley No. 357 de 2018, de las contravenciones personales en el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia (este deroga: el Decreto-Ley No. 171 “Sobre el arrendamiento de viviendas, habitaciones o espacios”, de 15 de mayo de 1997).

El Decreto-Ley No. 275 “Modificativo del Decreto-Ley No. 171, de 15 de mayo de 1997”, de 30 de septiembre de 2010.

El Decreto-Ley No. 315 “Sobre las infracciones personales de las regulaciones del trabajo por cuenta propia”, de 4 de octubre de 2013.

El Decreto-Ley no. 383 de 2019. “Modificativo del Decreto-Ley no. 356 sobre el Ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia”

El Decreto-Ley no. 386 de 2019 “Modificativo del Decreto-Ley no. 357 “de las contravenciones personales en el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia”

Este es un resumen significativo de la legislación cubana sobre el trabajo en el Sector no Estatal que destaca las dos legislaciones que, a juicio del autor, resultan las más importantes por suponer una institucionalización de esta actividad.

Sin embargo, no puede ignorarse si no, por el contrario, resaltarse la más importante legislación elaborada en el país en los últimos cuarenta años, la Constitución de la República proclamada el 24 de febrero del 2019 y que también se ocupó, lógicamente, de precisar conceptos generales sobre las formas de propiedad entre la que se encuentra las que atañen al trabajo en el Sector no Estatal, asunto que ya se trató en la Introducción de esta investigación.

Esta nueva constitución favorecerá la aparición de nuevas Leyes, Decretos-Leyes y Resoluciones, probablemente una Ley de Empresas, que colocarán, de manera inequívoca, a esta modalidad en el concierto económico de la nación con la importancia que requiere y merece.

1.3. Estado actual del trabajo por cuenta propia en la provincia y municipio Holguín

Generalidades de la provincia Holguín.

La Provincia Holguín cuenta con una población de 1 037 161 habitantes. En el primer Trimestre del 2020 se cuenta con un total de 81 732 contribuyentes de ellos 1555 Personas Jurídicas y 80 177 Personas Naturales, siendo trabajadores por cuenta propia 44 496 que se clasifican como: Trabajador Cuenta Propia 26 581, Arrendadores 1 607, Transportistas 7 645 y Trabajadores Contratados 8 663.

Aportes personas naturales.

Del total recaudado el 8.9 % corresponde a los aportes de personas naturales, presentándose los mayores en Ingresos Personales Liquidación adicional

(21.9MMP), Trabajador por Cuenta Propia (13.2MMP), Impuestos sobre los Servicios públicos (13.1 MMP), Contribución especial de trabajadores a la seguridad social (10.4MMP) y Régimen Simplificado (6.9MMP).

Municipio Holguín

Al cierre del mes de abril de 2020 tienen autorización para Trabajar por Cuenta Propia 40 629 Personas Naturales. Las más significativas se desglosan por figuras en la tabla siguiente:

Tabla 1. Trabajadores por Cuenta Propia en el municipio Holguín al cierre de abril de 2020

Trabajadores por Cuenta Propia según Categorías	Cantidad
Transportistas	3770
De ellos Agencia de Taxis:	96
Arrendador	1126
Trabajador Contratado	4200
Sector Artístico	2113
Artistas Independientes (reg. Creador)	415
Usufructuario De Tierras	262
Trabajador Contratado Cultura	328
Asociados Cooperativas No Agropecuarias	51
Total	12610

Fuente: Dirección de la ONAT del municipio en Holguín

Análisis del comportamiento del cierre estadístico de un mes de Personas Naturales (Total de altas 1469 y bajas 1098, por figuras en el propio mes que se tomó como muestra, así como las principales actividades que inciden).

Las actividades con mayor número de contribuyentes inscritos en el mes son:

Tabla 2. Actividades con mayor cantidad de Trabajadores por Cuenta Propia del municipio Holguín al cierre de abril de 2020

Actividades	Cantidad
Personal Doméstico	18
Productor o Vendedor de artículos varios	61
Elab. Vend Alim y Bebidas de forma ambulatoria	36
Trabajador Contratado	321

Fuente: Dirección de la ONAT del municipio en Holguín

Las actividades con mayor número de bajas en el mes son:

Tabla 3. Actividades con mayor número de bajas Trabajadores por Cuenta Propia del municipio Holguín al cierre de abril de 2020

Actividades	Cantidad
Productor o Vendedor de artículos varios	18
Elaborador Vendedor de Alimento	
Bebidas no Alcohólicas de Forma Ambulatoria	24
Trabajador Contratado	250

Fuente: Dirección de la ONAT del municipio en Holguín

En el Municipio Holguín cuenta con 4 Cooperativas no Agropecuarias (Ornitológica, La Popular, Recuperación de Desechos y Horizontes) las cuales están obligadas a: Impuesto sobre las Ventas o Servicios, Impuesto sobre Utilidades, Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo y Contribución Especial de los Trabajadores a la Seguridad Social según Resolución 124/2016 y a la Contribución Territorial para el Desarrollo Local de acuerdo a lo dispuesto en la Ley No.120 del Presupuesto del Estado.

Aportes derivados del trabajo por cuenta propia

Se recaudan 82 millones 135 mil 900 pesos para el 133.9% de cumplimiento de lo previsto en lo fundamental debido a las acciones fiscalizadoras realizadas y al incremento de los contribuyentes inscritos. También, se sobre cumple el Impuesto sobre las Ventas al 102.8%, el Impuesto sobre los Servicios al 103.5% y el Impuesto por Trabajador por cuenta propia al 113.4%. En total se muestra un crecimiento del 25.9%.

Estos aportes representan el 6.6% de la recaudación total y participan con 69 millones 524 mil 900 pesos en el 14.3% de los ingresos del presupuestos municipal.

Todo lo anterior habla de la importancia de fortalecer este Sector de la economía por lo beneficioso que resulta para las familias, el estado y la sociedad de forma general.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO

Luego de desarrollar este capítulo se arribó a las conclusiones siguientes.

- Con la caracterización del marco teórico – referencial de los emprendimientos económicos, se evidenció que posibilidades de desarrollar una nación pasan por la generación de una reproducción ampliada en constante crecimiento que es, claramente, resultado del emprendimiento económico; por otra parte, hizo posible la identificación brechas metodológicas importantes a las que debe darse pronta solución para ayudar a los emprendedores para la toma de decisiones, de ahí la necesidad de desarrollar un procedimiento para la evaluación de negocios en el sector no estatal en Cuba.
- Algunas consideraciones teóricas como la relativa a la Autonomía, revisten solidez en su planteamiento y aclaran posiciones que pudieran ser incorrectas y basadas en prejuicios sobre el trabajo del Sector no Estatal que, al parecer de la autora, deberían ser desechadas.
- Se realizó un resumen de la legislación cubana sobre el trabajo en el Sector no Estatal desde 1967 hasta la actualidad. Esta ha abierto el camino para el desarrollo gradual de este Sector, lo que ha permitido un considerable vuelco en el empleo y en la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales de los habitantes del país.
- El estudio de las condiciones previas y actuales en el país sobre el trabajo en el Sector no Estatal ha sido tratado adecuadamente y muestra la evolución del mismo a lo largo de la historia del país y en particular de 1959 a la fecha, colocando en su justo lugar las condiciones que generaron la desaparición de la propiedad privada y su gradual reconsideración a partir del desarrollo natural del país.

CAPITULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE NEGOCIOS EN EL SECTOR NO ESTATAL EN CUBA

Objetivos del capítulo

- Diseñar un procedimiento general para la evaluación de la factibilidad de negocios en el sector no estatal.
- Validar parcialmente el procedimiento, mediante su aplicación al negocio de la fabricación y comercialización de luminarias en el municipio Holguín.

2.1. Procedimiento general para la concepción, diseño, factibilidad, puesta en marcha y evaluación de un negocio en el sector no estatal

Este procedimiento está compuesto de etapas y pasos para facilitar su comprensión y aplicación como se verá a continuación.

Etapas I. Concepción preliminar del Negocio.

Objetivo: Definir la necesidad y posibilidad de emprender un negocio en el sector no estatal.

Métodos utilizados: Teóricos: Sistémico - Estructural - Funcional, Modelación y Empíricos: Observación.

Técnicas utilizadas: Abstracción - concreción, causa – efecto y entrevista.

Paso I. Establecimiento de las necesidades de los emprendedores.

Paso II. Estudio del posible mercado objetivo en que, por las inclinaciones profesionales, conocimientos y habilidades de los emprendedores, se pudiera intervenir favorablemente.

Paso III. Selección de los bienes o servicios a ofertar dándoles prioridad a aquéllos que más favorablemente impacten en su vida y el desarrollo económico y social del territorio en que funden el negocio.

Paso IV. Consulta sobre las intenciones de emprendimiento en las instancias establecidas.

Etapas II. Definición del Negocio.

Objetivo: Elección el negocio adecuado.

Métodos utilizados: Teóricos: Sistémico - Estructural - Funcional, Modelación y Empíricos: Observación, Medición y Comparación.

Técnicas utilizadas: Abstracción – concreción, causa - efecto, estimaciones económico – matemáticas y entrevistas y evaluaciones.

Paso V. Procesos de tanteo con posibles clientes y proveedores estimando fechas para la puesta en marcha del negocio y estableciendo las variables fundamentales de los procesos de compra y venta como: unidades de medida, cantidad, surtidos, precios, calidad, frecuencia de entregas, transportación, financiamiento de los fletes, términos de pago e instrumentos de pago, según corresponda.

Paso VI. Proceso inversionista que incluirá financiamiento, medios y objetos de trabajo y capital de trabajo.

Paso VII. Establecimiento de la cantidad de colaboradores necesarios y su perfil profesional.

Paso VIII. Cálculo de las fichas de costos y de precios para cada bien o servicio que se oferte y venda.

Etapa III. Factibilidad de la Inversión.

Objetivo: Definir la certidumbre del éxito del negocio.

Métodos utilizados: Teóricos: Modelación. Empíricos: Medición y Comparación.

Técnicas utilizadas: Abstracción – concreción, causa - efecto, estimaciones económico – matemáticas y evaluaciones.

Paso IX. Pruebas de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes o servicios a ofertar. Experimentación de mejoras. Organización definitiva del trabajo.

Paso X. Estudio de factibilidad de la inversión.

Paso XI. Legalización de su figura de trabajo en el sector no estatal ante las autoridades competentes.

Paso XII. Cierre de contratos con clientes y proveedores estableciendo todas las variables señaladas en el Paso V.

Paso XIII. Puesta en marcha definitiva del negocio.

Etapa IV. Control posterior de la inversión.

Objetivo: Establecer el éxito alcanzado por el negocio.

Métodos utilizados: Teóricos: Modelación. Empíricos: Medición y Comparación.

Técnicas utilizadas: Abstracción - concreción, causa - efecto, estimaciones económico - matemáticas y evaluaciones.

Paso XIV. Estudio de post - inversión, preferiblemente tras el paso de un año, puede hacerse antes si se hace necesario, para la toma de decisiones.

A continuación, el desarrollo de todas las etapas y pasos precisados antes en el estado de desarrollo del país.

Etapas I. Concepción preliminar del Negocio.

Paso I. Establecimiento de las necesidades de los emprendedores.

Los emprendedores enfrentan su existencia como cualquier otra persona hasta el momento en que toman las riendas de sus vidas.

Pueden haber vivido en un ambiente favorable al emprendimiento o no, pero en la misma medida que se hacen responsables de sí mismos y de otros por razones de formación de familia, nacimiento y crianza de hijos o atención a ascendientes envejecidos, enfermos o ambos, las necesidades de gastos - *que son los que definen el nivel de vida* - se plantean una interrogante que no puede ser ignorada: ¿se vivirá con el ingreso que por concepto de sueldos se recibe o, por el contrario, se emprenderá un negocio que permita que esos ingresos crezcan y satisfagan de mejor manera las necesidades materiales y espirituales de su entorno vital?

La respuesta depende de una infinidad de condiciones, tanto personales como sociales, pero queda claro que, ni remotamente, todos aceptan la última alternativa porque, de ser así, habría muy pocos empleados, muchos serían dueños, - *la mayoría individuales* -, difícilmente se alcanzaría reproducción ampliada, y la sociedad se retrotraería, al menos, a períodos similares a la extinción del feudalismo y comienzos del capitalismo.

De aquí que, una buena parte de los habitantes del mundo, deciden aprender algo y utilizarlo para emplearse, tratar de sobrevivir y mejorar con ello.

En esta elección obra efecto el gusto por la profesión elegida, la retribución que reciben, la escasez de recursos, la presencia de enfermedades, limitaciones familiares, la tendencia a la holgazanería, el temor al fracaso, los vicios, la inclinación a tomar responsabilidades y riesgos, la dificultad para verse no solo como dueño si no como, inevitablemente, administrador de un negocio en el que ha puesto todos o buena parte de sus recursos y, probablemente, los de su familia o amigos y para lo que no se tiene preparación y otras muchas que resultan de difícil listado.

Es evidente que, solo algunos asumen los riesgos y responsabilidades que entrañan fundar un negocio. Imposible saber qué causa estas diferencias, lo cierto es que, algunos sienten aversión al riesgo y otros no.

Todo lo anterior puede parecer dramático, pero es la realidad que enfrentan los seres humanos al responder a la pregunta que se esbozó en el primer párrafo de este paso.

Asumiendo, por las características de esta investigación, que se reflexionará sobre los emprendedores, deben establecerse algunos parámetros que caracterizan las experiencias psicológicas de estos: las necesidades, las aspiraciones, las decisiones y los riesgos.

Las primeras, a menos que alguien se encargue de mantenerlos sin reproches, exigencias o sumisiones, son más que latentes y tienen la peculiaridad de crecer en la medida que se satisfacen. Debido a ello, criterios como “ingresos justos” carecen de igual comprensión entre las infinitas personas a las cuáles se pudieran encuestar.

Cada ser humano tiene una percepción, desde sus condiciones, de lo que sería justo para él y los que tiene a su abrigo y sin dudas, siempre sería mucho mayor que lo que hoy reciben, así, una precisión al respecto resulta imposible de estandarizar pues las desviaciones serían inmedibles. Lo que sí cada cual tiene claro es, con más criterios unos que otros, cuál es el ingreso mínimo para sobrevivir que cada persona necesita.

Si bien esto variará en relación con las condiciones de vida, las desviaciones serán mucho menores por lo que la renta mínima media de todas las personas de una nación, por ejemplo, estarían basadas en una apreciación, bien calculada o no, de la canasta básica imprescindible para vivir.

Los emprendedores no solo miran sus necesidades, miran también sus aspiraciones.

Este segundo parámetro se mueve con las esperanzas de superar, permanentemente, lo mínimo indispensable para vivir.

Los naturales deseos de disfrutar de más y mejores bienes y servicios para satisfacer sus siempre crecientes necesidades materiales y espirituales, no es algo nuevo, de hecho, en esos términos, se expresa la Ley Económica Fundamental de Socialismo, todos sin excepción, sienten tales deseos, solo

que los emprendedores lo consideran alcanzable como retribución al riesgo que están dispuestos a correr y los otros no pueden o no quieren.

El tercer parámetro, las decisiones, son particularmente volubles. Cuando se toman no necesariamente se ejecutan y en el tiempo que media entre ambos momentos las mismas pueden variar, incluso, ser abandonadas. Las personas, durante ese período, se reconfortan con la idea de que aún no han tomado la decisión y siempre tendrán la oportunidad de no decidirse, de no arriesgarse, de no invertir lo que han acumulado o lo que otros le han facilitado, por poco que sea, en un negocio que siempre tendrá la posibilidad de fracasar. Este es el período que solo salvan los que realmente tienen espíritu de emprendedores. Evaluado todo lo necesario y desechadas todas las dudas, la decisión se convierte en riesgo y se comienza, seriamente, a estudiar el posible negocio.

Hay algunos que apenas exigen inversión y lo único que se puede perder es el orgullo y el crédito, otros requieren de un fuerte desembolso de dinero del que ni siquiera se está seguro de poder recuperar si el negocio fracasa.

Los primeros tienen un riesgo mucho menor que los segundos, con la consiguiente gama de grises que pueden acompañar las disímiles oportunidades que se presentan en el ambiente en que los emprendedores se desenvuelven, algo que no puede desestimarse.

Este paso es el más difícil de todos, aunque esté apoyado por todos los que le preceden.

Sobrarán los consejos de no arriesgar, las opiniones de quienes no piensan en serio sobre algo tan serio, los temores de los más cercanos que odiarían ver fracasar al emprendedor. Sobrarán los propios temores.

A pesar de eso, el emprendedor hará lo necesario para reducir las dudas sobre todo lo que lleva consigo sus aspiraciones y finalmente, si no es en ese, invertirá en otro negocio pues su espíritu lo empuja.

Paso II. Estudio del posible mercado objetivo en que, por las inclinaciones profesionales, conocimientos y habilidades de los emprendedores, se pudiera intervenir favorablemente.

Este paso es técnico, como la mayoría de los que siguen, pues se trata de conocerse a sí mismo y comprender básicamente tres cosas: ¿qué me gustaría hacer?, ¿qué sé hacer? y, ¿qué puedo hacer?

Aunque parezca asombroso estos tres aspectos, muchas veces, difieren profundamente entre sí y, a pesar de que los dos primeros pudieran prevalecer, el último resulta vencedor en la mayoría de las oportunidades pues, los otros están en el campo de los deseos y el tercero en el de las posibilidades, siempre que sea práctico aprender a llevarlo a cabo o se tengan conocimientos y habilidades previas.

No significa que lo que gusta o se sabe no deba ser considerado, solo que la experiencia indica que muchas veces se llega a ellos con el éxito en lo posible y que, en no pocas oportunidades, termina gustando y dominándose.

De modo que esta búsqueda no es anodina, es importantísima, porque solo se puede saber lo que posiblemente sea exitoso si se investiga, con la mayor profundidad posible, las necesidades que hay en el mercado, los clientes posibles y su disposición a aceptar plazos, precios y calidad determinados, los proveedores, y sus términos, capaces facilitar el equipamiento requerido, si es que el negocio que surge en ese estudio lo lleva, y de mantener un ritmo de aseguramiento razonable para cubrir las ventas que se estimen según el estudio de clientes y por último, y no menos importante, la competencia existente, tanto por las principales variables de los bienes y servicios a saber: cantidad, precio, calidad, oportunidad, términos de pago, instrumentos de pago, asunción de fletes, así como por la locación que ocupan y su sistema de distribución en caso de que efectúen servicio a domicilio o se encarguen del flete de los bienes que produzcan.

Este proceso resulta sumamente exigente para los emprendedores, recuérdese que estos, muchas veces, no tienen conocimientos de estudios de mercado, ni recursos para efectuar una pesquisa por cualquier técnica empírica, ni posibilidades de investigar declaradamente el comportamiento de su competencia como no sea fingiéndose clientes, ni recursos monetarios suficientes para contratar a un equipo de expertos para que hagan dicho estudio corriendo el riesgo de que arroje un resultado negativo.

Esto lo hacen los emprendedores, con algunas ayudas de amigos y familiares y, con fortuna, con el apoyo técnico de algún conocedor que accede a cobrar cuando el negocio se ponga en marcha y sea exitoso.

Con resultados en un entorno de incertidumbre, como se habrá visto, el emprendedor tomará el riesgo.

Paso III. Selección de los bienes o servicios a ofertar dándoles prioridad a aquéllos que más favorablemente impacten en su vida y el desarrollo económico y social del territorio en que funden el negocio.

Tomada la decisión de comenzar un negocio llega la elección de los bienes o servicios a vender. Esta elección pasa por las siguientes valoraciones en el entorno nacional:

Alguno o varios bienes o servicios de alta necesidad. Si se logra intervenir en el mercado con ofertas de tales características, la posibilidad de, al menos, mantenerse son elevadas. En este campo se encuentran las diversas formas de alimentación, de ahí que estos negocios resulten los más frecuentes.

Entre sus variedades más comunes están los elaboradores y vendedores de dulces y confituras en sus opciones de establecimientos o de venta ambulante. Sin embargo, contra ellos se presentan diversas adversidades como: la obtención de la materia prima y los envases necesarios para presentarlos, la necesidad de mantener un proceso de inocuidad mínimo y el bajo margen de contribución que brindan.

En el otro extremo están las cafeterías y restaurantes que enfrentan exigencias como las dos primeras, pero permiten márgenes de contribución mucho mayores, aunque una buena parte del mismo ha de cubrir los costosos gastos operativos que necesitan para mantener competitivos sus locales y recuperar la inversión que, en la mayoría de los casos, es elevada.

Otro de especial interés para muchos clientes es la transportación, tanto de pasajeros como de carga. También en estas figuras hay extremos, desde una bicicleta con aditamentos más o menos amplios que está limitado a movimientos urbanos no muy lejanos, hasta vehículos que realizan viajes entre provincias.

Estas, y las múltiples que existen entre ellas, como motos, coches, carretas, etc., han de resolver los complejos y costosos mantenimientos preventivos y correctivos, las partes y piezas de repuesto necesarias, el alimento y cuidado de los animales de tiro o carga y el gasto de combustible y aceite, esto último en el caso de los vehículos a motor. Como ventaja tienen un alto margen de

contribución, pero también han de enfrentar la necesidad del funcionamiento, presencia del equipo y recuperación de la inversión, la que puede ser muy costosa en muchos casos, lo que merma la cantidad que, de este margen, se convierte en utilidades.

Mucho menos demandado que los anteriores, pero mucho más rentable, es el negocio de la construcción y reparación de viviendas o locales pertenecientes a diversas formas de propiedad.

Este enfrenta las adversidades de obtener el equipamiento necesario para trabajar, algo que, si se dispone de ello, aumenta la confianza del cliente e incrementa la calidad y la productividad del trabajo, y los objetos de trabajo, en estos últimos, participa, generalmente, el cliente y sus posibilidades de obtenerlos, por existencia y precios, pueden demorar los plazos de terminación y el cobro de los trabajos realizados.

En esta figura se incluye la carpintería, pues contribuye sensiblemente a cualquier proceso de construcción o reparación, tanto con puertas y ventanas como con muebles fijos o móviles. Este último negocio pasa por las muy serias dificultades de obtener la madera requerida para cualquiera de los bienes ya citados.

Bienes y servicios de alto margen de contribución.

Estos negocios son menos populares, su demanda es más reducida y sus principales clientes son entidades establecidas de mediano o gran nivel de actividad. Así que, entrar a este mercado no es sencillo teniendo en cuenta, además, que, usualmente las inversiones que se requieren son altas, no tanto como un restaurante, por ejemplo, pero realmente sustanciosas.

Ese es el caso de negocios de impresión. Estos necesitan, generalmente, de algún tipo de preparación técnica, académica o empíricamente lograda, de hecho, muchos de ellos desarrollan actividades múltiples para compensar las simas que experimenta el objeto principal, entre las que se encuentran reparación de hard ware, instalación de soft ware, servicios de copias y productos digitales, en diversas etapas del año sin que las mismas puedan identificarse con facilidad como ocurre con las actividades agropecuarias, por ejemplo.

El procesamiento de plástico resulta otro negocio que pudiera enmarcarse en esta categoría, necesitan de maquinaria, que usualmente se construyen de forma artesanal y que, aunque costosas, no lo son tanto como las comentadas antes, materia prima suficiente, y si se contrata con empresas estatales es habitual que estos últimos sean, al mismo tiempo, clientes y proveedores.

Se dedican, habitualmente, a productos de plomería, electricidad, útiles de cocina y vajilla y adornos de más vuelo.

Otro de los negocios que pueden clasificarse de esta manera es el de servicios intelectuales, en particular, aquéllos que asesoran y capacitan en materia de administración, evalúan inversiones o son contraparte de los constructores y registran e informan resultados de organizaciones.

Estos tienen sus principales clientes en las entidades estatales y algunos negocios privados y requieren de conocimientos, fundamentalmente universitarios, que les permitan no solo hacer bien su trabajo si no ganarse el crédito necesario para que sus servicios sean solicitados.

Las inversiones aquí son bajas, muchas veces no exceden un ordenador, ya que la inversión se hizo mucho antes cuando estas personas se prepararon concienzudamente para desenvolverse en este tipo de actividad.

En menor medida y margen de contribución están los repasadores que requieren también de conocimientos, pero su demanda es menor y muy estacional.

Bienes y servicios que suponen disminución o eliminación de importaciones.

Este es un caso especial, si es posible encontrar un negocio que, además de cumplir con los literales a) y b), aceptablemente, es capaz de sustituir importaciones, parcial o totalmente, está destinado al éxito pues su impacto no solo se mide en la satisfacción de los clientes si no en la contribución que se le hace al país que, en alguna medida, podrá destinar los fondos liberados en divisas a otros destinos lo que impactará favorablemente en el nivel de vida nacional.

Claro, encontrar un bien o servicio así no resulta fácil, hallarlo es el fruto de una observación inteligente, de compromiso social y de imaginación y capacidad de negociación pues los mismos, en una proporción elevada, se convienen con entidades estatales.

Llegar hasta el funcionario adecuado y llevarle, además, soluciones correctas e ingeniosas no es patrimonio de cualquier emprendedor. Se podría decir que hay que “tener suerte”, pero la realidad es que tales resultados se logran con tenacidad y sagacidad, en casos como estos, tan importante es la forma como el contenido.

Casos importantes se conocen de emprendedores del sector no estatal que han logrado donaciones de maquinarias provenientes del extranjero para efectuar procesos que, por diversas razones, las empresas estatales no pueden asumir.

Pudieran comentarse otros empeños perfectamente válidos como la renta de casas y habitaciones para extranjeros y nacionales, pero los expuestos parecen ser suficientemente significativos

Pensar de forma intensa, creativa y frecuente es la única forma de fundar un negocio exitoso. El dueño nunca debe dejar de reflexionar en su negocio real o potencial, de ahí y solo de ahí, surge la posibilidad de lograrlo, fundarlo y mantenerlo.

Paso IV. Consulta sobre las intenciones de emprendimiento en las instancias establecidas.

Este es un paso aparentemente simple, pero encontrar la figura adecuada a solicitar que se atempere a las ideas anticipadamente concebidas, muchas veces, no resulta fácil.

La consulta previa con un entendido siempre será un obstáculo derribado, del concededor elegido vendrán valoraciones que el emprendedor acogerá sabiamente so pena de fracasar rotundamente.

Posibilidades de vender y comprar, formas de pago, requerimientos de informaciones al fisco y tipos de cuentas bancarias a manejar, comprensión del manejo de los contratos establecidos por diversas empresas para sus relaciones con el sector no estatal, rigor suficiente para mostrar a las autoridades competentes la claridad del negocio, relaciones con otros emprendedores que pueden ser empleados o colaboradores, impacto en las contribuciones e impuestos de las decisiones en general, serán algunos de los aportes que el consultor brinde al emprendedor.

Analizadas las observaciones hechas, el emprendedor tomará sus decisiones pues, puede haber varias alternativas. Alcanzado este momento, la solicitud de la legalización del negocio ha de hacerse sin demora ya que los trámites pueden ser más o menos largos y en algunos casos engorrosos.

Es riesgoso y poco profesional comenzar a trabajar sin estar totalmente en regla cuanto procedimiento corresponda hacer. No es lo mismo con lo necesario para estar listo para comenzar.

La consecución y puesta a punto de los locales de trabajo, bajo la mejor variante posible, la adquisición de las maquinarias, equipos o animales, si hacen falta, la negociación de las materias primas, partes piezas de repuesto, grasas y lubricantes, las vías de publicidad que se hayan decidido acometer, etc. pueden tenerse listos en cuanto se sepa que los trámites están encaminados y que la aprobación legal es un hecho, aunque no haya finalizado. Este es un riesgo de bajo impacto que hay que correr para comenzar arriba y fortalecer el espíritu, optimismo que debe acompañar al emprendedor siempre pues, si falta el empuje y la esperanza en el éxito, se fracasará inevitablemente.

Etapa II. Definición del Negocio.

Paso V. Procesos de tanteo con posibles clientes y proveedores estimando fechas para la puesta en marcha del negocio y estableciendo las variables fundamentales de los procesos de compra y venta como: unidades de medida, cantidad, surtidos, calidad, oportunidad, transportación y financiamiento de fletes, precios, términos de pago e instrumentos de pago, según corresponda.

La descripción del paso es ampliamente explicativa y está muy relacionada con los dos últimos párrafos de la etapa y paso anterior, por su importancia merece que se aclare por qué son esenciales cada uno y como han de tratarse.

Unidades de medida: Esta variable pudiera parecer despreciable pero no lo es, el tipo de mercado en que se inserte el emprendedor o algún cliente en específico pudieran disentir de la unidad de medida en que, usual y cómodamente, se produce o vende el bien que identifica al negocio.

Las unidades de medida se expresan en medidas de longitud, simples o cuadradas, y de peso y capacidad, simples, cuadradas o cúbicas y envases y embalajes que las superan en tamaño pues pueden contener varias unidades de medida.

Si la práctica productiva o comercial favorece presentarla y venderla en algún agregado como los citados y al cliente o el mercado no les acomoda tal presentación el emprendedor habrá de resolver satisfactoriamente estos requerimientos so pena, no solo de perder el cliente si no de comenzar un retiro gradual de su presencia en el mercado.

Debido a esto, la flexibilidad en la unidad de medida es un aspecto importantísimo en el caso de discrepancias con un cliente o la práctica del mercado.

Cantidad: Parece simple tomar la decisión de la cantidad a producir y/o vender, pero no lo es. El primer criterio a tener en cuenta es si, al mercado que se destinarán el bien o servicio es minorista o mayorista.

El primer caso, en el cual no media negociación alguna pues se vende a personas naturales, los volúmenes, al comienzo deben estar relacionados con un por ciento de la capacidad operativa de que se dispone y la demanda y las opiniones de los clientes servirán de catalizador para acercarse a los volúmenes inicialmente requeridos y luego, satisfaciendo necesidades, aumentar el volumen productivo o a comerciar hasta acercar lo más posible la oferta a la demanda.

Decisiones, si el negocio prospera, de ampliar las capacidades instaladas y las compras a proveedores se tomarán con prudencia ya que la alegría del éxito puede nublar la razón y el sentido común.

El segundo caso, en el cual existen contratos totalmente legales, - *se obvian aquí los acuerdos verbales que tienen mucha aceptación internacionalmente, pero en la práctica nacional no son muy respetados y hay que tratarlos con mucha reserva* -, la situación es diferente pues las cantidades se precisan con antelación y la producción o comercialización se atemperan a lo acordado oficialmente, de modo que el margen de seguridad es notablemente mayor pues existe la posibilidad de la indemnización e, incluso, de la demanda judicial. Claro, esto último puede ser en ambos sentidos, si es el emprendedor quién incumple lo pactado, enfrentará las consecuencias. Estos incumplimientos, generalmente, se resuelven amistosamente y de hecho, los contratos así lo expresan.

Los criterios de ampliar los volúmenes de producción y venta pasarán por las consideraciones de los clientes y contratos más exigentes. Claramente, este es un mercado más seguro que el primero.

Surtidos: Esta es una variable que tiene una íntima relación con la anterior. Tanto en el mercado minorista como mayorista, la ampliación o reducción de surtidos corre por las consideraciones de los clientes y casi siempre se asocian a crecimientos de las compras de otros bienes que a juicio de los compradores satisfacen más sus necesidades y gustos o sugerencia de añadir nuevos surtidos por razones similares.

Esta necesidad puede enfrentarse seriamente con la organización del trabajo establecida en el negocio y, sobre todo, con los medios de trabajo con que se cuenta. Un cambio en cualquier sentido puede provocar un cisma en el proceso productivo, sobre todo, comercial.

Satisfacer al cliente, cuando la situación tiene colores como los descritos puede ser complejo y solo soluble a mediano o largo plazo, período en que los clientes pueden haberse inclinado por otro proveedor que ya haga lo que desean o sea más flexible en la organización del trabajo y las capacidades de producción o comercialización.

Decisiones como estas, a menos que estén avaladas por contrato, han de hacerse con mucha reserva.

Calidad: Esta variable le insufla una adición de valor al bien o servicio considerable. Una calidad demostrada y mantenida provoca incrementos de ventas, lo cual impacta en la cantidad y en el surtido, variables ya reflexionadas, siempre a favor del vendedor.

El cliente, ante un resultado cualitativo superior, reacciona positivamente e incluye en su conversación con otros, que pueden ser clientes potenciales o reales, lo satisfecho que se encuentra con el bien o servicio recibido en el negocio del emprendedor lo que supone una promoción importantísima y gratuita. Esta variable suele ser más impactante que la satisfacción experimentada por las dos variables anteriores.

La calidad puede manifestarse de diversas maneras, aquí se presentarán diversas variables en un orden que la autora considera, jerárquico, criterio con el que no es necesario coincidir.

La primera está en atributos del producto o servicio en sí, como sabor, color, presencia, transparencia, dureza, flexibilidad, durabilidad, tamaño, manejo, contenido, higiene, ajuste, y otras que la experiencia puede añadir.

La segunda se descubre en atributos del proceso administrativo general y se expresa en el tiempo de funcionamiento del bien o servicio vendido, la garantía post - venta, la rapidez en la entrega, la atención al cliente o proveedor, entre otras.

La tercera reside en los envases, embalajes, envolturas, lugares de exhibición, iluminación inteligente y algunas más que, se insiste, añaden valor al bien o servicio a vender.

La cuarta descansa en el reconocimiento oficial que se tenga y exhiba por alguna agencia avaladora de calidad nacional o extranjera. Como muchas veces los clientes no conocen los sellos distintivos de estas agencias, es conveniente y de forma sutil, darle a conocer a estos lo que significa algún sello de este tipo y su importancia. Ciertamente que obtener un reconocimiento tal no es fácil, si se alcanza es lógico mostrarlo públicamente y establecer comunicación desde el mismo.

La Oportunidad: Esta variable se expresa en la frecuencia de las entregas y el momento que el cliente lo requiere y resulta de mucha importancia cuando lo que se vende es de difícil conservación o almacenaje, no se cuenta con condiciones adecuadas para su transportación, debe formar parte de un producto posterior y su cliente tiene plazos cortos de entrega, no dispone de espacios para administrar inventarios abundantes, requiere liquidez y no desea tener su dinero atrapado en compras que usará a mediano o largo plazo, necesita que algún equipo funcione a riesgo de perder la integridad de productos o clientes, requiere de recibir el servicio en su local de trabajo, etc.

Estas condiciones son válidas tanto para el cliente, hacia quien se ha enfocado el ejemplo, como para el proveedor, de modo que el emprendedor puede salir muy beneficiado de efectuar sus entregas oportunas de los bienes o servicios que oferta, así como ser publicitado por su efectividad.

Transportación y financiamiento de fletes: Cuando los bienes o servicios que se ofertan tienen como clientes a negocios estatales o privados que se encuentran

lejos del local del emprendedor, el transporte y financiamiento de fletes surgen como una variable de suma importancia.

Si el movimiento de los bienes o de los operarios que brindarán el servicio que oferta es cubierto o financiado por el cliente la preocupación de este importante apartado se centraría en la correcta atención que los operarios recibirían durante los trayectos y su llegada y retorno en el tiempo establecido. Por esto no se pagaría nada pues la venta ocurre en el momento en que se carga el vehículo y éste firma como conforme.

Sin embargo, cuando transporte y financiamiento de fletes son asumidos por el vendedor los gastos deben ser considerados con fineza pues, ya porque se arriende el transporte o la administración de éste y sus gastos asociados pertenezcan al negocio, la integridad del bien vendido o la debida atención a los operarios que irán a prestar algún servicio resultan obligación del proveedor y todas las variables antes analizadas ganan o pierden reconocimiento según este servicio sea, bueno o malo.

Debido a esto, sus gastos deben ser correctamente calculados e incorporados con claridad a la factura que se extienda al cliente, estando siempre en disposición de explicar el sustento del cobro adicional por fletes que se incluye. Si esto se prevé oportunamente en el contrato, las dificultades que pudieran existir al respecto tendrían solución inmediata.

Precios: Esta es, sin dudas, la variable más socorrida, más inquirida, más comprensible, en resumen, más valiosa para el cliente y por la primera que se preocupa. Ello sucede porque la posibilidad de adquirir un bien o un servicio pasa, inevitablemente, por la demanda solvente que posea el comprador.

La demanda solvente no es exactamente el dinero de que disponga el cliente para comprar si no el que esté dispuesto a gastar en un bien o servicio como del que requiere conocimiento de su precio.

Debido a esto, las posibilidades de vender a alguien por un determinado precio se sustentan en las variables antes analizadas.

El precio se obtiene por seis procedimientos: el primero, el costo unitario, el que se recomienda se calcule por el método de costeo variable, lo que se explicará en pasos siguientes, fijar un precio igual o menor que este será la

declaración de un fracaso seguro, pues cada vez que se venda un bien o un servicio se perderá la diferencia que exista entre ellos.

El segundo, es el volumen estimado de productos o servicios que se venderá, apelando a la capacidad operativa, siempre que se perciba que la demanda es mayor que la oferta, o a la demanda estimada, siempre que se perciba que esta es menor que la oferta.

Conocido esto es posible desarrollar el tercer procedimiento, el costo variable total, y la proporción que, a cada bien o servicio a vender, le corresponde.

El cuarto procedimiento, es el estimado de gastos de operaciones y financieros en que se incurrirán, preferiblemente, en el período de un año y que son indispensables para alcanzar las seis variables previas.

Conocido estos gastos, se distribuirán multiplicándolo por las proporciones establecidas según el tercer procedimiento.

Finalizada esta distribución, se estimarán las utilidades deseadas, que resulta el quinto procedimiento, a tenor con los requerimientos de vida que el emprendedor tiene, siempre actuando con prudencia porque estimados muy ambiciosos pueden llevar a desánimos intensos.

Estas utilidades estimadas se distribuirán por los bienes o servicios a ofertar según la proporción establecida por sus costos variables totales.

Conocido todo esto, los valores correspondientes a cada bien o servicio se sumarán y luego se dividirán entre las cantidades estimadas a vender con lo que se obtendrá el precio unitario que resulta el sexto y último procedimiento.

Este precio será la propuesta previa que el emprendedor valorará pues ella cubre todos los gastos necesarios y las utilidades deseadas razón fundamental por la que invertirá en el negocio en cuestión.

Sin embargo, no necesariamente el mercado aceptará su propuesta, la demanda solvente y la competencia son contingencias que siempre habrá que considerar y consecuentemente ajustarse a ellas.

A menos que el bien o servicio tenga una demanda inelástica, algo muy difícil en un negocio privado en el país, el precio deberá cambiarse para competir, al menos, en igualdad de condiciones, si el precio que se impone no cubre las esperanzas económicas del emprendedor, es momento de reconsiderar

eliminar surtidos, o disminuir la calidad, o renegociar precios con los proveedores.

Finalmente, si ninguna de las soluciones anteriores resuelve satisfactoriamente, será el momento de pensar en otros bienes o servicios o en otro negocio. Empeñarse en él sería una decisión profundamente equivocada.

En el paso VIII de esta Etapa, se profundizará algo más sobre el cálculo de los precios.

Términos de pago e instrumentos de pago: Esta última variable trata el urgente asunto de la liquidez, es decir, disponer de dinero para honrar las obligaciones contraídas por el negocio con proveedores, estado y dueño.

Para ello es preciso establecer términos de pagos y cobros que favorezcan. Esencialmente los cobros deben efectuarse más rápido que los pagos de modo que el crédito comercial cubra el dinero inmovilizado en los inventarios y las cuentas por cobrar.

Otra situación financiera como, ganar y no tener dinero, traería serias dificultades a la supervivencia del negocio, no basta ganar, es necesario que esa ganancia se convierta en dinero contante y sonante, solo así el éxito será real.

Así que, en los casos que sea posible, los contratos deben recoger, acuciosamente, cuándo se cobrará o pagará y a través de qué vía monetaria o instrumento bancario se efectuarán los mismos. También debe incluirse las sanciones, indemnizaciones y lugar para dirimir diferencias en caso de que ello sea necesario.

Debe estarse alerta con los clientes por los cheques sin fondos, por ello las transferencias bancarias son más fiables y preferibles al cheque.

Esta reflexión carece de sentido si los cobros que hace el emprendedor son en efectivo. Como probablemente si se cobra así también se pagará de la misma forma, es útil valorar los volúmenes de las compras pues de ser altas y espaciadas el emprendedor tendrá dinero inmovilizado en inventarios comprados y, lo peor, pagados.

Si no hay solución con las características de entrega del proveedor, sí debe haberla con el término de pago, pues este debe dilatarse el tiempo suficiente para que sea cubierto con los ingresos de las ventas del emprendedor.

Paso VI. Proceso inversionista que incluirá financiamiento, medios y objetos de trabajo y capital de trabajo.

El primer factor a considerar para enfrentar una inversión es el financiamiento de la misma. El cálculo del monto se conocerá, aproximadamente, cuando se estimen los restantes que se enumeran en este paso, pero al hablar del dinero necesario, de dónde es posible obtenerlo y bajo qué condiciones, dos opciones se abren ante el emprendedor, la primera, dinero, bienes propios o ambos la segunda, dinero o bienes ajenos.

Como es sencillo comprender, cuántos aporten a la fundación serán dueños del negocio, esta es la primera opción.

Vale comentar en este momento que no siempre resulta grato aceptar en la propiedad a una o varias personas solo por su aporte.

Generalmente, los negocios pequeños o medianos, como son la mayoría en el país, son propiedad de una sola persona o, a lo sumo, dos y, si es así, entre ellos hay más que una relación comercial o de oportunidad, muy frecuentemente son familia, consanguínea o política, amigos entrañables y, en algunas oportunidades, hasta de la niñez.

Esto establece un estrecho vínculo porque los participantes están poniendo a disposición de un negocio todos o casi todos sus recursos, pero lo hacen no solo por las ventajas económicas que el mismo les pueda traer si no porque es placentero compartir riesgos con aquéllos a quien se quiere profundamente y en los que se confía.

No siempre esto resulta así, pero frecuentemente sucede, aunque, desafortunadamente, el futuro pueda deparar separaciones desagradables que terminen con la alianza, amistad o cercanía familiar, que antes existió.

La contribución para la fundación estará en relación a los recursos que posea cada miembro, si son varios, unos pueden aportar dinero, otros equipos, locales, construcciones y algunos, trabajo.

Este último asunto debe ser resuelto claramente pues, probablemente, el que aporte su trabajo se verá en dificultades para probar su valor como sí lo pueden hacer los restantes.

El trabajo pretérito es fácil de preciar, ya está listo para su uso, se puede comprobar su funcionamiento, hay mecanismos reconocidos por todos para valorarlo pues ya se materializó, ya se compró y se vendió.

Por su parte, el trabajo vivo, es decir la contribución del socio que aportará trabajo, siempre mirará al futuro en el momento de la fundación y será de muy difícil cálculo y usualmente termina estimándose como un salario.

El socio industrial, como se conoce a este actor económico, es aceptado, básicamente, porque conoce de administración o del objeto social que tendrá el negocio o ambos, y su trabajo se expresará en un cargo concreto en el emprendimiento.

Como es sabido el reparto de utilidades, conocido como dividendos y que representa el costo de oportunidad que necesitan los dueños, se estima desde la estructura del aporte en trabajo pretérito que haya hecho cada dueño, pero el socio industrial no tiene aporte alguno que exhibir.

Llegado este momento los socios tomarán la decisión que parezca mejor en una junta en la que participará, en igualdad de condiciones, el dueño que solo aportará trabajo.

La posición de este socio casi siempre será más considerada que la de los restantes, ante la toma de decisiones claves, pero mucho menos ante una quiebra, de ahí que su permanencia en el negocio como dueño puede ser efímera a menos que su trabajo sea bueno y se considere insustituible.

La segunda opción es la de un préstamo, ya provenga de una institución bancaria, la que tendrá todas las garantías de volúmenes, frecuencias de entrega, fijación de tasas de interés, tanto simples como acumuladas, y períodos de liquidación del principal y los intereses, como de uno o varias personas tenedores de dinero o poseedores de negocios. Estos últimos pueden ofrecer, eventualmente, fusiones o participaciones del nuevo negocio dentro del que ya tienen.

Los préstamos tienen, al igual que los aportes, un costo de oportunidad que se refleja en el interés propuesto por el prestamista y aceptado por el prestatario.

Acordado eso, la última forma de préstamo señalada se legaliza ante notario fijando todas las especificidades establecidas similares a la del préstamo

bancario. Acciones irresponsables por ausencia de precisiones, en el último caso, pueden acarrear dificultades muy serias en el futuro.

El costo de oportunidad, declarado dos veces, será explicado en detalle y utilizado en posteriores etapas y pasos

Resuelto el importante factor del financiamiento, el emprendedor ha de enfrentar el segundo factor, la tarea de adquirir, ya sea por compra o arrendamiento, los objetos y medios de trabajo necesarios para que su negocio sea funcional a menos que hayan sido aportados, total o parcialmente, por alguno o todos los socios.

Esta búsqueda puede ser significativa pues no existe un mercado mayorista donde adquirir, por cualquier vía, terrenos, locales, equipamiento, partes y piezas de repuesto, grasas y lubricantes y materia prima.

Esto puede ser largo y engorroso, disponer de todo lo necesario para comenzar puede ser, a veces, lo más difícil en este período fundacional, de ahí que, usualmente, estos trámites se comiencen a perfilar antes de la búsqueda del dinero para comenzar.

Lo anterior es sumamente espontáneo, la aparición de cada uno de estos medios u objetos de trabajo pueden llegar de la más insólita manera, la forma de llegar a ellos puede ser tortuosa y la incertidumbre estará presente en todo el proceso.

Completada la búsqueda y comprometida la compra o el arrendamiento queda algo sumamente importante, definir el Capital de Trabajo necesario para mantener al negocio vital durante el período que se considere necesario. Este es el tercer factor.

La necesidad de Capital de trabajo obedece a dos situaciones fundamentales: la primera, disponer de capacidad de enfrentar el período de puesta en marcha y entrada en el mercado, lo cual puede ser complejo por asistencia espontánea de clientes, si el mercado es minorista o incumplimiento de contratos si los clientes son otros negocios privados o empresas estatales.

Del estudio del mercado en que se ha insertado el negocio se obtendrá información relevante para percibir cuánto tiempo el emprendimiento requerirá dinero para enfrentar gastos operativos y financieros y asumir pérdidas de

materia prima, en caso de que estas sea necesario procesarlas para brindar un buen servicio o tengan un rápido período de vencimiento.

De multiplicar los días estimados de mal comienzo y de los gastos diarios declarados antes, se conocerá el monto del Capital de Trabajo.

Este importe deberá mantenerse disponible siempre como defensa ante contingencias que comprometan el buen fluir del negocio y su vitalidad ya que, incluso, eventos de fuerza mayor pueden contraer e incluso detener las operaciones.

El Capital de Trabajo es parte de la inversión y como tal debe quedar registrado, sea cual sea la forma en que se proceda.

Paso VII. Establecimiento de la cantidad de colaboradores necesarios y su perfil profesional.

Las personas son los únicos seres capaces de lograr que algo funcione, sobre todo, algo organizado por otras, ello se debe a que somos los únicos que tenemos conciencia, nos reconocemos a nosotros mismos y a los demás y otras peculiaridades que resultarían infinitas de enumerar, unas muchos más importante que otras, pero que no vienen al caso tratar en esta investigación.

Como somos iguales en derechos esenciales, no así en deberes, por un sinnúmero de razones, nos merecemos el mayor respeto y uno de los espacios en que más evidente se hace esto es al trabajar.

Los colaboradores o empleados que, por cierto, son dos conceptos distintos como se apreciará, tienen derecho y deberes, el dueño, también los tiene, y todo eso se hace patente desde que comienza el proceso de selección y reclutamiento de estos.

Los colaboradores son personas que saben hacer algo que se necesita para el negocio y su equipamiento y trabajo es contratado como un servicio para completar el producto final que se ofrece y pueden radicar dentro o fuera de los límites físicos del negocio.

Si bien no es usual, es conveniente que estas relaciones se formalicen en un contrato escrito que defina las obligaciones de cada parte, así como todas las variables que convengan precisar, véase el paso VI de la Etapa II, para garantizar el cumplimiento de las mismas.

A este actor económico habrá que añadirle las obligaciones de entrega de los bienes intermedios a que está comprometido, su presencia en estas obligaciones, o ambos.

Los empleados tienen otra connotación, estos son invitados, según los conocimientos y habilidades que se requieran, a participar como tales en el negocio, se les explicaría la Organización del Trabajo vigente en el negocio y cuáles serían sus funciones específicas, sus relaciones con colaboradores, empleados y jefe, el lugar que ocuparían en el negocio, así como las fechas de entrega, la calidad esperada de su trabajo y la disciplina a cumplir.

Asimismo, también se le explicaría las obligaciones que contrae el negocio con ellos como las condiciones del puesto, los medios de protección, el salario a percibir y su forma de calcularlo, el pago de las contribuciones a la Seguridad Social y sus vacaciones.

De su disposición y posibilidades, las que serán probadas *in situ*, dependerá su contratación. Pudiera ser que la demanda de trabajadores no fuera completada en cantidad, calidad o ambos, de ser así y apremiar el comienzo del negocio, se aceptaría al mejor, o mejores, y se dispondría que alguien lo adiestrara en el puesto y, si es posible, que estudie autodidactamente o asistiendo a alguna escuela que imparta conocimientos y habilidades a tenor con el trabajo que desempeñará, en su tiempo disponible.

La mejor manera de pagar el salario, a juicio de la autora, es el destajo. El procedimiento sería establecer una proporción sobre las ventas que garantice las necesidades básicas propias del empleado y las personas a su cargo, teniendo en cuenta la renta media y la canasta básica nacional.

A este pago debería añadirse, al final del año, la distribución de un porcentaje de las utilidades, que se repartirían entre todos, lo que los comprometería aún más con los objetivos del negocio en cada período, ya que estos pueden variar. Siempre haber ajustes por incumplimientos que el empleado haya cometido.

La cesación del contrato de trabajo puede ocurrir en cualquier momento ante reiterados y señalados errores, incumplimientos o conductas alejadas de la urbanidad y la moral. Este despido surtiría efecto de inmediato, recibiría un pago por el promedio del último trimestre y se liquidarían las vacaciones acumuladas.

Una renuncia implicaría el cobro de su salario calculado como en el caso anterior y las vacaciones pendientes de disfrutar en una semana como máximo. Estas precisiones, que deben estar en el contrato, son muy importantes para evitar malos entendidos y reclamaciones indebidas.

Paso VIII. Cálculo de las fichas de costos y de precios para cada bien o servicio que se oferte y venda.

En la práctica nacional las fichas de costos y precios se elaboran en un solo documento, la ficha de precios, a menos que, oficialmente, se le exija al emprendedor hacerlas y mantenerlas por separado. No obstante, las primeras siempre serán parte de la segunda por razones obvias.

Las únicas razones que justificarían que estas no se hicieran son que el negocio desarrolle una única actividad, la comercial, o que la elaboración sea muy sencilla y de poquísimos surtidos. En ambos casos, la fijación del precio tendrá en cuenta el costo de elaboración o compra y, sobre todo, el precio reconocido en el mercado. No obstante, si se le exige habrá que hacerla y exhibirla.

El precio cubrirá los costos unitarios variables del bien o servicio que se oferte, y, atendiendo a los volúmenes de ventas, los restantes gastos en que se incurra por operaciones, obligaciones bancarias y fiscales y las utilidades deseadas.

De aquí que sea provechoso explicar y formular el procedimiento para llegar al precio de cada bien o servicio que se oferte. Se propondrá el Método de Costeo Variable porque, a juicio de la autora, es el que mejor permite tomar decisiones. Se propone que el período que se estime sea el de un año, aunque situaciones coyunturales pueden justificar períodos diferentes.

El primer punto será definir cuáles son los gastos unitarios variables del bien o servicio que se oferte y que, por ello, pueden convertirse en costos. Estos son: el consumo material - *se conocerá por la norma de consumo* - y el salario y gastos asociados, si se paga a destajo. De no ser así este gasto no pasaría al costo.

El segundo punto es estimar las ventas físicas que se tendrán en el período de tiempo acordado. Este es un procedimiento complejo pues la estimación puede tener imprecisiones debido al mercado en que el negocio está inserto.

Si es mayorista, los contratos elaborados podrán dar un acercamiento bastante acertado, pero si es minorista, las tendencias históricas de ventas, la variación en gustos de las personas naturales, la aparición o desaparición de competencia, el cambio en la calidad de lo que venden los proveedores y el cambio de locación de los principales clientes, serán las únicas vías de un acercamiento a estas ventas, siempre impreciso.

En este último caso se sugiere reconsiderar estos cálculos cada cierto tiempo si se aprecia aumento o disminución de la demanda u otras causas como variación en precios de lo que venden los proveedores de materias primas, servicios básicos, transporte y ajustes fiscales entre otros. Terminado esos cálculos, cada bien o servicio, se multiplicará por sus costos unitarios respectivos y los importes hallados se sumarán para conocer el total de los costos variables que enfrentará el negocio en el período.

Finalizado este punto, se procede al tercero que responde a estimar los gastos de operaciones y financieros que el negocio tendrá para el período de tiempo definido para hacer estos cálculos.

Aquí se incluyen los importes de: a) salarios y asociados, si no fueron considerados en los gastos variables, b) mantenimiento, c) depreciación de activos fijos tangibles, d) desgaste o rotura de equipos y herramientas, e) comunicaciones, f) energía, g) transporte, h) combustibles y lubricantes, i) provisiones por cuentas incobrables y contingencias, como los fundamentales.

Para cada uno, si parece necesario, se elaborará un pequeño análisis que justifique el valor que se asigne a cada elemento.

Calculado el monto de cada uno, se sumarán y se conocerá el total de estos gastos.

El cuarto punto será la estimación de las erogaciones financieras para el período, en ella se incluirán, los pagos de intereses, si se ha recibido un préstamo por cualquier vía, los impuestos aplicados a diferentes resultados del negocio, las contribuciones a la seguridad social, así como cualquier otra figura tributaria que corresponda. Para estimar el impuesto sobre utilidades, si procede, deberá esperarse por el siguiente punto. La suma de lo anterior mostrará lo que se erogará por este concepto en el período acordado.

El quinto punto será la declaración de las utilidades netas deseadas o requeridas. Estas las fundamentarán el dueño o los dueños y se sustentarán en necesidades personales y familiares, inversiones por realizar, distribución de parte de las mismas entre los empleados y algún otro ítem.

Conocido este último cálculo, se procederá al sexto punto. Este consiste en establecer la proporción que el costo variable de cada bien o servicio a ofertar supone del total de costos variables. Eso se logrará dividiendo el costo variable estimado para cada bien o servicio entre el total de costos variables. La suma de estas proporciones siempre sumará uno, (1.0), si no es así hay un error.

El séptimo punto consiste en distribuir los gastos de operaciones, financieros y utilidades deseadas en cada bien o servicio, multiplicando su importe total por las proporciones establecidas en el paso anterior. Esto permitirá calcular el importe que cada bien o servicio, según su costo y volumen de ventas, tributará al negocio.

El octavo y último punto es el que permite conocer los precios unitarios para cada bien o servicio que se oferte. Para ello se dividirá el total que exhibe cada uno entre las unidades físicas estimadas.

Esto no es más que una propuesta de precios y al tiempo que una guía importantísima para administrar el negocio con una de las variables de proceso más importante de que se dispone, el precio. Por ello, su revisión frecuente, tanto como exijan las circunstancias, es de suma utilidad para tomar decisiones en los gastos, los precios y la estructura de bienes o servicios a ofertar. De hecho, esto puede provocar la ampliación, disminución o eliminación de un producto o surtido.

Es oportuno recomendar, ante las posibles inconveniencias que pudieran presentarse, que los dueños se asignen salarios con características similares a las descritas antes para los empleados y consideraciones adicionales, a los efectos de garantizar ingresos propios y familiares cada mes.

Asimismo, es prudente esperar a conocer los resultados finales del año para proceder a distribuir utilidades ya que hacerlo en períodos más cortos puede producir tensiones de **liquidez** posteriormente y provocar dificultades para honrar deudas pasadas, comprometerse con nuevas y mantener las exigencias de saldo en cuentas bancarias fiscales.

A seguidas, las ecuaciones que permiten calcular todo lo anterior. En el epígrafe siguiente, se mostrará la práctica profesional de lo conceptualizado en este, se modelará la misma y resultará de más fácil comprensión.

$$x_t = \sum q_i(cvu_i) \quad (1)$$

Donde:

x_t = costo variable unitario total de cada bien o servicio y total general.

q_i = cantidad física de cada bien o servicio.

cvu_i = costo variable unitario de cada bien o servicio.

$$x_p = q_i(cvu_i) + \dots + q_n(cvu_n) / x_t \quad (2)$$

Donde:

x_p = coeficiente, o tanto por uno, que representa el costo variable unitario de cada bien o servicio del costo variable total.

q_n = última cantidad física de cada bien o servicio.

cvu_n = último costo variable unitario de cada bien o servicio.

$$y_t = (go + gf + ud) \quad (3)$$

Donde:

y_t = suma de los gastos de operaciones (go), gastos financieros (gf) y utilidades deseadas (ud).

$$y_d = y_t(x_p) \quad (4)$$

Donde:

y_d = distribución de y_t según x_p de cada bien o servicio. La suma siempre será uno (1).

$$z_t = (x_t + y_t) \quad (5)$$

Donde:

z_t = suma de los costos unitarios variables y la proporción calculada en y_t para cada bien o servicio.

$$z_{pu} = (z_t / q_i) \quad (6)$$

Donde:

z_{pu} = precio unitario de cada bien o servicio.

Etapa III. Factibilidad de la Inversión.

Paso IX. Pruebas de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes o servicios a ofertar. Experimentación de mejoras. Organización definitiva del trabajo.

Resulta útil, en procesos productivos de alguna complejidad, efectuar pruebas que pongan de relieve las posibles insuficiencias del proceso en materia de cantidad, continuidad, calidad, tiempo de terminación, ajustes, normas de consumo, número de empleados trabajando en equipos y necesidades de protección para los operarios, entre otras para impedir que el comienzo del negocio sea sorprendido por interrupciones que pudieron ser evitadas con un irrelevante gasto en tiempo, materias primas y dinero.

De todo ello se obtendrán experiencias que permitirán corregir el proceso en su totalidad y mejorar aspectos que no se consideraron posibles originalmente.

Si las pruebas muestran algo que mejorar, tras su implementación, corrección o adición, se realizarán tantas pruebas como se requieran hasta tener la certeza de la mejor operatividad posible.

Probablemente, los ajustes necesarios provocarán cambios en la Organización del Trabajo, aspecto básico para reducir las pérdidas de tiempo, incrementar la comodidad y seguridad de los operarios en sus puestos de trabajo, mejorar la iluminación, reconsiderar el orden de los equipos y la manera de acceder a ellos, estudiar el distanciamiento entre lugares de almacenaje y su separación del techo en las materias primas y otros materiales, garantizando que siempre se tomen los más antiguos, haya áreas de pre - despacho para facilitar su acceso por parte de los operarios, etc.

Este paso de poner a punto de uso el negocio que el emprendedor haya concebido y preparado.

Paso X. Estudio de factibilidad de la inversión.

Este estudio trae el proceso burocrático más amplio y complejo que precede al comienzo de un negocio, tanto es así, que de sus resultados pueden generarse decisiones drásticas como, incluso, desechar el negocio y cancelar cuanto contrato se haya hecho.

La realidad que todo el proceso previo ha acercado al emprendedor a apreciar si efectivamente el negocio es viable o no, pero en algunos casos, suceden sorpresas pues este estudio considera variables que no son apreciadas usualmente.

En esencia se trata de estimar si en un período de tres años - *es el período universalmente aceptado para reconocer como factible un negocio excepto*

algunos muy voluminosos y lentos en su proceso como los astilleros y las fábricas de aviones por citar algunos significativos - el negocio en cuestión recuperará el dinero invertido en él y le añadirá valor.

La práctica indica que si el pronóstico expresa que al fin de ese período no se ha recuperado la inversión o se ha logrado pero el valor añadido no supone, al menos, el 15% del valor de la inversión el negocio no debe llevarse a cabo.

La elaboración de este estudio pasa por los siguientes pasos abriendo, si es posible la información en meses y años, estos últimos hasta tres. Esto no incluye las fichas de precios que ya fueron comentadas:

Presupuesto de ventas. En esta cédula se anotan la unidad de medida, cantidad, precio unitario e importe de estas ventas, las que se suman y muestran el total de ventas.

Presupuesto de costos. En esta cédula se informa lo mismo que en la anterior excepto que en lugar de precio unitario se anota el costo unitario variable y, por supuesto el total es de costos y no de ventas.

Presupuesto de Gastos de Operaciones. Aquí se relacionan, por tipo, cada uno de los gastos de operaciones en que se incurrirá y como algunos como salarios, combustible, electricidad, depreciación, mantenimiento etc. merecen algún análisis, estos se harán para que resulten una guía de comportamiento y conocimiento, se sumarán y su total tributará este presupuesto.

Presupuesto de Gastos Financieros. Al igual que el anterior, si parece prudente, se harán presupuestos parciales por cada tipo de gasto y luego se procederá, para su agregación, como se explicó en el anterior.

Presupuesto de Estado de Resultados. Este presupuesto será el resumen de todos los anteriores con lo que se sabrá si el negocio obtendrá utilidades cada mes y por cada uno de los tres años.

Presupuesto de Efectivo. Finalmente, se añadirá, a la información final del presupuesto anterior, dos variables, la depreciación que se sumará pues es un gasto que no se paga y se le aplicará el descuento del dinero en el tiempo para lo que pueden utilizarse varias tasas o algunas combinadas. Estas son: a) por ciento a que aspiran retirar los dueños como dividendos de las utilidades, b) el interés que se le cobra al emprendedor si pidiera un préstamo bancario y c) la tasa de inflación anual. Como la primera y la última son difíciles de estimar, la

primera porque al emprendedor le es difícil de establecer este por ciento y de la inflación no se da información en el país, la práctica indica que el dinero debe actualizarse en el tiempo usándose la tasa de interés vigente.

Luego de actualizado cada año, según la conveniencia, la sumatoria de lo obtenido se comparará con la inversión y se sabrá, por el signo del resultado, si la inversión se recuperará o no y cuándo, además de valorar si alcanza el 15 % ya explicado. A este indicador se le llama valor actual neto (VAN) por sus siglas en español. Este análisis se verá mucho más claro cuando se desarrolle la parte profesional de este capítulo.

Paso XI. Legalización de su figura de trabajo en el sector no estatal ante las autoridades competentes.

Si el resultado del análisis anterior es favorable, es necesario finalizar si no se ha hecho ya, la legalización, ante las autoridades competentes. Los procedimientos que ya deben ser conocidos u otros adicionales han de ser tratados con urgencia para poner en marcha el negocio.

Es útil haber establecido relaciones con los funcionarios de la ONAT para ser reconocidos como emprendedores deseosos de hacer todos los procedimientos establecidos y lograr de ellos algunos modelos oficiales que permiten calcular cada mes y año los impuestos a pagar según la figura a que pertenezca el negocio.

Paso XII. Cierre de contratos con clientes y proveedores estableciendo todas las variables señaladas en el Paso V.

Demás está decir que, si había algún contrato pendiente de cierre, este es el momento para hacerlo, es necesario comenzar las operaciones sin asuntos pendientes y mucho menos de esta envergadura pues aquí están los que proveen y los clientes, dos actores económicos sin los que no puede hacerse absolutamente nada.

Se da por descontado que el equipamiento no solo se negoció si no que se adquirió, pagó, y está instalado en local elegido listo para empezar a trabajar.

Paso XIII. Puesta en marcha definitiva del negocio.

Terminados los doce pasos previos se está en condiciones de comenzar el funcionamiento del emprendimiento en los horarios, días, con los clientes y proveedores listos y la legalización del negocio en regla.

A estos primeros tiempos hay que dedicarle especial atención pues el hábito de operar no está creado ni por el emprendedor ni por sus proveedores y clientes y la presencia en el lugar y el estilo de trato a los que pretendan negociar los bienes y servicios y establezcan contacto, debe ser exquisito, no hay mejor publicada que un cliente satisfecho ni peor que uno mal tratado.

Etapa IV. Control posterior de la inversión.

Paso XIV. Estudio de post - inversión, preferiblemente tras el paso de un año. Concluido el período que se haya decidido, o que la realidad hay impuesto, es conveniente, con los datos reales hasta la fecha en cuestión, un análisis como el del Paso X de esta etapa para precisar si el pronóstico se cumplió o no y en qué condiciones se está de mejorar lo que esta regular o mal o superar los resultados que se planearon en el Estudio de Factibilidad.

Este análisis se verá mucho más claro cuando se desarrolle la parte profesional de este capítulo.

Esta es una práctica que debe mantenerse por lo menos durante tres años además de los análisis económicos y financieros que se decidan aplicar en la cotidianeidad mensual o con una frecuencia menor.

2.2. Aplicación del procedimiento en el negocio de fabricación y comercialización de luminarias en el Municipio Holguín

Lo que a continuación se expone es una versión sintetizada de hechos reales que evidencian la manera que, en algunos casos empíricamente y en otros con conocimiento de causa por contar con preparación profesional propia o ayuda externa, las personas naturales evalúan sus necesidades, investigan los mercados, descubren aquellas labores en que pueden desempeñarse con éxito por diversas razones, enfrentan la posibilidad de diseñar y poner en funcionamiento un negocio, valoran clientes y proveedores, alcanzan los recursos requeridos con que trabajarán y los espacios que requerirán, legalizan sus aspiraciones, evalúan la factibilidad de la inversión que harán y, finalizan, poniendo en marcha el mismo.

No siempre tendrán éxito, el fracaso acompaña, a veces, estos esfuerzos, pero la tenacidad de aquéllos que han determinado comenzar el complejo camino del auto - empleo, generalmente, alcanzan sus objetivos, aunque no sea en el tiempo y con la satisfacción a que aspiran.

Esto deja claro también, como la realidad cambia lo planeado y obliga a enfrentar procesos que se han concebido para momentos anteriores o posteriores. Esto no significa que la conceptualización del numeral anterior esté incorrecta es que, simplemente, no es posible hacer alguna que se adapte a todas las circunstancias y órdenes preconcebidos, no es posible domeñar la vida a lo programado y, siempre, cabrá la posibilidad de tener que alterar el curso de los acontecimientos para alcanzar el objetivo deseado.

La flexibilidad y la adaptación, ante eventos que se sucedan fuera del control del emprendedor, son garantía de ajustes indispensables para seguir adelante.

Etapas I. Concepción preliminar del Negocio.

Paso I. Establecimiento de las necesidades de los emprendedores.

En fecha tan temprana como el 8 de julio del 2007, y tras su matrimonio, la autora y su esposo, valoraron las necesidades económicas que enfrentaban pues aspiraban disponer de casa propia, o de dinero para alquilar permanentemente una, así como adquirir muebles y equipos electrodomésticos indispensables que le permitieran vivir dignamente, formar una familia y tener descendencia.

La situación era apremiante pues ambos estudiaban por lo que había que elegir quién dejaría de estudiar y asumiera la responsabilidad de proveedor del incipiente hogar que, por entonces, radicaba en el reparto Dagoberto Sanfield de la ciudad de Holguín

El esposo enfrentó esa necesidad así que, diseñó y puso en marcha una figura del trabajo en el sector no estatal denominada Reparador y Tasador de Joyas. Como había acumulado en el pasado cierta experiencia en el mismo, ambos consideraron que era una buena idea y se efectuaron los trámites de legalización y obligaciones tributarias, usando diversos locales con el paso del tiempo.

El negocio funcionó irregularmente y el matrimonio sentía que la inestabilidad se hacía presente en el hogar y ponía en peligro sus aspiraciones.

Transcurrido un tiempo prudencial y apreciando que todas las iniciativas que tomaban no colmaban, ni de lejos, las esperanzas que en ellas se ponían, se decidió orientar su futuro hacia otro negocio, aún no definido por lo que, con los

ahorros obtenidos, se abandonó, tal y como está establecido, la figura del trabajo en el sector no estatal de la que se había vivido por nueve años.

Así, se comenzó, con calma e insistencia, a observar el mercado del municipio de Holguín y a tratar de descubrir en ellos, las demandas insatisfechas y con las que se sentirían cómodos, por serle familiar, y así, asumirlas como nuevo modo de vida en el entendido que su Objeto Social estuviera incluido en las figuras del trabajo del sector no estatal aprobadas en el país.

La búsqueda fue premiada en el 2016. La investigación llevó a descubrir varios aspectos de una demanda que afinaba con los requerimientos trazados previamente.

La información les llegó sorpresivamente de un matrimonio amigo que comentaron haber visto, en sus vacaciones, luminarias con apariencia de farol antiguo en el hotel en que se hospedaron y que no les parecieron lo mejor.

Interesados inmediatamente, preguntaron cómo eran, de qué estaban hechos, dónde estaban colocados, cómo se alimentaban de la corriente, en fin, cuántas ideas le vinieron a la cabeza, pero los amigos no pudieron ir mucho más allá de sencillas descripciones que no colmaban las necesidades que se enfrentaban.

Ya solos, se comprendió que era una posibilidad y que debía ser explorada personalmente.

Paso II. Estudio del posible mercado objetivo en que, por las inclinaciones profesionales, conocimientos y habilidades de los emprendedores, se pudiera intervenir favorablemente.

El siguiente paso fue dirigirse al hotel en cuestión y revisar, de primera mano, las características de aquél bien que podía facilitar sus aspiraciones.

Realmente había varios en la instalación y no resultó dificultoso acercarse a ellos y revisarlos.

Las características eran las siguientes: fabricadas con metal, con un bajo acabado y que por ello habían transmitido óxido a las paredes, la estructura transparente era de cristal y muchos estaban fracturados, supuestamente, por golpes.

Se concluyó, entonces, que era factible hacerlos de plástico lo que resolvería los problemas detectados y facilitaría la seguridad en la transportación. Ello resultaba una ventaja competitiva importante pues, durante muchos años

habían vivido en una zona de la ciudad donde se concentraba una buena parte de quienes se dedicaban a la producción de bienes utilizando el plástico como materia prima, de hecho, se conocía personalmente a varios. La visita a uno de ellos puso de relieve aspectos que convirtieron la posibilidad en una oportunidad, no sin obstáculos.

Ellas fueron: ninguno de los conocidos de aquella persona hacía luminarias y menos con las características que se describían, la materia prima era relativamente fácil de obtener, muchos recipientes de plástico eran desechados y obtenidos de vertederos o vendidos por personas que deseaban deshacerse de ellos, ciertamente había que prepararse en el oficio, pero en su opinión, no resultaba una tarea imposible ni mucho menos.

Era necesario pues, comprar maquinaria, asociarse con colaboradores, encontrar locales adecuados y en arriendo y conseguir un abastecimiento regular de materia prima.

Lo del mercado de clientes era otra cosa, la experiencia de aquél era vender sus producciones a personas, fundamentalmente, a trabajadores del sector no estatal que se dedicaban a la plomería pues, elaboraba productos con ese fin y un mercado así era irregular, además, enfrentaba mucha competencia.

Él nunca había elaborado ni vendido luminarias, pero no pensaba que sería fácil encontrar clientes frecuentes dispuestos a comprar aquél producto. A su modo de ver el negocio podía ser bueno si producían algo más demandable.

Otros inquiridos dieron consideraciones parecidas por lo que se concluyó que: o se reorientaba el tipo de bien a producir o se encontraba un cliente que fungiera como mayorista y le comprara toda, o la mayoría, de la producción que elaboraran.

La segunda opción se convirtió en la primera.

La razón era que se conocía a una persona de confianza que hacía esas funciones y que, valorar si se podía establecer relaciones comerciales con ella, no debía despreciarse.

Localizarlo no fue difícil, fijar un momento para hablar sobre el tema fue más dificultoso, pero, finalmente, el encuentro se llevó cabo.

Resultó que le pareció una buena idea, pero necesitaba, primero, valorar los posibles clientes que, a su juicio, debían ser personas jurídicas, y segundo, que

debían tener las instalaciones y la materia prima listos y algún bien elaborado para mostrarlo, establecer un precio tentativo y analizar si resultaba rentable o no.

Para ilustrarlo sobre la forma y tamaño de las luminarias pretendidas, se le describió verbalmente y se dibujó, en un papel la forma y el tamaño que tendrían.

La lógica del interlocutor resultó indiscutible, pero ello suponía riesgos muy difíciles de correr. ¿En qué tiempo se podrían establecer seguridades de compra de maquinarias, materias primas, locales para arriendo y colaboradores?, ¿cuánto costaría todo?, ¿les alcanzaría el dinero para ello?, ¿cómo lo conseguirían? y si, con quién se había conversado, ¿se desinteresaba de la propuesta y desinformados del mercado como se estaba, habría que reconsiderar el bien a producir y vender y destinar los recursos en otro sentido?

Por primera vez se sintió, como nunca, el riesgo que supone invertir y dedicar lo que se posee a un empeño incierto y que, por ello, puede fracasar.

No se contaba con conocimientos ni habilidades, tanto académicas como prácticas, para enfrentar tal contingencia y, mucho menos, sentirla como propia. La posibilidad de perder lo que se tiene por una decisión sin elementos de juicio suficientes, es algo que solo se entiende si se experimenta.

Pero, ¿por qué renunciar a investigar?, nada se perdía con ello y, para estar en paz moralmente, siempre se aclararía que no se cerrarían compromisos hasta que tanto los recursos como el mercado estuvieran relativamente asegurados.

No faltaron las dudas de que, comprometidos algunos fallaran otros y, sobre todo, que sus intenciones llegaran a oídos de quienes pudieran ser competencia y que, contando con recursos por trabajar en ese giro, se interesaran en lo que se proponían y tomaran la **delantera**. Esto último resultaba lo más atemorizante.

Así, se comenzó un proceso que resultó ser menos largo y tortuoso de lo que se pensó.

Dos meses tomó encontrar un colaborador, que garantizó hacerse acompañar en este proyecto de, al menos, dos más, al tiempo que se comprometió con enseñar la manera de manipular las máquinas y herramientas necesarias,

hacer los moldes, de hecho, vendía algunas y conocía de otro que deseaba vender las propias pues se mudaba para la capital del país.

Los locales para el arriendo, sorprendentemente, abundaban en la zona en que deseaban establecerse, por estar cerca de su domicilio, y la materia prima solo presentaba las dificultades de su selección y transportación hasta los lugares de trabajo.

Para el mercado no se obtuvo información valiosa y mucho menos de criterios de precios y costos de todo el proceso.

¡Cuánto se hubiera deseado haber estado mejor preparado académicamente en procesos de este tipo y haberse empeñado más en los ejemplos que mostraban los libros!

Claro, pensar y tomar decisiones en situaciones hipotéticas o reales, pero de otros, resulta infinitamente más fácil, por muy complejo que sean los procesos que se desatan en los mismos, que hacerlo con los recursos propios y su futuro.

Paso III. Selección de los bienes o servicios a ofertar dándoles prioridad a aquéllos que más favorablemente impacten en su vida y el desarrollo económico y social del territorio en que funden el negocio.

Los pasos previos y solicitados por el posible comprador estaban hechos, todo era factible en principio, se estaba en condiciones de arreglar una segunda entrevista con este.

Favorablemente, el posible cliente no se había quedado a la espera, había visto, por su experiencia, potencialidades en la propuesta y había establecido conversaciones con su posible cliente. Se sentía optimista y viendo los avances logrados en la búsqueda de lo necesario para elaborar las luminarias, ofreció un precio de 30.00 CUP y la compra de todo lo que se produjera después de cuarenta y cinco días, a partir de ese día, para dar tiempo a la adquisición de lo necesario y a la organización del trabajo, si se podía antes, mejor.

Dos aspectos no se pudieron precisar, el tiempo que mediaría entre la venta y el cobro de las primeras entregas pues no podía exponer su capital en un negocio desconocido, lo tomaría al crédito, en una variante de consignación, y no dijo quién sería su cliente, solo comentó que la propuesta les había resultado muy interesante pues podía disminuir o eliminar importaciones.

Ese último comentario, de alguna manera, descubrió quienes podían ser esos clientes. Entonces no se comprendió cuán importante resultaría esa información en el futuro.

Tocaba ahora establecer la logística, estudiar los costos y los gastos en que se incurrirían y compararlo con el precio propuesto para establecer su rentabilidad, legalizar el emprendimiento y, sobre todo, conseguir el dinero necesario para llevar a cabo las compras, pagar los arriendos, restantes gastos y mantener un importe que permitiera que el negocio funcionara en el período de afinamiento y puesta en marcha.

Paso IV. Consulta sobre las intenciones de emprendimiento en las instancias establecidas.

Los encuentros con el Órgano del Trabajo y la Oficina Nacional Tributaria del territorio resultaron difíciles, por entonces la licencia que deseaban obtener, Productor o Vendedor de Artículos Varios (antes...del Hogar), no se estaba otorgando lo que llevó a solicitar otra licencia cercana al Objeto Social a que se aspiraba y que se llamaba, Artesano y que impidió diversificar el mercado de clientes, algo que hubiera podido hacerse manteniendo al gran cliente con el que ya se había tratado. Posteriormente esta licencia fue cambiada por la ya mencionada y su sistema tributario es de Régimen Simplificado. Las obligaciones tributarias consistían en pagar un impuesto de \$60.00 y la contribución especial a la seguridad social de \$87.50; en total asciende a 147,50 CUP mensual.

Tramitado esto, en la Oficina Nacional Tributaria no hubo mayores dificultades.

Etapa II. Definición del Negocio.

Paso V. Procesos de tanteo con posibles clientes y proveedores estimando fechas para la puesta en marcha del negocio y estableciendo las variables fundamentales de los procesos de compra y venta como: unidades de medida, cantidad, surtidos, precios, calidad, frecuencia de entregas, transportación, financiamiento de los fletes, términos de pago e instrumentos de pago, según corresponda.

Encaminada la legalización de la licencia de trabajo se enfrentaron varias tareas que, aunque preliminares, podían resultar definitivas. Ellas fueron: definir el valor de la inversión y su financiamiento, estimar los costos y gastos

corrientes para un período de al menos un año, cálculo de las posibles utilidades y con ello la valoración de su rentabilidad, lo que podría provocar importantes decisiones, establecer las precisiones de las relaciones comerciales y financieras y la logística de la materia prima y la producción terminada y finalmente establecer una comparación con la Inversión y apreciar el resultado.

Se adelantaban pasos, e incluso etapas, porque era necesario dar respuesta al posible cliente y no podía aceptarse el precio propuesto sin conocer si, el mismo, recuperaría los costos y los gastos y brindaría utilidades suficientes no solo para recuperar la inversión y agregar valor si no, para cubrir las aspiraciones que habían traído hasta este punto estos empeños.

Las cédulas presupuestarias que se verán a continuación estarán expresadas, monetariamente, en CUP e incluirán un período de un año. En el anexo 1 se muestra el presupuesto de la inversión, el cual asciende a 156,935.00 CUP, desagregado en inversiones fijas, gastos previos a la producción y capital de trabajo.

En la cédula siguiente se muestra el presupuesto de ventas.

Tabla 4. Cédula del Presupuesto de Ventas según precio propuesto

No	Bienes	u/m	q	pu	Importe
a	b	c	1	2	3(1x2)
1	Luminarias	U	12,100	\$30.00	\$363,000.00
2	Total	U	12,100	\$30.00	\$363,000.00

A continuación se muestra la cédula del costo de la producción.

Tabla 5. Cédula de las fichas unitarias de costos

Producto: Luminaria						
No	Materias Primas y Piezas	u/m	q	pu	Importe	
a	b	c	1	2	3(1x2)	
1	Polímero negro (plástico)	gr.	230	0.01	\$2.30	
2	Polímero blanco semitransparente (plástico)	"	115	0.05	5.75	
3	Tornillos metálicos	u	2	0.30	0.60	
4	Platinas de metal (recicladas de casete de video)	"	1	0.05	0.05	
5	Total costo unitario (1+...+4)	////	////	////	\$8.70	

A seguidas se muestra la cédula del costo de venta de la producción.

Tabla 6. Cédula del Costos de ventas

No	Bienes vendidos	u/m	q	Cu	Importe
a	B	C	1	2	3(1x2)
1	Luminarias	U	12,100	8.70	105,270.00
2	Total	////	////	////	105,270.00

Los gastos de operaciones y financieros se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 7. Cédula de Gastos Operativos y Financieros

No	Gastos Operativos y Financieros	Importe
a	b	c
1	Gastos de Energía	27,500.00
2	Gastos de combustible (aceite)	200.00
3	Gastos de Depreciación	11,000.00
4	Gastos de Mantenimiento	1,500.00
5	Gastos en partes y piezas de repuesto	3,000.00
6	Gastos en Útiles y Herramientas	12,937.50
7	Gastos en Envases y Embalajes no Retornables	1,800.00
8	Gastos en Info – comunicación	3,500.00
9	Subcontratación	6,600.00
10	Gastos varios	500.00
11	Gastos de Transportación	2,000.00
12	Total Gastos en Operaciones (1+..+10)	70,537.50
13	Arrendamiento	5,500.00
14	Impuestos sobre licencia de trabajo	1,770.00
15	Total Gastos Financieros	7,270.00

Nota: La depreciación de muebles y equipos debe consignarse sistemáticamente a lo largo de su vida útil. El método más simple es la depreciación lineal, se calcula antes del cierre del ejercicio contable y la tasa a utilizar es de un diez (10 %) por ciento anual. Resol. 386/2010

Los ingresos y los gastos se presentan en el anexo 2 denominado Estado de Rendimiento Financiero.

Cédula de Evaluación de la Inversión

Para efectuar esta cédula se consideró una ecuación de Rentabilidad en lugar de la usual del Valor Actual Neto o la Tasa Interna de Rendimiento las que contienen tasas de actualización del dinero en el tiempo.

Esto se debe a la ausencia de referentes oficiales como la tasa de inflación anual y la venta de Bonos de Deuda Pública que suponen el interés sin riesgo del país. Tampoco el negocio recibió préstamos bancarios, y por tanto no paga interés activo alguno, y los dueños se apropian de todos los dividendos.

La ecuación usada es la que sigue:

$$(Un + D) - I = R$$

Donde:

Un = utilidades netas del período que se analiza que, en este caso, se corresponde con el estimado para un año.

D = depreciación de los Activos Fijos Tangibles para un año.

La suma anterior estima el flujo de efectivo para el período que se analiza. Esta técnica es habitualmente considerada en la evaluación de inversiones.

I = Valor de la Inversión

R = Rentabilidad, es decir, resultado positivo o negativo resultante de la comparación entre el flujo de efectivo y la inversión.

Sustituyendo:

$$(Un + D) - I = R$$

$$(179,922.50 + 11,000) - 156,935.00 = R$$

$$190,922.50 - 156,935.00 = 33,987.50$$

El resultado es positivo aunque no totalmente preciso pues, los análisis se realizaron sin seguridades totales aunque muy cercanos a la realidad.

Paso VI. Proceso inversionista que incluirá financiamiento, medios y objetos de trabajo y capital de trabajo.

La búsqueda del dinero requerido para adquirir lo necesario para la inversión ya precisado, y prácticamente negociado, no resultó fácil.

Se contaba con el ahorro del negocio anterior, como ya se dijo, pero se estaba lejos del importe calculado.

Trámites engorrosos y demorados por parte de los bancos para obtener un préstamo, obligaron a recurrir a la familia, que contribuyó de manera ágil y

suficiente y sin exigir tasa de interés alguna. La devolución de aquél dinero se lograría de las posibilidades del negocio y su capacidad de recuperación. Esto se había visto en el análisis presentado al fin del numeral anterior, de modo que, era una probabilidad cercana a la certeza.

Conseguido el dinero, se concertó un nuevo encuentro con el cliente con que se había tratado antes.

El trato se convino sin requisitos legales, resultó de la confianza mutua. El cliente se veía satisfecho y ansioso por empezar. Se acordó comenzar a entregarle productos en un mes, pero lo más pronto posible, se le entregaría una luminaria totalmente lista, para apreciar su calidad y negociar con su comprador.

Esto obligó a acelerar la etapa de pruebas y así, adelantar nuevamente lo previamente establecido. Nuevamente las necesidades condicionaban lo que se estimaba adecuado para avanzar en terreno seguro en la asunción de riesgos tan considerables.

Se procedió a la compra e instalación de los equipos y herramientas, se acondicionó el único local que en definitiva se arrendó y se acordaron los términos de subcontratación con los dos colaboradores que, finalmente, trabajarían en el emprendimiento.

Paso VII. Establecimiento de la cantidad de colaboradores necesarios y su perfil profesional.

La precisión de la retribución a ambos colaboradores, que estaban calificados para desempeñar el trabajo pues sus labores anteriores los avalaban, resultó en un pago a destajo de un 2% del total de las ventas mensuales.

Paso VIII. Cálculo de las fichas de costos y de precios para cada bien o servicio que se oferte y venda.

Este paso fue necesario adelantar, como se indicó antes, debido a las exigencias del cliente. Como se recuerda, el precio lo propuso él mismo y para saber si era posible aceptarlo hubo de evaluarse la inversión de la manera ya vista y cuyo resultado fue, posteriormente ajustado, por el pago convenido con los colaboradores.

Etapa III. Factibilidad de la Inversión.

Paso IX. Pruebas de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes o servicios a ofertar. Experimentación de mejoras. Organización definitiva del trabajo.

Estas pruebas hubieron de adelantarse también debido al acuerdo llegado con el cliente. Se experimentó hasta lograr una luminaria que satisficiera la calidad requerida y mostrársela al cliente.

Esto ocurrió y el mismo quedó gratamente impresionado por lo que se comenzó inmediatamente la producción.

Luego, los niveles productivos se mantuvieron alrededor de lo planeado lo que constituía, aproximadamente, el 60% de la capacidad instalada en máquinas y herramientas disponibles.

Paso X. Estudio de factibilidad de la inversión.

No se hizo ningún estudio de factibilidad adicional al ya elaborado y el negocio comenzó sin tropiezos hasta que el cliente tomó decisiones perjudiciales para todos.

Aparentemente, estaba teniendo problemas con los precios a que le vendía a su comprador pues aquél quería disminuirlos y decidió crear una competencia para obligar a que los precios a que se le vendían las luminarias fueran rebajados.

Este acto dañó las relaciones con este cliente y las mismas se rompieron, con un mal resultado para ambos. Por su parte, no pudo continuar con su negocio pues la competencia, artificialmente creada, no logró luminarias de calidad y no fueron aceptadas y por la otra, hubo que detener el proceso productivo hasta en contra un nuevo cliente.

Las perspectivas resultaban oscuras pues no era sencillo encontrarlo, por tanto se decidió, localizar al cliente que compraba las luminarias.

La búsqueda no fue sencilla, algunos meses sin trabajar fue el fuerte impacto de aquella ruptura, pero finalmente, se tuvo acceso a la información.

El cliente resultó ser la Empresa Provincial de Industrias Locales.

Después de algunas lógicas demoras, se logró una entrevista con el Director Comercial de dicha institución y se conocieron los detalles del problema sucedido.

Los naturales procesos de agregación de valor que se suceden en las cadenas comerciales habían sido los responsables del fracaso de la negociación.

Con la presencia del comerciante adicional, el precio a que le vendían a la Empresa de Comercio Minorista aumentaba y por tanto, el precio a los clientes minoristas también crecía, al extremo de disminuir las ventas de forma considerable y crear acumulación de inventarios.

Naturalmente, la Empresa de Comercio Minorista solicitó precios menores, Industrias Locales hizo lo mismo con el intermediario y este pretendió resolver el problema creando una competencia artificial. Al no resolverse tales demandas, las ventas, en cada eslabón de la cadena, se interrumpieron.

Ya conocido esto, con bastante rapidez se hizo una propuesta en la que no participaba el cliente original y los precios a que se le vendían a él fueron ofrecidos a Industrias Locales.

Con la sensible reducción de precios provocada, la cadena de distribución se alivió y se recomenzó el flujo productivo y comercial. Se efectuaron los contratos pertinentes tanto de venta como de compras, pues Industrias Locales resultó ser un buen cliente de luminarias y proveedor de plástico, se pudieron mantener los precios y la calidad tanto en un sentido como en el otro y los términos de pago se mantuvieron en treinta días con lo que ambas partes salieron muy beneficiadas económica y financieramente.

Esto resolvió, de un golpe, los dos últimos pasos de la tercera etapa.

Solo quedaba finalizar los trámites en la Oficina de Administración Tributaria.

Paso XI. Legalización de su figura de trabajo en el sector no estatal ante las autoridades competentes.

Los pasos pendientes eran mínimos y se llevaron a cabo sin mayores dificultades pues, previamente, se habían adelantado procesos como se explicó.

Desde entonces, los resultados han sido favorables lo cual es positivo para todas las partes.

Paso XII. Cierre de contratos con clientes y proveedores estableciendo todas las variables señaladas en el Paso V.

Paso XIII. Puesta en marcha definitiva del negocio.

Etapa IV. Control posterior de la inversión.

Paso XIV. Estudio de post - inversión, preferiblemente tras el paso de un año, puede hacerse antes si se hace necesario, para la toma de decisiones.

Las interrupciones ocurridas y descritas en el cuerpo de la investigación demoraron la estabilidad del negocio y contribuyó a retrasar los niveles de producción y ventas originales aunque, posteriormente, los mismos fueron creciendo y se logró una ocupación de la capacidad instalada del 75% lo cual ha favorecido a vendedor y comprador.

Las relaciones con Industrias Locales son magníficas y se mantienen fluidas y comunicativas.

De forma eventual también se mantienen relaciones comerciales con otros clientes y proveedores pero su aporte no resulta sustancial.

Por todo esto, el estudio de post - inversión se realizará a finales del 2020, será entonces que se tenga un criterio más claro de la evolución y firmeza del emprendimiento.

2.3. Impacto de la investigación

Metodológico

Se desarrolló de un procedimiento para la evaluación de negocios en el Sector no Estatal en Cuba, que cubre las brechas de los procedimientos metodológicos existentes.

Social

Contribuye a la creación y consolidación de emprendimientos económicos en el Sector no Estatal en Cuba.

Práctico

Pertinencia y viabilidad demostrada mediante la implantación del procedimiento en un negocio de luminarias en el municipio Holguín.

Económico

La utilización del procedimiento por los emprendedores y otros entes interesados en el proceso de inversiones en activos de capital en el Trabajo por Cuenta Propia, le evita el sacrificio de recursos económicos y financieros en caso de no ser factible y contribuye a su uso efectivo si es viable. Cualquier firma consultora radicada en la provincia Holguín cobraría por hacer un estudio de factibilidad de este tipo \$3,000.00 CUC Y 23,000.00 CUP; por tanto, como fue realizado por la autora estos montos se ahorran.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO

Luego de desarrollar este capítulo se arribó a las conclusiones siguientes.

Se diseñó un procedimiento formado por cuatro etapas relacionadas entre sí:

1) concepción preliminar del negocio, 2) definición del negocio, 3) factibilidad de la inversión y 4) control posterior de la inversión.

Se validó parcialmente el procedimiento, mediante su aplicación a un negocio de la fabricación y comercialización de luminarias en el municipio Holguín, mostrando las etapas y pasos; así como algunas dificultades que un emprendedor puede enfrentar en su empeño de establecerse en el Sector no Estatal en Cuba.

CONCLUSIONES GENERALES

1. El Objetivo de esta tesis de grado ha sido cumplido en los términos que expresa la Introducción.
2. La propuesta que se presenta recoge un procedimiento válido para cualquier emprendedor, pues resulta una contribución de interés para la manera que ha de enfrentarse el riesgoso trámite de invertir en el Sector no Estatal.
3. La descripción sobre los eventos que sucedieron en la realidad sobre el negocio en cuestión, muestran algunas de las múltiples dificultades que un emprendedor puede enfrentar en su empeño de establecerse en este sector de la vida nacional, lo que resulta de mucha utilidad para quienes pretendan emprender o enseñar en tales condiciones.

RECOMENDACIONES

A los Emprendedores del negocio que se presentó en el Estudio de Caso.

1. Que continúen el desarrollo del negocio.

Al Departamento de Contabilidad de la Universidad de Holguín.

1. Utilicen esta tesis como bibliografía complementaria para los últimos años de la carrera de Contabilidad y Finanzas y, así, contribuir al desarrollo de los próximos graduados.
2. Impartir cursos de post - grado usando esta investigación, con las añadiduras didácticas necesarias, puede ayudar, efectivamente, a los emprendedores del territorio.
3. Elaborar un artículo, para su publicación, sobre la Autonomía por el impacto que el mismo puede tener en los esfuerzos gubernamentales para agilizar los procesos económicos en el país.

BIBLIOGRAFÍA

- Colomina Climent, E., & Yáñez Muñoz, L. (2014). Herramientas para el análisis y validación de ideas de negocios. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 105-123.
- García Padilla, V. M. (2014). *Introducción a las Finanzas*. Colonia San Juan Tlihuaca. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2012). *Economía internacional: teoría y política*, 9.ª edición. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Ochoa Ramírez, S. A., & Toscano Moctezuma, J. A. (2012). Revisión crítica de la literatura sobre el análisis financiero de las empresas. *NÓESIS*, 73-99.
- Robles Román, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Tlalnepantla, Estado de México.: RED TERCER MILENIO S.C.
- Santos Santos , T. (Noviembre de 2008). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN: ETAPAS EN SU ESTUDIO*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2008b/tss.htm>
- Alvarez de Zayas, C. M., & Sierra Lombardía, V. M. (2006). *La investigación científica en la sociedad del conocimiento*. Habana: Ministerio de Educación Superior de Cuba.
- Astudillo Moya, M. (2010). *Fundamentos de Economía*. Mexico.
- Bernal Orozco, J. O., Neira González, G. A., & Rodríguez Gaitán, S. M. (2019). Diseño de un proyecto de emprendimiento con población vulnerable: Caso, Jardín infantil de Bogotá. *Ciencias Administrativas*. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-37382019000200011&lang=es
- Borrás Atienzar, F., Martínez Riverón, R., & Carballo Espinosa, A. M. (1999). *Cuba: Banca y Seguros. Un acercamiento al mundo empresarial*. Madrid: Caja de Ahorros del Mediterráneo.
- Bravo Santillán, M., Lambretón Torres, V., & Márquez González, H. (2007). *Introducción a las Finanzas*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bravo, M., Lambretón, V., & Márquez, H. (2007). *Introducción a las Finanzas*. México: Pearson Educación.
- Brealey, R., & Myers, S. C. (2000). *Fundamentos de Financiación Empresarial*. 5ta edición. México: McGraw - Hill.

- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Grupo Editorial Pátria.
- Consejo de Ministros de Cuba. (2014). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. Obtenido de Reglamento del Proceso Inversionista. Decreto 327: <http://www.gacetaoficial.cu>
- Court, E. (2009). *Aplicaciones para Finanzas Empresariales - 1ra ed.*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. Stanford, Tennessee: Pearson Educación.
- Martínez Bautista, H., Zamudio Sánchez, F. J., Alavarado Segura, A. A., Ramírez Maldonado, H., & Fuentes Salinas, M. (2015). Factores que determinan el éxito o fracaso de proyectos forestales comunitarios con financiamiento gubernamental en México. *Bosque (Valdivia)*, 36(3). Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-92002015000300004&lang=es
- MEP. (16 de 3 de 2006). *Metodología para realizar Estudios de Factibilidad*. Recuperado el 8 de 1 de 2018, de Ministerio de Economía y Planificación: <http://www.gacetaoficial.cu>
- ONU. (1994). *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial*. Viena: Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
- Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social de Cuba*. Habana.
- Partido Comunista de Cuba. (Abril de 2017). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana Cuba.: Editora Política. Obtenido de <http://www.gacetaoficial.cu>
- PCC. (2017). *Documentos del 7mo Congreso del Partido aprobados en el III Pleno del Comité Central del PCC*. Habana: PCC.
- Robles Román, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Rocca Espinoza, E., García Pérez de Lema, D., & Gómez Guillamón, A. D. (2018). Factores determinantes para la concesión de crédito por parte de las entidades financieras a las Mipymes. *Tec Empre*. Obtenido de

https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-33592018000100019&lang=pt

Ross, J. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw - Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Van Horne, J., & Wachowicz Jr, J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Zafra Valverde, J. (2016). *Teoría Fundamental del Estado. Tomo1*. Barcelona: Ediciones 2000.

Anexos

Anexo 1. Cédula del presupuesto de la inversión.

No	Variables	Cantidad	Importe (CUP)
a	b	c	1
1	Construcción y Montaje	////	4,000.00
2	Equipos y herramientas (2.1..2.11)	////	135,875.00
2.1	Máquina inyectora de plástico	1	30,000.00
2.2	Máquina inyectora de plástico	1	50,000.00
2.3	Máquina extrusora de plástico	1	15,000.00
2.4	Molino para plástico	1	15,000.00
2.5	Pesa digital	2	3,000.00
2.6	Llave Inglesa	4	1,500.00
2.7	Juego Llave Española	1	875.00
2.8	Atornillador eléctrico	2	6,000.00
2.9	Taladro	1	1,500.00
2.10	Amoladora Angular (Pulidora)	1	3,000.00
2.11	Moldes para plástico	5	10,000.00
3	Otros (3.1+...+3.5)	/////	17060.00
3.1	Micro - localización	1	200.00
3.2	Autorización	2	100.00
3.3	Flete	p	1000.00
3.4	Teléfono	2	5,760.00
3.5	Capital de Trabajo	p	10 000.00
4	Total (1+2+3)	////	156,935,00

Anexo 2. Cédula del Estado de Rendimiento Financiero.

No	Variables	Importe (CUP)
A	b	1
	1 Ventas Brutas	363,000.00
	2 Impuestos sobre ventas	0.00
	3 Ventas Netas (1 – 2)	363,000.00
	4 Costos de Ventas	105,270.00
	5 Utilidades en Ventas (3-4)	257,730.00
...	Menos: Gastos de Operaciones:	
	6 Gastos de Energía	27,500.00
	7 Gastos de combustible (aceite)	200.00
	8 Gastos de Depreciación	11,000.00
	9 Gastos de Mantenimiento	1,500.00
	10 Gastos en partes y piezas de repuesto	3,000.00
	11 Gastos en Útiles y Herramientas	12,937.50
	Gastos en Envases y Embalajes no	
	12 Retornables	1,800.00
	13 Gastos en Info – comunicación	3,500.00
	14 Gastos varios	500.00
	15 Subcontratación	6,600.00
	16 Gasto de Transportación	2,000.00
	17 Total Gastos en Operaciones (6+...+17)	70,537.50
	18 Utilidades en Operaciones. (5 –17)	187,192.50
...	Menos: Gastos Financieros:	0.00
	19 Arrendamiento	5,500.00
	20 Intereses.	0.00
	21 Impuestos sobre licencia de trabajo	1,770.00
	22 Total de gastos financieros (19+21)	7,270.00
	23 Utilidades antes de impuestos (18 – 22)	179,922.50
	24 Impuestos sobre utilidades	0.00
	25 Utilidades Netas (23 – 24)	179,922.50