

Universidad de Sancti Spíritus
“José Martí Pérez”

Facultad de Ciencias Técnicas

Trabajo de Diploma

Título: Diagnóstico del actual sistema de gestión del sector privado en Sancti Spíritus.

Autor: Danilo Balmaseda Lorenzo

Tutores: M.Sc. Marilyn Bernal Prado

Ing. Arlety Reyes Espinosa

Consultante: Dr. C. Osvaldo Romero Romero

Curso: 2014 – 2015

Sancti Spíritus

El hombre debe transformarse al mismo tiempo que la producción progresa; no realizaríamos una tarea adecuada si fuéramos tan solo productores de artículos, de materias primas y no fuéramos al mismo tiempo productores de hombres.

Che.

-A mi familia y mi novia por ayudarme en los quehaceres del Trabajo de Diploma

-A la Revolución por permitirme estudiar esta carrera tan importante

-A mi tutora Marilyn Bernal Prado

Agradecer principalmente a mi tutora Marilyn Bernal Prado por dedicarme tantas horas de su tiempo y a todas las personas que de una forma u otra contribuyeron a que se realizara este trabajo.

Resumen

Con la presente investigación se pretende diagnosticar el actual sistema de gestión del sector privado en la provincia de Sancti Spíritus y su impacto en la economía del territorio. Para ello se tiene como punto de partida, la sistematización bibliográfica acerca del sector privado, de sus sistemas de gestión e impacto en la economía del territorio. Además se definen los criterios para diagnosticar el actual sistema de gestión tomando como referencia el Modelo de Excelencia del Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba en su 13^{ra} Edición del 2013 con sus correspondientes adaptaciones al sector objeto de estudio. En la investigación se emplean métodos y técnicas de investigación como: inductivo-deductivo, analítico-sintético, histórico-lógico, análisis de documentos, técnica de grupo nominal y la tormenta de ideas para el diagnóstico y herramientas ingenieriles, la aplicación de dichas herramientas posibilita el análisis e interpretación de la información obtenida durante el diagnóstico. A partir de la información recopilada se pretende evaluar la incidencia de la gestión del sector privado en el impacto de la economía del territorio.

Summary

With the present investigation project it is sought to obtain a diagnosis of the current system of administration of the work self-employed in the country of Sancti Spíritus and their incidence to the impact in the economy of the territory. For it one has as starting point, the systematizing bibliographic about the work self-employed, of their administration systems, as well as the possible indicators to evaluate their efficiency and impact in the economy of the territory. They are also defined the components that conform the system of administration of the work self-employed and their behavior is diagnosed in the country, for they are used it methods and technical of investigation like: inductive-deductive, analytic-synthetic, historical-logical, analysis of documents, technique of nominal group and the storm of ideas for the diagnosis, descriptive statistic and tools ingenieriles, the application of this tools facilitates the analysis and interpretation of the information obtained during the diagnosis. With the results obtained in the diagnosis he/she seeks to be carried out a proposal of the requirements to consider in an integrated system of administration that facilitates better results in the incidence to the impact in the economy.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Introducción.....	6
1.2 Conceptualización del trabajo por cuenta propia, autónomo o independiente.....	7
1.3 Las pequeñas y medianas empresas, necesidades y ventajas.....	10
1.3.1 Necesidad de existencia de las PyMEs en Cuba.....	14
1.4 Gestión en el sector privado.....	15
1.4.1 Valoración de los diferentes sistemas de gestión.....	16
1.4.2 Valoración de los sistemas integrados de gestión.....	19
1.5. Impacto en la economía. Indicadores de medición.....	21
1.6 Principales problemáticas entorno a la gestión en el sector privado.....	22
1.7 Conclusiones parciales.....	23
CAPÍTULO II : Definición de criterios para diagnosticar el actual sistema de gestión del sector privado.....	24
2.1 Introducción.....	24
2.2 Criterios para el diagnóstico del actual sistema de gestión del sector privado.....	24
2.4 Evaluación del impacto en la economía a partir de la técnica Dinámica de Sistema.....	40
2.5 Conclusiones parciales.....	42
Capítulo 3: Diagnóstico del actual sistema de gestión del sector privado en el Sancti Spíritus.....	43
3.1 Introducción.....	43
3.2 Diagnóstico del actual sistema de gestión del sector privado en Sancti Spíritus...	43
3.3 Evaluación del impacto en la economía a partir de la técnica de Dinámica de Sistema.....	54

3.4 Conclusiones parciales.....	58
Conclusiones.....	59
Recomendaciones.....	60
Bibliografía.....	61
Anexos.....	

Introducción

En la actualidad la crisis económica mundial ha marcado pautas en los países por los cuales ha ido pasando. Los mismos se han visto obligados a desarrollar nuevos cambios en su infraestructura económica, de tal forma que puedan mantener a salvo su economía o al menos tratar de que esta no salga tan afectada. (Aleján Valedón y Carballo Cruz, 2012).

Uno de los cambios más trascendentales en el tiempo es el desarrollo del trabajo por cuenta propia, en lo adelante (TPCP). Varios autores sitúan al desempleo como disparador de la propiedad privada. En este sentido García y Tokman, (1985) y Cerrutti, (nd) ilustran con datos de la época, la necesidad de buscar otras alternativas de empleo. Estos autores sostienen que durante el apogeo del modelo de sustitución de importaciones, el desempleo no fue considerado como un problema de envergadura de los mercados laborales de América Latina.

En la década de los 80 afloran varios conceptos que hacen referencia al tipo de propiedad y su alcance. Vale destacar la definición ofrecida por el Diccionario de Filosofía, (1980) en calidad de instituto socio – histórico plantea que la propiedad atraviesa varias etapas de desarrollo y presenta dos formas fundamentales: la social y la privada. La propiedad surge en la sociedad primitiva. En las condiciones de bajo nivel de desarrollo de las fuerzas productivas, el principal organismo de producción y, por tanto el sujeto de la propiedad es la comunidad, lo cual predetermina la dominación de la propiedad social (comunal). El desarrollo de la fuerza productiva y el surgimiento del intercambio conducen a la aparición de la propiedad privada, con la cual se forma también la clase.

Con el objeto de hacer más flexibles la utilización de mano de obra los gobiernos de la región han llevado a cabo con mayor o menor intensidad procesos de reformas laborales. Con cierta independencia del tipo de reforma encarada se pone de manifiesto una generalizada tendencia al incremento en la proporción de trabajadores asalariados sin seguridad social y no permanente. (Marshall, 1999; CEPAL, 2000).

Ya en pleno siglo XXI Mazza; (2002) plantea que en los países latinoamericanos, al menos en lo que refiere a la intermediación laboral, existe una tendencia a reforzar la articulación entre el sector público y privado y a descentralizar los servicios mayoría de los casos son las más afectadas.

En Cuba, el trabajo por cuenta propia se remonta a la década de 1990 donde se instauran como el sector privado. Luego, en el año 2010, se retoma como nueva forma

de empleo, originándose por ello una gran cantidad de trabajadores en el sector privado, al que se integran de manera voluntaria las personas naturales que al efecto adquieren un status jurídico especial. Es por ello que se les permite acogerse a normas de seguridad social así como la admisión de la contratación de trabajadores asalariados a su servicio, que a la larga, también vienen siendo trabajadores por cuenta propia, específicamente “trabajadores contratados”. Estos últimos también requieren precisiones legales en cuanto a algunos de sus derechos como al salario y las vacaciones anuales pagadas ya que se les otorga la categoría de cuentapropistas pero por su carácter dependiente requieren de la intervención legal para hacerlos valer frente al interés del particular, dueño del negocio. Además de que no se regula nada en cuanto al contrato que se debe pactar entre el empleado y el empleador. (Suarez Febles, 2013)

Posteriormente en ese mismo año el país se ve inmerso en una situación difícil por la crisis económica mundial y el recrudecimiento del bloqueo. Como condiciones internas existieron factores que agravaron el escenario cubano sobre todo en la esfera económica, tal es el caso de: la baja eficiencia y la descapitalización de la base productiva y la infraestructura.

Toda esta situación llevó a que se plantearan los Lineamientos de la Política Económica y Social para el 6to Congreso del PCC, estos constituyen la guía para la posterior elaboración de las leyes que refrenden los cambios discutidos. En el Lineamiento número 168 se establece la ampliación del trabajo en el sector no estatal donde se incluye al trabajo por cuenta propia y su utilización como una alternativa más de empleo, contribuyendo a elevar la oferta de bienes y servicios, cobrando así más fuerza como otra forma de empleo para el trabajador cubano.

En la clausura de la sesión del Parlamento Ruz Castro (2010), plantea que lo que corresponde al partido en relación al trabajo por cuenta propia es “facilitar su gestión y no generar estigmas ni prejuicios hacia ellos y menos aún demonizarlos” más adelante afirma que “esta vez no habrá retroceso”. Unos meses más tarde, en abril de 2011, en el **Informe Central del VI Congreso del PCC** expresaba: “El incremento del sector no estatal de la economía, lejos de significar una supuesta privatización de la propiedad social, como afirman algunos teóricos, está llamado a convertirse en un factor facilitador para la construcción del socialismo en Cuba, ya que permitirá al Estado concentrarse en la elevación de la eficiencia de los medios fundamentales de producción, propiedad de todo el pueblo y desprenderse de la administración de actividades no estratégicas para

el país.”

Según Triana Cordoví (2012), en la expansión del trabajo por cuenta propia existen dos razones fundamentales que lo limitan, la primera, por su concepción misma, que concentra el crecimiento en empleos de baja complejidad tecnológica y lo limita vía impuestos en su expansión y crecimiento cualitativo y la segunda, por las limitaciones de acceso a recursos (a pesar de la apertura de créditos a privados) que deriva de la inexistencia de un mercado mayorista para este sector y de la exclusión de los mismos de las actividades de exportación e importación.

A partir de los criterios de Díaz Fernández, Pastori, Piñeiro Harnecker (2012), se puede resumir que el boom inicial de licencias otorgadas pareciera que canalizó a personas que venían ejerciendo de forma no legal este tipo de actividad, ya que más del 65% de quienes han obtenido la licencia no tienen vínculo laboral. Las actividades aprobadas no abarcan aquellas de carácter profesional en un país con un alto índice de fuerza de trabajo calificada, donde las mujeres son mayoría. El ambiente de negocios es aún precario sobre todo en cuanto a los aprovisionamientos y aún es muy incipiente la experiencia del otorgamiento de financiamiento. Aún no existe un cuerpo legal de protección a los trabajadores contratados y en general que proteja el comercio o los negocios. La relación costos (elevados como norma) vs precios (medios, pero para una sociedad donde el salario medio es de 450 pesos, son altos), unido a impuestos que como regla son altos, no es del todo atractivo para quien no tenga un financiamiento asegurado de capital de trabajo.

Al mismo tiempo, las actividades aprobadas hasta el momento, fomentan el autoempleo en oficios que no han sido priorizados dentro del sistema educacional. En las escuelas de oficio, las mujeres no han sido la mayoría de las graduadas pues han estado dirigidas en lo fundamental al desarrollo de oficios masculinos. Si no se incentivan políticas de formación en este tipo de enseñanza, especialmente sensibles a la problemática de género, probablemente las mujeres enfrentarán mayores dificultades para insertarse dentro de las actividades cuentapropistas aprobadas hasta el momento y

Las causas más frecuentes de las bajas del sector según entrevista realizada a funcionarios de la DMT de Sancti Spíritus y TPCP consisten en:

1. No existe un mercado mayorista que provea insumos suficientes para el desarrollo del producto final.
2. Presencia de materias primas a precios muy altos e inestables que elevan considerablemente el precio del producto final, lo cual incide directamente en la

- satisfacción de la población y en consecuencia en la estabilidad de las ventas.
3. Altos impuestos, no acorde con las condiciones en que se desarrolla el TPCP.
 4. Número elevado de restricciones legales para ejercer, que ante una gestión deficiente conlleva a que se le apliquen multas elevadas que incrementan los gastos y que en ocasiones hacen poco rentable el negocio.
 5. Falta de know-how administrativo y técnico para ejercer el TPCP.

En el sector privado en la provincia Sancti Spíritus, se ha detectado que las personas que incursionan en esta nueva forma de gestión aún no poseen toda la información acerca de las características del sistema tributario, las peculiaridades de la Declaración Jurada, evaluación de proyectos de desarrollo local, falta de capital humano con la capacitación necesaria, insuficientes fondos, falta de información de mercado, escasos conocimientos sobre técnicas de mercadotecnia y poco dominio sobre sistemas contables, limitada capacidad de respuesta a cambios en el entorno, deficiencias en los sistemas de aprovisionamiento, escasa proactividad en la gestión, insuficiencias en los sistemas de retroalimentación y control, limitado enfoque estratégico, poca utilización de herramientas gerenciales modernas. Todo lo anteriormente expuesto constituye la situación problemática de la investigación.

Problema científico

¿Cómo el actual sistema de gestión del sector privado incide en el impacto en la economía del territorio?

Objetivo general

Diagnosticar el actual sistema de gestión del sector privado en Sancti Spíritus y su incidencia en el impacto de la economía del territorio.

Objetivos específicos

1. Sistematizar la bibliografía sobre el sector privado en el contexto nacional e internacional, sus diferentes sistemas de gestión e impacto en la economía.
2. Definir los criterios para diagnosticar el sistema de gestión del sector privado.
3. Diagnosticar el actual sistema de gestión del sector privado en Sancti Spíritus.
4. Evaluar la incidencia de la actual gestión del sector privado en Sancti Spíritus en el impacto en la economía del territorio.

Hipótesis de investigación

El sistema actual de gestión del sector privado impide alcanzar mejores resultados en el impacto sobre la economía del territorio.

Justificación de la investigación

La justificación de la investigación está dada por su valor teórico el cual parte del análisis de los diferentes conceptos y basamentos teóricos acerca del sector privado en el contexto nacional e internacional, sus diferentes sistemas de gestión, así como su contribución al impacto en la economía del territorio. La investigación posee valor metodológico el cual se manifiesta por la definición de instrumentos de investigación necesarios para diagnosticar el actual sistema de gestión del sector privado en el contexto cubano y su incidencia en el impacto en la economía. El valor práctico consiste en el diagnóstico del actual sistema de gestión del sector privado en Sancti Spíritus. El valor social se establece por la contribución de la investigación a la implementación de los lineamientos relacionados con la forma de gestión no estatal, proporcionando herramientas para su perfeccionamiento e integración con el sector estatal y elevando la calidad de vida de la población. El valor económico radica en la evaluación de la incidencia de la gestión del sector privado en el impacto en la economía del territorio.

Viabilidad de la investigación

La viabilidad del tema propuesto consiste en las posibilidades de gestionar los recursos materiales, humanos y financieros para la ejecución de cada una de las tareas del proyecto, para ello se cuenta con el financiamiento recibido por el proyecto institucional "Mejoramiento de la gestión empresarial y pública". Además son factores claves para el desarrollo de la investigación los trabajadores por cuenta propia que formen parte de la muestra del estudio y los organismos e instituciones que regulan la organización y funcionamiento del sector, en la medida que estos organismos colaboren con la información necesaria para desarrollar el tema que se propone, se incrementará la viabilidad de la investigación.

Capítulo 1: Marco Teórico referencial de la investigación

1.1 Introducción

El propósito de este capítulo es elaborar el marco teórico referencial de la investigación, para la construcción del mismo se hizo una búsqueda profunda de la literatura y otras fuentes para poder precisar los aspectos principales y conceptos asociados al sector no estatal, es decir el sector cuenta propia sobre: Sistema actual de gestión del sector privado e impacto en la economía, además de la gestión en el sector privado y el desarrollo de las PyMEs en el mundo y en nuestro país. Todo lo cual permitió establecer el hilo conductor y la estructura del marco teórico referencial de la investigación. Ver figura 1.1.

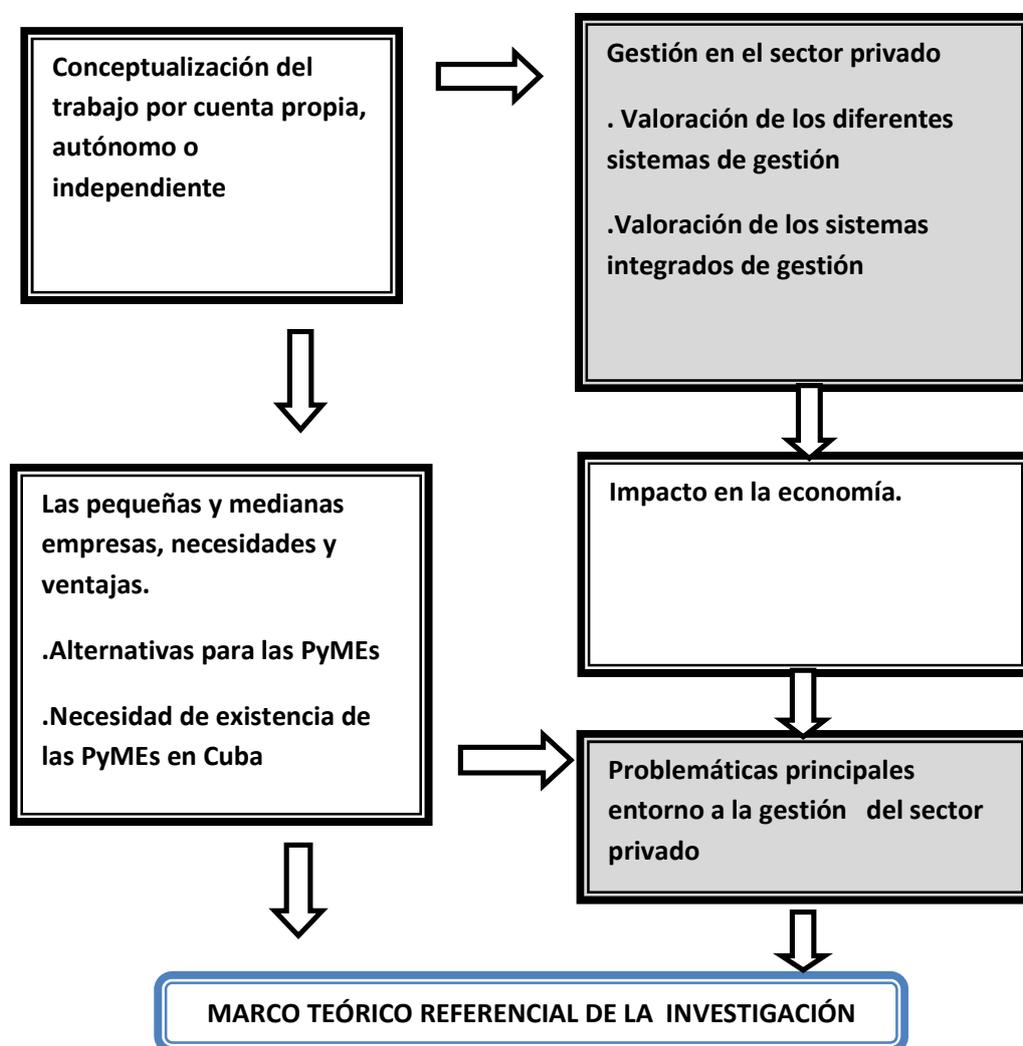


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación. Fuente: elaboración propia.

1.2 Conceptualización del trabajo por cuenta propia, autónomo o independiente

En el II Informe sobre Estadísticas del trabajo, el empleo y la subutilización de la fuerza de trabajo para la 19^{na} Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo en Ginebra, la OIT (2013) plantea que en las economías de mercado, la concepción que el público en general tiene sobre el empleo se relaciona estrechamente con los puestos de trabajo ocupados y la remuneración. La gran mayoría de los hogares dependen para su subsistencia de ingresos derivados de un empleo, el cual resulta fundamental para la compra de los bienes y servicios que necesitan. Desde la adopción de las normas actuales en 1982, el empleo ha experimentado importantes cambios en el marco de procesos de urbanización y la globalización.

Uno de los cambios está relacionado con el trabajo por cuenta propia, que de acuerdo al Glosario Terminológico Estadístico, este se considerará como todas las personas incluidas en las siguientes categorías:

- trabajando: las personas que durante el período de referencia hayan trabajado, incluso de forma esporádica u ocasional, al menos una hora a cambio de un beneficio o de una ganancia familiar, en metálico o en especie,
- con trabajo pero sin trabajar: las personas que durante el período de referencia tenían que realizar algún trabajo a cambio de un beneficio o ganancia familiar pero han estado temporalmente ausentes del mismo por razones de enfermedad o accidente, vacaciones, fiestas, mal tiempo u otras razones análogas.

El “trabajador autónomo” resulta desde el Derecho Español un empresario independiente que asume de forma autónoma el rigor de un estatuto jurídico que implica una gran gama de derechos y obligaciones, tanto para las relaciones con los clientes como para la contratación de sus trabajadores.

El trabajo por cuenta propia es aquel que no se encuentra subordinado a la administración de una entidad laboral, sino que asume los riesgos de la actividad que auto practica en la forma que estime conveniente y apropiada, con los elementos y materia prima necesarios para su desempeño. El trabajador por cuenta propia da empleo, por lo que utiliza el trabajo ajeno. Quien tenga esta categoría ocupacional puede emplear a un familiar u otra persona. Da solución a un número de dificultades, a la vez que da su aporte a la sociedad. (Aleman Valedón y Carballo Cruz, 2012)

Según Concepción López y Bernal Prado (2013), el trabajo por cuenta propia en el contexto actual de la economía cubana pudiera ser definido como aquel que realizan personas naturales en actividades productivas y de servicios, y que cumplen con todas las

regulaciones establecidas legalmente para este tipo de sector socioeconómico en el país; resulta toda actividad desarrollada por agentes económicos, es decir, trabajadores en general, pero siempre independiente relativamente de los dos sectores productivos fundamentales en que se sostiene la economía socialista: el sector estatal y el cooperativo.

El trabajo por cuenta propia es definido como “todas aquellas actividades desarrolladas por agentes económicos, fuera de los dos sectores sociales fundamentales de la economía socialista, el estatal y el cooperativo (...) estaría dentro de lo que es el sector privado, aunque sólo constituye una parte de éste, dado que en la sociedad cubana opera también el mixto, resultado de asociaciones entre el capital extranjero y estatal nacional, el campesinado individual, entre otras figuras privadas que no son cuentapropistas (Pérez, Oberto y González. 2003).

En www.cubadebate.cu se localiza un artículo escrito por Rubinzal D., (2013) que comenta que la incidencia porcentual del cuentapropismo en la estructura ocupacional es un indicador del grado de desarrollo económico. En términos generales, la disminución de los trabajadores “por cuenta propia” –sobre todo los de subsistencia– implicaría un mayor nivel de desarrollo de las fuerzas productivas; y viceversa. Esa categoría incluye a los que trabajan de manera independiente –o a lo sumo con uno o más socios– sin emplear a persona alguna. Ese tipo de trabajadores conforman un heterogéneo universo ocupacional que comprende desde el desarrollo de tareas profesionales hasta actividades de subsistencia.

Según esta definición, ejercen una actividad por cuenta propia: los empresarios, los trabajadores independientes, los miembros de cooperativas de producción que trabajan en las mismas y los trabajadores familiares no remunerados.

Según la International Labour Organization ILO (2014), este sector ha alcanzado el 48% del empleo total, expandido alrededor del 1% en el 2013. En los últimos años varios países han implantado políticas de promoción del empleo por cuenta propia y medidas específicas que favorecen la creación de empresas. Una de las principales razones del interés de las administraciones públicas deriva del hecho que el empleo por cuenta propia se considera una fuente importante de nuevos puestos de trabajo, así como una alternativa al empleo asalariado. (Genescá Garrigosa E., Capelleras Segura J.L. 2004)

Los trabajadores por cuenta propia se diferencian de los asalariados por su forma de remuneración: sus ingresos son el rendimiento de su trabajo y de su capital, de su espíritu empresarial y de los riesgos que comporta (Loutfi, 1991). El trabajo por cuenta propia

puede facilitar al trabajador una apreciable autonomía, la oportunidad de realizarse y una remuneración proporcionada al esfuerzo físico y mental desplegado, a los riesgos asumidos y a los recursos financieros invertidos. Con una perspectiva más pesimista, su tarea será un simple medio de subsistencia, sin demasiadas perspectivas de salir de una situación marginal. En este último caso, el trabajo por cuenta propia será una alternativa de la que derivarán actividades poco atractivas e ingresos escasos (Earle and Sakova, 2000).

La Clasificación Internacional de la Situación en el Empleo (CISE, 1993), citado por Pérez Villanueva y Arredondo Cervantes (2013) define los trabajadores por cuenta propia como aquellos trabajadores que, trabajando por su cuenta o con uno o más socios, tienen el tipo de empleo definido como empleo independiente (esto es, empleos que en la remuneración dependen directamente de los beneficios derivados de los bienes y servicios producidos) y no contratan a ningún asalariado de manera continua para que trabaje con ellos.

Según Romero and Martínez-Roman (2012) se considera que el autoempleo es la categoría compuesta por las personas que deducen sus ingresos de los propios obtenidos del pequeño negocio (con o sin los empleados) y que operan personalmente. Por consiguiente, bajo esta definición el trabajo por cuenta propia asume un triple rol en sus negocios: ellos son obreros, gerentes y dueños comerciales.

Desde el punto de vista de Valdés (2000), citado por Fundora (2012) el autoempleo consiste en la actividad laboral habitual o continuada que lleva a cabo una persona que trabaja por cuenta propia de forma directa e independiente, sin percibir contraprestación de alguna naturaleza salarial. Es una forma de integrarse en el mercado laboral trabajando en el sector que se considera más adecuado según las capacidades y habilidades personales, la experiencia, formación, relaciones y contactos adquiridos, así como las expectativas de negocio que se prevean.

Valdés Alonso define a los trabajadores por cuenta propia como aquellos que desarrollan su actividad bajo los parámetros típicos del trabajo autónomo, esto es, trabajo independiente y no remunerado salarialmente. Estos trabajadores (artesanos, artistas, profesionales liberales, etc.) autoorganizan el desarrollo de su actividad, no están sujetos a órdenes ni directrices de terceros y son ellos mismos quienes acceden directamente (o mediante el auxilio de asociaciones o colegios profesionales) al mercado de bienes y servicios. Este sería el arquetipo "legal" del trabajo autónomo como modalidad de

prestación de servicios contrapuesta al trabajo dependiente o subordinado. (Valdés Alonso, 2005)

A criterio de Amoros, Fernandez, and Tapia (2012) en Latinoamérica se está haciendo cada vez más énfasis en las actividades emprendedoras, incluyendo la creación de nuevos negocios y autoempleo, porque estas actividades tienen el potencial para reforzar el desarrollo económico y social.

Según Weller (2012) Oficial de Asuntos Económicos de la División de Desarrollo Económico de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) se considera que el trabajo por cuenta propia ha mostrado un comportamiento pro-cíclico, por ejemplo en 1997, 2000, 2004, 2008 y 2010, cuando en el contexto de un crecimiento económico relativamente elevado no sólo hubo una alta demanda laboral sino cuando las personas con necesidades de ingresos laborales percibieron oportunidades favorables para aprovechar el contexto económico y auto-generaron empleos independientes.

En Cuba, se reconoce como trabajo por cuenta propia aquel no se encuentra subordinado a la administración de una entidad laboral, sino que asume los riesgos de la actividad que auto-practica en la forma que estime conveniente y apropiada, con los elementos y materias primas necesarias para su desempeño. Este trabajador da empleo, por lo que utiliza el trabajo ajeno. Quien tenga esta categoría ocupacional puede emplear a un familiar u otra persona. Da solución a un número de dificultades, a la vez que brinda su aporte a la sociedad. Resolución No. 33 del año 2011 (33/11).

Actualmente, investigadores como Palenzuela and Sacchetti (2007) plantean que las actividades por cuenta propia, inicialmente emprendidas como opción de subsistencia para los grupos domésticos cubanos, pronto habían aumentado en complejidad y especialización, alcanzando en ocasiones un elevado grado de estructuración en las relaciones de trabajo y de división de tareas en su seno.

A partir de los criterios de los autores antes mencionados se puede resumir que el trabajo por cuenta propia en Cuba, podría ser reconocido como la persona natural con edad laboral, que autorizada por las Direcciones Municipales de Trabajo y otros organismos reguladores del ejercicio por cuenta propia, realiza una actividad económica, de acuerdo a lo legislado, la dirige, gestiona y obtiene ingresos de ella; contribuyendo al fisco mediante el pago de impuestos. Es una alternativa al mercado laboral, que convierte al trabajador en emprendedor, que utiliza su capital y su esfuerzo para generar empleo, ya sea únicamente para sí mismo o para más trabajadores.

1.3 Las pequeñas y medianas empresas, necesidad y ventajas

A criterios de Zevallos, (2003) la pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PYME, es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MiPyME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

Peers y Stumpo (2002) muestra que las nuevas y pequeñas empresas no sólo son los actores secundarios en la estructura industrial de los países, pues ellos también pueden ayudar "rejuvenecer" las economías regionales, (Capelleras, 2010) es por eso que en muchos países las actividades emprendedoras son también incluidas dentro de las llamadas pequeñas y medianas empresas, PyMEs.

Las condiciones que generaron el interés por las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (mipyme) en América Latina hace más de una década no sólo no han cambiado significativamente, sino que en muchos casos se han agudizado por la presencia de nuevos elementos que han de considerarse en el escenario económico internacional (el desarrollo de nuevas tecnologías, el proceso de internacionalización y otros). Además, las recurrentes crisis económicas en varios países de la región han afectado de diversa manera el desempeño de estos estratos empresariales. Lo anterior ha servido tanto para resaltar la importancia de las mipyme como generadoras de empleo (aunque precario) y promotoras de avances en el entorno local, como por su potencialidad de convertirse en un importante complemento del trabajo de la gran empresa. (Zevallos, 2003)

En los años recientes, la pequeña y mediana empresa (PYME) ha sido un tema importante de atención de las políticas públicas en el mundo, lo que ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad. Sin embargo, los retos que están afrontando tanto las PYMES como las microempresas requieren reforzar la sensibilidad hacia las problemáticas de ese grupo, así como intensificar su apoyo. (Concepción López y Bernal Prado, 2012).

Las PyMEs son el soporte de las grandes economías. Se planteó el argumento que lo eran también en las economías en desarrollo porque dan el dinamismo y soporte en el mercado interior, aunque no tanto la exportación. Lo anterior ha servido tanto para resaltar la importancia de las mipyme como generadoras de empleo (aunque precario) y

promotoras de avances en el entorno local, como por su potencialidad de convertirse en un importante complemento del trabajo de la gran empresa. (Zevallos, 2003)

Si se considera que sólo alrededor del 20% del producto bruto mundial se comercializa internacionalmente Alburquerque (1997), se puede tener una clara visión de la importancia de la actividad local de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo de los países latinoamericanos. En este sentido, una de las tareas primordiales de las instituciones públicas y privadas de la región es la de aprovechar ese potencial de las mipyme en el ámbito local, considerando que aproximadamente el 80% de las decisiones económicas de los países tienen una perspectiva interna.

Las condiciones en que las mipyme se desenvuelven en Latinoamérica no les son particularmente favorables. Esto en buena parte tiene que ver con sus competencias endógenas (bajo grado de adopción tecnológica, poca calificación de sus trabajadores y/o del propio empresario, fragilidad administrativa, baja productividad), pero también es real que ciertas condiciones del entorno (e institucionales) las afectan en mayor grado que a las grandes empresas. (Zevallos, 2003)

La pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una pequeña y mediana empresa nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal.

El avance tecnológico y el desarrollo de los medios de comunicación traen consigo ventajas y oportunidades para la empresa sin embargo también traen amenazas; una empresa puede crecer y prosperar con la utilización de los avances tecnológicos si es que éstos se encuentran a su alcance, por otro lado puede empequeñecerse al no tener acceso a las nuevas tecnologías o medios a los que la competencia si puede.

Son numerosos los autores que han reflexionado e investigado sobre las pequeñas y medianas empresas, destacándolas como un sector de avance y desarrollo para cualquier sociedad en la que esté inmersa esta actividad, puesto que concede diversos beneficios a las sociedades, precisamente por el incremento de empleo, la creatividad de los procesos, la calidad en el servicio y productos, etc., lo cual contribuye a acelerar el proceso de

desarrollo económico en cualquier nación. Se reconoce el aporte que los gobiernos de los diferentes países antes mencionados brindan al desarrollo y consolidación de las PyMEs, como un sector clave en la dinamización del tejido productivo y económico de los territorios.

Alternativas para las PyMEs

Ante las dificultades y los problemas por los que están atravesando las PyMEs, particularmente en los países -en desarrollo (cuyas características principales han sido expuestas anteriormente), resulta esencial analizar, cuáles son las alternativas que permiten superarlos y alcanzar las nuevas metas necesarias para subsistir en el mercado, a la vez que favorezcan el desarrollo del territorio. Según Lapiedra Alcami (1999), Ramírez (2004) y Cardozo (2005), entre otros, existen tres caminos que se pueden seguir para enfrentar con éxito este desafío:

- 1) **Asociarse con grandes empresas;** es decir, aliarse con una gran compañía que posea experiencia en el mundo de los negocios internacionales, y convertirse en su proveedor o -satélite de confianza. Las entidades de apoyo, como las cámaras de comercio y los gremios, deben facilitar estos acercamientos, pues el pequeño y mediano empresario no siempre tiene los contactos necesarios para que estas alianzas se consoliden. Sin embargo, esta opción conduce también a la creación de fuertes vínculos de dependencia con las grandes firmas (generalmente multinacionales), -peligrososll para las PyMEs y muy difíciles de romper. Respecto a esta cuestión, algunos de los autores consultados afirman que las multinacionales son en sí mismas, parte del problema global que afecta a las PyMEs en Latinoamérica (Henríquez Daza, 2003; Madruga Torres, 2004), por lo que, según sus puntos de vista, esta alternativa no sería muy aconsejable.
- 2) **Creecer en forma individual;** camino que implica enfrentar solas el mercado y la competencia internacional, aunque para poder transitarlo, se deben producir bienes y servicios estandarizados de alto valor agregado y niveles de calidad internacional, cumplir en tiempo y forma con las órdenes de entrega, agregar tecnología a los procesos, etcétera. Estas características suelen ser muy difíciles de alcanzar para este tipo de empresas, pero no se descarta como una solución para casos específicos.
- 3) **Aliarse con otras PyMEs;** la asociatividad es la alternativa más viable para el

desarrollo y crecimiento de las PyMEs, ya que según los autores referidos y otros consultados (Sarache Castro, 2003; Soto Pineda y Dolan, 2004; Boisier Etcheverry, 2008) el problema de la PyME no es su tamaño, sino su aislamiento. Marco Dini apud López Cerdán Ripoll (2003), sostiene al respecto que el tamaño de la empresa no es un obstáculo en sí para la cooperación, en la medida en que las firmas logren establecer un sistema eficiente de relaciones con su entorno productivo e institucional. La alianza con otras empresas posee gran importancia desde el punto de vista estratégico (Fernández Jardón et al., 2007; Grueso Hinestroza et al., 2009), ya que permite emular las ventajas originadas por empresas de gran tamaño (Porter, 1998; Mifflin Bresciani, 2001; Sarache Castro, 2003; Soto Pineda y Dolan, 2004), alcanzar nuevas economías de escala y acelerar el proceso de aprendizaje (López-Cerdán Ripoll, 2003; Machado y Wittmann, 2004; Becerra Rodríguez, 2008). En este sentido, las organizaciones crean alianzas para administrar la incertidumbre y satisfacer sus necesidades de recursos, por lo que, generalmente, recurren a prácticas cooperativas para mejorar su eficacia organizacional frente a los desafíos del mercado.

En la literatura especializada predomina la divulgación de resultados y experiencias sobre la adopción de una definición de políticas que reconoce y valoriza las transformaciones de las PyMEs en aspectos de gestión, organización y comercialización; orientados mayoritariamente a potenciar los resultados económicos que contribuyan a que las PyMEs sobrevivan, generalmente en ambientes competitivos y contextos económico-sociales y culturales específicos, por lo que no pueden ser extrapoladas y aplicadas directamente, sino que resulta imprescindible adecuarlos a las particularidades locales y de los actores presentes en los territorios que son objeto de estudio para que puedan iniciarse y consolidarse con éxito.

1.3.1 Necesidad de existencia de las PyMEs en Cuba

Díaz, Pastori y Pineiro, (2013) plantean que el trabajo por cuenta propia que hoy aparece es en su mayoría unipersonal o hasta 5 personas, y fundamentalmente en actividades de servicios. En las actividades productivas, (calzado, ropa, muebles), ya se observa la existencia de las microempresas con un mínimo de 5 y se conoce hasta más de 40 trabajadores contratados, en cuyo caso ya pudiera hablarse de pequeña o incluso mediana empresa. Como fue descrito la legislación existente propicia que se contraten no más de 5 personas.

El renovado enfoque del trabajo por cuenta propia (no ya como autoempleo sino como PyMEs), junto a la esperada promoción de otras formas de gestión como las cooperativas, aparecen en estos momentos asociados a dos fenómenos: la existencia de plantillas infladas en el sector estatal y la coyuntura de difícil situación financiera, en particular el déficit fiscal. La actualización del modelo económico cubano tiene por supuesto como uno de sus objetivos más importantes crear las condiciones para incrementos de productividad. Esto se espera lograr eliminando el empleo redundante en el sector estatal y aumentando la participación del sector no estatal en la economía.

Desde ese punto de vista la existencia de PyMEs no estatales es una necesidad para la economía cubana, pues permite descargar al estado de actividades de baja productividad y difícilmente controlables o incluso inefectivas bajo gestión estatal.

Al mismo tiempo la presencia del PyMEs le otorga a la economía la flexibilidad necesaria que le provee la existencia de diversas formas de propiedad, cuya articulación sería aconsejable.

Es importante señalar que muchas empresas han estado funcionando de forma casi ilícita y en estos momentos muchas se legalizan, por tanto la flexibilización del trabajo por cuenta propia permite que esas personas regularicen su medio de vida y tengan los beneficios de las pensiones de la seguridad social. El paso a la formalidad además debería promover que legalicen sus formas de aprovisionamiento, comercialización y funcionamiento y permite incrementar las contribuciones al fisco por pago de impuestos.

Tampoco es despreciable lo que el sector empresarial no estatal puede contribuir para mejorar la oferta de bienes y servicio con una atención de calidad y el buen trato, aspectos subestimados históricamente en la realidad cubana.

Una proyección realizada por el ministerio de finanzas y precio plantea que el número de personas empleadas en el sector no estatal aumentaría a 1,8 millones en el 2015 (Pedraza, 2010): lo que teniendo en cuenta un aumento de 5 % en la fuerza laboral como resultado de la nueva ley de seguridad social NRO105 del 2008, resultaría en un sector no estatal con más del 35% de empleo total con una contribución al PIB de 44,5%. (García. Anaya y Piñeiro.2011).

Debe enfatizarse que no es cualquier PyME la que permitirá alcanzar los objetivos deseados de generar empleo no precario y cuya consolidación contribuya al desarrollo socioeconómico del país. Se considera que promover la asociatividad entre las PyMEs es una de las vías para reducir su mortandad y aumentar su productividad.

Tomando en cuenta lo anterior, se considera que la potenciación de las PyMES en Cuba es una vía mediante la cual se le otorga a la economía la flexibilidad necesaria que le provee la existencia de diversas formas de propiedad, cuya articulación con el sector estatal generan las condiciones para elevar la productividad y calidad de vida de la población.

1.4 Gestión en el sector privado

En la bibliografía se presentan varias definiciones de gestión, las cuales en su esencia coinciden en cuanto a que gestionar es hacer diligencias para el logro de algún objetivo (Drucker, 1993; Díez, López, 1996; Stoner, 1996; Cantú, 1997; Niño (2000) especifica que la gestión requiere de planificación, organización, ejecución y control.

Pérez (2006) en su Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" realiza un análisis de 62 conceptos de gestión, del cual concluye que la gestión es un proceso dinámico, interactivo y eficiente, consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad; es desarrollada por un órgano de dirección, mediante el empleo de un grupo de personas y de su autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general.

Gestión, acción de administrar, es decir, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio; coloca al empresario frente a un estilo gerencial más dinámico, orientado a los resultados. Arsham (2008)

Se concuerda con Valencia Rodríguez, 2009 cuando plantea que la gestión es un conjunto de acciones para alcanzar un objetivo. En este sentido, es un concepto ambiguo con respecto a la administración, aunque con frecuencia son usadas de manera indistinta, gestión apunta al proceso de toma de decisiones; en otras es aceptada como la concurrencia de la ejecución, el análisis y el control. En síntesis, la gestión es la interface entre planeación-acción, acción-control y control-planeación.

1.4.1 Valoración de los diferentes sistemas de gestión

El concepto de Sistema de Gestión Ambiental integra el medio ambiente a la estrategia de negocios, para reducir riesgos y aumentar oportunidades, utiliza un enfoque de ciclo de vida del producto con ventajas competitivas, considera la

contaminación como un defecto a ser eliminado y se implementa a través de la mejora continua.

Gros (2005) plantea que los sistemas de gestión deben ser concebidos como un método sistemático de control de las actividades, procesos y diligencias relevantes de una organización, que permitan alcanzar los objetivos previstos y obtener el resultado deseado, a través de la participación e implicación de todos los miembros de la entidad y mediante la búsqueda constante de la satisfacción de los clientes, empleados y la sociedad en general. En lo antes expuesto se reconoce que al trabajar con sistemas de gestión en las organizaciones, estos deben ser considerados como sistemas en constante cambio, en los que influyen elementos internos y externos de la organización y la relación entre estos.

La ISO TC 207 plantea que “nuestra visión es facilitar al comercio internacional, y en última instancia, contribuir al desarrollo sostenible a través de la aceptación y uso en todo el mundo de las normas de la serie ISO 14000. Machín Hernández, M (2003).

Sistema de Gestión Ambiental (SGA): parte del sistema de gestión de una organización, empleada para desarrollar e implementar su política ambiental y gestionar sus aspectos ambientales

Un sistema de gestión del medio ambiente busca, en general, controlar los impactos negativos generados por el proceso industrial sobre el medio ambiente. Para lograrlo se estructura un sistema de gestión que controla o minimiza los impactos ambientales en todo el ciclo del producto o la actividad de la empresa. (Moises Rafael y López Fernández 2011).

Sistemas de Gestión de Calidad

El acelerado desarrollo del entorno mundial ha provocado que las empresas se vean en la necesidad de mejorar sus producciones o servicios. Para ello han tenido que buscar nuevas metodologías de trabajo encaminadas a lograr una calidad superior y esto está aparejado a la competitividad manifestada continuamente en todas las ramas de la vida diaria. Una variante para alcanzar esta calidad total y que ha dado resultados es la implementación de sistemas de gestión de calidad según las normas ISO 9000. Esto supone un aumento de gran importancia en el prestigio comercial y una mejora interna en todos los procesos de las empresas que se

traducen en un incremento de la rentabilidad de su actividad. Para lograrlo debe existir un doble compromiso, el de la dirección y el de toda la organización, pues con el éxito de la aplicación de ambos se cumple con los requisitos normativos y se alcanza el grado de calidad exigido por los clientes.

De manera resumida puede plantearse que toda organización tiene un propósito o razón de ser (misión), un conjunto de objetivos y estrategias, un colectivo que dirige estos propósitos (liderazgo), que gestiona diversas actividades (procesos) y cuenta con determinados recursos humanos, materiales y financieros, con el fin de obtener resultados que satisfagan a todas las partes interesadas (Álvarez Guerra, S (2006).

Según Aragón (2005), el enfoque a través de la gestión de la calidad plantea analizar los requisitos del cliente a través de un estudio del mercado, definir el diseño de nuevos productos o el mejoramiento de la calidad de los existentes a través de la planificación de la calidad, dentro de la cual es necesario que quede definido el control de la calidad a efectuar en la fabricación de los productos o prestación de los servicios, y el aseguramiento de la calidad garantiza que lo anterior se lleve a efecto. Debe precisarse que el enfoque de gestión de la calidad no solo aborda los aspectos asociados a la producción o prestación de servicios. Por medio de este enfoque se gestionan todos los procesos y sus interacciones que tienen lugar en una organización para garantizar la calidad del producto. Dentro de estos procesos se consideran los que incluyen la gestión estratégica, la gestión del capital humano, la gestión de ciencia y tecnología para la mejora, la gestión de compras(incluyendo productos o servicios necesarios para el funcionamiento de la organización que pueden no incorporarse directamente al proceso productivo), la gestión de mantenimiento, la comunicación, entre otros.

La Organización Internacional de Normalización define gestión de la calidad como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad (ISO, 2005). Debe tenerse en cuenta que aun cuando en esta definición se reconoce que la dirección y control, generalmente incluye el establecimiento de la política y los objetivos de la calidad, la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad, al tener como punto de partida la definición de gestión anteriormente valorada, no reconoce explícitamente la necesidad de lograr los objetivos planteados en relación con la calidad por medio de la gestión.

La concepción actual de la calidad está estrechamente relacionada con la

competitividad de las empresas y uno de los factores más determinantes en la consecución del liderazgo del mercado es el mejoramiento continuo.

El concepto de "mejora" supone el paso de un nivel superior de calidad y este se alcanza aplicando el concepto de progreso a los problemas de calidad.

En la práctica los programas de mejora constituyen la movilización autorizada y organizada de recursos de la empresa destinados a la mejora de la calidad.

Carrasana, T. Gutiérrez, I. y León K. (2006). Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2001 en los servicios hospitalarios del hospital CIMEQ.

Las nuevas formas de gestión dirigidas a lograr el involucramiento y la responsabilidad por la calidad de todos los miembros de la empresa, no son más que el producto de una evolución dialéctica, que en un estadio superior tratan de llevar el orgullo por la satisfacción del cliente a toda la organización.

Es destacable la contribución hecha por Deming, Juran Ishikawa entre otros especialistas cuyos aportes fueron decisivos para el desarrollo de los sistemas de calidad que conocemos hoy.

Entre el enfoque antes de la revisión del 2000 y después de esta, se enmarcan las diferencias fundamentales, pues la primera se caracteriza por el empleo de procedimientos y la segunda por un enfoque a procesos.

La calidad ha experimentado a través de los años una sostenida evolución, paralela a la de la producción industrial, hasta alcanzar hoy en día un significativo protagonismo en numerosas esferas económicas y sociales del quehacer humano, acentuándose más este protagonismo en función del grado de desarrollo técnico - económico alcanzado en los diferentes países.

La calidad excede el ámbito operacional, constituyéndose en parte de la política de la empresa y como tal involucrando a toda la organización. Las empresas toman como referencia los modelos de la calidad total y del aseguramiento de la calidad como la norma de gestión de la calidad ISO 9000.

El diseño de un Sistema de Gestión de la calidad a partir de un enfoque basado en procesos, permite alcanzar los resultados planificados con más eficacia cuando los recursos y las actividades se gestionan como proceso.

Por otra parte, la práctica internacional ha demostrado la validez de comenzar la implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad por un número reducido de productos, incluso puede ser que sea solo para uno y paulatinamente ir ampliando el sistema al resto de los productos que se elaboran (Moises Rafael y López Fernández,

2011).

1.4.2 Sistemas Integrados de Gestión, tendencia actual

Desde las últimas décadas se han introducido en las empresas nuevos conceptos relacionados con los métodos y estilos de dirección, nuevas modalidades de estructuras organizativas más flexibles y acordes con las nuevas tendencias internacionales, así como sistemas de gestión integrados, todos encaminados a lograr mejores niveles de desempeño de las organizaciones.

Paralelamente a la evolución histórica de la calidad fueron desarrollándose mecanismos y herramientas para su gestión en las organizaciones, en especial durante el siglo XX, donde el enfoque ha ido variando hasta llegar a la actual dimensión competitiva de la calidad aplicada a la gestión organizacional como variable estratégica.

En el mundo empresarial existe una tendencia internacional hacia la integración de diferentes sistemas de gestión dentro de las organizaciones, son muchos los que han optado por la utilización de sistemas de gestión normalizados en los que se insertan la calidad, la gestión ambiental y más recientemente, la seguridad y salud del trabajo.

El concepto de sistemas integrados de gestión ha ido tomando fuerza en los últimos años a partir de las crecientes exigencias de los mercados, medioambientales y laborales, así como la presión de los competidores en los mercados globales.

Para enfrentar estas exigencias Blanco H. (2011) plantea que en primera instancia se incrementa gradualmente el número de organizaciones empresariales que se enfrascan en adoptar sistemas de gestión certificables, cuya acreditación avala sus condiciones para ofrecer consistentemente productos y servicios que cumplan las expectativas de los clientes sin ocasionar daños al medioambiente ni a sus trabajadores. Se trata de los conocidos Sistemas de Gestión de la Calidad y de Gestión Medio Ambiental, refrendados en las normas ISO respectivas y el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo (OHSAS 18001).

En la medida que van implementando dichos sistemas se enfrentan a un reto adicional: el de ejercer una dirección racional y coordinada del funcionamiento simultáneo de estos tres sistemas de gestión y el uso eficiente de los recursos empleados en los mismos. Sistemas que por demás están basados en conceptos, indicadores y procesos complementarios, pero relativamente independientes y que al mismo tiempo comparten contenidos, requisitos, fuentes de información y fundamentos metodológicos.

La necesidad de un esfuerzo de simplificación y racionalización en la dirección de estos

sistemas se expresa a través de los denominados Sistemas Integrados de Gestión, que de forma usual se definen como el diseño y puesta en práctica integrados en cuanto a lógica interna y documentación de los tres sistemas de gestión anteriormente mencionados. La interrogante principal que trae consigo esta definición es si la integración de tres sistemas de gestión es equivalente a contar con un sistema integrado de gestión empresarial.

De esta interrogante se derivan al menos otros dos aspectos: si estos tres sistemas abarcan todo el espectro de la gestión empresarial y su dirección y debieran incluirse otros, y si el propósito principal de un sistema integrado de gestión empresarial es sólo racionalizar y simplificar la actividad de dirección.

Aunque hasta hoy no existe ninguna norma internacional que establezca los requisitos para un sistema integrado, no se puede dejar de reconocer que resulta muy provechoso, por cuánto determina y aplica, a través de la política de gestión, lo relativo a la gestión de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo.

La necesidad de ofertar productos competitivos que satisfagan los requisitos de los consumidores y obtenidos de forma tal que no afecten el medio ambiente, unida al aumento de la conciencia ambiental de la humanidad y a un mayor rigor de las regulaciones gubernamentales, como una forma de asegurar la salud de la personas y la protección al medio ambiente, han propiciado el desarrollo y la aplicación de normas internacionales para la gestión, tanto en el ámbito de la Calidad como en el medioambiente.

Las directrices y objetivos generales de la organización de las empresas contemplan cada vez más los aspectos relativos a la calidad, a la prevención de riesgos laborales y a las actuaciones medioambientales.

El convencimiento de que existen principios coincidentes entre los correspondientes modelos de gestión que mejoran las condiciones de trabajo, la actitud de los trabajadores, la calidad de los productos fabricados, la imagen y la competitividad de la empresa, haciendo que estos sistemas de gestión convergentes y entrelazados forman parte del sistema general de la gestión de la organización empresarial.

La calidad es un elemento de marketing mucho más poderoso que la seguridad y el medio ambiente, por lo que al unirse con ambas las potencias. Sosa, R (2006) La calidad y el medio ambiente integrados a los servicios asistenciales del centro Internacional de retinosis pigmentaria "Camilo Cienfuegos".

Según Aleman Valedón y Carballo Cruz (2011) un Sistema Integrado de Gestión tiene por objeto lograr que una organización garantice la salud y seguridad ocupacional de sus empleados y la protección del medio ambiente, aumentando a la vez la productividad y la calidad de sus operaciones.(Sistema integrado de gestión: Calidad, medio ambiente y seguridad ocupacional).

Un sistema integrado de gestión implica heredar los elementos valiosos ya incorporados a distintos sistemas parciales, pero aplicándolos ahora de una manera más flexible y abierta. También significa que los esfuerzos de la Gestión de la Calidad deberán orientarse en el futuro hacia la erradicación de duplicaciones costosas para el despliegue independiente de cada estándar, asegurando el desarrollo integrador y compatible de los sistemas de gestión de modo que puedan satisfacer los requisitos de todos los grupos de interés críticos para la organización, internos y externos a ella. Se considera que la filosofía obtenida del pensamiento de los autores antes mencionado gira en torno a que los sistemas de gestión integrada consisten es una forma de gestionar integralmente las diferentes variables que son de interés para la organización, teniendo como propósito la satisfacción de las nuevas exigencias en los mercados nacionales e internacionales.

1.5 Impacto en la economía

Según Díaz Yarto (2007) el pensamiento que se construye alrededor de la teoría del impacto económico ha pretendido explicar los procesos económicos que impactan los diferentes territorios. Para poder acercarse al conocimiento y comprensión de la complejidad problemática de cada una de ellas la teoría se ha enfrentado a la necesidad de pensar localmente; es decir, que ha debido impulsar un pensamiento especializado en investigar y proponer ideas que definan y eleven la realidad de lo local a nivel de categoría de análisis teórico y desde luego, a principio fundamental para cualquier emprendimiento de desarrollo económico.

La teoría se refirió al modelo de crecimiento económico, o progreso económico, como el objetivo que todos los países deberían perseguir; inclusive estructuró programas que garantizaban el éxito de estas medidas que, al no obtener los resultados esperados. Esta manera de comprender la teoría confundió gravemente la categoría de crecimiento, con desarrollo, entendiéndolos como sinónimos y confundiendo a las economías débiles sobre las acciones a tomar en cada caso.

La diferenciación teórica de estas categorías es trascendental ya que abre la comprensión de los procesos económicos hacia horizontes que van más allá de en

simple aumento en el volumen de producción. El desarrollo económico no es un proceso estrictamente de orden económico, su complejidad está articulada estrechamente con elementos que corresponden al funcionamiento integral del país.

Es así que la teoría de impacto económico local, además de ser una de las más repetidas y analizadas dentro del pensamiento económico actual es, al mismo tiempo, la más abstracta. Aún no se sabe si existen caminos firmes para avanzar en la utopía que alienta sus fines, ni se cuenta con argumentos sólidos universales que alimenten su edificio teórico, así como tampoco se ha podido demostrar que los eventos exitosos de desarrollo local tengan iguales principios teóricos para cada caso, mismas fuerzas motrices, o que sean sensibles a iguales medidas de desarrollo. La permanencia de distintas experiencias de desarrollo local en el mundo subdesarrollado alienta al pensamiento económico a continuar explorando la complejidad de esta problemática.

1.6 Problemáticas principales entorno a la gestión en el sector privado

Aunque se han desarrollado un conjunto de transformaciones en el sector cuenta propia, aún se manifiestan debilidades que laceran su desarrollo, pues como plantea Figueroa Albelo (2009) existen limitaciones que se relacionan con los encadenamientos productivos de este tipo de sector que enlazan con la economía local –lo que necesita de agentes más dinámicos y expeditivos- y también con la demanda de importación que choca en estos tiempos con las restricciones financieras del país; esta idea se refuerza si se analiza que en Cuba toda la actividad económica es planificada, pero en la planificación del sector estatal no está adecuadamente reconocida la demanda del emergente sector de cuenta propias, al tiempo que éste no se incluye en el régimen de planificación económica.

Autores como Vidal Alejandro (2011); Torres Pérez (2013) refieren que una de las limitaciones en este sector consisten en que las actividades permitidas hasta la actualidad son poco intensivas en conocimiento; sin embargo a criterio de la autora se considera que la mayoría de las actividades autorizadas requieren de formación en oficios de complejidad en su basamento teórico para el logro de habilidades en su ejecución; por otra parte, se comparten las opiniones sobre la no existencia de un mercado mayorista de insumos suficiente así como que son pocos los recursos públicos para apoyar con asesoría, capacitación e información a los nuevos microempresarios, como limitaciones a considerar en su desarrollo actual.

Igualmente, Muñoz González, García Vázquez and Pino Romero (2012) resumen un conjunto de deficiencias del sector concentradas en las condiciones, estructura, funcionamiento, empleo, tratamiento legal y tributario, control, seguimiento y apoyo por

parte de las instituciones, financiamiento, capacitación y relaciones de cooperación intra e intersectorial que deben ser resueltas en el proceso de reestructuración, y funcionamiento de la economía.

Bernal Prado, M., Wolf, S., Romero O. (2014) son varias las limitaciones que actualmente transgreden el sector privado, muchas de ellas están vinculadas a las carencias de recursos, lo que incide en la satisfacción de los clientes. Sin embargo, se considera que las necesidades de capacitación de aquellas personas que incursionan en este tipo de economía, es factor determinante para la inserción eficiente del sector privado en la economía territorial. Destacándose como necesidad transformadora el desarrollo de un sistema integrado de gestión que sea flexible y fácil de aplicar en el sector privado y que permita a los nuevos emprendedores gestionar de manera más eficiente su negocio a partir del mejor funcionamiento de sus procesos internos y externos.

1.7 Conclusiones parciales

1. La bibliografía consultada, permitió profundizar en los conceptos más utilizados en la gestión del sector privado, los sistemas integrados de gestión y su impacto en la economía.
2. Que el principal objetivo de la gestión en el sector privado es hacer diligencias para el logro de algún objetivo, la misma requiere de planificación, organización, ejecución y control.
3. Los sistemas de gestión integrada son una forma de gestionar integralmente los diferentes procesos de gestión que son de interés para la organización, teniendo como propósito la satisfacción de las nuevas exigencias en los mercados nacionales e internacionales; así como la definición de las aristas de integración con los actores sociales del territorio.
4. Desde la reapertura del sector privado hasta la actualidad este sector ha mostrado considerables limitaciones que laceran su desarrollo, aunque el país ha tenido una proyección favorable en torno al mismo; sin embargo, aún existen deficiencias que en gran medida responden a cuestiones de gestión, por lo que la presente investigación se orienta hacia la realización de un diagnóstico de la gestión del sector.

Capítulo 2: Definición de criterios para diagnosticar el actual sistema de gestión del sector privado

2.1 Introducción

El diagnóstico de gestión del sector privado es un proceso de evaluación de la gestión, cuya finalidad es obtener una imagen real de la situación del sistema de gestión, a partir de la definición de los criterios esenciales que posibilitan evaluar el desempeño del negocio basado en la calidad. Precisamente en el presente capítulo el objetivo es definir

los criterios a tener en cuenta para el diagnóstico actual de la gestión en el sector privado, atemperado a las características del modelo económico cubano.

2.3 Criterios para el diagnóstico del actual sistema de gestión del sector privado

El sector privado cubano desarrollado con mayor intensidad a partir de octubre de 2010 posee características que lo diferencian del sector privado a nivel internacional, por lo que se considera pertinente utilizar como referencia para el diagnóstico del actual sistema de gestión los criterios que conforman el Modelo de Excelencia del Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba en su 13^{ra} Edición del 2013, emitido por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y la Oficina Nacional de Normalización, el cual parte de la premisa de que la satisfacción de los clientes y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse una política y estrategia dirigida al logro de mejores resultados organizacionales, incluidos los resultados económicos, sobre la base de la innovación y la mejora continua en la gestión del capital humano, de los procesos, de la información y de los recursos. Ver Figura 2.1.

Criterio I: Liderazgo

1. Métodos y estilos del dueño del negocio, incluyendo su actuación personal, para desarrollar una gestión organizacional eficaz, colectiva y participativa, promoviendo y participando en la definición de la misión, la visión, valores, la política de la calidad (y de otras políticas, incluyendo su integración para la gestión eficaz de los resultados de su negocio), y las estrategias para su implementación, así como en el seguimiento, análisis y control de su cumplimiento, en el empeño por lograr una cultura de excelencia en su gestión. Anexo 1 (encuesta estilos de liderazgo)
2. Esto puede incluir:
 - Mecanismos de estudio de contexto interno, (incluye cumplimiento de indicadores internos y resultados de comparaciones con períodos anteriores) y externo, (análisis del comportamiento de los competidores y de PyMEs privadas mejores en su clase).

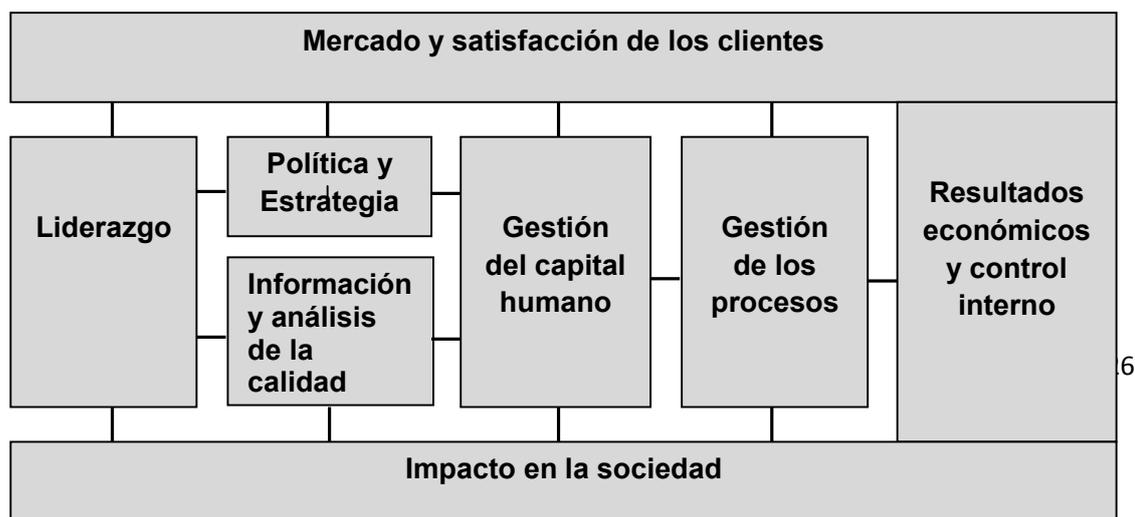


Figura 2.1: Criterios que conforman el Modelo de Excelencia del Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba. Fuente de elaboración: Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y la Oficina Nacional de Normalización con adaptaciones, realizadas por el autor, ajustadas al sector privado (2013).

- Valoraciones de los riesgos potenciales que pueda enfrentar la organización para cumplir las responsabilidades asumidas por la organización tanto sociales, medioambientales y legales en el entorno actual y futuro.
- Cómo sustentan las relaciones con las diferentes partes interesadas de la PyMEs (Ej. clientes, proveedores, sociedad).
- Los mecanismos para involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones y en la solución de los problemas identificados.

3. Describa y ejemplifique cómo se implica el dueño en:

- a) el desarrollo de actitudes y comportamientos éticos y de liderazgo en el negocio con el reconocimiento individual y colectivo por los logros alcanzados.
- b) la búsqueda, apoyo y estímulo a la innovación y la creatividad en las áreas.
- c) la definición de prioridades de mejoras y la asignación de recursos, incluido el personal competente, para el logro de los objetivos organizacionales.
- d) la divulgación y promoción de la gestión de la calidad, como filosofía de gestión.
- e) el seguimiento continuo de competidores.

4. Mencione aquellos cambios estructurales u organizativos realizados a propuesta de la alta dirección para sustentar una mayor eficacia y eficiencia en la aplicación de la política y objetivos.

Esto puede incluir:

- Referencias a estudios de organización del trabajo,
- Cambios como resultados de análisis de causa-efecto en el tratamiento a no conformidades reales, potenciales o riesgos identificados.

5. Describa y ejemplifique cómo los dueños divulgan de forma activa sus mejores prácticas y comparten la cultura de calidad de la organización con miembros de la

comunidad, (organizaciones profesionales, comerciales, industriales, educativas, institucionales y sociales).

Esto puede incluir:

- Presentación de ponencias en talleres, eventos, seminarios y rendiciones de cuenta ante la comunidad sobre los principales resultados alcanzados y acciones tomadas en beneficio de la organización y la sociedad, entre otras vías.

La búsqueda de la información relacionada con el liderazgo del dueño se realiza mediante la aplicación de una guía de entrevistas que permite visualizar el estilo de liderazgo del sector privado. (Ver Anexo 2) Guía de Entrevista

Otro instrumento que se propone utilizar es la Escala de Control de la Acción (Versión 3.0), la cual está constituida por tres subescalas: enfrentamiento al fracaso, planeación e iniciativa y estabilidad. Cada una de las subescalas cuenta con doce reactivos en los que se plantea una situación cotidiana en forma condicional que debe ser completada por el participante a través de la elección de una de dos alternativas. (Ver Anexo 3) Escala de control de la acción

Criterio II: Política y estrategia

1. Con relación a la planificación estratégica y operativa:

a) Indique cómo los objetivos estratégicos generales sustentan la visión de futuro e integran y reflejan los objetivos de calidad, medioambientales, seguridad y salud en el trabajo, entre otros, para lograr los resultados planificados a corto (1-2 años) y largo plazo (3 años o más).

Esto puede incluir:

- Definición de objetivos estratégicos relacionados con los temas de calidad, seguridad y salud en el trabajo, medioambientales, entre otros.
- Los objetivos correspondientes al período evaluado, su aseguramiento, los plazos de seguimiento y control del cumplimiento y la asignación de responsabilidades. Evaluación de tendencias considerando el período anterior.

2. Describa cómo asegura que el proceso de dirección considere:

a) dar respuesta a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus trabajadores, clientes, proveedores, la sociedad y otras partes interesadas (incluyendo aspectos sociales, y requisitos legales),

b) los cambios que pueda experimentar el entorno actual y futuro en el que opera;

Esto puede incluir:

- Estudios de mercado para la selección de segmentos de mercados meta.

- Necesidades y expectativas identificadas de las principales partes interesadas en el negocio.

- Evaluación de tendencias considerando el periodo anterior

3 Evaluación del conocimiento y comprensión por los trabajadores, clientes, proveedores y otras partes interesadas de la política y objetivos de la calidad trazados por la organización.

Esto puede incluir:

- Prácticas para garantizar comunicaciones significativas, oportunas y continuas

- Mecanismos de retroalimentación empleados, así como referencias a los resultados obtenidos que han originado acciones proactivas ante cambios en el entorno de la organización.

Criterio III: Mercado y Satisfacción de los clientes

1. En relación a las necesidades y expectativas de los clientes:

a) Describa los métodos utilizados para conocer las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y potenciales e indique la frecuencia de aplicación de dichos métodos.

b) Cómo evidencia la mejora de las relaciones con sus clientes actuales, potenciales y los segmentos de mercados a los cuales se dirige.

Esto puede incluir:

- Aplicación de investigaciones de mercado, encuestas, entrevistas, contactos personales, por teléfono, pancartas, seguimiento de ventas y servicios posventa, entre otros y análisis de principales resultados para la toma de decisiones en este tema en la actualidad y en las proyecciones futuras.

- Referencia a las vías empleadas para alinear la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes en relación a productos y servicios, con los mercados y sectores de mercado en los que la organización haya decidido operar.

- Mecanismos de respuesta ante las necesidades y expectativa de los clientes que puedan entrar en conflictos o puedan cambiar rápidamente.

2 Describa y demuestre cómo es utilizado el resultado de la información obtenida de los clientes para el mejoramiento de las prácticas y estrategias de su organización, relacionadas con:

a) la mejora de productos y el diseño y desarrollo de otros nuevos (incluyendo la sustitución de importaciones y componentes por otros menos agresivos al medio ambiente). Brinde evidencias.

b) la comunicación, comercialización y venta de productos;

c) servicios de posventa, cuando así proceda (ej. mantenimiento de productos, garantías, entre otros)

Esto puede incluir:

- Referencias al uso de la creatividad para desarrollar productos y servicios competitivos.
- Adquisición de conocimientos e implementación de nuevas tecnologías, considerando su mejora permanente para el desarrollo del negocio y para la comercialización como tecnologías propias (abarcando el campo de la gestión organizacional.)

3 ¿Cómo valora Ud. el trabajo de su organización en la búsqueda de nuevos mercados y clientes?

Esto puede incluir:

- Estudios comparativos de mercados, segmentos de mercado y clientes en el período actual respecto al año anterior y de cara a la proyección estratégica y análisis de sus resultados.

4. Con relación a la actividad de publicidad y promoción de ventas en su organización:

a) ¿Cómo está estructurada esta actividad?

b) Valore el desempeño de esta actividad en su organización.

Esto puede incluir:

- Responsabilidades en su organización para desarrollar y apoyar esta actividad.
- Ejemplos de acciones asociadas a la publicidad y promoción de ventas, y estudios comparativos sobre el impacto alcanzado.

5 Describa el canal de distribución de sus bienes y/o servicios (fabricante u operador intermediario - consumidor directo). Valore el desempeño de esta cadena para su organización.

Esto puede incluir:

- Esquemas que visualicen el canal de distribución establecido por la organización y los diferentes actores que intervienen en su cadena de valor, identificando fabricantes o prestadores de servicios, operadores intermedios, consumidor directo.
- Identificación de problemas potenciales y no conformidades identificadas en esta cadena que pongan en riesgo o hayan afectado el cumplimiento de los objetivos planificados y las acciones tomadas.
- Mencione acciones desarrolladas con los diferentes actores que agreguen valor en la cadena a partir de su involucramiento y contribución al éxito de la organización. (Ej. alianzas estratégicas concertadas).

6 Con relación al personal de contacto con los clientes, explique:

a) ¿Cómo se selecciona y adiestra?

b) ¿De qué forma se le da responsabilidad y autoridad para resolver dificultades de manera inmediata, así como para tomar decisiones cuando se requiera o solucionar quejas?

c) ¿Cómo se revisa y evalúa y el resultado de su trabajo? Brinde evidencias sobre mejoras obtenidas en tal sentido.

Esto puede incluir:

- Competencias definidas para el personal de contacto, mecanismos de selección empleados y principales acciones de adiestramiento previstas.
- Prácticas para asignación de responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones por este personal.
- Mecanismos de control empleados para la revisión del resultado de su trabajo y criterios para la evaluación del desempeño de este personal.

7 En caso de que considere alguna garantía a los productos o servicios que oferta la organización, explique el tipo de garantía brindada y evidencie con resultados el comportamiento y costos de prestación de dichas garantías.

Esto puede incluir:

- Referencia a los datos de comportamiento del empleo de las garantías de productos o servicios y acciones tomadas por la organización.

8 Explique cómo es el proceso (comunicación – conocimiento – consulta) que lleva a cabo para asegurar que todos sus trabajadores entiendan los requisitos para la satisfacción de los clientes y actúen en consecuencia.

Esto puede incluir:

- Referencia a las prácticas empleadas por la organización para asegurar la comunicación de las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Prácticas para evaluar entre los trabajadores, el nivel de conocimientos de las necesidades y expectativas de los clientes para asegurar su satisfacción.
- Prácticas establecidas para mantener un proceso de consulta permanente que permita conocer nuevas necesidades y expectativas de sus clientes.

9 Sobre las quejas y reclamaciones de los clientes:

a) Describa el sistema para la atención a las mismas.

b) Describa el proceso de análisis para identificar las causas que las originan y tomar acciones. Valore el tiempo de respuesta a los clientes.

c) ¿Cómo se evalúa y revisa el sistema de atención a las quejas y reclamaciones? Brinde información de mejoras aplicadas a dicho sistema.

d) Indique la cantidad de quejas y reclamaciones recibidas (si procediera) y los gastos incurridos por este concepto. Explique.

e) Brinde evidencias sobre mejoras obtenidas en el producto o servicio brindado al cliente, como resultado del tratamiento dado a las quejas y reclamaciones.

Esto puede incluir:

- Descripción general del proceder establecido por la organización para comunicar, recibir e investigar y dar tratamiento a las quejas y reclamaciones recibidas por los clientes, refiriendo los principales indicadores del proceso
- Resultados obtenidos, mejoras derivadas de su aplicación.

10 En relación a la dinámica de sus clientes:

a) Dinámica de la cartera de clientes.

b) Impacto de la organización desde el punto de vista económico-social.

c) Describa cómo se proyecta y qué conducta sigue ante la pérdida de clientes

Esto puede incluir:

- Valoración de los impactos ante la pérdida y ganancia de clientes.
- Acciones inmediatas asumidas y proyecciones futuras de la organización ante la pérdida y ganancia de clientes.

12 En relación con el resultado del seguimiento y medición de la satisfacción de los clientes:

a) Explique el sistema establecido para medir la satisfacción de los clientes, incluyendo los indicadores específicos utilizados, y la frecuencia de medición.

b) Frecuencia de revisión de dicho sistema. Mejoras aplicadas al mismo.

c) Resultados obtenidos del seguimiento y medición de la satisfacción de los clientes, a partir de análisis estadísticos, incluyendo su referencia respecto a los niveles planificados anualmente.

d) Comportamiento del compromiso hacia el enfoque al cliente establecido en su política.

Esto puede incluir:

- Descripción general de los procedimientos establecidos por la organización para el seguimiento y medición de la satisfacción de los clientes.
- Resultados de los principales indicadores relacionados con estas prácticas.

12 Evidencie reconocimientos, certificados o premios que haya recibido en los últimos años, que avalen la imagen global del desempeño de su negocio y la percepción de los clientes externos.

14 ¿Compite su organización con las mejores dentro del sector o en mercados importantes? Argumente con resultados.

Criterio IV: Gestión del capital humano

1 Describa cómo se define la política y planificación de los recursos humanos, la definición de los puestos de trabajo y sus requisitos.

a) ¿Tiene definida una política para la gestión del capital humano? Explíquela.

b) ¿Cómo se involucra a los trabajadores en el desarrollo de la política y estrategia en materia de capital humano?

Esto puede incluir:

- Vías de involucramiento de los trabajadores y sus representantes en el desarrollo de políticas y estrategias en materia de recursos humanos.
- Descripción de la interacción de la política de recursos humanos con las restantes políticas de la organización.
- Utilización de métodos y estrategias innovadoras para la organización del trabajo y resultados obtenidos.

2. Describa cómo y sobre qué bases se efectúa la selección del personal. ¿Qué métodos, técnicas y herramientas se utilizan en el proceso de selección? ¿Cómo se evalúa la eficacia de dichas técnicas? Brinde información de mejoras aplicadas al proceso como consecuencia de su evaluación.

Esto puede incluir:

- Descripción general del proceder establecido por la organización para la selección del personal, técnicas empleadas, indicadores para evaluar la eficacia de dichas técnicas y resultados de su evaluación.
- Referencia a cómo se alinea el plan de captación de recursos humanos a las estrategias de la organización, ¿cómo se desarrolla el desempeño profesional del personal nuevo?

3 En relación a la capacitación y desarrollo, explique:

a) Cómo se realiza la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano, en función de las competencias laborales y en apoyo al logro de los objetivos de la organización.

b) ¿Cómo se informan las oportunidades de formación, tanto individual como colectiva, a su personal? Brinde información sobre el resultado de la evaluación y medición de la satisfacción del personal en tal sentido.

c) Proporcione información sobre la ejecución de la capacitación del personal. Argumente los resultados.

Esto puede incluir:

- Principales modalidades de formación proyectadas para promover oportunidades de formación individual, por equipos o por toda la organización: desarrollo del personal a través de experiencias en el trabajo, desarrollo de habilidades en equipo.

- Planes de formación desarrollados para asegurar o contribuir a que el personal satisface las necesidades de capacidades presentes y futuras de la organización.

- Resultados generales de la revisión de la eficacia de la formación y desarrollo del personal.

4 Explique el sistema de evaluación periódica del personal, que permite identificar su nivel de desempeño, individual y colectivo.

Esto puede incluir:

- Descripción general del proceder establecido por la organización para llevar a cabo la evaluación parcial y resumen de los trabajadores, y cómo se tienen en cuenta las competencias laborales.

- Principales indicadores que demuestren la alineación de los objetivos individuales y de equipos con los objetivos estratégicos de la organización.

- Principales acciones para mejorar el desempeño del personal

5 Con respecto a la calidad de vida en el trabajo, explique:

a) Vías para evaluar la satisfacción del personal con el clima laboral. Mejoramiento del clima laboral en los objetivos y planes de mejora de su organización.

b) Estabilidad laboral.

c) Nivel de ausentismo.

d) Atención a los jóvenes y jubilados.

6 Describa y evalúe (Muy Bien-Bien-Regular-Mal y fundamente la calificación) el estado actual de la infraestructura y ambiente de trabajo en todo el sistema de su organización, según sea aplicable a:

- Edificios, espacio de trabajo y equipos (incluyendo hardware y software) necesarios para su trabajo.

- Instalaciones para el personal en la organización.

- Servicios de apoyo (medios de comunicación y transporte).
- Evaluación de factores tales como: calor, humedad, iluminación, circulación del aire,
- La higiene, la limpieza, el ruido, la vibración y la contaminación.
- Factores psicológicos, incluyendo la carga de trabajo y el estrés.

7 Sobre la seguridad y salud en el trabajo, explique:

- Metodología para la identificación de peligros, evaluación y control de los riesgos relacionados con el trabajo. Planificación de acciones para minimizar los riesgos y para la protección adecuada del trabajador. Argumente
- Aseguramiento de recursos (humanos, tecnológicos y financieros) para facilitar el desempeño de la seguridad y salud. Argumente.
- Frecuencia de seguimiento y evaluación del desempeño de la actividad de seguridad y salud en el trabajo. Acciones de mejora.
- Campañas de sensibilización, instrucción e implicación en cuestiones sanitarias, de higiene, de seguridad y protección orientadas al personal interno y eventual.
- Indicador de accidentalidad, enfermedades profesionales o de otro tipo en su organización.

8 En relación a la estimulación moral y material a los trabajadores:

- Mencione que prácticas utiliza la organización para la estimulación moral y material, tanto individual como colectiva de sus trabajadores.
- ¿Cómo participa el personal en la definición de dichas prácticas?
- ¿Cómo se mide la eficacia de las mismas? ¿Qué acciones ha aplicado para mejorar dichas prácticas?

Criterio V: Información y análisis de la calidad

1 Sobre el proceso de comunicación institucional:

- Explique de forma general la Estrategia de Comunicación, tanto interna como externa.
- Sistema informativo de su organización. Métodos para determinar la eficacia de los canales de comunicación que utiliza. Acciones de mejora.
- ¿Cómo y con qué frecuencia conoce la satisfacción del personal interno y externo en tal sentido? Resultados y acciones de mejora acometidas.

Esto puede incluir:

- Prácticas para la identificación de necesidades de comunicación
- Referencia a estrategias de comunicaciones desarrolladas y utilizadas, incluyendo los canales de comunicación establecidos por la organización. Valoración de la eficacia de dichos canales.

- Prácticas para: compartir la información y dialogar con el personal de la organización, promover y apoyar a individuos y equipos para que participen en actividades de mejora.
- Prácticas que promuevan el involucramiento de las personas en la obtención de los objetivos de la organización. Delegación de atribuciones a las personas para actuar con autonomía y evaluación de la eficacia de sus acciones.
- Referencia a las informaciones relevantes emitidas, soporte, responsables de su misión, frecuencia, y destino

2 Con respecto al control de los documentos y de los datos:

- a) Describa cómo garantiza que los documentos y los datos, internos y externos, apropiados y actualizados, estén disponibles y conservados en todos los lugares en que se llevan a cabo las operaciones fundamentales para el funcionamiento efectivo de los diferentes procesos.
- b) Explique qué tratamiento sigue con la documentación y datos no válidos u obsoletos.
- c) ¿Cómo controla los cambios en los documentos y los datos?

Criterio VI: Gestión de los procesos

1 En cuanto a la gestión de los procesos, diga:

- a) Sistemas de gestión implantados o en proceso de implementación, y en ese caso, fase en la que se encuentran.
- b) Integración del Sistema de Gestión de la Calidad a otros sistemas de gestión implementados o en vías de ello en la organización, y en particular con el Sistema de Control Interno. Argumente con resultados concretos los beneficios derivados del manejo integrado de estos sistemas de gestión.

Esto puede incluir:

- Estado actual del avance de los proyectos de implementación y/o de integración de sistemas de gestión
- Nivel alcanzado en la integración de la documentación asociada a requisitos comunes de los diferentes sistemas de gestión implantados por la organización.
- Nivel alcanzado en la integración de las prácticas exigidas por los diferentes sistemas de gestión y por el control interno.

2 Sobre los procesos operacionales (también llamados de realización o claves), de cuyos resultados depende en buena medida el éxito de su organización, diga:

- a) Procesos operacionales y sus responsables.
- b) Explique cómo asegura el seguimiento, medición, análisis y mejora de estos procesos.
- c) Indicadores fundamentales empleados para determinar su eficacia.

d) Acciones de mejora de estos procesos y valoración socio-económica de su impacto.

Esto puede incluir:

- Evaluación de las capacidades actuales de la organización y de los procesos operacionales para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- Acciones de control continuo establecidas para la operación diaria de estos procesos (seguimiento sistemático) y evaluaciones puntuales ejecutadas por inspectores y controles externos, entre otras).
- Impactos alcanzados a partir de las mejoras introducidas a estos procesos.

3 En cuanto al desarrollo del proceso de innovación, explique:

- a) Gestión del conocimiento para la innovación.
- b) Aplicación de los resultados alcanzados.
- c) Vías para evaluar y controlar el proceso de innovación
- g) Integración del trabajo de la ANIR, las BTJ y el movimiento del Fórum de Ciencia y Técnica en apoyo al proceso de innovación?

Esto puede incluir:

- Modalidades de acceso a las tecnologías de avanzada. Participación en el mercado de las tecnologías (I+D propia, contratación a terceros, transferencia de tecnología, etc.), con sus correspondientes financiamientos.
- Identificación de las demandas tecnológicas. Vínculos con organizaciones externas y/o participación de otras partes interesadas en los procesos de innovación, fundamentalmente con aquellas que generan los conocimientos que la organización necesita.
- Introducción y extensión de las innovaciones desarrolladas. Comunicación y difusión de los resultados del proceso de innovación.

4 En cuanto a la propiedad industrial, la Resolución 21-2002 del CITMA para el Sistema Nacional de Propiedad Industrial de la República de Cuba, establece los lineamientos metodológicos para el diseño y la organización de Sistemas Internos de Propiedad Industrial. Muestre las evidencias de la puesta en práctica de estos lineamientos, y brinde información sobre las formas en que realiza el autodiagnóstico y control de la propiedad industrial en su institución.

5 Con relación a los procesos de apoyo a la fabricación de productos y/o la prestación de servicios:

- a) Identificación de estos procesos en la organización.
- b) Explique cómo asegura el seguimiento, medición, análisis y mejora de estos procesos.

c) Indicadores fundamentales empleados para determinar su eficacia.

d) Acciones de mejora de estos procesos y valoración socio-económica de su impacto.

Esto puede incluir:

- Evaluación de las capacidades actuales de la organización y de los procesos de apoyo (por ej. Contabilidad, finanzas, ventas, despachos, cobros, mantenimiento, programación de la producción, almacenamiento, transportación, entre otros) para asegurar el funcionamiento de los procesos operacionales.

- Acciones de control continuo establecidas para la operación diaria de estos procesos (seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección) y evaluaciones puntuales ejecutadas por auditorías internas, y externas, entre otras).

- Impactos alcanzados a partir de las mejoras introducidas a estos procesos.

6. Enuncie, en caso de existir, los procesos especiales identificados por la organización y refiera las acciones de control y seguimiento continuo, así como aquellas que aseguren las competencias de sus operadores.

7 En relación a las compras, señale:

a) Prácticas que garantizan que los productos adquiridos cumplan los requisitos de compra especificados. Explique tipo y alcance del control aplicado.

b) Evaluación y revisión del desempeño del proceso de compras.

Esto puede incluir:

- Manejo de los datos requeridos en la documentación de compra, aspectos relacionados con la verificación de los productos comprados y solución de conflictos contractuales.

- Impactos alcanzados a partir de las mejoras introducidas a estas prácticas

8 Con relación a los proveedores:

a) Mencione las directrices de su organización respecto a la evaluación, selección y seguimiento de los mismos. ¿Cuáles son sus proveedores claves?

b) Vías de retroalimentación establecidas con sus proveedores para asegurar una comunicación habitual de los requisitos actuales y futuros que va a exigir su organización y de los resultados del desempeño de los mismos.

c) Valore, en términos cualitativos de Muy Bien-Bien-Regular-Mal, cómo considera Ud. el resultado de su gestión con los proveedores. Acciones de mejora, aplicadas en las relaciones, desarrollo y/o evaluación de los proveedores y sus resultados.

9 Con relación al aseguramiento metrológico de los equipos de inspección, medición y ensayos, directamente vinculados con la calidad del producto y/o la prestación del servicio, explique:

a) Prácticas que aseguran que dichos equipos tengan la exactitud y precisión necesarias que respondan a las mediciones que deben realizarse. Frecuencia con que se realiza su verificación y/o calibración. Relacione los suministradores del servicio de verificación y calibración. Mencione cómo indica el estado de calibración de dichos equipos.

b) Proceder para asegurar la protección contra daños y deterioro durante la manipulación, mantenimiento y almacenamiento, a fin de evitar que no se altere su aptitud para el uso.

c) Acciones para asegurar la protección adecuada de las instalaciones de su organización donde se realizan la inspección, medición y ensayos, a fin de evitar desajustes que podrían invalidar la calibración/verificación de los equipos y el resultado de la medición.

d) Relacione las supervisiones metrológicas estatales practicadas a su organización y los resultados obtenidos.

10 Describa el enfoque de su organización en cuanto al acondicionamiento, limpieza y mantenimiento de las instalaciones y del equipamiento que asegura la continuidad de la capacidad del proceso de producción y/o de prestación de servicios. En particular sobre el tema del mantenimiento explique:

a) El sistema de mantenimiento establecido y sus principales características.

b) Cumplimiento del plan/real de mantenimiento durante el período de evaluación considerado.

c) Relacione el comportamiento del mantenimiento preventivo planificado con respecto al correctivo.

d) Informe sobre relación mantenimiento–capacidad productiva de la organización, así como mejoras aplicadas.

11 Relacione las inspecciones realizadas por los organismos reguladores del sector privado y los resultados obtenidos.

Criterio VII: Impacto en la sociedad

1 Mediante un diagrama de flujo realice un balance de materiales donde se incluya un análisis detallado de los insumos y salidas de todos los procesos de producción y/o servicios de su organización.

2 ¿La organización realizó el diagnóstico de su situación ambiental? Identifique los impactos ambientales de su organización en el desarrollo de las actividades socioeconómicas que realiza..

3 Programa de Acción de la organización para minimizar los impactos ambientales negativos que conduzcan a un mejoramiento del desempeño ambiental de su organización.

4 Tipo y cantidad de todos los residuales (líquidos, sólidos y/o gaseosos) que se generan en su organización.

5 Tipo, cantidad y gestión que realiza con los productos químico - tóxicos, desechos clasificados como peligrosos según la norma cubana correspondiente, así como con los productos y sustancias radiactivas en caso que proceda. Posee un plan de manejo de productos químicos – tóxicos y desechos peligrosos aprobado por la Delegación del CITMA.

6 Medidas de Producción Más Limpia (P+L) que ha realizado su organización en el desarrollo de sus actividades socio-económicas, así como los beneficios que reportan las mismas.

7 Acales o cartas de las autoridades regulatorias competentes: CITMA, MINSAP, MININT y MTSS, como evidencia de que no han existido incumplimientos de las normas de obligatorio cumplimiento vigentes en el país en materia de Medio Ambiente, Normas Sanitarias de Alimentos, Protección Contra Incendios y de Seguridad y Salud en el Trabajo.

8 Acciones de contribución de la organización al progreso y bienestar de los miembros de la comunidad donde opera: apoyo en la educación, deporte, actividades culturales y recreativas, entre otras.

9 Percepción de los miembros de la comunidad sobre el desempeño de la responsabilidad social de la organización hacia la comunidad y el medio ambiente. Frecuencia y cuáles métodos utiliza para obtener dicha información.

10 Métodos y vías para la concientización e implicación del personal de su organización en el mejoramiento continuo del entorno comunitario.

Criterio VIII: Resultados económicos y control interno

1 Con relación a los recursos materiales y financieros, explique:

a) Relacione los resultados obtenidos en los autocontroles realizados. Valore los resultados obtenidos por cada autocontrol efectuado en términos de Satisfactorio - Aceptable – Deficiente - Mal

b) Relacione las inspecciones más recientes practicadas a su organización, (tipo de inspección, unidad de inspección actuante, fecha de inicio y terminación y calificación otorgada).

c) Comente resultados de la gestión que lleva a cabo para la reducción de los materiales de desechos de los.

2 Sobre las inversiones, diga:

a) ¿Cómo se identifican, evalúan y seleccionan las inversiones, a corto, mediano y largo plazos, de nuevas tecnologías (creación, ampliación o modernización), así como de tecnologías alternativas y emergentes? ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento?

3 Con respecto a la actividad de contabilidad, explique:

a) ¿De qué forma garantiza el uso y despliegue de una información útil, identificable, oportuna, representativa, verificable y homogénea para la toma de decisiones gerenciales y el cumplimiento de sus objetivos?

b) ¿Cómo tiene implementado sus sistemas de costo en función de las características de la organización; así como utiliza esos resultados para la toma de decisiones gerenciales?

6 ¿Cómo valora la efectividad de los tiempos de ciclos establecidos: procesamiento de pedidos, entregas, lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado, entre otros? ¿Qué acciones se han tomado para mejorarlos?

8 Con relación a los resultados económicos globales que está alcanzando su organización, según su proyectado desempeño:

a) Presente el resultado del comportamiento de los indicadores financieros (indicar unidad de medida utilizada).

I. Eficiencia: Costo por peso de ingreso (tanto en MN como en CUC, cuando corresponda)

II. Aportes (en CUC)

III. Rendimiento de los activos (utilidades/activos)

Otros indicadores

- Ventas netas y de ellas:
 - Ventas en divisas
- Ingresos totales
- Costo de ventas y de ello:
 - Impuesto sobre la utilización de la fuerza de trabajo
- Costo total
- Utilidad o pérdida
- Impuesto sobre utilidades
- Utilidad después de impuesto
- Rendimiento de la inversión estatal
- Costo por peso de comedores y cafeterías

- Análisis del índice de liquidez general
- Análisis del índice de liquidez disponible
- Ingresos por trabajador
- Índice de rentabilidad sobre ventas
- Productividad
- Utilidad por peso de ingreso (tanto en MN como en Divisas, cuando corresponda)
- Ciclo de rotación de los inventarios
- Análisis de las cuentas por cobrar por edades y clientes
- Análisis de las cuentas por pagar por edades y clientes
- Promedio de trabajadores
- Salario medio

Así como otros indicadores del nivel de actividad propio o específico de su rama o sector. Presentar también el resultado del desempeño no financiero de su organización: cuota de mercado, resultados de evaluaciones, innovaciones y soluciones aplicadas, mejoras, emulación y producción, entre otros.

Comente sobre los niveles y tendencias poco satisfactorias. ¿Qué acciones se han tomado?

De manera resumida se propone diagnosticar cada uno de los criterios a partir de la utilización de la encuesta que aparece en el Anexo 4 (García, T. y Guevara, M., 2002), la cual consta de 43 preguntas con diferentes opciones de respuesta que el dueño del negocio responde de acuerdo a sus características particulares. Permite obtener información de diversos factores que intervienen en la competitividad de las empresas tales como: información general del negocio (nombre, ubicación, tipo de actividad, número de trabajadores, etc.), motivación, objetivos y metas, evaluación y desempeño, situación financiera, precio de mercado, publicidad, organigrama y funciones, inventarios, mantenimiento, análisis de la competencia, análisis de costos, ubicación, imagen y clientes.

2.3 Evaluación del impacto en la economía a partir de la técnica de Dinámica de Sistema

El origen de la dinámica de sistemas se encuentra ligado al desarrollo de una aplicación para analizar los pedidos de una empresa fabricante de componentes electrónicos. Se observaba que aunque el número de clientes era pequeño y por lo tanto el flujo de pedidos se esperaba constante, aparecían no obstante grandes oscilaciones en el mismo.

Se investigaron técnicas de investigación operativa y se realizaron simulaciones bajo el método de Monte-Carlo, dirigido todo por el grupo de J. Forrester. Este método resultó ser insuficiente para dar una explicación razonable al tiempo que se descubrió que una combinación de retrasos en la trasmisión de información con estructuras de realimentación que se producían dentro del modelo, eran el origen de las oscilaciones.

Diagramas de Forrester

El diagrama de Forrester es una representación simbólica de las variables de nivel, flujo y auxiliares de un diagrama causal una vez identificadas y constituye un paso intermedio entre el diagrama causal y el sistema de ecuaciones diferenciales de primer orden que le corresponde.

En la presente investigación se pretende realizar un primer acercamiento a la modelación de dinámica de sistemas para las PyMEs privadas, para ellos se utilizarán los símbolos más esenciales para una modelación sencilla del sistema de gestión del sector privado.

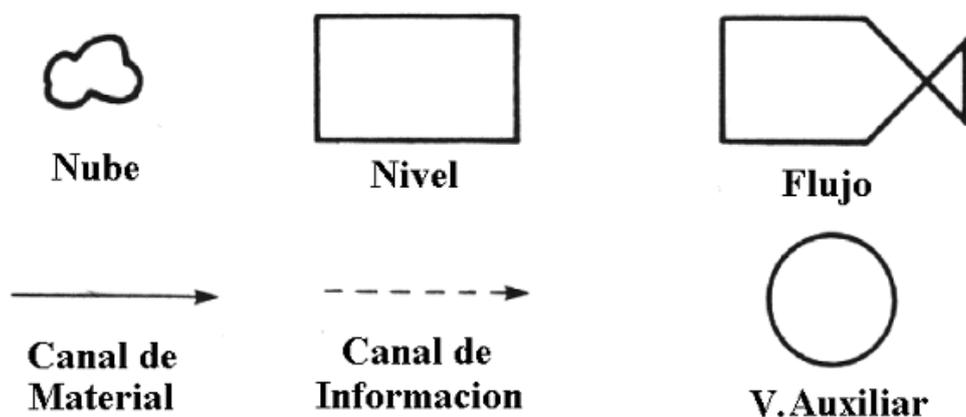


Figura 2.1: Símbolos del Diagrama de Forrester. Fuente: Aracil J. 1997.

A continuación se caracterizan los tipos de variables que aparecen en el diagrama de Forrester.

Variables de Nivel

Son aquellas variables cuya evolución es significativa para el estudio del sistema y son equivalentes a las variables de estado de un sistema en descripción interna. Físicamente se definen como magnitudes que acumulan los resultados de acciones tomadas en el pasado. De ahí el nombre de variable de nivel.

Una característica común a las variables de nivel es que cambian lentamente en respuesta a las variaciones de otras variables, en concreto de las variables de flujo. Una

variable de nivel no puede influir directamente en otra variable de nivel, sino es a través de un flujo.

Variables de flujo

Son aquellas variables que determinan las variaciones en las variables de nivel del sistema y caracterizan las acciones que se toman en el sistema las cuales quedan acumuladas en los niveles correspondientes.

Físicamente expresan como se convierte la información disponible del sistema en una acción y están asociadas a las válvulas de la analogía hidrodinámica. A cada flujo $F(t)$ se le asocia una ecuación llamada ecuación de flujo o función de decisión que admite como variables de entrada niveles, auxiliares y constantes.

Variables auxiliares

Las variables auxiliares representan pasos en los que se descompone el cálculo de una variable de flujo a partir de los valores tomados por los niveles. El propósito del uso de las variables auxiliares está en facilitar la comprensión y definición de las variables de flujo ya que las variables auxiliares suelen representar en sí mismas conceptos individuales.

De manera general se considera importante el estudio del sistema de gestión actual del sector privado, porque con el uso de la metodología sistémica se adopta una posición más equilibrada. El análisis que se debe realizar permite conocer las partes del sistema, mediante el cual se puede estudiar cómo se produce la integración de dichas partes en el sistema.

2.4 Conclusiones parciales

1. A partir de la bibliografía consultada y los conocimientos adquiridos por el autor, sobre los criterios para el diagnóstico del actual sistema de gestión del sector privado se llegó a la conclusión que los mismos responden a las expectativas del cliente asumiendo un impacto positivo en la sociedad para el logro de un mejor desenvolvimiento empresarial y mejores resultados para el negocio en general permitiendo evaluar el desempeño de la industria basado principalmente en la calidad.

2. La utilización de la Dinámica de sistema es de gran importancia para las PyMEs privadas ya que nos muestra técnicas de investigación para realizar una modelación sencilla de este sector y con el uso de esta metodología se accede a estudiar y conocer la integración de dichas partes en el sistema.

Capítulo 3: Diagnóstico del actual sistema de gestión del sector privado en el Sancti Spíritus

3.1 Introducción

Debido a la importancia que tiene el sector privado para el desarrollo económico y social del país, la academia se ha encargado de definir y aplicar métodos y técnicas que permitan su permanencia, distinción y desarrollo. Por lo que en el presente capítulo el objetivo consiste en aplicar herramientas de investigación que permitan diagnosticar el actual sistema de gestión del sector privado en Sancti Spíritus y su incidencia en la eficiencia e impacto en la economía del territorio. Para ello se han diseñado encuestas y entrevistas que contribuyen a formar una visión actual de la gestión del sector privado en torno a los criterios detallados en el capítulo anterior.

3.2 Diagnóstico del actual sistema de gestión del sector privado en Sancti Spíritus

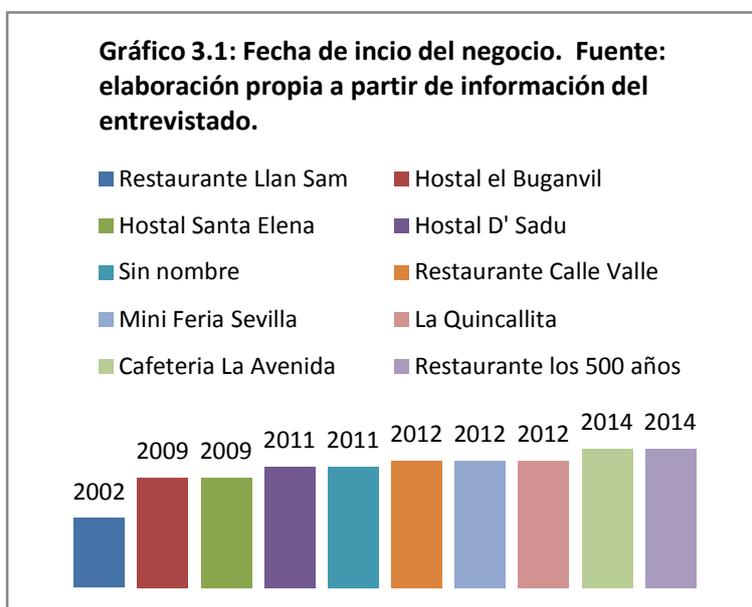
Por la complejidad del diagnóstico que se pretende realizar en la presente investigación, se ha trabajado con 10 dueños de negocios en Sancti Spíritus, de los cuales 4 fueron hombres y 6 mujeres, con una edad promedio de 44 años. Esta cantidad de entrevistados no puede considerarse una muestra, se trata más bien de un conjunto de casos, que es la técnica más apropiada para situaciones de este tipo y, como se sabe, es muy útil a la hora de elaborar hipótesis más refinadas en torno a la gestión del sector privado. El análisis del contenido de las herramientas de investigación utilizadas permitió elaborar puntos de vistas portadores de interpretaciones más coherentes sobre los criterios que fueron diagnosticados.

Del total de los participantes, nueve contaban con estudios universitarios y sólo uno con estudios de técnico medio. El estudio abarcó a cinco negocios dedicados a la elaboración y venta de alimentos, tres arrendadores de habitaciones, un productor y vendedor de útiles para el hogar y un productor y vendedor de productos bisutería de metal. Ver Tabla 3.1.

Tabla 3.1: Negocios que participaron en el estudio de diagnóstico del sistema actual de gestión.			
No.	Nombre del negocio	Dirección	Tipo de actividad
1	Restaurante Llan Sam	Calles Delett No. 6	Alimentos
2	Cafetería La Avenida	Avenida de los Mártires	Alimentos
3	Restaurante los 500 años	Botones 63	Alimentos
4	Restaurante Calle Valle	Sergio Soto 75-A	Alimentos

5	Sin nombre	Raymundo 164	Alimentos ligeros
6	Hostal D' Sadu	Julio A. Mellanoj	Hospedaje
7	Hostal el Bugarvil	Augusto Guardiola 65	Hospedaje
8	Hostal Santa Elena	Santa Elena #42	Hospedaje
9	Mini Feria Sevilla	Avenida Libertad, 101	Productor y vendedor de útiles del hogar
10	La Quincallita	Sergio Soto 45	Productor y vendedor de productos bisutería de metal

En la definición de los casos de estudios se tuvo en cuenta la fecha de inicio del negocio, porque se considera importante seleccionar una representación de trabajadores por cuenta propia de un período antes del 2011, y después del 2011 hasta la actualidad, pues es de interés conocer las apreciaciones de los trabajadores del sector privado antes de iniciarse el boom que tuvo lugar entre los años 2010 y 2011, como motivo de las transformaciones surgidas con la aprobación de los lineamientos del Modelo Económico, Político y Social del país. Ver Gráfico 3.1



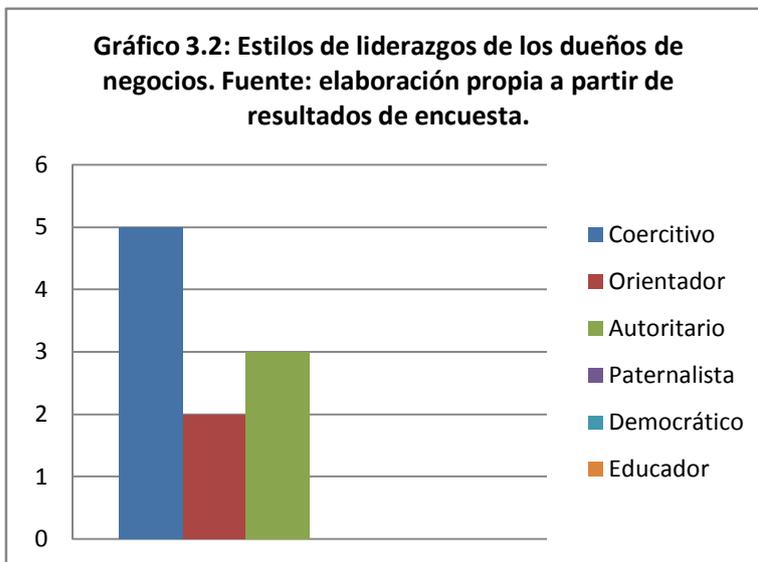
Como se aprecia en el Gráfico 3.1 se ha concebido de manera intencional una muestra que posee tres dueños de negocios que iniciaron en el año 2009, dos que iniciaron en el 2011, tres de 2012 y finalmente dos dueños de negocios que entraron en el sector privado en el 2014.

A continuación se comentan los principales resultados obtenidos por cada uno de los criterios diagnosticados en la investigación:

Criterio I: Liderazgo

Como se ha planteado en el capítulo 2, en el criterio liderazgo la intención es diagnosticar los métodos y estilos del dueño del negocio, incluyendo su actuación personal, para desarrollar una gestión organizacional eficaz, colectiva y participativa, promoviendo y participando en la definición de la misión, la visión, valores, la política de la calidad (y de otras políticas, incluyendo su integración para la gestión eficaz de los resultados de su negocio), y las estrategias para su implementación, así como en el seguimiento, análisis y control de su cumplimiento, en el empeño por lograr una cultura de excelencia en su gestión.

Se aplicó la encuesta de estilos de liderazgo para identificar el estilo de dirección que utilizan los dueños de negocios. Ver Gráfico 3.1



Como se aprecia en el gráfico, cinco dueños de negocios manifiestan en sus respuestas inclinación hacia el estilo de liderazgo coercitivo, tres poseen mayor tendencia hacia el estilo autoritario y solo dos conducen el negocio bajo la filosofía de un estilo orientador. No se evidencian muestras de

los estilos paternalista, democrático y educador.

Se considera que lo anterior, es resultado de falta de capacitación de los dueños del negocio, pues en las tendencias actuales de la administración de PyMEs privadas no se considera el estilo coercitivo como un mecanismo de dirección de éxito. Porque los efectos que provoca en la gestión y desarrollo del negocio son desfavorables.

En la aplicación del Anexo 2, se interpretaron los resultados sobre la base de la clasificación de los tipos de estrategias que según Porter 1982/1999; Mintzberg, 1988/1991, pueden existir en un negocio. Los líderes de PyMEs pueden conducir su negocio bajo la filosofía de las siguientes estrategias: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Tabla 3.2: Tipos de estrategias para MIPyMES. Fuente: Porter 1982/1999; Mintzberg, 1988/1991.	
Estrategias	Tácticas
Liderazgo en costos	Instalaciones capaces de producir eficientemente
	Experiencia
	Control de costos
	Control de gastos indirectos
	Estructura
	Inversión-reinversión
	Bajos precios
Diferenciación	Diseño o imagen
	Tecnología
	Servicios a clientes
	Cadena de distribuidores
Enfoque	Mercado de compradores
	Nicho de mercado
	Segmento Social

Se encontró que las motivaciones que tuvieron los dueños para crear el negocio fueron el tener un mayor ingreso como asalariado, el deseo de ser independiente y para crear un patrimonio. Las principales fuentes de financiamiento que utilizaron para poner en marcha el negocio fueron ahorros personales y familiares, siendo éstos suficientes para arrancar el negocio, utilizando en menor medida los préstamos y las remesas familiares.

La cantidad de dinero invertida en el negocio depende del sector al que pertenecen, en este caso, los negocios dedicados a la venta de alimentos requieren una inversión aproximada de más de \$20,000 (moneda nacional) a excepción de aquellos que venden alimentos ligeros y cafeterías los cuales invirtieron entre \$2,000 y \$5,000. En cuanto al sector de hospedaje y arrendamiento se necesitó una inversión de más de \$20,000. Finalmente, los productores y vendedores de útiles del hogar y bisuterías de metales invirtieron entre \$2,000 y \$5,000 y entre \$8,000 y \$10,000 respectivamente.

Entre las principales dificultades que se presentaron al iniciar el negocio, los participantes se refirieron en su mayoría al aumento en el precio de insumos y/o mercancías y a que los permisos y trámites para abrir el negocio son largos.

Así mismo, desde una perspectiva general los dueños de los negocios consideran que a lo largo de los años las ventas han aumentado, aunque en temporadas pueden llegar a ser escasas, especialmente en el mes de octubre. Para la mayoría de ellos su negocio es bueno, pero se pudiera mejorar.

En cuanto a las estrategias utilizadas por las PyMEs privadas, se encontró que en cuanto a la estrategia de **liderazgo en costos**, 8 de 10 han reinvertido en el negocio. Los objetivos y metas se establecen de acuerdo a la experiencia y a la competencia. El cumplimiento de los resultados se hace con base en reportes de ventas y compras, en su minoría se plantean metas previamente o se cuenta con un sistema de evaluación. La determinación del precio del producto y/o servicio ofrecido se hace con base en los costos del negocio (fijos y variables) y en su mayoría es el dueño del negocio el que lleva a cabo la contabilidad.

Dentro de la **estrategia de diferenciación** los dueños de los negocios dan a conocer sus productos o servicios mediante publicidad en la fachada de su negocio y por la recomendación de boca a boca de los clientes. La ventaja competitiva se determina por la comparación con la competencia y copiando los servicios y/o productos que otros ofrecen.

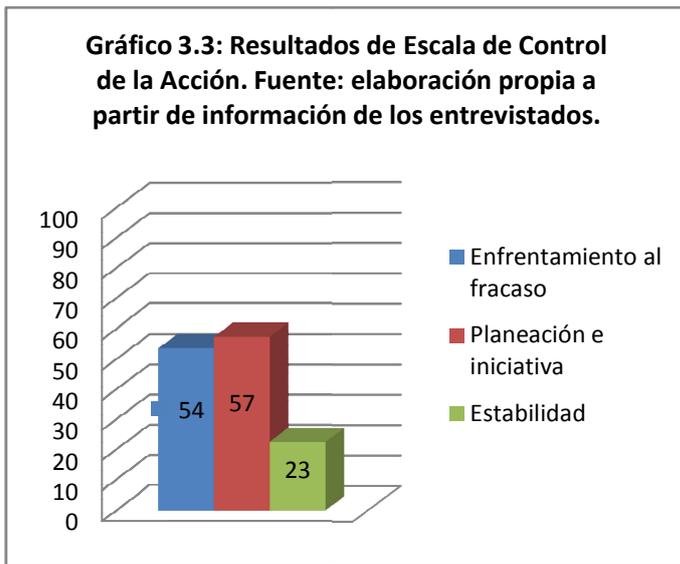
Los dueños consideran que su negocio está en el lugar adecuado, inclusive se buscó ponerlo en un lugar estratégico que permitiera mayores ventas. En cuanto a la imagen del negocio, creen que es buena pero que podría mejorar.

En cuanto al uso de tecnologías (computadora, software, internet, teléfono) la mayoría las consideró como importantes, sin embargo tres de los negocios no utiliza este tipo de herramientas para la gestión de sus negocios y sólo un negocio usa internet para darse a conocer y tener contacto con clientes. Los que sí utilizan tecnologías aseguran que su uso ha mejorado el servicio al cliente, facilitado el proceso de compras y mejorado bastante la comunicación interna.

En cuanto a la **estrategia de enfoque** se encontró que, en el caso de los restaurantes y hostales, los negocios conocen las expectativas de calidad y servicio que esperan los clientes, y en esa medida adecúan y gestionan el negocio.

Desde una concepción general de los dueños entrevistados para el estudio, se constató que tienden a una buena autorregulación en cuanto a la escala de enfrentamiento al fracaso y planeación e iniciativa (P54 y P57 respectivamente) las cuales se encuentran por encima de la media (P50), sin embargo la estabilidad presenta un percentil por debajo de la media (P23). Ver Gráfico 3.3

Gráfico 3.3: Resultados de Escala de Control de la Acción. Fuente: elaboración propia a partir de información de los entrevistados.



Los resultados muestran que los dueños de negocios participantes tienen buena autoregulación ante el fracaso, es decir, manejan positivamente los pensamientos relacionados con una situación de fracaso, presente o futura, son capaces de bloquear pensamientos sobre experiencias poco placenteras.

Así mismo, presentan una buena autoregulación en cuanto a la

planeación e iniciativa referida al proceso de toma de decisiones o de la acción dirigida a metas. En este sentido, la subescala describe que los participantes no tienen dificultad en tomar una decisión determinada, especialmente en situaciones en las que los beneficios y costos de una acción son equiparables.

Sin embargo, la subescala de estabilidad es un área de oportunidad para los dueños de negocios, de acuerdo a los resultados, los participantes no son capaces de permanecer en una actividad auto-iniciada, placentera o exitosa sin cambiar prematuramente a actividades alternativas.

Criterio II: Política y estrategia

Con relación a la planificación estratégica y operativa de las PyMEs privadas se ha constatado que los negocios poseen sus políticas y estrategias, las cuales son definidas de manera muy empírica, y en ninguno de los 10 entrevistados se pudo comprobar que existan procedimientos para la definición estratégica.

Los entrevistados plantean que la definición de sus objetivos y metas se realiza en primera instancia con base en las ventas del período; 5 marcaron además en la definición de objetivos con base en la experiencia y 5 además tienen en cuenta la competencia. Esto demuestra que aún son insuficientes los análisis de series estadísticas del período anterior sobre el comportamiento de indicadores claves para la gestión del negocio. Se representa también una tendencia lineal de la planificación de los dueños y se vislumbra una proyección futura donde no existen no

Es de resaltar que en los 10 negocios visitados no se pudo comprobar la existencia de documentos que indiquen los objetivos de calidad, medioambientales, seguridad y salud

en el trabajo. Aunque los dueños de negocios expresan tener ideas relacionadas con los diferentes temas, reconocen la importancia de concretar acciones en función de una mejor planificación.

Criterio III: Mercado y Satisfacción de los clientes

Con relación a las estrategias que utiliza para atraer nuevos clientes, los dueños resaltan en sus respuestas la atención personalizada y buen trato al cliente; además enfocan sus servicios y/o productos a las necesidades del cliente. Sin embargo ninguno de los entrevistados planteó utilizar como estrategia la venta de productos y/o servicios a precios bajos, ni enfocar algunos productos y/o servicios a un grupo especial de clientes. Por lo que es evidente que aún requieren mayor conocimiento relacionado con el enfoque de clientes como filosofía de negocio.

Relacionado al tema de la comunicación, se ha corroborado que son insuficientes las herramientas utilizadas, plantean utilizar contactos telefónicos; solo tres dueños dicen utilizar el comercio electrónico por vía de correo electrónico y de página Web. En el caso de la Hostal Santa Elena se promociona en el sitio web <http://www.casaparticular.com/district/index/id/68/name/sancti-spiritus-city>.

En torno a la imagen del negocio, 6 dueños plantean que la imagen que transmiten es buena pero que podrían mejorarla, 3 comentan que la imagen que brindan le ayuda a atraer nuevos clientes y un dueño reconoce que la imagen es mala, que necesita desarrollar acciones que contribuyan a crear una imagen favorable y que permita comercializar mejor el negocio.

Los 10 dueños plantean que nunca han realizado estudios de mercados, ni siquiera han aplicado encuestas para conocer la satisfacción de los clientes, ni han realizado análisis de los principales clientes. En la historia de sus negocios han conocido la opinión de los clientes por medio de contactos personales y telefónicos únicamente.

En cuanto a la mejora de productos y el diseño y desarrollo de nuevos productos, los encuestados plantean que si han trabajado la temática. Los arrendadores de habitaciones alegan haber realizado cambios estructurales en las habitaciones y decoraciones más modernas con servicio de intercomunicación.

El estudio de los canales de distribución evidenció que el 100% de la muestra utiliza el método de distribución de ventas directas, pues es la manera más básica y tradicional de vender. En las diferentes actividades de sector privado investigadas existe un encargado de vender los productos o servicios directamente a los clientes y en el caso del arrendamiento los mismos dueños del negocio ejercen la venta. Los arrendadores de

habitaciones entrevistados utilizan la práctica de correo directo/respuesta directa; esto se traduce en que el cliente final reserva la habitación mediante el uso de correo electrónico o páginas web. En la Figura 3.1 se representan los canales de distribución más utilizados.

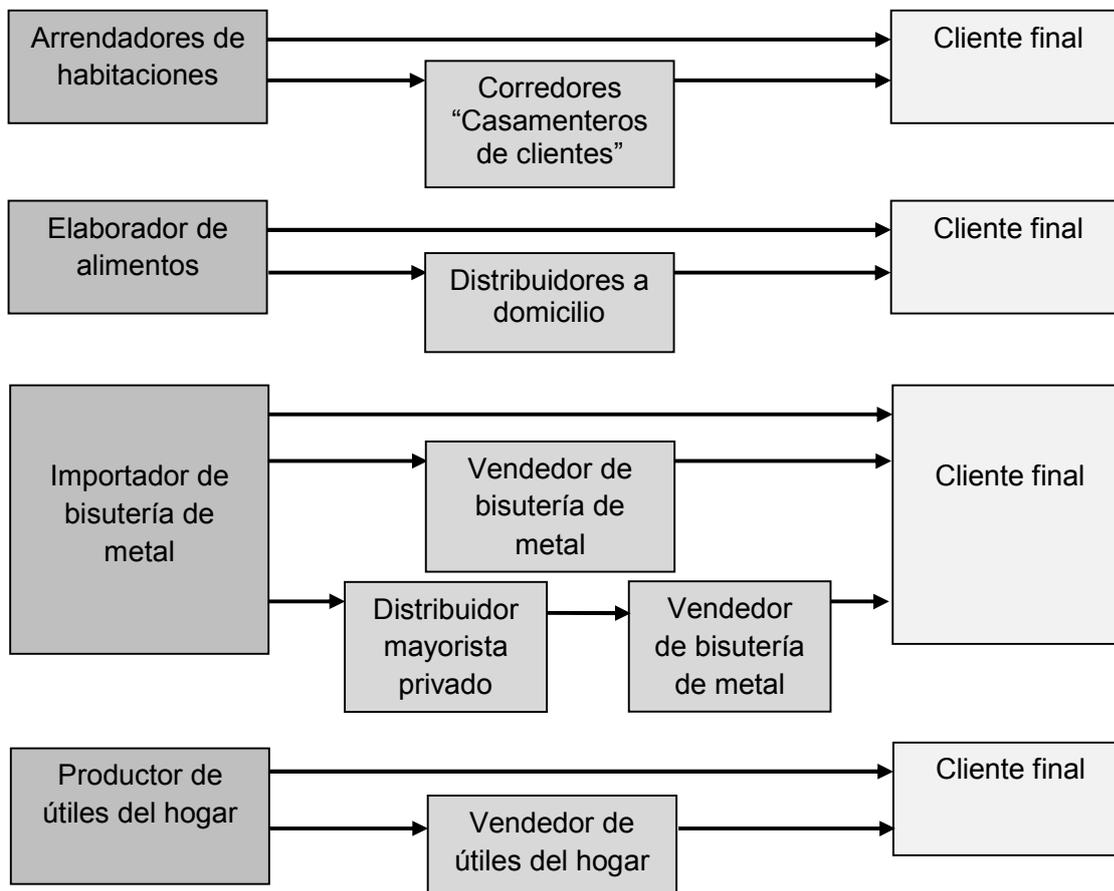


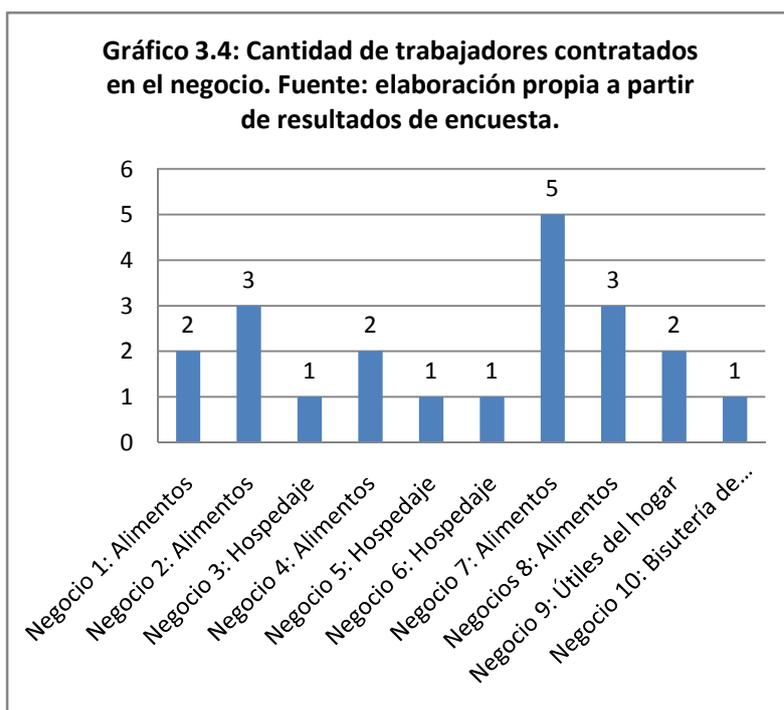
Figura 3.1: Canales de distribución de los negocios privados tratados en la investigación. Fuente: elaboración propia a partir de las respuestas de los entrevistados.

Un método de distribución muy utilizado en la venta de útiles del hogar es el de representantes del fabricante. En este caso los dueños de estos negocios plantean que les compran dichos productos a un fabricante y su función es vender, de esta forma el fabricante de los productos logra mayor representatividad de sus productos en el mercado, cuando distribuye a una amplia gama de vendedores en puestos fijos, lo cual le permite al productor manejar un espacio geográfico mayor.

El canal de distribución conocido como corredores, no es más que terceros distribuidores que les compran productos a otros distribuidores y los venden a los clientes finales.

Criterio IV: Gestión del capital humano

En el Gráfico 3.4 se representa la cantidad de trabajadores contratados por cada uno de los negocios que participaron en la investigación. Se percibe que ninguno de los negocios excede de 5 trabajadores contratados, lo cual evidencia que existen dueños que persiguen el objetivo de evadir el pago de impuestos por la fuerza de trabajo contratada.



Lo cual ha sido regulado en la Ley No. 113 del Sistema Tributario, donde se establece en el Artículo 235, que se eximen del pago del Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo a las personas naturales, por la contratación de hasta cinco (5) trabajadores.

La evaluación del desempeño de los trabajadores es un tema

que ha mostrado irregularidades y falta de planificación y control. En la muestra del estudio el 60% de los encuestados plantean que su sistema de evaluación es a partir de evaluar un reporte de ventas; un 30% traza metas previamente y el 10% evalúa el desempeño por la cantidad de clientes atendidos. Lo anterior evidencia un sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores bajo una orientación a las ventas, dónde el objetivo es vender sin tener en cuenta la satisfacción de los clientes.

El tema de la capacitación presenta una situación realmente comprometedor, pues ninguno de los trabajadores privados encuestados han realizado inversiones en dicho tema, tampoco se observa por parte de los dueños del negocio intenciones de gestionar mecanismos de capacitación o entrenamiento de su mano de obra. Hasta el momento cuentan con las competencias laborales y profesionales formadas en estudios anteriores a convertirse en trabajadores privados.

La seguridad y salud en el trabajo es un elemento a tener presente para garantizar la protección adecuada de los trabajadores, sin embargo en la investigación se conoció que no están identificados los peligros, evaluación y control de los riesgos relacionados con las actividades que se realizan y por ende no se cuenta con acciones planificadas que permitan minimizar los riesgos y contribuyan al cuidado y seguridad del trabajador. Por ejemplo, en el caso de la elaboración de alimentos los cocineros contratados no poseen útiles de seguridad como delantales, guantes de acero, entre otros.

Criterio V: Información y análisis de la calidad

No existen estrategias de comunicación en ninguno de los negocios visitados, se realizan acciones de comunicación externa que se sustentan en comunicación cara a cara; telefónica y por correo electrónico; sin embargo no se encontraron evidencias sustentadas en una metodología de estrategia comunicacional interna o externa.

Se percibe que los dueños de los negocios no brindan prioridad a la comunicación interna, no la consideran como elemento clave para hacer los negocios más competitivos y enfrentarse con éxito al cambio que conlleva inexorablemente el mercado. Faltan conocimientos básicos para saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura del trabajo, para que se sientan identificados y sean fieles al negocio. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los trabajadores.

Todos los trabajadores privados que intervinieron en el estudio dan cuenta de la importancia de la calidad de los productos y servicios, están familiarizados con el paradigma de que “el cliente siempre tiene la razón”, y la necesidad de vender un producto y/o servicio de calidad, porque ahí está la garantía de que el cliente regrese y que se convierta en cliente-repitente-promotor.

No existen experiencias de productos con calidad certificada en ninguno de los negocios visitados.

Criterio VI: Gestión de los procesos

Es pobre la cultura de gestión por procesos existente en el sector privado hasta la actualidad, solamente un negocio de los muestreados ha definido y clasificado sus procesos, lo cual aún es insuficiente, sin embargo se reconoce como un grado de avance en comparación con el resto del sector. Ver Tabla 3.3.

Tabla 3.3: Definición y clasificación de los procesos en Restaurant. Fuente: documentos del Restaurant	
CLASIFICACIÓN	PROCESOS
CLAVES	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de alimentos • Servicio salón
APOYO	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios varios • Sistema contable
ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la eficiencia • Captación y capacitación

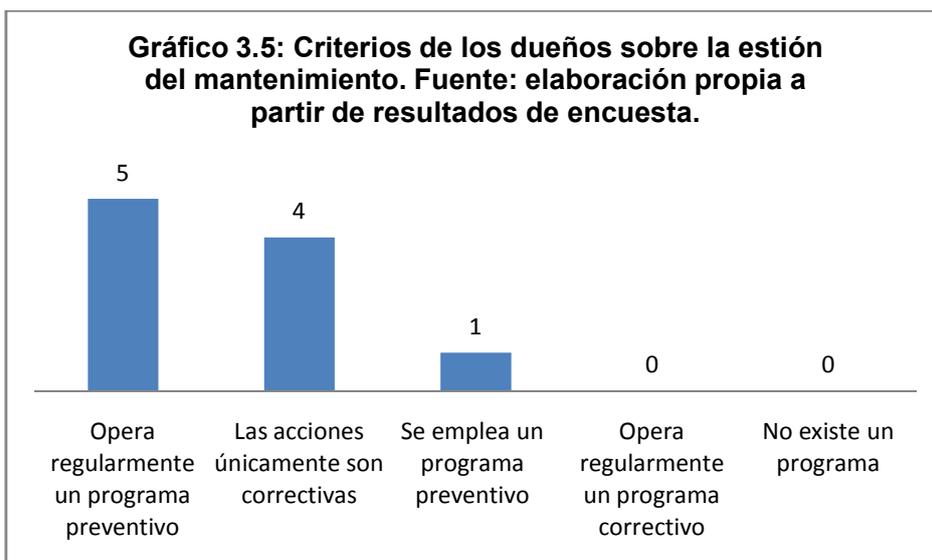
Además tienen definido el diagrama de flujo correspondiente al proceso de servicio de salón. Según el dueño del negocio el diagrama es en síntesis la apreciación de los empleados del Restaurant.

Con relación a la evaluación, selección y seguimiento de los proveedores se considera que es el mayor problema de gestión que posee el sector privado. La muestra que intervino en el estudio coincide por unanimidad de criterios que no es posible definir proveedores fijos de materias primas, pues se encuentran caracterizados por cualidades de informalidad, inestabilidad en el suministro y falta de calidad de los insumos.

Según el 80% de los encuestados, la mala gestión de los proveedores está dada por las pocas opciones existentes en el mercado de insumos, en ocasiones se ven obligados a comprar determinadas materias primas que no reúnen los requisitos básicos de calidad por no tener otras fuentes proveedoras, por ejemplo la harina de pan. Además de plantear que existen materias primas que solo la pueden adquirir en el mercado negro.

La informalidad de la gestión con los proveedores impide la utilización de vías de retroalimentación establecidas para asegurar una comunicación habitual de los requisitos actuales y futuros que va a exigir el negocio y de los resultados del desempeño de los mismos.

La gestión del mantenimiento en el sector privado, según el 50% de los encuestados se opera regularmente en un programa preventivo; el 40% realiza las acciones únicamente correctivas. Lo que se traduce en que la gestión del manteniendo necesita de mayor planificación y desarrollo, para evitar que el deterioro de los medios de producción y la eficiencia del negocio. Ver Gráfica 3.5.



Criterio VII: Impacto en la sociedad

El criterio de impacto en la sociedad tiene limitaciones para ser evaluado actualmente en el sector privado. Como resultado del trabajo de campo realizado en los 10 negocios visitados no se pudo obtener referencias sobre el real de los insumos de un período y la comparación con las salidas. Los dueños tienen registros de los productos y/o servicios vendidos, sin embargo, no poseen estudios de costos profundos que faciliten el proceso de toma de decisiones.

No existen diagnósticos ambientales, ni estudios de impactos ambientales, ni programas de acciones para reducir el efecto negativo de los impactos medioambientales. El tratamiento de los residuales no se tiene en cuenta.

Criterio VIII: Resultados económicos y control interno

Los resultados económicos de los negocios son indicadores de difícil medición en el sector privado en la actualidad, su contabilidad es muy simplificada y no permite realizar profundos análisis de la situación económica, lo cual se agrava con la posición de reservada y discrecional que mantienen los dueños.

Los entrevistados plantean que determinan los costos según la tabla 3.4

Tabla 3.4: Bases para determinar los costos del negocio. Fuente: elaboración propia a partir de la información de los entrevistados.	
Con base en los insumos	10% de los entrevistados
Con base en los insumos, mano de obra y sueldos	40% de los entrevistados
Se determina con base en la experiencia	—

Con base en los gastos de operación	10% de los entrevistados
Con base en los costos fijos y variables (luz, teléfono, papelería, etc.)	40% de los entrevistados

Las ventas mensuales según criterios de los dueños se comportan con las siguientes cifras:

Tabla 3.5: Ventas mensuales por cada negocio que participó en el estudio. Fuente: elaboración propia a partir de información de los dueños.

No.	Negocio	Importe
1	Restaurante Llan Sam	1200 - 1500
2	Cafeteria La Avenida	30000
3	Hostal D' Sadu	1200
4	Sin nombre	9000-12000
5	Hostal el Buganvil	300
6	Hostal Santa Elena	6000
7	Restaurante los 500 años	30.000,00
8	Restaurante Calle Valle	12.000,00
9	Mini Feria Sevilla	3.000,00
10	La Quincallita	3.000,00

El 50% de los entrevistados plantean que a lo largo de los años en el negocio las ventas han aumentado, el 20% consideran que han disminuido y el 30 % son del criterio que se mantienen contantes.

No se pudieron obtener datos sobre los importes de la declaración jurada de los dueños, ni de las cifras del pago de los impuestos

De manera general el 40% es del criterio de que es un negocio en crecimiento, sin embargo el 60% de los dueños consideran que su negocio es bueno pero que se puede mejorar.

3.3 Evaluación del impacto en la economía a partir de la técnica de Dinámica de Sistema

Mediante el uso de la técnica de modelación de dinámica de sistemas se realizó un estudio para un período de 12 meses con el objetivo de evaluar el impacto en la economía a partir de los aportes del sector privado. El proceso de modelado que se pretende realizar consiste en el conjunto de operaciones más elementales que tipifican el sector cuenta propia desde su inscripción en el órgano de dirección del trabajo hasta sus aportes

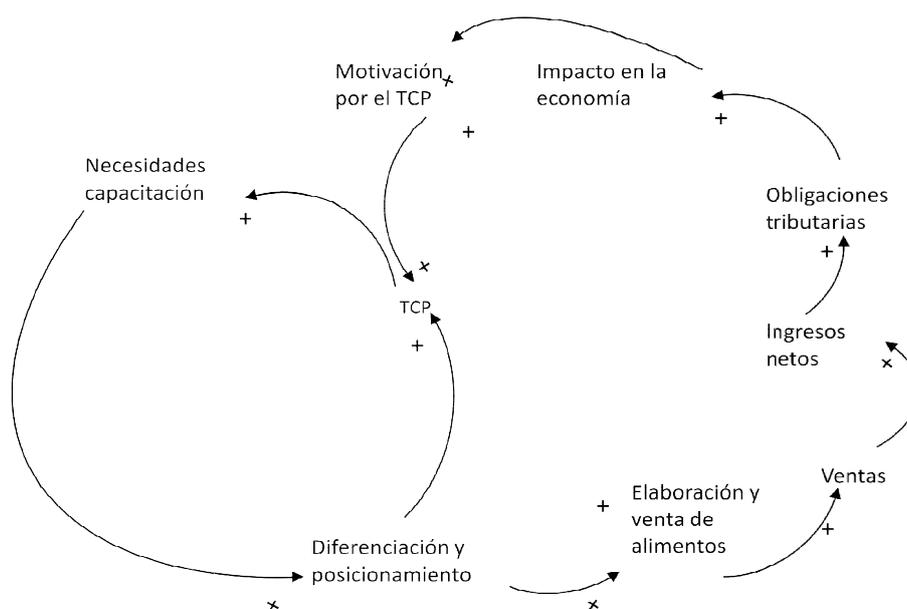
a la economía. Tras el oportuno estudio y análisis, se construye el modelo del impacto en la economía. Para ello se necesita analizar toda la información de la que se dispone con relación al proceso, depurarla hasta reducirla a sus aspectos esenciales, y reelaborarla de modo que pueda ser transcrita al lenguaje sistémico que se pretende.

Para el modelado se transitó por las siguientes fases:

Definición del problema: en esta primera fase se definió como problema el estudio prospectivo del impacto en la economía a partir de los aportes mediante las obligaciones tributarias del sector cuenta propia.

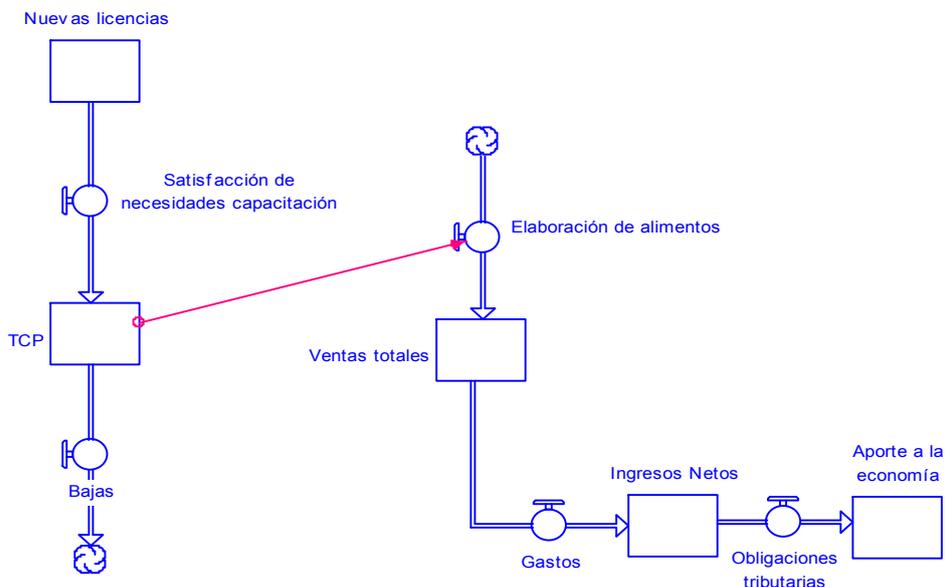
Conceptualización del sistema: en esta fase se adecua el lenguaje sistémico elemental para estudiar el impacto en la economía, definiendo los distintos elementos que integran la descripción, así como las influencias que se producen entre ellos. El resultado de esta fase es el establecimiento del diagrama de influencias del sistema. Ver Gráfico 3.6.

Gráfico 3.6: Diagrama de influencias. Fuente: elaboración propia.



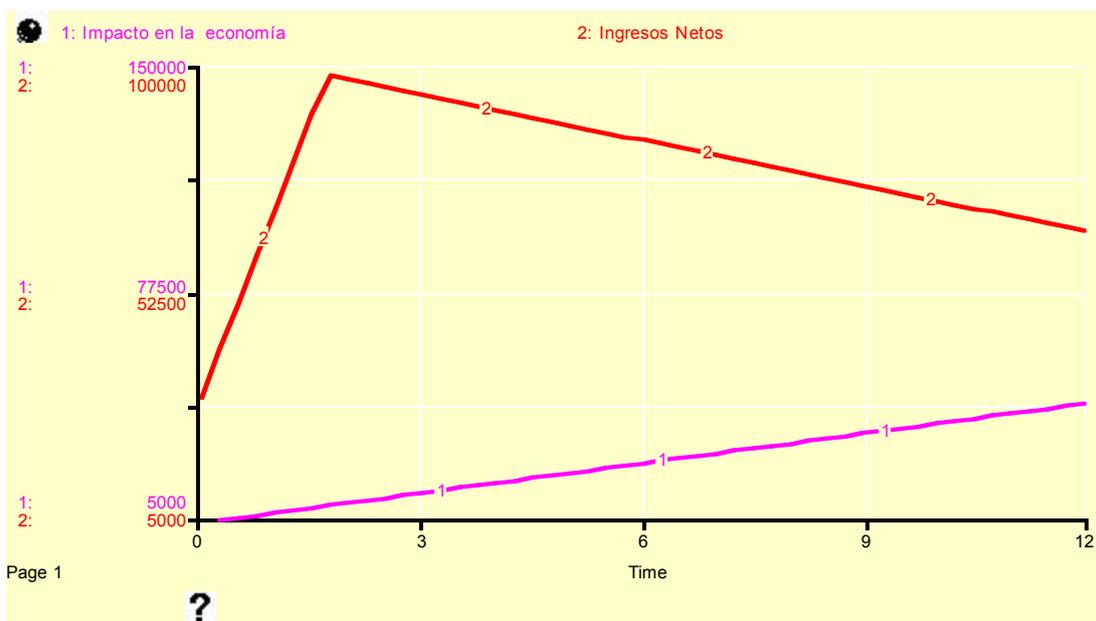
Formalización: En esta fase se pretende convertir el diagrama de influencias, antes diseñado, en el de Forrester. A partir de este diagrama se pueden escribir las ecuaciones del modelo. Al final de la fase se dispone de un modelo del sistema programado mediante el uso del software STELLA. Se debe destacar que en el diseño del Diagrama de Forrester se ha utilizado la información brindada por los 4 dueños de los negocios de elaboración de alimentos que se tuvieron en cuenta durante el desarrollo de la presente investigación. Ver gráfico 3.7.

Gráfico 3.7: Diagrama de Forrester. Fuente: elaboración propia.



Comportamiento del modelo: Esta cuarta fase consiste en la simulación informática del modelo para determinar las trayectorias que genera el impacto en la economía a partir de los aportes del sector cuenta propia. Ver Gráfico 3.8.

Gráfico 3.8: Comportamiento del impacto en la economía. Fuente: elaboración propia.



Evaluación del modelo: En esta fase se somete el modelo a una serie de ensayos y análisis para evaluarlo. Se estudia la consistencia lógica de las trayectorias generadas por el modelo. Particularmente esta modelación se ha realizado para observar el

comportamiento del impacto en la economía en un tiempo de 12 meses, a partir de las referencias de los 4 dueños de negocios. Se aprecia para el primer trimestre incrementos vertiginosos de los ingresos netos, sin embargo, en el transcurso del año es notable la disminución de dicha variable. Lo cual puede asociarse a escasas acciones de diferenciación y posicionamiento, así como deficiencias en la gestión, basadas esencialmente en la visión o proyección futura del negocio. Es bajo el impacto en la economía en el primer trimestre, lo cual pudiera estar condicionado por bajas tasas de impuestos o por subdeclaración de ingresos. Sin embargo, en el resto del año se proyecta un ligero aumento el cual se subordina fundamentalmente al riguroso proceso de declaración de ingresos personales que se realiza actualmente.

3.4 Conclusiones parciales

1. Como principal deficiencia detectada en el diagnóstico de la gestión del sector privado se obtuvo que el criterio de más afectado es el de gestión de los procesos, porque los dueños entrevistados consideran que su mayor afectación en la gestión está manifestada por la inestabilidad de proveedores, así como la presencia de materias primas de mala calidad y altos precios.

2. La modelación de la dinámica de sistemas para evaluar el impacto en la economía se realizó transitando por los siguientes pasos: definición del problema, conceptualización del sistema, formalización, comportamiento del modelo y evaluación del modelo. Concretamente se obtuvo variaciones considerables en la tendencia de la variable ingresos netos. Sin embargo, a partir del inicio del segundo trimestre se observa un ligero incremento de la variable impacto en la economía.

CONCLUSIONES

1. La sistematización bibliográfica realizada permitió la construcción del marco teórico referencial de la investigación, lo cual confirma la existencia de una amplia base conceptual sobre el sector privado en el contexto internacional, reconocido en la economía mundial como una forma de integrarse en el mercado laboral trabajando en el sector que se considera más adecuado según las capacidades y habilidades personales, la experiencia, formación, relaciones y contactos adquiridos, así como las expectativas de negocio que se prevean.
2. El estudio de los sistemas de gestión existentes en la bibliografía, permitió conocer que los diferentes autores abordan la integración de los sistemas de gestión indistintamente, tomando en cuenta los sistemas de gestión de calidad, de salud y seguridad en el trabajo, de control interno, gestión medioambiental, entre otros. Lo cual sirvió de referencia para la identificación de los siguientes criterios para diagnosticar el actual sistema de gestión del sector privado: liderazgo, política y estrategia, mercado y satisfacción de los clientes, gestión del capital humano, información y análisis de la calidad, gestión de los procesos, impacto en la sociedad y resultados económicos y control interno.
3. Se realizó un diagnóstico del actual sistema de gestión del sector privado en Sancti-Spíritus, para ello se aplicaron métodos, técnicas y herramientas para la obtención de información necesaria sobre el sector privado, las mismas dan una visión de cómo se desarrolla la gestión en el sector privado en la provincia.
4. El diagnóstico realizado de la actual gestión del sector privado ha demostrado que existen aspectos que laceran la eficiencia del negocio, enmarcados en problemas de gestión de los procesos, especialmente lo relacionado con proveedores, lo cual limita la venta del producto/servicio con la calidad requerida. Por otra parte el impacto en la economía se vincula directamente con la eficiencia del negocio. Por el estudio realizado se infiere que aún faltan por perfeccionar los procesos y encadenamientos productivos para el sector privado. La modelación de la dinámica de sistemas describe la tendencia del impacto en la economía del territorio para un período de 12 meses.

RECOMENDACIONES

1. Ampliar la muestra del estudio para recopilar la mayor información posible ya que debido a la complejidad del diagnóstico que se realizó no se pudo abarcar una muestra más representativa del sector cuentapropista.
2. Perfeccionar el instrumento de investigación utilizado para así poder obtener mejores resultados y conocer las principales deficiencias del sector en materia de gestión y definir las acciones para solucionar sus problemas.
3. Continuar perfeccionando la modelación de la dinámica de sistemas para preveer con mayor exactitud el impacto en la economía.
4. Continuar implicando los organismos rectores de la actividad con la necesidad de fortalecer el sector cuentapropista por el valor económico y social que tiene para el país.

BIBLIOGRAFIA

1. Aguirre, (2007) Coordinadora del proyecto Uso del tiempo y Trabajo No Remunerado De mujeres y Varones en Uruguay.
2. Alburquerque, F. (1997): La importancia de la producción local y de la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina,
3. Aleman Valedón y Carballo Cruz (2012) Trabajo de Diploma: “Incidencia de los paladares en la gestión Red Extrahotelera Palmares”. Morón, Ciego de Ávila.
4. Aracil J. (1997) Dinámica de Sistemas. Ingeniería de Sistemas c/ Edison, 4 28006 Madrid.
5. Blanco, H: Hacia el perfeccionamiento empresarial: un enfoque gerencial, Seminario Anual del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de la Habana (UH), 2011, ISBN 978-959-282-095-1
6. Bucheli, (2005). Oficina de Montevideo Convenio de Cooperación Técnica entre la CEPAL y el Gobierno de Uruguay – Ministerio de Economía y Finanzas S E R I E estudios y perspectivas.
7. Cerrutti, (nd). Directora Centro de Estudios de Población. Buenos Aires, Argentina. El Problema del Desempleo: El Caso Argentino en el Contexto Latinoamericano. Cono Sur. Uso del tiempo y del trabajo no remunerado en Uruguay.
8. Decreto ley No 141/1993
9. Diaz I, Pastori H., y Piñeiro C., (2012).El trabajo por cuenta propia.Leciones Uruguay.
10. Diaz Yarto, J. (2007). El desarrollo económico local. Datum der Disputation: 27 Februar 2007. Vollzugs der Promotion: März 2007.
11. Diccionario de Filosofía, (1980)
12. Diccionario de Sociología de Giner, Lamo de Espinosa y Torres , (2007).
13. Falú, (2008) Directora de la UNIFEM para Brasil y los países del
14. FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola), (2007)
15. Filgueira, Carlos H. 1999. “Bienestar y ciudadanía. Viejas y nuevas vulnerabilidades” en Victor Tokman y Guillermo O'Donnell (comps.) *Pobreza y Desigualdad en América latina. Temas y Nuevos Desafíos*. Buenos Aires: Paidós.
16. Gaceta Oficial de la República de Cuba, septiembre, 2011
17. García, Norberto y Vicor Tokman, 1985. *Acumulación Empleo y Crisis*.

18. García, T. y Guevara, M. (2002). Autorregulación y Planeación. X Congreso Mexicano de Psicología. Acapulco, Guerrero, Septiembre.
19. Guevara-Sanginés, M.L. y Padilla-García, J.L. (1999). Sobre la voluntad: Adaptación de la Escala de Control de la Acción de Kuhl a México. *Revista Mexicana de Psicología*, 16 (2), 253-265.
20. Grogg, (2011). Economía y desarrollo. Trabajo independiente crece, aunque no lo suficiente. IPS
21. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución que fueron aprobados en el VI Congreso del PCC (2011)
22. Martín, Rodríguez, del Valle, (2011)
23. Mazza, Jacqueline (2002), "Labor Intermediation Services: A Review for Latin America and Caribbean Countries", *Labor Markets Policy Briefs Series 7/02*, Sustainable Development Department, Social Development Division, International Development Bank.
24. Premio Nacional de Calidad. Bases y Guía de Autoevaluación (2013). Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y la Oficina Nacional de Normalización Edición 2013.
25. Pérez y Vidal. (2011) Economía y desarrollo. El trabajo por cuenta propia y sus limitaciones para la producción. IPS Inter Press Service en Cuba).
26. Pérez, Oberto, González, (2003). Trabajo por cuenta propia en Cuba: Importancia, límites y consecuencias
27. Revista de la CEPAL, N° 63, LC/G.198P, Santiago de Chile.
28. Reyes, D y Rubio, V, (2011). SIN PASION NI PREJUICIOS ". Sin pasión ni prejuicio. Bohemia trabajo-cuenta-propia.html.)
24. Zevallos, 2003. REVISTA DE LA CEPAL, No. 79. Micro, pequeñas y medianas empresas en America Latina Abril 2003
25. Madruga Torres, A. G. (2004): La globalización y sus contenidos actuales: una visión desde Cuba. <http://www.monografias.com>. Acceso: febrero de 2008.
26. Henríquez Daza, M. (2003): La Globalización de la Miseria Humana. EcoPortal.net.<http://www.ecoportal.net/layout/set/print/content/view/full/21578/printversion/1>. Acceso: junio de 2009.
27. Sarache Castro, W. A. (2003): Modelo con enfoque estratégico y procedimientos para contribuir al incremento del nivel de desempeño de las PyME's de confección desde la función de Producción. Aplicaciones en la región del

- Tolima, Colombia. Tesis de doctorado. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
- 28 Soto Pineda, E. y Dolan, S. L. (2004): Las PyMEs ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales. International Thomson Editores. México, D.F. 280 pp.
 - 29 Boisier Etcheverry, S. (2008): El retorno del actor territorial a su nuevo escenario. Conferencia inaugural de las II Jornadas Nacionales de Economías Regionales del Plan Fénix. Facultad de Ciencias Económicas, UNICEN. Tandil, Buenos Aires, Argentina.
 - 30 López-Cerdán Ripoll, C. (2003): Redes Empresariales. Experiencias en la Región Andina. Centros de Estudios Contables, Económicos y Administrativos. Trujillo, Perú. <http://ces.unicauca.edu.co>. Acceso: noviembre de 2009.
 - 31 Fernández Jardón, C. M.; Gutawski, R. S.; Martos, M. S.; Aguilar, C. A. y Barajas Alonso, A.
 - 32 Watson, J. (2007): Modeling the Relationship between Networking and Firm Performance. Journal of Busing Venturing, N°. 22 Elsevier. 35 http://www.elsevier.com/wps/find/journaldescription.cws_home/505723/description#description. Acceso: mayo de 2010.
 - 33 Drucker, P. (1993), *Gerencia para el futuro*, N.S.A, Colombia
 - 34 Díez de Castro, J. y López, R. (1996), *Administración de Empresas*, Pirámide, Madrid, España.
 - 35 Stoner (1996), *Administración*, Mc Graw Hill, México
 - 36 Cantú, H. D. (1997), *Desarrollo de una cultura de calidad*, McGraw-Hill, México Díaz, 1997; ISO, 2005).
 - 37 Pérez Camdesuñer, R. (2006), *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad en el destino turístico holguinero*,
 - 38 Waldo Pérez Garcia, Bello Hernandez y Martinez Liebrez).Tesis de maestría (Modelo de gestión integrada de la calidad y del medio ambiente en los organos cubanos de gobierno local
 - 39 Sosa, R; (2006). La calidad y el medio ambiente integrados a los servicios asistenciales del centro Internacional de retinosis pigmentaria "Camilo Cienfuegos". *Revista normalización* N-4-5,.5-12.
 - 40 Guerra Bretaña, R. (2006). La calidad como eje de la gestión universitaria. *Revista normalización*N-1, 5-13.).

- 41 Decreto Ley 278/2010 (actualizado), *Fundora Calvo, Niurka de la Caridad, Código de Trabajo*, "Idoneidad demostrada".
- 42 Peers, W., & Stumpo, G. (2002). *Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe*. CEPAL: Siglo Veintiuno Editores
- 43 Capelleras, J.-L., Greene, F., Kantis, H., Rabetino, R. (2010). Venture creation speed and subsequent growth: evidence from South America. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 302–324
- 44 Gros Ester, J. A. (2005), *Introducción a los sistemas de gestión: la gestión integrada*. Memorias de la maestría ejecutiva en gestión integral: medio ambiente, calidad y prevención de riesgos laborales. EOIAMÉRICA. Conceptos, modelos y herramientas, Editorial UH, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- 45 Figueroa Albelo, V. (2009). "Economía Política de la transición extraordinaria. Experiencia cubana". Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.
- 46 Muñoz González, R, y Pino Romero, A. (2012). *Pertinencia socioeconómica del Trabajo por Cuenta Propia en el contexto del proceso de actualización del modelo económico en la transición socialista en Cuba: su estudio en el municipio de Santa Clara, provincia de Villa Clara*. Cuba
- 47 Romero, I., & Martínez-Roman, J. A. (2012). Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses. *Research Policy*, 41(1), 178-189. doi: DOI 10.1016/j.respol.2011.07.005 *Systems*, 7 (3), p. 22-28.

ANEXO 1: Cuestionario aplicado a los dueños de negocios.

Objetivo: Identificar los estilos de liderazgo que ponen de manifiesto los dueños de los negocios. Para ello tengo en cuenta que (**A: Coercitivo B: Orientador C: Autoritario D: Paternalista E: Democrático F: Educador**)

No		A	B	C	D	E	F
1	Creo que una vez que las metas están bien establecidas, cada persona puede tener suficiente motivación para alcanzarlas. Otorgo responsabilidad, pero la retiro si no se prevé un cumplimiento.						
2	Le digo a los subordinados que no se preocupen por el cumplimiento de los otros, pero que se concentren en su propio perfeccionamiento. Creo que reportar no es muy necesario en situaciones donde la confianza ha sido establecida.						
3	Mis niveles de ejecución son altos y tengo poca simpatía por aquellos que tienen bajo nivel de ejecución. Cuando el plan de los subordinados es inapropiado, lo estimulo para que reflexione y regrese con otro plan.						
4	Creo que los valores y derechos humanos son más importantes que un determinado trabajo. Retribuyo un buen trabajo y creo que el castigo por no cumplimiento, tiene un uso limitado.						
5	En lugar de indicar el camino, sugiero						

	<p>vías alternativas de hacer las cosas.</p> <p>Pienso que los subordinados pueden ser capaces de superar dificultades para alcanzar las cosas por el mismo.</p>						
6	<p>Cuando me describen las alternativas no soy explícito de indicar las acciones que prefiero.</p> <p>Cuando un subordinado está en desacuerdo conmigo, soy cuidadoso de brindar las razones por las que deseo hacer eso por determinada vía.</p>						
7	<p>Pienso que requerir a los compañeros es más dañino que bueno.</p> <p>Desarrollo estrechas relaciones personales con los subordinados pues considero que esto distingue a un buen jefe.</p>						
8	<p>Retribuyo un buen trabajo y creo que el castigo por el no cumplimiento tiene un uso limitado.</p> <p>Cuando un subordinado falla, le doy a conocer sus errores de manera firme y razonable.</p>						
9	<p>Espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que ha preparado.</p> <p>Pienso que los subordinados pueden ser capaces de vencer dificultades para realizar las cosas por si mismo.</p>						
10	<p>Cuando tomo una decisión doy el paso de persuadir a mis subordinados para que la acepten.</p>						
11	<p>Siento que las personas se desarrollan mejor en un ambiente de confianza.</p> <p>Creo que una vez que las metas están bien establecidas, cada persona puede tener suficiente motivación para</p>						

	alcanzarlas.						
12	Cuando requiero a un subordinado es porque he decidido hacerle saber que hizo mal.						
13	Creo que una firme disciplina es importante para mantener el ritmo de trabajo.						
14	Creo que los subordinados pueden no sentirse demasiado desanimados por un retroceso en su trabajo, pero pueden ser capaces de justificar sus propias dificultades.						
15	Creo que es una tarea del dirigente despertar interés a los subordinados por alcanzar los objetivos. Estoy constantemente preocupado por altos niveles de ejecución y animo a los subordinados a alcanzarlos.						
16	Estoy disponible como consultante para mis subordinados y advierto cuando ellos necesitan ayuda. Siento que las personas se desarrollan mejor en un ambiente de confianza.						
18	Creo que los beneficios y seguridad en el trabajo, así como los planes de jubilaciones son importantes para la felicidad de los empleados. Cuando el plan de los subordinados es inapropiado, los estimulo para que reflexionen y regresen con otro plan.						
19	A la larga despediré al subordinado que considere ingobernable. No propicio argumentos que afectan la armonía entre los subordinados.						

21	<p>No estoy tan interesado en establecer estrechas relaciones personales como en lograr que los subordinados sigan mi ejemplo.</p> <p>Creo que los valores y derechos humanos son más importantes que un determinado trabajo.</p>						
22	<p>Velo por mejorar el rendimiento individual más que insistir en altos niveles de rendimiento de mis subordinados,</p> <p>No propicio argumentos que afectan la armonía de mis subordinados.</p>						

Anexo 2: Diagnóstico de Trabajo por Cuenta Propia

1. Nombre del encuestador:		2. Fecha de aplicación:	
----------------------------	--	-------------------------	--

Esta encuesta tiene como objetivo hacer un diagnóstico de las formas de organización y las estrategias que los empresarios utilizan para hacer a su negocio competitivo. Este estudio es realizado por la Universidad de Guanajuato, México y la Universidad de Sancti Spíritus, Cuba. Todos los datos que usted comparta serán confidenciales y únicamente se utilizarán para los objetos de la investigación. De antemano agradecemos su participación.

3. Nombre del entrevistado:	
4. Último grado de estudios:	
5. Edad:	
6. Nombre del negocio:	
7. Fecha de apertura del negocio	
8. Tipo de actividad:	
9. Dirección del negocio:	
10. Municipio:	
11. Teléfono:	
12. Correo electrónico:	
13. Número de trabajadores que tiene el negocio:	

A continuación se encuentra una serie de preguntas con varias opciones. Por favor, lea cuidadosamente y conteste marcando la opción que mejor describa la forma de llevar a cabo las actividades de su negocio. **Puede marcar más de una opción.**

MOTIVACIÓN

14. ¿De dónde nace la idea de iniciar su propio negocio?

Opciones		X
14.1	Tradición familiar	
14.2	Para completar el ingreso familiar	
14.3	Por un mayor ingreso que como asalariado	
14.4	No encontró trabajo como asalariado	
14.5	Disponibilidad del sector estatal	
14.6	Encontró una buena oportunidad del negocio	
14.7	Quería ser independiente	
14.8	Crear un patrimonio	
14.9	Otra:	

15. ¿Cuáles fueron las fuentes de financiamiento que le permitieron iniciar con un negocio? Favor de marcar la opción y anotar el porcentaje en caso de haber más de una fuente de financiamiento.

Opciones		X	%
15.1	Ahorros personales		
15.2	Ahorros familiares		
15.3	Crédito bancario		
15.4	Préstamos		
15.5	Remesas familiares		
15.6	Ingresos por misión en el extranjero		
15.7	Otra:		

16. Indique las razones por las que eligió el tipo de financiamiento referido en la pregunta anterior.

Opciones		X
16.1	Los recursos eran suficientes para arrancar	
16.2	Desconocimiento de otro tipo de fuentes de financiamiento	
16.3	Los intereses y las comisiones del financiamiento son bajos	
16.4	Problemas de tipo administrativo	
16.5	Las garantías que se exigen son bajas	
16.6	Otras personas facilitaron el apoyo	
16.7	Otras razones:	

17. En caso de haber solicitado algún apoyo financiero a instituciones bancarias, evalúe su experiencia:

Opciones		X
17.1	Fue una experiencia positiva	
17.2	Volvería a solicitar el apoyo	
17.3	Considera que fue de ayuda	
17.4	Fue una experiencia negativa	
17.5	Otra:	

18. Cantidad de dinero invertida para arrancar operaciones.

Opciones		X
18.1	Menos de 2,000	
18.2	Entre 2,000 - 5,000	
18.3	Entre 5,000 – 8,000	
18.4	Entre 8,000 – 10,000	
18.5	Entre 10,000 – 15,000	
18.6	Entre 15,000 – 20,000	
18.7	Más de 20,000	

19. ¿A través de los años ha reinvertido en el negocio?

Opciones		X
19.1	Sí, ¿Cuánto?	
19.2	No	

OBJETIVOS Y METAS

20. ¿Cómo se establecen los objetivos y metas del negocio?

Opciones		X
20.1	Con base en las ventas	
20.2	Con base en datos y estadísticas del año anterior	
20.3	Con base en la experiencia	
20.4	Con base en la competencia	
20.5	No existen objetivos ni metas	
20.6	Con base en las ideas del jefe	
20.7	Otra:	

EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO

21. ¿Cómo califica el cumplimiento de los resultados?

Opciones		X
21.1	A través de metas establecidas previamente	
21.2	Solicita reportes de ventas y compras	
21.3	Se cuenta con un sistema de evaluación para detectar resultados	
21.4	Sólo se lleva control en las áreas más importantes del negocio	
21.5	No existe un control	
21.6	Por los clientes que se atienden	
21.7	Otra:	

SITUACIÓN FINANCIERA

22. ¿Quién lleva a cabo los controles contables del negocio?

Opciones		X
22.1	El dueño del negocio	
22.2	Tenedores de libro	
22.3	Otro:	

PRECIO MERCADO

23. ¿Cómo fija el precio del producto y/o servicio que ofrece?

Opciones		X
23.1	Con base en los precios que ofrece la competencia	
23.2	Con base en los costos del negocio	
23.3	Determino los precios al tanteo	
23.4	De acuerdo a lo que paga el cliente	
23.5	Con base en mis necesidades	
23.6	Agrega una cuota o porcentaje al costo	
23.7	Otra:	

PUBLICIDAD

24. ¿Cómo da a conocer su negocio?

Opciones		X
24.1	Por medio de publicidad masiva (catálogos, páginas amarillas, internet)	
24.2	Por recomendaciones de algunos clientes	
24.3	Me gustaría dar a conocer mi negocio, pero no sé cómo ni con quién acudir	
24.4	Por medio de publicidad en la fachada de mi negocio	
24.5	No hago publicidad de mi negocio	

En esta parte del cuestionario se pide que, por favor, conteste solamente **una opción** de las posibles respuestas.

ORGANIGRAMA Y FUNCIONES

25. ¿Cómo se ejerce la autoridad y responsabilidad en su negocio?

Opciones		X
25.1	Con base en un organigrama	
25.2	Los dueños y responsables son los que toman las decisiones	
25.3	Cada área tiene un jefe inmediato	
25.4	Los trabajadores ya saben qué hay que hacer	
25.5	No existe una definición de autoridad y responsabilidad	

INVENTARIOS

26. ¿Cómo maneja la rotación de sus inventarios (insumos)?

Opciones		X
26.1	Por oferta y precio	
26.2	Por volumen	
26.3	Por cuotas establecidas por los mismos proveedores	
26.4	Con base en las ventas	
26.5	No existe un control de los inventarios	

MANTENIMIENTO

27. ¿Cómo realiza el mantenimiento de su equipo y/o instalaciones?

Opciones		X
27.1	Opera regularmente un programa preventivo	
27.2	Las acciones únicamente son correctivas	
27.3	Se emplea un programa preventivo	
27.4	Opera regularmente un programa correctivo	
27.5	No existe un programa	

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

28. ¿Cómo determina la ventaja competitiva de su negocio?

Opciones		X
28.1	Hago una comparación con mi competencia	
28.2	Por conocimiento real del servicio	
28.3	Mi cliente lo determina	
28.4	Copiando los servicios de mi competencia	
28.5	No sé cómo determinarla	

ANÁLISIS DE COSTOS

29. ¿Cómo determina los costos de su negocio?

Opciones		X
29.1	Con base en los insumos	
29.2	Con base en los insumos, mano de obra y sueldos	
29.3	Se determina con base en la experiencia	
29.4	Con base en los gastos de operación	
29.5	Con base en los costos fijos y variables (luz, teléfono, papelería, etc.)	

UBICACIÓN

30. ¿Piensa que su negocio está bien ubicado?

Opciones		X
30.1	Sí, busqué poner mi negocio en un lugar estratégico	
30.2	No es el lugar más adecuado, pero funciona	
30.3	Se encuentra en el lugar adecuado	
30.4	No considero importante la ubicación del negocio	
30.5	No está bien ubicado, tal vez por eso no funciona	

IMAGEN DEL NEGOCIO

31. ¿Cómo considera la imagen de su negocio?

Opciones		X
31.1	Es buena pero podría mejorar	
31.2	La imagen del negocio es buena, me ayuda a conseguir clientes nuevos	
31.3	No sé cómo determinar la imagen de mi negocio	
31.4	La imagen no es importante para mi negocio	
31.5	Mala, me hace falta mejorarla	

CLIENTES

32. ¿Qué estrategias utiliza para atraer nuevos clientes? Puede seleccionar más de una opción.

Opciones		X
32.1	Precios bajos en los servicios y/o productos	
32.2	Atención personalizada y buen trato al cliente	
32.3	Paquetes	
32.4	Enfoco mis servicios y/o productos a las necesidades del cliente	
32.5	Dirijo mis servicios y/o productos a un grupo especial de clientes	

33. Para el funcionamiento de la organización la computadora y el internet son:

Opciones		X
33.1	Indispensables	
33.2	Importantes	
33.3	Poco importantes	
33.4	No necesarias	

34. ¿Qué efectos han tenido las Tecnologías de la información (computadora, software, internet, teléfono) en relación a los clientes?

Opciones		X
34.1	Aumentan las ventas con sus clientes actuales	
34.2	Atraer nuevos clientes	
34.3	Mejorar el servicio al cliente	
34.4	Aumenta las ventas a través de internet	
34.5	Incurción en mercados internacionales	
34.6	Agiliza la venta y entrega del producto	

35. ¿Qué efectos han tenido las Tecnologías de la información (computadora, software, internet, teléfono) en relación con los proveedores?

Opciones		X
35.1	Consigue nuevos proveedores	
35.2	Reduce los costos de compras	
35.3	Mejora o facilita el proceso de compra	

36. ¿Qué efectos han tenido las Tecnologías de la información (computadora, software, internet, teléfono) en relación con los empleados?

Opciones		Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
36.1	Mejora la comunicación interna				
36.2	Mejora el proceso de captación y selección de personal				
36.3	Da a conocer los procesos a los empleados				

37. ¿Cuáles son sus expectativas para dentro de 1 año? Puede elegir más de una opción.

Opciones		X
37.1	Sobrevivir en el mercado	
37.2	Consolidar el negocio	
37.3	Ampliar las instalaciones	
37.4	Ofrecer o incluir nuevos y distintos servicios y/o productos	
37.5	Exportar	
37.6	Otra:	

38. ¿Cuáles son sus metas para dentro de 3 años? Puede elegir más de una opción.

Opciones		X
38.1	Incrementar las ventas	
38.2	Abrir nuevos negocios	
38.3	Realizar alianzas con proveedores	
38.4	Ninguna	
38.5	Otra:	

39. Mencione las principales dificultades que se presentaron cuando inició su negocio. Puede seleccionar más de una opción.

Opciones		X
39.1	No se alcanzaba el nivel de ventas deseado	
39.2	Organización y distribución del trabajo	
39.3	Falta de capital o financiamiento	
39.4	Permisos y trámites largos para abrir el negocio	
39.5	Aumento en el precio de insumos y/o mercancías	
39.6	Problemas con el personal	
39.7	Competencia excesiva	
39.8	Problemas con los clientes	
39.9	Ninguna	
39.10	Otro:	

40. ¿A cuánto ascienden sus ventas? (especificar si es semanal, mensual o anual)

Cantidad	Periodicidad

41. A lo largo de los años sus ventas han:

Opciones		X
41.1	Aumentado	
41.2	Disminuido	
41.3	Se mantienen constantes	
41.4	No posee el dato	

42. Considera que su empresa es:

Opciones		X
42.1	Exitosa	
42.2	Un negocio en crecimiento	
42.3	Buen negocio pero se puede mejorar	
42.4	Mal negocio	

43. Si tiene algún comentario adicional, por favor hágalo aquí:

Agradecemos su valiosa participación

Anexo 3: ESCALA DE CONTROL DE LA ACCIÓN

Versión 3.0

Instrucciones: A continuación aparece una serie de enunciados sobre situaciones cotidianas con dos opciones para completar (a y b). Por favor, lee cada uno de ellos y marca la opción que refleje lo que harías en una situación similar.

A veces es difícil decidirse espontáneamente por una de las dos alternativas, sin embargo, por favor contesta a todas las cuestiones considerando lo que le sucede con más frecuencia.

9. Cuando he perdido algo valioso para mí y no lo puedo encontrar en ningún sitio:
 - a) Me es difícil poder concentrarme en otra cosa.
 - b) Me lo quito de la cabeza un poco más tarde.
10. Cuando sé que tengo que terminar algo pronto:
 - a) Frecuentemente tengo que obligarme para empezar.
 - b) Me resulta fácil ponerme a hacerlo y terminarlo.
11. Cuando he aprendido un juego nuevo e interesante:
 - a) Pronto me canso de él y hago otra cosa.
 - b) Le dedico todo el tiempo que puedo.
12. Si he trabajado durante semanas en un proyecto y después todo sale mal:
 - a) Necesito mucho tiempo para conformarme con eso.
 - b) Me molesta durante un rato, pero después ya no pienso más en eso.
13. Cuando no tengo nada en concreto que hacer y me estoy aburriendo:
 - a) Algunas veces me cuesta decidir qué hacer.
 - b) Rápidamente encuentro algo que hacer.
14. Cuando estoy trabajando en algo importante para mí:
 - a) Me gusta también hacer otras cosas mientras trabajo en eso.
 - b) Me meto tan afondo que puedo trabajar en eso mucho tiempo.
15. Cuando estoy compitiendo y he perdido una vez tras otra:
 - a) Puedo dejar de pensar pronto que he perdido.
 - b) La idea de que he perdido me sigue dando vueltas en la cabeza.
16. Cuando estoy preparándome para abordar un problema difícil:
 - a) Se me hace cuesta arriba enfrentarme al problema.
 - b) Busco cómo podría resolver el problema de una forma más o menos agradable.
1. Cuando veo una película muy buena:
 - a) Estoy tan metido en la película que no pienso en hacer nada más.
 - b) Busco cómo podría resolver el problema de una forma más o menos agradable.
2. Si acabara de comprar un aparato nuevo (por ejemplo, una radio) y por accidente se cae al suelo y no tiene arreglo:
 - a) Intentaría superarlo pronto.
 - b) Necesitaría mucho tiempo para superarlo.
3. Cuando debo resolver un problema difícil:
 - a) Normalmente no me cuesta empezar a solucionarlo.
 - b) Mi mente tiende a divagar en otras cosas antes de empezar a solucionarlo.
4. Cuando he estado ocupado mucho tiempo haciendo algo interesante (por ejemplo, leer un libro o trabajar en un proyecto):
 - a) A veces pienso si realmente merece la pena lo que estoy haciendo.
 - b) Normalmente estoy tan concentrado en lo que estoy haciendo que nunca me paro a pensar en si merece la pena.
5. Si tengo que hablar con alguien sobre algo importante y no logro encontrarlo:
 - a) No puedo dejar de pensar en eso incluso aunque esté haciendo otra cosa.
 - b) Me olvido de eso con facilidad hasta que vuelva a ver a esa persona.
6. Cuando tengo que decidir lo que debería hacer al tener de forma inesperada tiempo libre:
 - a) Tardo mucho tiempo en decidir lo que debería hacer en ese tiempo libre.
 - b) Normalmente puedo decidirme por algo que hacer sin tener que pensarlo mucho.
7. Cuando leo en el periódico un artículo que me interesa:
 - a) Normalmente me interesa tanto que me lo leo entero.
 - b) Con frecuencia salto a otro artículo antes de terminar el primero.
8. Cuando tengo que ocuparme de algo que es importante pero que también es desagradable:
 - a) Lo hago y me lo quito de en medio.
 - b) Me toma un tiempo el obligarme a hacerlo.

Anexo 4: Estrategias Autorregulatorias y estilo de liderazgo de cuentapropistas en la Provincia de Sancti Spíritus, Cuba

Guía de entrevista

Datos socio demográficos

- ¿Qué productos y servicios maneja?

1. Financiamiento

- ¿Cómo administra el dinero que gana en el negocio?

2. Planeación

- ¿Qué herramientas administrativas utilizó para crear su negocio?
- ¿Qué ´pasos siguió para arrancar el negocio?
- ¿Qué estrategias utilizó para iniciar su empresa?

3. Organización

- ¿Cómo organiza a sus empleados?
- Mencione las principales dificultades que se presentaron cuando inicio su negocio (por ejemplo, la organización de recursos humanos, materiales o financieros)
- ¿Cuáles han sido los principales cambios que se han presentado desde que inició el negocio hasta éste momento?

4. Estrategia

- ¿Cómo dirige el rumbo del negocio?

5. Fuerzas y debilidades

Con base al funcionamiento interno de la empresa,

- ¿Qué es lo más débil?
- ¿Cuál es su mayor fortaleza?

6. Entorno

Con base en el mercado,

- ¿Cuáles son las principales oportunidades (puntos fuertes) que ve en el mercado para el éxito de su negocio?
- ¿Cuáles son las principales amenazas (puntos débiles) que ve en el mercado para el éxito de su negocio?

7. Competidores

- ¿Cuáles son las capacidades (ventajas) existentes y potenciales de la competencia?
- ¿Cuáles son las limitaciones (desventajas) existentes y potenciales de la competencia?

8. Análisis Social

- ¿Qué factores gubernamentales, sociales y políticos presentan oportunidades para su empresa?
- ¿Qué factores gubernamentales, sociales y políticos presentan amenazas para su empresa?

9. General y anecdótico

Una experiencia mala y otra buena en su negocio,

¿Qué pasó?, ¿Cuándo sucedió?, ¿Quién intervino?, ¿Qué

Anexo 5: Tabulación Escala de Control de la Acción

Enfrentamiento al fracaso	Planeación e iniciativa	Estabilidad	Enfrentamiento al fracaso	Planeación e iniciativa	Estabilidad
6	8	8	53	69	45
5	7	7	39	55	31
8	7	6	78	55	16
3	8	6	21	69	16
4	9	7	30	81	31
6	8	4	53	69	5
7	8	7	69	69	31
6	6	5	53	40	10
6	7	7	53	55	31
9	3	5	87	12	10
Promedios			54	57	23

