

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA Y EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**



**REPÚBLICA DE CUBA**  
**UNIVERSIDAD MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ DE CIEGO DE ÁVILA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



# **TRABAJO DE DIPLOMA**

**TÍTULO: ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA TABACALERA EN  
CIEGO DE ÁVILA, CUBA**

**AUTORA: Erika Julianna Cortés Hernández**

**CIEGO DE ÁVILA, 2018**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA Y EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**



**REPÚBLICA DE CUBA**  
**UNIVERSIDAD MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ DE CIEGO DE ÁVILA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



# **TRABAJO DE DIPLOMA**

**TÍTULO: ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA TABACALERA EN  
CIEGO DE ÁVILA, CUBA**

**AUTORA: Erika Julianna Cortés Hernández**

**Tutores: Dra. Laura Teresa Tuta Ramírez  
Dr. C Antonio Sánchez Sibello**

**CIEGO DE ÁVILA, 2018**

# **DEDICATORIA**

## DEDICATORIA

A DÍOS

A MIS PADRES

A MI PADRINO

A MIS HERMANOS

A MIS SOBRINOS

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS

A MI UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

# **AGRADECIMIENTOS**

## AGRADECIMIENTOS

A mí tutora la Dr. Laura Teresa Tuta Ramírez (Colombia), Mi tutor Dr. Antonio Sánchez Sibello (Cuba), Dr. Remberto Naranjo Pérez, Msc. María Antonieta Mesa Espinosa, Dra. Daímes Gascón, La Líc. Dayanís García Hurtado, Líc. Lisbeth Carballido Gómez, A Diana Cabrera, A mis padres, hermanos, A mis compañeros de la Universidad de Pamplona, a cada uno de mis amigos de Colombia y los que he hecho en Cuba, A los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pamplona, en especial a los Dr. Álvaro Parada y Fernando Brand.

# **PENSAMIENTOS**

*“Hagámonos el propósito de redoblar nuestros esfuerzos, y jurémonos ante nosotros mismos que si un día nuestro trabajo nos pareciera bueno, debemos luchar por hacerlo mejor; y si fuera mejor, debemos luchar por hacerlo perfecto, conociendo de antemano que para un comunista nada será nunca suficientemente bueno, y ninguna obra humana será jamás suficientemente perfecta”.*

Fidel Castro Ruz

*“La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social”.*

Raúl Castro Ruz

*“Ver después no vale, lo que vale es ver antes  
Y estar preparados”.*

José Martí

*“No pretendas que las cosas cambien  
Si sigues actuando de la misma manera”.*

Albert Einstein

*“El tabaco es hoja india, consuelo de meditabundos, deleite de los soñadores, arquitectos del aire,  
seno fragante de ópalo alado”.*

José Martí

## ÍNDICE

RESUMEN .....	X
INTRODUCCIÓN .....	XII
CAPITULO I .....	1
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	1
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	1
1.2. ANTECEDENTES TEÓRICOS .....	5
1.3. ANTECEDENTES CONTEXTUALES .....	13
CAPITULO II .....	24
2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
2.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA AGROPECUARIA DE FLORENCIA, CIEGO DE ÁVILA.....	24
2.2. COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL .....	24
2.2.1. COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN CUBA .....	24
2.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	25
2.3.1. COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA EMPRESA AGROPECUARIA FLORENCIA .....	25
CONCLUSIONES .....	36
RECOMENDACIONES .....	37
BIBLIOGRAFÍA .....	38
ANEXOS .....	43

## **RESUMEN**

La investigación realizada se titula “Análisis de la Evolución de la Industria Tabacalera en Ciego de Ávila, Cuba”. El cual es un estudio de caso, con paradigma cualitativo, con un enfoque exploratorio y apoyado en una investigación de tipo descriptiva; la misma tiene como objeto Establecer los aspectos relevantes que caracterizan el proceso de gestión empresarial que en mayor medida ha influido en la evolución de la industria tabacalera en Ciego de Ávila, Cuba. Para ello se aplican los métodos, análisis de documentos oficiales, revisión bibliográfica, entrevistas, encuesta y observación participante. Se tuvo acceso a documentación de la Empresa Agropecuaria Florencia, se entrevistó al Director de la empresa y a experto en el tema “La Industria Tabacalera, y se encuestó a expertos en el tema “Gestión Empresarial”. Como resultado de la investigación se encuentra que: La evolución de la Industria Tabacalera en Ciego de Ávila, Cuba ha sido favorable y sostenida, manteniendo su forma artesanal de producción, haciendo de este un producto único en el mundo, distinguido por su olor, sabor y textura, La operacionalización de los componentes de la gestión empresarial considerados en el estudio han influido favorablemente en los resultados económicos y evolución productiva de la Empresa y resulta pertinente en las condiciones concretas donde se realiza el estudio, la coexistencia de diferentes formas de propiedad mediante el encadenamiento productivo de estas. Con respecto a los resultados obtenidos en el estudio, se recomienda: Potenciar acciones de capacitación en materia de gestión empresarial en función de lograr mayor dominio de los componentes de la gestión empresarial y su operacionalización, prestar especial atención al logro de la certificación del sistema de gestión de la calidad y dar continuidad a estudios similares para dar seguimiento y perfeccionar los resultados integrales de la empresa.

## **SUMMARY**

The research carried out is titled "Analysis of the Evolution of the Tobacco Industry in Ciego de Ávila, Cuba". Which is a case study, with a qualitative paradigm, with an exploratory approach and supported by a descriptive research; it aims to establish the relevant aspects that characterize the business management process that has had the greatest influence on the evolution of the tobacco industry in Ciego de Ávila, Cuba. To do this, the methods, analysis of official documents, bibliographic review, interviews, survey and participant observation are applied. We had access to documentation from the Agricultural Company Florence, we interviewed the Director of the company and an expert on the topic "The Tobacco Industry, and experts were surveyed on the subject" Business Management ". As a result of the investigation it is found that: The evolution of the tobacco industry in Ciego de Ávila, Cuba has been favorable and sustained, maintaining its artisanal production form, making this a unique product in the world, distinguished by its smell, flavor and texture, The operationalization of the components of business management considered in the study have favorably influenced the economic performance and productive evolution of the Company and is relevant in the specific conditions where the study is carried out, the coexistence of different forms of ownership through the productive chain of these. With respect to the results obtained in the study, it is recommended: To promote training actions in business management in order to achieve greater mastery of the components of business management and its operationalization, pay special attention to the achievement of certification of the system of quality management and give continuity to similar studies to track and perfect the company's comprehensive results.

## INTRODUCCIÓN

El tabaco (*Nicotiana tabacum*), es una planta herbácea y perenne, de la familia de las solanáceas, oriunda de América tropical y de cuyas hojas se produce la mayor parte del tabaco que se consume en el mundo. Este producto se ha empleado a lo largo de la historia de forma aspirada (tabaco en polvo), lamida (tabaco en pasta), fumada (tabaco de humo) o mascadas (tabaco en hoja). Alvares (1993). De acuerdo con Monardes (1565), el tabaco como producto presenta varios beneficios puesto que esta planta permite el uso terapéutico como lo evidenciaron los indígenas americanos. Así mismo, Hernández de Boncalo entre 1571 y 1577 describió ampliamente sobre el tabaco y sus propiedades. Por otra parte, históricamente el tabaco ha presentado algunas limitaciones en su uso, tal como plantea Rodríguez (2005) al señalar que el uso del tabaco se difundió rápidamente por Europa y posteriormente alcanzó Rusia y en el siglo XVII llegó a China, Japón y la costa occidental de África. Hubo prohibiciones de uso del tabaco, en 1604 el rey Jaime I de Inglaterra prohibió su consumo en todo el país. El Papa Urbano VIII, en una Bula de 1642, prohibió el consumo de tabaco en todas las iglesias de la diócesis de Sevilla.

De igual manera se halla que los primeros cultivos de tabaco se realizaron, por los españoles, a principios del siglo XVI, en territorio de la isla de Cuba, adquiriendo su cultivo un rápido desarrollo que lo llevó en menos de un siglo de las tierras de América hasta Europa, Asia (se introduce por los portugueses y se comienza su cultivo en el siglo XVII, sobre todo en Japón y Filipinas) y África (costa oriental, Madagascar y más tarde en Egipto y Marruecos). Su cultivo y comercialización fue objeto de regulación por los países, monopolizándose en unos casos y con establecimiento de impuestos sobre su producción o consumo en otros, Rodríguez (2005).

Por otra parte en el ámbito del comercio resultan significativos los fuertes vínculos que existieron entre Cuba y Alemania en lo que respecta al tabaco, ya que finales del siglo XVIII, Cuba llegó a exportar a Alemania apreciables cantidades de tabaco en rama, el cual tuvo un gran impacto comercial, Según afirma el sabio cubano Don Fernando Ortiz en su obra *Contrapunteo cubano del tabaco y el azúcar*.

Desde este contexto, puede analizarse cómo muchos aspectos relacionados con la industria tabacalera como el origen, sistemas de producción, usos, liderazgo mundial del producto, ha contado siempre con el epicentro en Cuba. Por lo que se infiere que en este país la industria

tabacalera ha tenido gran aceptación, se asume que hace parte de su cultura, al tiempo que aporta al desarrollo económico, social y turístico de toda la nación.

La industria tabacalera ha evolucionado a través del tiempo y se ha mantenido, dado que se ha adaptado a los cambios culturales, sociales y políticos; ha propiciado la dinamización económica en los lugares en que ha generado su producción.

En Cuba las empresas tabacaleras han afrontado distintos desafíos y han salido avante en cada uno de ellos dada su administración y percepción del mercado, incursionando a nivel internacional y posicionándose como una referencia de calidad.

La industria en Cuba está a cargo del Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba, abreviadamente TABACUBA, es el encargado de acopiar y beneficiar el tabaco procedente del sector cooperativo y campesino, además de realizar las actividades de comercialización del producto en Cuba y el resto del mundo. En su empeño la Empresa Agropecuaria Florencia se dedica exclusivamente a la industria tabacalera para consumo nacional, manteniendo fuertes vínculos con las cooperativas de producción agropecuarias (CPA) y las cooperativas de créditos y servicios (CCS).

## **PROBLEMÁTICA**

En este sentido, conviene realizar estudios relacionados con este tipo de gestión empresarial que sirva de ilustración, sustento teórico y gerencial para personas, empresarios y países interesados en conocer un modelo exitoso de la industria tabacalera, tal como podrá evidenciarse en las estrategias utilizadas en Ciego de Ávila, Cuba.

## **PROBLEMA CIENTÍFICO**

Basado en lo expresado anteriormente se plantea el siguiente problema científico: ¿Cómo evaluar la evolución de la industria tabacalera en Ciego de Ávila, Cuba?

## **OBJETO DE ESTUDIO**

A partir del problema planteado el objeto de estudio es: La industria tabacalera en Ciego de Ávila, Cuba.

## **OBJETIVO GENERAL**

Establecer los aspectos relevantes que caracterizan el proceso de gestión empresarial que en mayor medida han influido en la evolución de la industria tabacalera en Ciego de Ávila, Cuba.

## **CAMPO DE ACCIÓN**

Se declara como campo de acción: proceso de gestión empresarial.

## **TAREAS A DESARROLLAR**

Evolución de la industria tabacalera en Ciego de Ávila, Cuba.

Caracterización de la empresa Agropecuaria Florencia.

Identificar los principales componentes del sistema de gestión.

Indagar aspectos determinantes de cada componente.

Caracterización de la industria tabacalera en Ciego de Ávila, Cuba.

## **MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Para el alcance de los propósitos de la investigación se realizó un estudio de casos desde el paradigma cualitativo Yin (2014), con un enfoque exploratorio, que según Hernández (2014) se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes, apoyada en una investigación descriptiva en la medida en que se expondrán los aspectos hallados en el transcurso del estudio.

De igual manera se emplearon diferentes métodos de la investigación científica:

Del nivel empírico: la observación, el análisis documental, la entrevista estructurada y no estructurada, además del estadístico.

La observación: permite conocer las características de la entidad objeto de estudio, así como, recoger información acerca del comportamiento organizacional.

El análisis documental: se utiliza en el análisis de la información recopilada.

La entrevista estructurada: El investigador planifica previamente las preguntas mediante un guion preestablecido, secuenciado y dirigido, por lo que dejan poca o ninguna posibilidad al entrevistado de réplica o de salirse del guion. Son preguntas cerradas (sí, no o una respuesta predeterminada).

La entrevista Semiestructurada: Se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas. (Actitud de escucha). Se realiza al director de la empresa Agropecuaria Florencia y a un experto en el tema de la Industria Tabacalera.

La entrevista no estructurada: Sin guion previo. El investigador tiene como referentes la información sobre el tema. La entrevista se va construyendo a medida que avanza con las respuestas que se dan. Requiere gran preparación por parte de investigador, documentándose previamente sobre todo lo que concierne a los temas que se tratan. Se realiza al personal del área de producción en relación al proceso de beneficio y acopio del tabaco.

Del nivel teórico: El analítico-sintético, el inductivo-deductivo, heurístico o consulta y el histórico-lógico.

Método de análisis y síntesis: se utiliza para estudiar aisladamente los elementos que componen la industria tabacalera y después de agrupada valorarla integralmente; resultando muy útil para la selección de datos necesarios para el desarrollo del tema a tratar.

Método de inducción y deducción: se utiliza al interpretar los métodos de análisis utilizados de forma individual arribándose a conclusiones particulares en cada caso y posteriormente se analizan de forma integrada.

Método heurístico o consulta: se utilizó para consultar con los especialistas vinculados al área económica, considerándose de gran utilidad para el desarrollo, ya que esta consulta representa una valiosa fuente de información y de retroalimentación que permite conocer las características de la entidad objeto de estudio y las ventajas del procedimiento diseñado.

Método histórico-lógico: se utilizó para el seguimiento de los análisis de la actividad financiera que se realizan en la entidad y las diferencias al aplicar las técnicas en el estudio realizado.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

La selección de la población y la muestra están determinadas desde un paradigma cualitativo, donde la población está constituida por los empresarios del sector tabacalero y la muestra, según Valles (1999), se selecciona teniendo en cuenta contextos relevantes del problema de investigación, seleccionando el caso de la Industria Tabacalera de Florencia en Ciego de Ávila, Cuba siendo esta la segunda del país que más capa de exportación produce y está dentro de la región de remedios que es más antigua productora y fuente de las hojas para la marca de Habanos José L. Piedra.

## **ESTRUCTURA**

Para el logro del objetivo, el trabajo se estructuró en dos capítulos:

El primero se refiere a la fundamentación teórica, en el cual se abordan aspectos teóricos basándose en definiciones y opiniones de distintos autores y personalidades relacionados con la evolución de la industria tabacalera en Ciego de Ávila.

En el segundo se realiza un análisis e interpretación de la información recopilada que se inicia con la caracterización de la entidad objeto de estudio, mostrando los resultados obtenidos y la valoración que se deriva al aplicar los métodos y técnicas del proceso de gestión empresarial.

A continuación aparecen las Conclusiones y Recomendaciones que se alcanzan con la investigación; así como, la bibliografía consultada y los anexos que constituyen la base del análisis y razonamiento obtenidos en la misma.

## CAPITULO I

### 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Siglo XV. Según Al Busquerque (2000), El tabaco es una planta originaria del continente americano, según observó Cristóbal Colón, los indígenas del Caribe fumaban el tabaco valiéndose de una caña en forma de pipa llamada Tobago, de donde deriva el nombre de la planta. Al parecer le atribuían propiedades medicinales y lo usaban en sus ceremonias; en 1510, Francisco Hernández de Toledo llevó la semilla a España, cincuenta años después lo introdujo en Francia el diplomático Jean Nicot, al que la planta debe el nombre genérico (Nicotina). En 1585 el explorador inglés Sir Walter Raleigh inició la costumbre de fumar el tabaco en pipa. El nuevo producto se difundió rápidamente por Europa y Rusia, y en el siglo XVII llegó a China, Japón y la costa occidental de África.

Así mismo, Nusa (2016), afirma que fue en Cuba en 1492, cuando la expedición española comandada por Cristóbal Colón vio por primera vez el tabaco en el llamado Nuevo Mundo. Según los historiadores en el tema los Indios Taínos (aborígenes cubanos) enrollaban y prendían unas hojas misteriosas que llamaban “Cohiba”, en una ceremonia desconocida hasta ese momento para los descubridores. Desde ese punto de partida en Cuba hace más de 500 años, el tabaco fue comercializado y también plantado por todo el planeta. Sin embargo desde los inicios de ese descubrimiento, el tabaco negro cubano fue considerado el mejor del planeta por las condiciones únicas que ostentan ciertas partes de la Isla para su cultivo, distinción que conservan sin discusión más de 5 siglos después.

Siglo XVI. En el año 1500 continúa la producción del tabaco e inicia la industria tabacalera en Cuba con la llegada de las primeras máquinas.

Siglo XVII. En el año 1606 se prohíbe por 10 años el cultivo de tabaco en Cuba, y en el año 1614 se levanta la inicua prohibición, permitiéndose la siembra, seguidamente enviando todas las cosechas a Sevilla y condenaban al contraventor.

Las primeras exportaciones de tabaco que se conocen registradas en la Habana datan de 1626. Pero no fueron las primeras cargas de tabaco cubano que pasaron el Atlántico, ni consta si el exportador fue torcido, picado, en rollo, en polvo o en rama.

Así mismo en Cuba el tabaco se fue torciendo caseramente para el consumo interno de sus pobladores y se originó el cigarrillo de papel.

En este siglo se hablaba de que la calidad del tabaco cubano era superior a la de cualquier otro. Su precio en los mercados internacionales duplicaba a los fijados a tabacos de otras procedencias.

Siglo XVIII. Fue más que a mediados de este siglo, después de conquistada la Habana, por los ingleses en 1762, cuando el tabaco habano salió a su vez a conquistar el mundo.

Siglo XIX. Después de establecida la libertad mercantil en 1817, las vicisitudes fiscales de los impuestos nacionales extranjeros sobre el tabaco han aumentado su producción y su comercialización.

Después de 1825 y 1826, cuándo el tabaco pudo exportarse libre de trabas gubernativas, se inició en Cuba una gran corriente comercial de tabaco hacia Estados Unidos, Inglaterra y Alemania, así en rama como elaborado.

Al caer el siglo XIX el capitalismo va invadiendo más y más la tabacalera, introduciendo innovaciones en sus cultivos, industrias y comercios y en sus engranajes.

En 1855 se exportaron 356.582.500 cigarros puros o tabacos torcidos, la exportación mayor que se ha hecho por Cuba, con motivo de que el mercado de Estados Unidos quiso estar relleno antes que se produjera, el 3 de marzo de 1857, una gran subida en los derechos aduanales.

En la última quincena de años más de 11.200 propietarios vegueros se han visto reducidos a 3.000. El régimen económico del tabaco baja.

En este siglo el tabaco siempre ha sido denominado económica y políticamente por el poder interno.

Con la guerra de los Diez años (1868-1878) la producción tabacalera sufrió en Cuba profundamente. Por esa época buena parte de las vegas estaban en el departamento oriental, donde fue la rebelión separatista. Era famoso el tabaco de Yara, que se daba por las vegas del cauto y también el de Mayarí. Por eso explica que la guerra de los diez años acabase con muchas siembras de tabaco. Ortiz (1983).

Al mejor tabaco en rama se le dice Vueltabajo, por el nombre de una gran comarca. En 1856 hubo en la Habana numerosos tabaqueros sin ocupación, debido a que en 1855 se exportaron mucha rama.

El capitalismo montó sus fábricas en el extranjero y se llevó de Cuba el tabaco, los tabaqueros y los salarios. Así se ha ido descubanizando económicamente el tabaco en su fase industrial.

El mejor tabaco torcido en todo el mundo se le llama habano, por el nombre de una gran ciudad.

La industria del tabaco fue organizada en la ciudad, promovida por los mercaderes y exportadores. Puede decirse que en la economía del tabaco cubano hubo mercaderes antes que fabricantes.

Primeramente los tabacos se torcieron por los tabaqueros en sus casas, individualmente, como labor secundaria de sus ordinarios quehaceres; o bien en pequeñas chinchales o talleres artesanos, como aún los vemos para el consumo local en la Habana y en el mismo New York.

Surgieron las fábricas de tabacos y cigarrillos con multitud de obreros sentados, o los talleres, ya en pleno siglo XIX.

En 1863 en la Habana hacían cigarrillos para sus 36 cigarrerías, 700 soldados y 350 presidiarios. Al principio el laboreo de tabaquerías y cigarrerías estuvo en manos de la gente de color, de los libertos y de los chinos.

Los fabricantes de tabacos fueron por lo común españoles arraigados en Cuba, con preferencia catalanes, asturianos y gallegos.

Andando el tiempo, aumentada en Cuba la población blanca, las fábricas de tabacos continuarán con obreros de todas las gentes y procedencias.

Porzecanski y Raxworthy (2016), cuentan que Cuba abrió sus primeras fábricas de habanos a principios del siglo XIX. En la actualidad, los habanos continúan siendo uno de los productos principales de Cuba, y se exportan a nivel de millones a través del mundo.

Siglo XXI. En julio del año 2000, fue creado el Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba, TABACUBA, subordinado al Ministerio de la Agricultura, como organización económica de país que dirige integralmente la actividad tabacalera en todas las fases de su cadena productiva, desde la agricultura hasta la comercialización en el mercado internacional y en el ámbito cubano.

## **EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

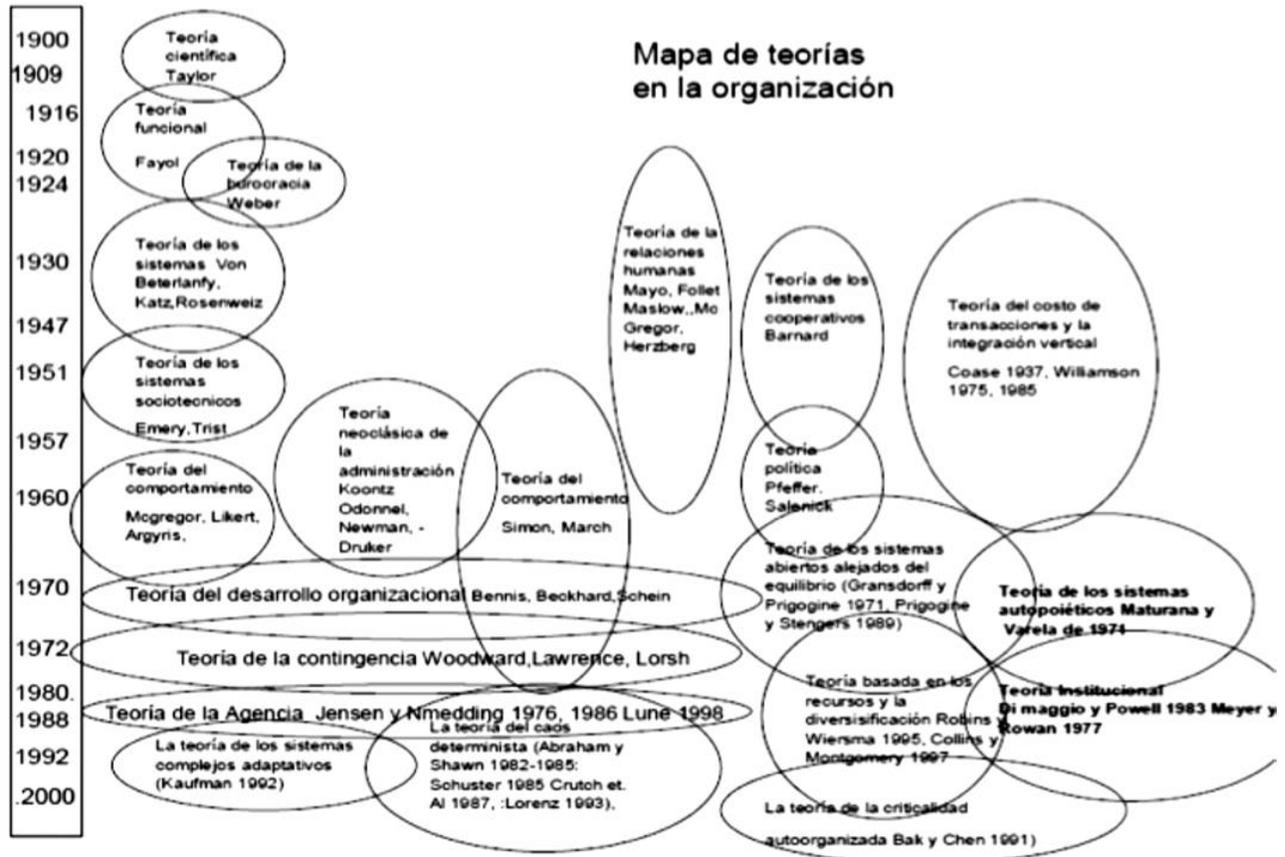
El concepto de gestión empresarial, ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo.

Por consiguiente, la gestión empresarial ya no es un argumento de carácter local ni tampoco nacional, las distancias de nuestro mundo, en la evolución de nuevas sociedad de información y conocimiento, a estos cambios debe considerarse ahora como un asunto de índole mundial, para desarrollo de nuevas estrategias para la permanencia en el mercado y satisfacciones a cliente en cualquier parte del mundo.

La evolución histórica de la gestión empresarial, tiene un desenvolvimiento de ideas a nivel culturales en oriente y occidente, alcanzado el desarrollo del hombre en cada uno de los sistemas sociales por lo que ha pasado, (Fernández, 2005), ya que ha evolucionado la toma decisiones analizando sus cuatro funciones claves para el desarrollo de mando a nivel empresarial, como lo son; planificar, organizar, dirigir y controlar, por consiguiente una gestión y persona dinámica en el mundo empresarial en el desenvolvimiento de un entorno y mercado competitivo y productivo a una escala mundial.

En la administración, hay una gran diversidad de teorías, enfoques y pensadores de la gestión empresarial; por consiguiente se debe tener muy claro las bases teóricas para desenvolvimiento de las empresas, con gran variedad, es por la dirección de empresa que está experimentado, la ampliación y diversificación de diferentes enfoques en el desarrollo de nuevas temáticas para la consecución de nuevos logros y estándares en los fenómenos organizativos, con la consecución de nuevas estrategias y la utilización de recursos como son; humanos, producción, marketing, operaciones, economía, finanzas y contabilidad (Berreiro, Diez de Castro, Barreiro, Ruzo y Lozada, 2003).

A continuación se muestra una imagen de la Evolución de la teoría de la organización.



Fuente: Rivas, 2017

## 1.2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

### Concepciones Del Tabaco

Según Pérez y Gardey (2014). El tabaco es una planta nativa del continente americano que cuenta con hojas de gran tamaño, flores dispuestas en racimo y un fruto que alberga numerosas semillas. Perteneciente a las solanáceas, se caracteriza por tratarse de una planta narcótica gracias a la presencia de nicotina.

Por otra parte, Andraka (2011), plantea que la planta nicotina tabacum es originaria de la zona del altiplano andino y se extendió por todo el continente alcanzando el Caribe entre 2.500 y 3.000 años antes de Cristo. Las poblaciones indígenas ya habían tenido contactos con el tabaco antes de la llegada de Colón y lo usaban en una relación más o menos intensa. En este sentido existen esculturas y pinturas precolombinas que representan personajes en alguna acción relacionada con el tabaco.

## **La Cultura Del Tabaco En Cuba**

Según, Lapique (2010), la industria del tabaco y los tabaqueros con su historia han sido factores significativos para el enriquecimiento de nuestra cultura nacional. Si bien la literatura y la música son nuestras primeras manifestaciones culturales, desde los albores de la colonización están vinculados al tabaco, el arte de cultivar, confeccionar y fumar los habanos, aprendido por los colonizadores directamente de los aborígenes en Cuba. Esos hombres recogieron y transmitieron a futuras generaciones, quehaceres arraigados en la historia del pueblo cubano.

Así mismo, Méndez (2017), cuenta que Cuba es la tierra del tabaco, pocos son los visitantes que no caen en la tentación de probar este producto 100% cubano hecho a mano, símbolo y tradición de la isla caribeña y aún más, un estilo de vida, un arte. Resulta especialmente estimulante para el viajero de cualquier índole ser testigo del proceso de la confección de un puro y el mejor lugar para esto viene a ser nuevamente Pinar del Río con sus muchas casas de tabaco. Los torcedores de tabaco del lugar dan muestras y detalles del procedimiento., el espectador llega a sentirse realmente parte de todo lo que conlleva la elaboración del tabaco cubano. Desde sus orígenes el tabaco cubano ha sido signo de buen gusto y distinción; Un arte que involucra todos los sentidos, desde el tacto hasta el oído.

## **El Tabaco Como Producto Del Sector Económico**

Según, López (2010), la industria tabaquera ha tratado de difundir la idea de que sin la actividad generada por el consumo de tabaco (cultivos, manufacturado, transportes y actividades relacionadas), los indicadores económicos (producto interior bruto, empleo etc.) se resentirían de forma importante. Se estima que unos 33 millones de personas cultivan tabaco en el mundo, 5 millones trabajan en su manufactura y 10 millones en industrias auxiliares. Sin embargo la importancia del tabaco en la economía varía mucho de un país a otro, y en la mayoría de casos no supera el 1% del empleo total en el sector manufacturero.

Así mismo, Hernández (2013), afirma que el cultivo del tabaco, cuya calidad impregnó insustituible fama en el mundo a las vegas de Vueltaabajo, constituye el principal renglón económico de esta provincia del occidente, localizada a unos 170 kilómetros del centro de la capital cubana. NO solo sustenta al resto de los renglones por la cantidad de trabajadores, campesinos,

usufructuarios asociados al sector, personal contratado y movilizados, sino por sus significativas contribuciones a las exportaciones del país.

Por otra parte, Pascuttini (2014), comenta que desde el punto de vista socioeconómico y productivo, el tabaco es el cultivo con mayor rentabilidad en explotaciones de pequeña escala y en zonas donde otros cultivos no resultan viables o bien tan rentables. El cultivo de tabaco es el principal demandante de mano de obra por unidad de superficie del sector agropecuario; con alrededor de 120 a 170 jornales por hectárea según zonas, supera de manera rotunda otros cultivos como la soja, el trigo o el maíz, que necesitan 0,44 jornales por hectáreas.

De igual manera, Peña y Rivera (2011), comentan que la agroindustria del tabaco es una de las más importantes en cuanto a los cultivos no destinados a la producción de alimentos, representa un considerable porcentaje del PIB nacional y da empleo a una importante porción de la población en distintas regiones del país. A nivel mundial, el tabaco es en muchos casos, según el país en que se cultive, un producto con alta rentabilidad con respecto al suelo de cultivo; en décadas anteriores, la industria del tabaco tuvo altos índices de crecimiento gracias a la fuerte y efectiva publicidad en la mayoría de los medios de comunicación. Sin embargo, en la última década en Colombia y en el mundo la tendencia ha sido de disminución en el consumo debido a políticas implementadas por los gobiernos que desincentivan el consumo del tabaco debido al impacto negativo que éste tiene sobre la salud.

Por otra parte, Alayon (2014), comenta que el tabaco es uno de los principales rubros de exportación de Cuba. Por su calidad es reconocido como el mejor del mundo y es vendido a un alto costo mundialmente. En 2007, llegó a aportar 400 millones de dólares estadounidenses para la economía del país y en la actualidad se ha convertido en uno de los productos que ofrece los más seguros ingresos, dada su exclusividad competitiva.

Así mismo, Sánchez (2014), afirma que la industria tabacalera significa un aporte cuantioso para la economía del país (Cuba), de ahí que persista el interés de salvaguardar ese patrimonio. Tanto es así, que empresas como Habanos S.A., Internacional Cubana de Tabacos S.A. y Cigarrillos Brascuba S.A. cumplieron con el plan de exportación de bienes al cierre del 2013; Tabacuba y Habanos S.A lo hicieron en servicios. Todas, junto a otras entidades como la comercializadora ALCONA S.A y el Grupo Agroindustrial de Granos, permitieron al Ministerio de la Agricultura

recaudar 299 millones de pesos por concepto de exportación de bienes, y 45,3 millones por exportación de servicios.

Desde otra perspectiva el tabaco es un producto que genera impacto en el desarrollo económico de las naciones favorecidas por este tipo de cultivo, tal como lo manifiesta el grupo empresarial Tabacuba (2014) para el caso de Cuba, pues según cifras del citado organismo, cada año la industria tabacalera exporta el equivalente a aproximadamente 213 millones de pesos, a partir de una producción agrícola estimada en 21.867 toneladas de tabaco que se cosechan como promedio y que se distribuyen en unas 19.590 hectáreas de tierras, de las cuales más de la mitad pertenecen a propietarios individuales.

### **Concepción de Industria**

La Industria es la actividad económica fundamental de sector secundario, que se encarga de transformar los productos naturales (materias primas) en otros productos elaborados y semielaborados. Gracias a la Revolución Industrial ocurrida en Gran Bretaña en el siglo VIII, y al invento de nuevas máquinas que hicieron las tareas anteriormente realizadas por personas, se ha logrado el crecimiento de préstamos y expansión de la banca, la producción industrial a gran escala, concentración de capitales, división de trabajo, aumento de productividad, uso de nuevas tecnologías, etc.

Así mismo se puede definir que la industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados o semielaborados. Además de materias primas, para su desarrollo, la industria necesita maquinaria y recursos humanos organizados habitualmente en empresas. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican.

### **Concepción De Empresa**

Para Chiavenato (1996), la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. El autor menciona que la empresa “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”.

Según, Pallares, Romero y Herrera (2005), la empresa se la puede considerar como “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado”.

Por otra parte, Ribeiro (2001), define que una empresa es “solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen”.

En base a los conceptos anteriores se puede definir el concepto de empresa como “ La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado, meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman”.

### **Tipos de Empresas**

Según, Thompson (2016), Existen diferentes tipos de empresas y se clasifican de la siguiente manera: Según el sector de actividad: empresas del sector primario, sector secundario o industrial, sector terciario o de servicios; Según su tamaño: grandes, medianas, pequeñas, microempresas; Según la propiedad del capital: empresas privadas, públicas, mixtas; Según el ámbito de actividad: Empresas locales, provinciales, regionales, nacionales, multinacionales; Según el destino de los beneficios: Empresas con ánimo de lucro, sin ánimo de lucro; Según la forma jurídica: Unipersonal, sociedad colectiva, cooperativas, comanditarias, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima.

### **Desarrollo Empresarial**

Según, Delfín y Acosta (2016), El desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación. Es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano.

Para, Chestnut (2018), el desarrollo empresarial puede hacer referencia a la creación de nuevas empresas o al nuevo desarrollo o expansión de empresas existentes. Los factores de éxito más importantes de cualquier estrategia de desarrollo empresarial son la viabilidad de las ideas o estrategias comerciales detrás de la actividad de desarrollo empresarial.

Con relación a los conceptos anteriores se puede decir que el desarrollo empresarial se materializa como cualquier acción, movimiento, actividad que crea nuevos valores comerciales.

### **Planeamiento estratégico**

Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría por los dirigentes para crear valores, de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves: hacer lo que hago bien, y escoger a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica. Hatteen (1987).

Planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa. Steiner (1991).

### **Variables De Desarrollo:**

#### **Gestión de Talento Humano**

El Talento Humano en la actualidad es de suma importancia, ya que de este depende la evolución y competitividad de una empresa; Barreto (2012), plantea que la gestión del Talento Humano permite que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, ya que tiempo atrás solo tenían acceso las personas de buena posición económica, la cual esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que todos accedan a él, debido a la globalización en un mundo competitivo; es por esto que el talento humano es una estrategia empresarial ya que la hace competitiva porque sus trabajadores están en constante aprendizaje y por medio de sus

experiencias hacen que se logre los objetivos y las metas propuestas y de igual manera crece el funcionamiento de la empresa.

La gestión del talento humano no es más que: estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GRH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de una empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Fernández, Prado, Tasé, Cárdenas y Haep (2008).

### **Proceso Financiero**

El control financiero es algo fundamental en el desarrollo de cualquier empresa. Teruel (2016), comenta que para que exista este tipo de control, debe haber un proceso de planeación de gastos de ingresos; así mismo dice que el proceso de planeación financiera está enmarcado dentro del control financiero, el cual se trata de una estimación y proyección de las ventas realizadas en la empresa así como los ingresos que se van obteniendo y los activos que posee. Este proceso de planeación se realiza en base a las diferentes estrategias y alternativas existentes durante el proceso de producción y mercadotecnia por un lado, y por el otro se realiza teniendo en cuenta los recursos que la empresa necesita para conseguir esas proyecciones y objetivos.

### **El Marketing**

Según, Fernández, Prado, Tasé, Cárdenas y Haep (2008), el marketing es un: conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. El productor debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor. Con el fin de descubrir cuáles son, se utilizan los conocimientos del marketing. Al principio se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de mercadotecnia era posterior a la producción del bien y solo pretendía fomentar las ventas de un producto final. Ahora, el marketing tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción; entre estas, cabe destacar la investigación de mercados y el diseño, desarrollo y prueba del producto final.

## **Proceso Productivo**

Cadena productiva o proceso productivo es el conjunto de operaciones planificadas de transformación de unos determinados factores o insumos en bienes o servicios mediante la aplicación de un procedimiento tecnológico.

Una cadena productiva consta de etapas consecutivas a lo largo de las que diversos insumos sufren algún tipo de cambio o transformación, hasta la constitución de un producto final y su colocación en el mercado. Se trata, por tanto de una sucesión de operaciones de diseño, producción y de distribución integradas, realizadas por diversas unidades interconectadas como una corriente, involucrando una serie de recursos físicos, tecnológicos y humanos. La cadena productiva abarca desde la extracción y proceso de manufacturado de la materia prima hasta el consumo final.

## **Gestión de Calidad**

El aseguramiento de la Calidad se podría definir como aquellas acciones que hacen que un producto o servicio cumpla con unos determinados requisitos de calidad. Si estos requisitos de calidad reflejan completamente las necesidades de los clientes se podrá decir que se cumple el aseguramiento de la calidad. Fernández, Prado, Tasé, Cárdenas y Haep (2008).

## **Aseguramiento de la calidad**

El aseguramiento de la calidad, se puede definir como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada. Es simplemente asegurar que la calidad sea lo que debe ser.

En las industrias manufactureras se crearon y refinaron métodos modernos de aseguramiento de la calidad. La introducción y adopción de programas de aseguramiento de la calidad en servicios, ha quedado a la zaga de la manufactura, quizá tanto como una década.

Los administradores de organizaciones de servicio por costumbre han supuesto que su servicio es aceptable cuando los clientes no se quejan con frecuencia. Sólo en últimas fechas se han dado cuenta que se puede administrar la calidad del servicio como arma competitiva.

Aseguramiento de la calidad en manufactura: Garantizar la calidad de manufactura está en el corazón del proceso de la administración de la calidad. Es en este punto, donde se produce un bien o servicio, donde se "ínter construye" o incorpora la calidad.

La administración o Serénela general, en las que están los grupos de finanzas y ventas, tiene la responsabilidad general de planear y ejecutar el programa de aseguramiento de la calidad.

### **Sistema de aseguramiento interno o de gestión interna de la calidad**

Las normas que recogen las directrices para implantar sistemas de aseguramiento interno de la calidad son:

UNE\*EN\*ISO 9000 “Sistemas de la calidad. Normas para la Gestión de la Calidad y el aseguramiento de la Calidad”.

UNE\*EN\*ISO 9004 “Gestión de la Calidad y elemento de un Sistema de la Calidad”.

LAQI 1000 "Latin American Quality Institute - Instituto de Desarrollo de Normas y Padrones de Calidad más importante de Latinoamérica" Latin American Quality Institute certifica a los Gerentes de Calidad de las principales organizaciones Latinoamericanas con el certificado de "Quality Assurance Manager".

### **Sistema de aseguramiento externo**

Razones para asegurar la calidad externamente: Mejoramiento interno, Razones comerciales “marketing”, Control y desarrollo de proveedores, Exigencias legales o de los clientes, Como primer paso hacia una Gestión Excelente.

## **1.3. ANTECEDENTES CONTEXTUALES**

### **INDUSTRIA TABACALERA EN CUBA**

#### **La Industria Tabacalera En Cuba En Relación Con El Turismo**

Según Cantero (2014), afirma que en Pinar del Río, Cuba, Atraídos por la fama del tabaco cubano, decenas de visitantes foráneos recorren cada día la Casa del Veguero, en el turístico municipio de Viñales, donde aprecian secretos del cultivo desde la cuna de los mejores puros. Entre mogotes y parcelas aradas, el sitio propone un viaje por cada etapa del proceso tabacalero, típico de esta occidental región, a partir de la siembra de las primeras simientes y hasta llegar al arte del torcido. A la entrada de la pintoresca localidad, Paisaje Cultural de la Humanidad, propicia un acercamiento a las bondades de la planta y a las tradiciones musicales de la zona.

Así mismo, García (2016), menciona que a espaldas del remozado Capitolio Nacional, en una vía estrecha donde conviven perros callejeros y cuarterías apuntaladas, se erige la vetusta fábrica de tabacos H. Uppman que elabora algunos de los más famosos puros cubanos, donde la tabaquería es paso obligado de cualquier turista que visita La Habana. En una pequeña tienda en la primera planta, se venden puros en cajas de madera, lujosos humidores y marcas exclusivas para coleccionistas.

### **Proceso Del Cultivo Del Tabaco**

Según, El Ministerio de Agricultura (1979), el cultivo del tabaco inicia desde una preparación de suelos, desinfección de suelos contra plagas, trazado del semillero, fertilización del suelo, siembra y riego de semilla, para la siembra de la semilla debe hacerse en un terreno ideal, en un lugar húmedo, con los suelos desinfectados totalmente, donde el aire pueda circular libremente lejos de zonas pantanosas para evitar las enfermedades. La época en que se seleccionan las tierras para semillero debe estar comprendida entre los meses de diciembre y enero, seguidamente el regadío, labores de escarda y limpieza, y para finalizar el proceso se realiza el arranque de posturas.

### **Regiones Tabacaleras De Cuba**

Guerra, A (2016), comenta que sólo en regiones pequeñas de la isla cubana se da el tabaco, y esas son: Pinar del Río, en esta provincia hay diversas zonas tabacaleras clasificadas como Semi Vuelta y Vuelta Abajo, que comprende a su vez distritos tabacaleros como San Juan y Martínez y San Luis; Vuelta Abajo; Partido; Remedios; Vuelta Arriba y La Habana, capital de isla de Cuba, la cual convirtió en el símbolo internacional para la comercialización del tabaco y de ahí el origen de la palabra Habanos.

### **Empresas Tabacaleras De Cuba**

Existen 45 empresas dedicadas a la producción, industrialización, comercialización, investigación y transporte del tabaco en Cuba, las cuales son: Agropecuaria Mantua, Acopio y Beneficio de Tabaco Sandino, Agropecuaria Augusto César Sandino, Acopio y Beneficio de Tabaco Hermanos Saíz (San Juan), Acopio y Beneficio de Tabaco San Luis, Acopio y Beneficio de Tabaco Minas, Acopio y Beneficio de Tabaco Pinar del Río, Agropecuaria Viñales, Agropecuaria La Palma, Integral y de Tabaco Consolación del Sur, Tabaco Torcido Pinar del Río, Transporte Agropecuario Pinar del Río, Acopio y Beneficio de Tabaco Lázaro Peña, Tabaco Torcido La Habana, Instituto de

Investigaciones de Tabaco, Resecadora de Tabaco Rubio, Tabaco Torcido El Laguito, Tabaco Torcido Miguel Fernández Roig (La Corona), Tabaco Torcido Francisco Pérez Germán (Partagás), Tabaco Torcido José Martí (H.Upmann), Tabaco Torcido Carlos Baliño, Cigarros Segundo Quincosa, Envases y Servicios al Tabaco, Aseguramiento Logístico al Tabaco, Comercializadora de Tabaco en Rama, Cubatabaco, Tabagest S.A., Acopio y Beneficio de Tabaco Matanzas, Acopio y Beneficio de Tabaco La Estrella, Tabaco Torcido Villa Clara, Cigarros Ramiro Lavandero, Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Cienfuegos, Acopio y Beneficio de Tabaco Sancti Spíritus, Cigarros Juan D'Mata Reyes, Agropecuaria Florencia, Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Camagüey, Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Las Tunas, Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Granma, Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Santiago de Cuba, Habanos S.A., Internacional Cubana de Tabacos S.A. y Brascuba Cigarrillos S. A. Tabacuba (2017).

En julio del año 2000, fue creado el Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba, TABACUBA, subordinado al Ministerio de la Agricultura, como organización económica de país que dirige integralmente la actividad tabacalera en todas las fases de su cadena productiva, desde la agricultura hasta la comercialización en el mercado internacional y en el ámbito cubano.

El sistema empresarial del grupo está integrado por 45 empresas, de ellas 15 agrícolas, 6 agroindustriales, 9 de tabaco torcido (tabaco hecho a mano o Premium), 4 de cigarrillos y 6 de servicios y comercialización.

Además, Tabacuba cuenta con 3 empresas mixtas, una sociedad mercantil y un instituto de investigaciones con 3 estaciones.

En total el grupo dirige 96 fábricas de tabaco torcido a mano (incluye las 9 fábricas de tabaco torcido de arriba), 46 de ellas dedicadas exclusivamente a tabaco de exportación; una fábrica de tabaco hecho a máquina con destino a la exportación y al mercado doméstico, una fábrica de cigarrillos de exportación y para el mercado interno y 4 para el consumo exclusivamente nacional.

En Tabacuba, en la parte puramente agrícola participan más de 600 formas productivas, de ellas unas 20 empresas estatales y el resto en formas de propiedad cooperativa o privada, en las que están integradas en cada campaña alrededor 200.000 personas.

Igualmente el grupo dispone de más de 250 escogidas, más de 40 centros de beneficio del tabaco y más de 60 despallidos (centros en las cuáles se les quita la mitad de la vena central a las hojas de

tabaco reservadas para tripa y un cuarto a las destinadas a capote, mientras que a las elegidas para capas se les quita completa, conformando dos bandas); en fin, que es un grupo muy amplio, diverso y complejo por las múltiples actividades que se realizan en la producción tabacalera.

La industria produce hoy casi 300 millones de tabacos torcidos a mano, de ellos cerca de 100 millones con destino a la exportación y el resto para el consumo nacional. Producen además unos 130 millones de tabacos hechos a máquina, casi el 90% de ellos con destino a la exportación y unos 15 mil millones de cigarrillos.

El tabaco forma parte de la cultura e identidad nacionales, creo que más de 500 años de historia pesan mucho en la cultura de un pueblo y el tabaco cubano sigue siendo uno de los productos más emblemáticos de cara al mercado internacional.

## **EVOLUCIÓN DEL MODELO ECONÓMICO CUBANO**

Antes del triunfo de la Revolución el 1ro de Enero de 1959 no existía en Cuba un sistema propio de dirección, predominaban los pequeños negocios particulares en la economía (como toda economía capitalista), salvo excepciones de aquellas grandes empresas compuestas por capital privado y estatal que manejaban la electricidad, los ferrocarriles, los centrales azucareros, entre otros, los mismos aplicaban distintos enfoques de dirección, con principios de algunos autores clásicos o tradicionales; los demás propietarios dirigían sus negocios de forma empírica. Molina (2016), Con el triunfo de la Revolución y la transformación paulatina hacia una economía de carácter socialista, se llegó a la necesidad de aplicar sistemas de dirección que permitirían lograr la consecución de los objetivos económicos con la participación activa de los trabajadores. Ernesto Guevara constituyó la figura más representativa en el proceso de dirección de la economía cubana en los primeros años de Revolución, al presidir el Banco Nacional de Cuba y posteriormente el Ministerio de Industrias. De esta forma se comenzaron a estudiar y utilizar los enfoques de dirección universales, a los cuales se les sumaron las peculiaridades inherentes de la naciente economía socialista que se quería labrar.

La economía cubana posee características particulares que realzan la importancia de poseer un sistema de dirección único. A lo largo de los años se ha venido perfeccionando y utilizando todos los métodos y principios necesarios para echar a andar la maquinaria económica del país. A continuación se muestra una evolución del Modelo Económico Cubano.

1.-) Búsqueda del Modelo Económico Cubano Socialista (1959-1966):

Se caracteriza por la coexistencia de dos enfoques; el de Sistema Presupuestario de Financiamiento sugerido por el Che, con la industria como propiedad estatal, y el Cálculo Económico sugerido por Carlos Rafael Rodríguez, con la agricultura como propiedad mixta. Las principales diferencias entre estos enfoques eran:

- Papel de la ley del valor en el socialismo.
- Funciones y espacio del mercado y la planificación.
- Costo o ganancia para medir eficiencia.
- Nivel de autonomía de las empresas.
- Existencia o no de relaciones mercantiles entre las empresas estatales.
- Papel de los estímulos materiales y morales.

#### 2.-) Registro Económico (1966-1970):

Se elimina la contabilidad y las relaciones monetarios-mercantiles. También se fomentaron las gratuidades el igualitarismo en la distribución. Eliminación de las pequeñas propiedades y del trabajo por cuenta propia, integrando esas actividades a las empresas estatales, como base de consolidación de las bases de una economía socialista frente a la agresión de Estados Unidos que empezó a utilizar al pequeño propietario para la subversión económica.

#### 3.-) Rectificación de Errores (1970-1974):

Inicio de la corrección de los errores introducidos en la etapa anterior.

#### 4.-) Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (1975-1986):

Se dio inicio al proceso de institucionalización, con un énfasis en la industrialización. En este período se realizan el primer y segundo Congreso del PCC en 1975 y 1980 respectivamente. También se adopta el cálculo económico similar al implantado en la Unión Soviética y demás países del campo socialista. Con respecto a etapas anteriores Fidel Castro alertaba: *“El sistema de dirección de la economía debe fundamentarse en las leyes económicas objetivas que actúan en la etapa de construcción del socialismo, y dentro de estas, tener en cuenta la vigencia de la ley del valor y de las relaciones monetario-mercantiles que existen con un nuevo contenido, como una necesidad histórica en este período en la fase socialista de la sociedad comunista. Ahora bien, ningún sistema en el socialismo puede sustituir la política, la ideología, la conciencia de la gente, porque los factores que determinan la eficiencia de la economía capitalista son otros que no pueden existir de ninguna manera en el socialismo, y que sigue siendo un factor fundamental y*

*decisivo el aspecto político, el aspecto ideológico, el aspecto moral*”. Los principales errores que se detectaron fueron:

- No se creció donde más se necesitaba (aumento de exportaciones y sustitución de importaciones).
- Deficiente vinculación de las normas al salario por falta de normas y organización, generando pagos excesivos.
- Afectación a exportaciones tradicionales.
- Desaprovechamiento de las capacidades.
- Falta de integridad de la planificación, sobre todo en las inversiones.
- Fomento de industrias en zonas despobladas.
- Soluciones a la rentabilidad de las empresas elevando los precios.
- Se descansó excesivamente en los mecanismos económicos para la dirección de las empresas.

#### 5.-) Rectificación de Errores y Tendencias Negativas (1986 – 1990):

Se celebra el tercer Congreso del PCC en 1986 y su basamento estaba en los principios siguientes:

- Los mecanismos económicos son instrumentos del hombre y no al revés.
- El socialismo como obra fruto del quehacer consciente del hombre.
- La conciencia como instrumento fundamental de la movilización de las masas. El trabajo político-ideológico como centro del quehacer formador de dicha conciencia.
- El rechazo de los mecanismos económicos capitalistas.
- La propiedad estatal como forma prevaleciente.
- El partido como fuerza dirigente de la sociedad.

#### 6.-) Período Especial en Tiempos de Paz (1990-2005):

El país atravesaba por una crisis profunda debido a la caída del Campo Socialista y la desintegración de la Unión Soviética con la que se mantenía más del 90% del comercio, como consecuencia de esto el PIB cayó un 35%, además de perderse los mercados y la sostenibilidad de la tecnología. Ante esta situación se establece una política de preservación de las conquistas sociales de la Revolución, asegurando el empleo y un nivel mínimo de vida para todos a pesar de la fuerte contracción de la política. La política económica en esta etapa se caracterizó por:

- Desarrollo del turismo internacional.
- Apertura a la inversión extranjera.

- Activación del trabajo por cuenta propia.
- Despenalización de la tenencia y uso de divisas libremente convertible. Apertura de un mercado minorista en moneda libremente convertible.
- Autorización de remesas de divisas desde el extranjero.
- Desarrollo de las UBPC con tierras en usufructo.
- Creación de corporaciones.
- Implantación de un sistema tributario.
- Descentralización del comercio exterior.
- Creación de mercados agropecuarios.
- Creación de mercados industriales.
- Incremento significativo de la autonomía empresarial.
- Inicio del Perfeccionamiento Empresarial en el sector civil con un carácter selectivo.
- Fomento de la biotecnología y la industria farmacéutica como un sector exportador y abastecedor del mercado nacional con eficiencia sobre la base de esquemas de ciclo cerrado de la investigación, desarrollo, innovación, producción, comercialización, lo cual constituye un marco de referencia para el desarrollo de otros sectores.

Se priorizan las actividades comerciales y de servicios por sobre las productivas ante las limitaciones de recursos y tecnología, generando el incremento de las importaciones. El incremento de la autonomía de las empresas reveló que ello debe ser acompañado por un incremento de la capacidad de dirección y conocimiento de los cuadros y especialistas, y de la instauración de un verdadero mecanismo que vincule los ingresos de trabajadores y dirigentes a los resultados finales de la producción y servicios de las entidades económicas; lo cual generó múltiples desviaciones e ineficiencias que afectaron el funcionamiento de la economía nacional. Se realizan en esta etapa el cuarto y quinto Congreso del PCC en 1991 y 1997 respectivamente.

#### 7.-) Centralización (2005-2011):

Se caracteriza por:

- Se retoma el papel del plan de la economía nacional como herramienta principal de dirección de la economía.
- Mayor énfasis en el control y reducción del déficit fiscal.
- Se retoma la asignación centralizada de recursos en físico, reduciendo el mercado a su mínima expresión.

- Dualidad monetaria y dualidad de tasas de cambio.
- Pérdida en el poder adquisitivo del salario.
- Centralización de las finanzas en divisas.
- Solo un tercio de las empresas adoptaron el Perfeccionamiento Empresarial.
- Reforzamiento excesivo del control central sobre las empresas y su funcionamiento interno.
- Exceso de personal en las entidades económicas.
- Se mantiene la deficiente organización y dirección internas en una gran cantidad de empresas.
- Afectación de la capacidad de pago del país.
- Mayor énfasis en reducir el déficit de la cuenta corriente del país.
- Mayor prioridad al rescate de la producción agropecuaria para mejorar la seguridad alimentaria y sustituir importaciones.

#### 8.-) Actualización del Modelo Económico (2011-actualidad):

Esta etapa está fuertemente marcada por la realización del sexto Congreso del PCC, el cual da inicio a un proceso de reconstrucción de la economía, tomando en cuenta los disímiles errores cometidos en el pasado, confirmando vital importancia a los directivos.

Se puede notar que a partir del triunfo revolucionario en 1959 la principal característica que prevalece en el sistema de dirección de la economía cubana es que se subordina a las necesidades de las masas trabajadoras, poseyendo un carácter humanista, inherente al sistema socialista. A grandes rasgos se puede concluir que: del '75 al '86 del pasado siglo, se aplicó el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, como antecedente al primer Sistema de Dirección de la Economía Cubana, conocida como: Perfeccionamiento Empresarial, puesto en vigor por el Decreto Ley 252 de Agosto de 2007, y que se reglamentó por el Decreto 281 de igual fecha. El sistema se estructuró en 18 subsistemas totalmente interrelacionados entre sí, definiendo sus principios, funciones y facultades. Molina (2016).

### **MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN CUBA**

En el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba sesionado del 16 al 19 de abril de 2016 se abordaron las principales transformaciones a realizarse en el país, con el objetivo de avanzar y consolidar los principios del socialismo y construir una nación soberana, independiente, socialista,

democrática, próspera y sostenible. En dicho conclave Castro (2016), expresa que: “El proceso de actualización del modelo económico que iniciamos desde el 6to. Congreso no es una tarea de uno o dos quinquenios. El rumbo ya está trazado. Proseguiremos a paso firme, pero sin pausas, teniendo muy presente que el ritmo dependerá del consenso que seamos capaces de forjar al interior de nuestra sociedad y de la capacidad organizativa que alcancemos para introducir los cambios necesarios sin precipitaciones ni mucho menos improvisaciones que solo nos conducirían al fracaso”. Los lineamientos acordados en este congreso tiene como basamentos esenciales los aprobados en el congreso anterior y se les agregan modificaciones en consonancia con la realidad económica, política y social imperante en el país al momento del conclave.

El modelo de gestión empresarial en Cuba define que es necesario asegurar que los recursos materiales, humanos y financieros a disposición de las empresas estatales sean utilizados en función de los objetivos sociales y rindan los resultados previstos. En su condición de propietario colectivo el estado elabora el plan de la economía nacional, define las facultades e instrumentos financieros a utilizar por las empresas en la producción de bienes y servicios, y también instrumentan diversos procedimientos para el control.

El propósito del modelo de gestión de las empresas estatales puede resumirse del siguiente modo: garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente que genere mayores aportes a la sociedad socialista, y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social. Estas llevan a cabo el proceso directo de la producción de bienes y servicios. De ahí la importancia de que los colectivos conozcan donde radican las principales dificultades y las reservas para elevar la eficiencia de la empresa y también de que desarrollen la capacidad de innovar.

Lo anterior se reitera en todas las empresas del país, pero la economía es un sistema en el que entrelazan unas empresas con otras, y estas, a su vez, con el comercio exterior cubano. Por ello, las diferentes iniciativas propuestas en unas y otras no pueden decidirse de forma aislada, sino que deben ser reguladas por la sociedad. En otras palabras, se trata de actuar bajo el principio martiano “con todos y para el bien de todos”, y que el criterio de la posición social de los individuos dependa de su trabajo, García y De los Santos (2013). La construcción de la nueva sociedad es incompatible con la corrupción y el enriquecimiento de unos a costa de la apropiación del trabajo ajeno.

El perfeccionamiento empresarial ha sido, hasta ahora, el modelo de gestión empresarial con el que han operado numerosas empresas en el país, cuyos resultados económicos y sociales permiten constatar la validez de sus principios en la realidad cubana. La experiencia acumulada permite hoy disponer de una versión perfeccionada de sus bases generales, acometer su generalización a todo el sistema empresarial cubano, así como establecer el necesario acople del perfeccionamiento empresarial con la dirección planificada de la economía nacional y otras políticas nacionales. Todo ello ha de estar a tono con las exigencias internacionales, que, de no tenerse en cuenta, crean barreras al despliegue de las potencialidades empresariales.

### **PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL CUBANO**

El Perfeccionamiento Empresarial es un grupo de medidas con incidencia en la administración y en la organización empresarial. Proceso encaminado a la búsqueda de la máxima eficiencia y competitividad de la empresa estatal cubana, sobre la base de otorgarle principios y procedimientos que estimulen la iniciativa y la creatividad de dirigentes y trabajadores en las organizaciones.

El Perfeccionamiento Empresarial asimila los procedimientos y técnicas más modernos de la gerencia empresarial en el mundo, ajustado al contexto cubano, trayendo consigo un nuevo sistema de gestión, que se pondrá en marcha en todas las empresas del país de manera gradual y paulatina, sobre bases, objetivos y principios diferentes a experiencias anteriormente desarrolladas. Fernández, Prado, Tasé, Cárdenas y Haep (2008).

Pasos en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial (Decreto ley 187/1998):

1. Preparación para todos los trabajadores, del Sindicato, del Partido y la UJC de la Empresa para desarrollar el proceso.
2. Diagnóstico empresarial inicial.
3. Análisis del diagnóstico por el grupo gubernamental y autorización para comenzar los estudios.
4. Desarrollo del estudio de perfeccionamiento empresarial. Evaluación de la organización y sistema que aplicará la empresa. Elaboración del expediente del perfeccionamiento empresarial.
5. Aprobación, por el grupo gubernamental, del expediente del Perfeccionamiento Empresarial, y autorización del comienzo de la implantación.

6. Implantación del Perfeccionamiento Empresarial.
7. Supervisión y ajuste del sistema diseñado.

## **CAPITULO II**

### **2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA AGROPECUARIA DE FLORENCIA, CIEGO DE ÁVILA**

El 31 de julio del año 2000 fue creado el Grupo Empresaria de Tabaco de Cuba “TABACUBA, y a su vez como integrante de este la Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco de Ciego de Ávila el cual se había creado en el año 1961; el 28 de enero de 2005 modifica el objeto social y la denominación de la Empresa por “Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Ciego de Ávila; y el 23 de agosto del 2010 cambia la denominación de la Empresa por “Empresa Agropecuaria Florencia”.

La Empresa está ubicada en carretera a Florencia No 56, Tamarindo, del Municipio Florencia, Ciego de Ávila, Cuba. Y atiende 9 UEB. De estas 4 se dedican al cultivo y beneficio del tabaco, 2 al torcido de consumo nacional, 1 al torcido de exportación, 1 a los cultivos varios y la ganadería y 1 que atiende la logística de la Empresa. Manteniendo relaciones de trabajo con todos los organismos de la administración del estado, en los niveles de municipio y provincia, así como las organizaciones políticas y de masas en esos niveles.

Así mismo contando con una misión, visión, objeto social, organigrama y plan de acción.

#### **2.2. COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

##### **2.2.1. COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN CUBA**

Para determinar los componentes del sistema empresarial a considerar en el estudio se utiliza como método cualitativo la triangulación de datos que implica el uso de diferentes fuentes de información para aumentar la validez de un estudio. Estas fuentes son partes interesadas, en el caso que nos ocupa se encuesta a: profesores de la Universidad de Ciego de Ávila expertos en el tema del proceso de gestión empresarial cubano, entrevista al director de la Empresa Agropecuaria Florencia el que caracteriza su empresa y experto en materia de la evolución histórica de la industria tabacalera y temas asociados al proceso productivo. Además se revisa la evidencia documental: Estados Financieros (2016 y 2017), Sistema de Gestión de la Calidad, Convenio

Colectivo de Trabajo, los documentos asociados a la planeación estratégica y fuentes bibliográficas.

Durante la etapa de análisis, los comentarios de los grupos de partes interesadas se compararán para determinar las áreas de acuerdo, así como las áreas de divergencia.

Como resultado de la encuesta realizada a expertos en materia de gestión empresarial en la que se aprecia la preferencia de estos de acuerdo a la votación (se seleccionan los componentes con votación superior a 12, ver Anexo 1), y las otras fuentes tenidas en cuenta, se determinan los componentes fundamentales del sistema empresarial que para el presente estudio se deben considerar, a partir de la mayor o menor influencia de estos en la evolución de la producción experimentada en la Empresa objeto de estudio. En atención a lo anterior, se decide seleccionar los siguientes componentes de la gestión empresarial.

- Planeación estratégica
- Estructura organizativa.
- Sistema de gestión de calidad.
- Gestión de Recursos Humanos.
- Sistema Financiero
- Formas de propiedad

### **2.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **2.3.1. COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA EMPRESA AGROPECUARIA FLORENCIA**

Ya conociendo los componentes del sistema de gestión empresarial seleccionados, se hace necesario conocer las particularidades específicamente en la Empresa Agropecuaria Florencia a la hora de operacionalizar dichos componentes. Para determinarlos se realiza una entrevista estructurada al director de dicha empresa (Ver Anexo 2). Se utilizó este tipo de entrevista que sigue un guion preciso y orden de preguntas, produciendo un mismo estímulo para todos los entrevistados. A partir de ella se determinó que dentro de la empresa se gestionan fundamentalmente la planeación estratégica, estructura organizativa, sistema de gestión de calidad, gestión de recursos humanos, sistema financiero y formas de propiedad.

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **Misión**

Acopiar y beneficiar el tabaco procedente del sector cooperativo y campesino, prestándole asesoría técnica y asegurándole los insumos necesarios para lograr una alta calidad y comercializar con los clientes nacionales, así como satisfacer la demanda a la población de los productos del agro, la leche y de tabaco torcido para consumo nacional.

### **Visión**

La Empresa tiene el Perfeccionamiento Empresarial implantado y obtiene como impacto de una eficaz capacitación altos rendimientos y alta productividad. Está elaborada y en aplicación toda la base reglamentaria de la entidad, los directivos asumen la implantación del Sistema de Dirección y Gestión con entera responsabilidad, identificando en este proceso una vía económica de elevar su competitividad. Se ha fortalecido el funcionamiento de los Órganos Colectivos de Dirección y las transformaciones introducidas por el Sistema de Dirección y Gestión provocan un incremento en la productividad. El sistema de Gestión de calidad está implantado, logrando una producción de alta calidad y sin contaminar el medio ambiente.

### **Objeto Social**

Producir, acopiar, beneficiar y comercializar de forma mayorista tabaco en rama a la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama “La Vega”, en moneda nacional.

Producir y comercializar de forma mayorista semillas y posturas de tabaco, semillas de pastos, substratos y medios biológicos, semillas y posturas forestales, en moneda nacional.

Comercializar de forma mayorista semillas y posturas de tabaco, semillas y posturas forestales, medios e insumos para la producción agrícola del tabaco y la preindustria, a la base productiva (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Producción Agropecuaria, de Créditos y Servicios y productores individuales) y a entidades del sistema, en moneda nacional.

Producir y comercializar de forma mayorista productos agropecuarios (viandas, hortalizas, granos, frutales, animales de ganado menor y sus carnes) a entidades del sistema y de forma mayorista y/o minorista en el Mercado Agropecuario Estatal, así como los excedentes de forma minorista a los trabajadores de la entidad, todo ello en moneda nacional.

Producir y comercializar de forma mayorista tabaco torcido, a mano, con destino a la Empresa de Abastecimiento Técnico Material a la Industria del Tabaco, integrada al Grupo Empresarial TABACUBA, en moneda nacional.

Comercializar de forma mayorista con las empresas industriales del Grupo Empresarial TABACUBA, tabaco torcido en proceso y los excedentes de habilitaciones, cajonería, materias primas, materiales y otros renglones utilizados en la producción de tabaco torcido y sus subproductos, en moneda nacional.

Brindar servicios de fumigación de tabaco, a las empresas industriales del Grupo Empresarial TABACUBA, en moneda nacional.

Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional, leche de ganado mayor y menor y derivados lácteos (quesos) con destino a la Industria Láctea así como leche fresca a Comercio Interior (cruzamiento) en moneda nacional y de forma minorista a los trabajadores de la entidad que se desempeñen como ordeñadores, todo ello cumpliendo las regulaciones establecidas por los Organismos correspondientes (Ministerio del Comercio Interior, la Industria Alimenticia y de la Agricultura).

Producir y comprar a la base productiva (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Créditos y Servicios y de Producción Agropecuaria, Granjas Estatales de nuevo tipo y productores individuales) para comercializar de forma mayorista, animales comerciales de ganado mayor con destino a la Industria Cárnica y a las comercializadoras mayoristas del Ministerio de la Agricultura, en moneda nacional.

Producir y comercializar de forma mayorista a la Industria Cárnica, carnes de ganado mayor a partir de los sacrificios autorizados por accidentes o depauperación que de modo ocasional se le autoricen a la empresa, en moneda nacional.

Producir y comprar a la base productiva, para comercializar de forma mayorista al Ministerio de la Industria Ligera, cuero curtido y natural de ganado mayor a partir de los sacrificios que se autoricen de animales accidentados y/o depauperados y cueros de ganado menor, en moneda nacional.

Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional, animales de trabajo a empresas, Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Créditos y Servicios y de Producción Agropecuaria, Granjas Estatales de nuevo tipo y productores individuales.

Producir y comprar a la base productiva para comercializar de forma mayorista en estado natural, ganado menor y sus carnes, viandas, hortalizas, granos, cítricos, frutales, madera rolliza, carbón vegetal, guanos, yaguas, palmiche, postes vivos, en moneda nacional.

Comprar, producir y comercializar de forma mayorista, hortalizas y condimentos frescos y secos con destino al consumo social y de forma minorista en los puntos de ventas autorizados por el Consejo de la Administración Municipal, puede comercializar además, raíces, tubérculos tropicales, plátanos, maíz, sorgo, arroz popular, leña, carbón, aceites de ajonjolí, de maní, de girasol, de palma de corajo y de otras plantas oleaginosas, frutas frescas, sus pulpas y jugos naturales, vegetales encurtidos de forma artesanal, plantas medicinales, frescas o deshidratadas, alimento animal (incluye piensos criollos), miel de abejas de la tierra y sus subproductos, pie de crías de aves rústicas y sus huevos, carnes frescas de ganado menor, flores, posturas de plantas frutales, forestales y ornamentales, todo ello en moneda nacional.

Comercializar de forma minorista en moneda nacional en los Consultorios – Tiendas Agropecuarios insumos para la producción y los productos de alta demanda para el sector agropecuario tales como monturas, sogas, bastos, yugos, frontiles, cinturones de seguridad, guantes, petos, polainas, sombreros, machetes, aperos de labranza, cuchillos, vagones, regaderas, semillas botánicas y agámicas, incluidas las vitroplantas, posturas de plantas frutales, forestales y ornamentales, plantas medicinales frescas y deshidratadas, biopreparados para el control integral de plagas, literatura científico – técnica relacionada con la actividad de producción agropecuaria y forestal, abono orgánico, humus de lombriz, piensos criollos y pie de cría de la lombricultura.

Prestar servicios a través de los Consultorios – Tiendas Agropecuarios de atención técnica y asesoría en la aplicación de las tecnologías de producción agropecuaria, para la aplicación de productos contra plagas y enfermedades, realización de podas, injertos, sueros sanitarios, suelos y fertilizantes, sanidad vegetal, de riego y drenaje, microcentro de cubriciones, dentro del ámbito geográfico definido para la agricultura urbana, en moneda nacional.

Producir y comercializar de forma mayorista, materia orgánica, medios biológicos, semillas de pastos, insumos agropecuarios, piezas de repuesto, herramientas e instrumentos de trabajo a la base productiva (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativa de Créditos y Servicios y de Producción Agropecuaria, Granjas Estatales de nuevo tipo y productores individuales) y a entidades del sistema, en moneda nacional.

Comercializar de forma mayorista, desechos de tabaco para la producción de tabaquina, a entidades del sistema en moneda nacional.

Brindar servicios de alquiler de almacenes y equipos pesados (cargadores frontales, motoniveladoras, tolvas, pipas de miel, jaulas de ganado y similares), en moneda nacional.

Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de obras menores, de taller automotor, reparación de la maquinaria agrícola y de equipos y sistemas de riego, de maquinado, abasto de agua por riego, de preparación de tierras, fumigación y de agrotecnia, a la base productiva (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Créditos y Servicios y de Producción Agropecuaria, Granjas Estatales de nuevo tipo y productores individuales) y a entidades del sistema, en moneda nacional.

Producir y comercializar de forma mayorista, materiales alternativos de construcción a entidades del sistema, en moneda nacional.

Brindar servicios de medicina veterinaria, inseminación artificial, ordeño mecánico, laboratorios de leche y de reparación de cercas para el pastoreo de ganado, a la base productiva (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Créditos y Servicios y de Producción Agropecuaria, Granjas Estatales de nuevo tipo y productores individuales) y a entidades del sistema, en moneda nacional.

Brindar servicios de capacitación, de procesamiento de datos y servicios técnicos de explotación y manejo del ganado, en moneda nacional.

Comercializar de forma mayorista productos ociosos, a las Empresas de Recuperación de Materias Primas, en moneda nacional.

Brindar servicios de transporte de carga por vía automotor a entidades del sistema y a terceros en moneda nacional. A terceros en los retornos, teniendo la obligación de acudir siempre a las Agencias de Cargas de Municipios y Provincias.

Producir y comercializar de forma minorista a sus trabajadores, alimentos elaborados en el centro de elaboración propio de la empresa, en moneda nacional.

Brindar servicios de comedor, cafetería y recreación a los trabajadores de la entidad, en moneda nacional.

Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de las viviendas a los trabajadores de la entidad, en moneda nacional.

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

De acuerdo con la información recopilada en la entrevista al director, se constató que la empresa agropecuaria Florencia se estructura de la siguiente manera (Ver Anexo 3): una dirección general a la que se subordinan seis departamentos administrativos el cual son: Dirección Tecnología y Desarrollo, Dirección Contabilidad y Finanzas, Dirección Capital Humano, Directora Adjunta, Jefe Seguridad y Protección y Especialista de Cuadros; y nueve unidades empresariales de base (UEB), y ellas son: UEB Beneficio de Tabaco Tamarindo, UEB Beneficio de Tabaco Guadalupe, UEB Beneficio de Tabaco Florencia, UEB Beneficio de Tabaco Ceballos, UEB Beneficio de Tabaco Torcido Chambas, UEB Beneficio de Tabaco Torcido Ciego de Ávila, UEB Beneficio de Tabaco Torcido Tamarindo, UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumos, UEB Granja Urbana; de las cuales cuatro cuentan con talleres de escogido representando un total de nueve: Taller de escogida Majagua, Guadalupe, Florencia, Loma, Mabuya, Tamarindo, Marroquí, Abras Grandes y Venezuela.

La estructura organizativa se caracteriza de forma horizontal, debido a que tiene una línea de mando amplia, el cual permite que la toma de decisiones sea más rápida y la comunicación más fluida.

## **SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

La información documental aportada por la especialista en gestión de la calidad, se pudo apreciar que la empresa se rige por la norma de calidad ISO 9001:2015 y la de Medio Ambiente ISO 14000 y 14001. Actualmente no cuenta con la certificación del Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Medio Ambiente. En estos momentos se encuentra en el proceso de certificación, para esto la Empresa contrata los Servicios de Certificación tomando como referencia la UEB Beneficio Tabaco Guadalupe para el diciembre del año 2018, está elaborado el cronograma para su implementación y cuenta con la realización de las Estrategias tanto de Calidad como de Medio Ambiente elaboradas a partir de las del Grupo TABACUBA.

Según cronograma de implementación y certificación iniciaron en el mes de septiembre de 2017 la etapa 1 y 2 de la sensibilización, que está constituido el Grupo Gestor y designado el representante de Calidad. En el mes de octubre de 2017 se trabajó en la etapa 3 y 4 correspondientes al Diagnóstico y la elaboración de la política y los objetivos de calidad respectivamente, además se está trabajando en la fase II, diseño del sistema (Ver Anexo 4).

## **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Con la información documental aportada por el especialista de recursos humanos y la entrevista realizada al director, se constató que la entidad está constituida por el grupo empresarial TABACUBA de propiedad estatal, y la materia prima la obtienen de los productores privados a través de las CCS y CPA. Posee el convenio colectivo de trabajo actualizado y adecuado a sus necesidades reales, donde se recoge:

- 1- sistema de organización general,
- 2- sistema de métodos y estilos de dirección,
- 3- sistema de atención al hombre,
- 4- sistema organización de la producción de bienes y servicios,
- 5- sistema de gestión de la calidad,
- 6- sistema de pago y salario,
- 7- régimen de trabajo y descanso,
- 8- seguridad y salud en el trabajo,
- 9- disciplina de trabajo,

- 10- emulación socialista,
- 11- sistema de gestión ambiental,
- 12- sistema de gestión de la innovación,
- 13- sistema de contratación económica,
- 14- sistema de control interno,
- 15- sistema informativo,
- 16- sistema de comunicación empresarial,

Se anexa (Ver Anexo 5) al convenio colectivo de trabajo el reglamento disciplinario, de capacitación y desarrollo, el programa de prevención de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente laboral y el plan de adquisición de los medios de protección personal.

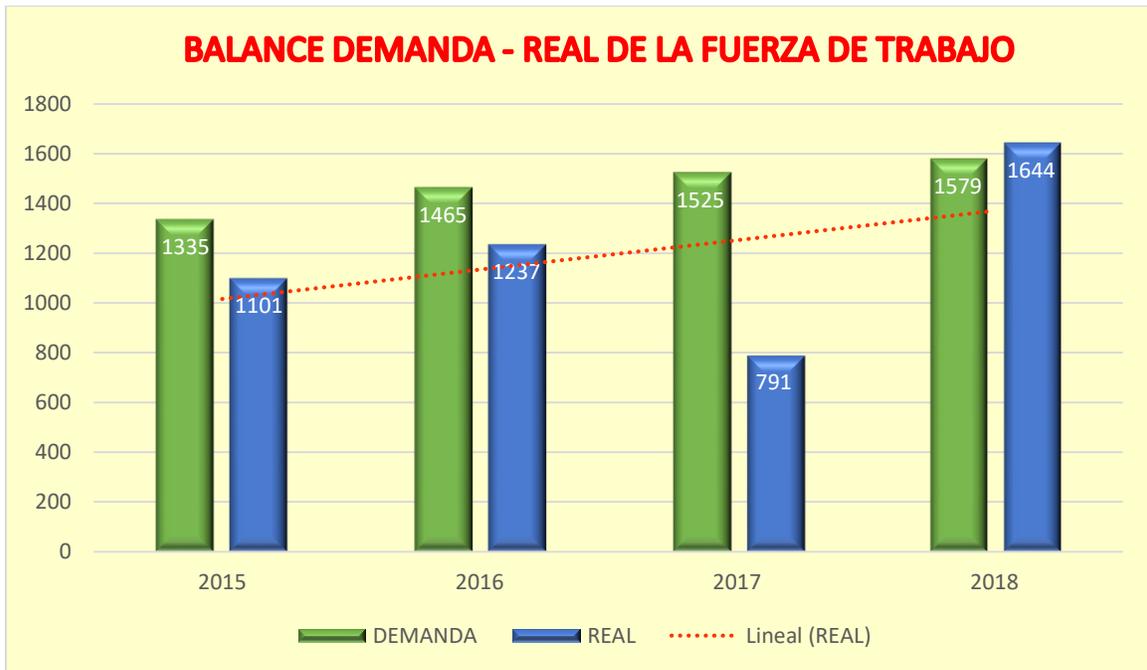
La empresa se caracteriza por una fluctuación del personal que varía en dependencia de la cantidad de tabaco que haya para los procesos de beneficios o escogidas. La forma de contratación es determinada e indeterminada.

El sistema de pago que manejan en la empresa es por destajo y cumplimiento, más salario básico. Por destajo es una forma de pago que se basa en la productividad del trabajador diariamente y se le efectúa el pago mensualmente; por cumplimiento, se define como la resta del salario formado menos el salario base de cálculo, si el resultado es negativo, se considera salario de incumplimiento y si es positivo salario de sobrecumplimiento; y el salario básico, comprende el salario escala (es el nivel de la tarifa salarial que corresponde a cada grupo de complejidad de la escala (Decreto 326 ò Reglamento del Código de Trabajo), más los pagos adicionales establecidos legalmente.

Se implementa el Programa integral de atención al hombre que abarca desde proporcionar ropa y calzado, equipos de protección personal, alimentación mediante un sistema de comedor, aseo personal, reciben estimulación monetaria y moral; hasta los servicios de atención a la salud, a través de los chequeos médicos pre empleos, periódicos, los que se realizan cada seis meses y anuales (los trabajadores que manipulan los plaguicidas se le realizan chequeos especializados cada tres meses). A pesar de que la empresa no se relaciona de forma contractual con los productores privados, se les presta atención fitosanitaria y cultural a través de las CCS y CPA.

A través de las visitas guiadas a las fábricas y otras instalaciones de la empresa se observa que el ambiente laboral se caracteriza por una buena comunicación horizontal y vertical, es ameno y se

puede escuchar música de aceptación generalizada a modo de estímulo. Los locales exhiben un ambiente favorable para el trabajo, se encuentran ventilados debido al fuerte olor que desprende la hoja del tabaco, además están equipados con las luminarias que se requieren para esta actividad; cabe señalar que la producción es manual en todas sus etapas. (Ver anexo 6)

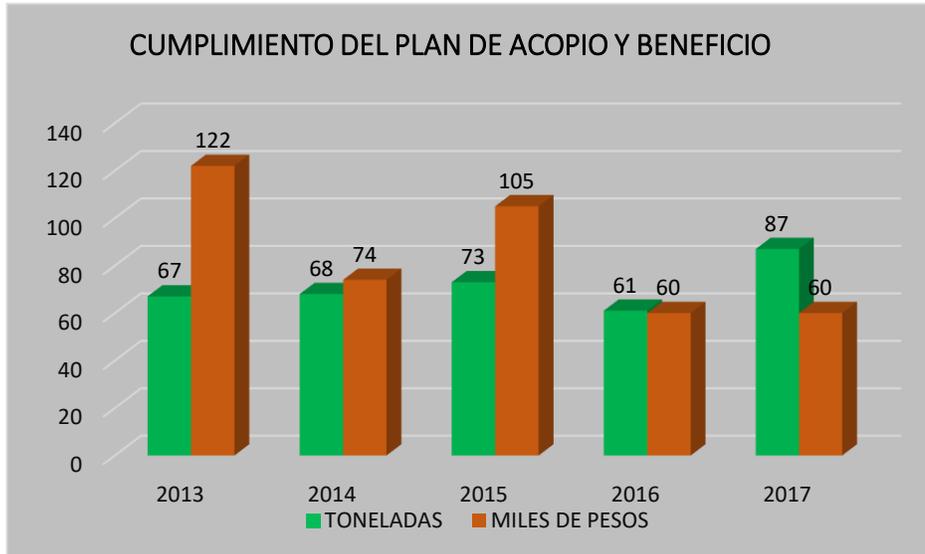


Fuente: Elaboración propia, 2018

De acuerdo a la información documental y a la entrevista que se le realizó al Director de la empresa Agropecuaria Florencia, se constató que la fuerza de trabajo en el año 2017 cerró con un total de trabajadores de 791 en las diferentes áreas, el cual 399 de ellos eran mujeres. Así mismo se observa que actualmente la empresa cuenta con 1644 trabajadores, donde 625 son mujeres. De igual manera se observa y compara que desde el año 2015 hasta hoy, la fuerza de trabajo se ha mantenido en promedio. La empresa tiene proyectado un aumento de las capacidades productivas hacia el 2020. (Ver Anexo 7).

## SISTEMA FINANCIERO

Se analizan los componentes del sistema financiero, partiendo desde el plan de acopio y beneficio en el quinquenio 2013-2017(Ver Anexo 8), y los estados financieros del año 2016 y 2017 (Ver Anexo 9).



Fuente: Elaboración propia, 2018

Se observa que el cumplimiento del plan de acopio y beneficio en toneladas métricas no se encuentra en proporción al de miles de pesos debido a la fluctuación interna de precios de la materia prima que existe en el país desde hace varios años. Para complementar estos datos se procede al análisis del estado de resultados utilizando la técnica de aumentos y disminuciones.

Al aplicar la técnica de aumentos y disminuciones en el estado de resultado que establece la diferencia entre el año 2017 con respecto al 2016, se observa un aumento de las ventas netas en \$ 2.107.483,55. Se puede observar que el costo de la producción aumenta en 982.631,38 mientras que el de las mercancías disminuye en 72.454,28. La variación de la utilidad antes de impuestos es de 899.462,83, se aprecia a un aumento sostenido de la utilidad, incurriéndose en la menor cantidad posible de costos y gastos asociados a la producción. Para corroborar el análisis anterior se procederá al cálculo de las razones financieras vinculadas al rendimiento de la empresa:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$2017 = \frac{2.667.874,74}{10.500.871,25} \times 100 = 25,40\%$$

$$2016 = \frac{1.768.411,91}{8.393.387,7} \times 100 = 21,07\%$$

$$\text{Rentabilidad sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$2017 = \frac{2.667.874,74}{19.259.175,79} \times 100 = 13,85\%$$

$$2016 = \frac{1.768.411,91}{17.036.596,15} \times 100 = 10,38\%$$

$$\text{Rentabilidad sobre Activo Total} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$2017 = \frac{2.667.874,74}{55.294.329,65} \times 100 = 4,82\%$$

$$2016 = \frac{1.768.411,91}{55.929.233,09} \times 100 = 3,16\%$$

$$\text{Rentabilidad sobre la inversion} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

$$2017 = 25,40\% \times 18,99\% = 484,35\%$$

$$2016 = 21,07\% \times 15,00\% = 316,05\%$$

Al aplicar la técnica de las razones financieras se aprecia que la empresa exhibe tasas de rentabilidad elevadas con tendencia al crecimiento estable, sin cambios bruscos en sus finanzas y en correspondencia con la fuerza de trabajo empleada y los índices de producción reflejados en esta investigación.

## CONCLUSIONES

1. La cultura del consumo del tabaco está asegurada en los años por venir, y más que una adicción propiamente dicha es una tradición que se encuentra arraigada en la historia y el consumo popular.
2. La evolución de la Industria Tabacalera en Ciego de Ávila, Cuba ha sido favorable y sostenida, manteniendo su forma artesanal de producción, haciendo de este un producto único en el mundo, distinguido por su olor, sabor y textura.
3. La operacionalización de los componentes de la gestión empresarial considerados en el estudio han influido favorablemente en los resultados económicos y evolución productiva de la Empresa.
4. Resulta pertinente en las condiciones concretas donde se realiza el estudio, la coexistencia de diferentes formas de propiedad mediante el encadenamiento productivo de estas.

## **RECOMENDACIONES**

1. Potenciar acciones de capacitación en materia de gestión empresarial en función de lograr mayor dominio de los componentes de la gestión empresarial y su operacionalización.
2. Prestar especial atención al logro de la certificación del sistema de gestión de la calidad.
3. Dar continuidad a estudios similares para dar seguimiento y perfeccionar los resultados integrales de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Al Busquerque, C, J y Villena, M, J (2000). Elaboración del cigarro como producto no tradicional para exportación. Disponible <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3468/1/5995.pdf> [Consultado 05/02/2018].
- Alayon, A (2014). La industria tabacalera en la economía cubana. Disponible <https://es.blastingnews.com/economia/2014/09/la-industria-tabacalera-en-la-economia-cubana-00122369.html> [Consultado 17/02/2018].
- Álvarez, L, A (1993). La modernización de la industria del tabaco en España (1800-1935). Disponible <ftp://ftp.fundacionsepi.es/phe/hdt9304.pdf> [Consultado 16/01/2018].
- Andraka, P (2011). Libro Trampas al cigarro, 1,18. Disponible [https://books.google.com.co/books/about/Trampas\\_Al\\_Cigarro.html?id=skKWRWPLGnwC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books/about/Trampas_Al_Cigarro.html?id=skKWRWPLGnwC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) [Consultado 03/02/2018].
- Barreto, E (2012). Importancia Del Talento Humano En La Empresa De Hoy. Disponible <http://erikavivianabarreto.blogspot.com.co/> [Consultado 02/03/2018].
- Berreiro Fernández, J., Díez de Castro, J., Berreiro Fernández, B., Ruzo Sanmartín, E., & Lozada Pérez, F. (2003). Gestión científica empresarial. Coruña: Netbiblo [Consultado 02/05/2018].
- Cantero, A (2014). Tradiciones tabacaleras entre atractivos del turismo en Cuba. Disponible <https://www.xing.com/communities/posts/tradiciones-tabacaleras-entre-atractivos-del-turismo-en-cuba-1002975089> [Consultado 23/02/2018].
- Castro, R (2016). Discurso de clausura del 7mo. Congreso del PCC. La Habana, Cuba [Consultado 12/05/2018]
- Chestnut, D (2018). Definición de desarrollo empresarial. Disponible <https://www.cuidatudinero.com/13098633/definicion-de-desarrollo-empresarial> [Consultado 11/02/2018].

- Chiavenato, I (1993). Libro Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. Mc Graw Hill, Pág. 4. [Consultado 10/02/2018].
- Concepto de industria. Disponible <http://conceptodefinicion.de/industria/> [Consultado 05/03/2018].
- Delfín, P, F y Acosta, M, M (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. Disponible <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/8810/8595> [Consultado 11/02/2018].
- Fernández A, Prado E, Tasé G, Cárdenas J y Haep R (2008). Diccionario de términos económicos, contables y agropecuarios. V edición. [Consultado 02/05/2018].
- Fernández, M. (2005). Introducción a la gestión empresarial. Valencia: Universidad Politécnica Valencia [Consultado 16/05/2018].
- García, I (2016). Cuba prioriza industria del tabaco a pesar de su nocividad. Disponible <https://www.martinoticias.com/a/cuba-gobierno-cubano-prioriza-industria-tabaco-a-pesar-nocividad/125084.html> [Consultado 23/02/2018].
- García, M y De los Santos, H (2013). Libro Modelo económico y social cubano: nociones generales. Pp. 41-42 [Consultado 12/05/2018].
- Guerra, A 2016. Regiones de cultivos de tabaco en Cuba. Disponible <http://www.ellugareno.com/2016/11/regiones-de-cultivos-de-tabaco-en-cuba.html> [Consultado 12/04/2018].
- Hatteen, K, J (1987). Un concepto de estrategia. Disponible <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/> [Consultado 20/04/2018].
- Hernández, H (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. [Consultado 17/04/2018].

- Hernández, M, B (2013). El tabaco pinareño, producto y símbolo de la cultura cubana. Disponible <http://www.opciones.cu/cuba/2013-02-22/el-tabaco-pinareno-producto-y-simbolo-de-la-cultura-cubana/> [Consultado 11/02/2018].
- Hernández, S, R (2014). Metodología de la investigación. Disponible <https://josedominguezblog.files.wordpress.com/2015/06/metodologia-de-la-investigacion-hernandez-sampieri.pdf> [Consultado 10/03/2018].
- Lapique, B, Z (2010). La cultura cubana y el tabaco. Disponible <http://www.revistasexcelencias.com/excelencias-turisticas-cuba/su-excelencia-el-habano/cultura/la-cultura-cubana-y-el-tabaco> [Consultado 11/02/2018].
- López, A, N (2010). La economía del tabaco. Disponible [https://www.ehu.es/documents/1736829/2176981/08-LOPEZ\\_NICO.pdf](https://www.ehu.es/documents/1736829/2176981/08-LOPEZ_NICO.pdf) [Consultado 14/02/2018].
- Mendez, I, B (2017). El Tabaco Cubano como símbolo de su cultura. Disponible <https://blog.booktocuba.com/2017/02/14/tabaco-cubano-simbolo-cultura/> [Consultado 11/02/2018].
- Ministerio de la Agricultura (1979). Libro Instructivo técnico del tabaco. Ciudad de la Habana, Cuba [Consultado 15/04/2018].
- Molina, E (2016). Libro Devenir del modelo económico socialista. Editorial de Ciencias Sociales La Habana. [Consultado 13/05/2018].
- Monardes, N (1565). Historia medicinal de las cosas que se traen de nuestras Indias Occidentales. Disponible <https://ia600305.us.archive.org/17/items/primeraysegunda01monagoog/primeraysegunda01monagoog.pdf> [Consultado 16/01/2018].
- Nusa, P, J (2016). Cuba: La tierra del mejor tabaco del mundo. Disponible <http://www.granma.cu/cuba/2016-02-26/cuba-la-tierra-del-mejor-tabaco-del-mundo-26-02-2016-15-02-12> [Consultado 09/02/2018].
- Ortiz, F. (1983). Obra Contrapunteo cubano del tabaco y el azúcar. Disponible [https://span590.files.wordpress.com/2011/02/ortiz\\_contrapunteo.pdf](https://span590.files.wordpress.com/2011/02/ortiz_contrapunteo.pdf) [Consultado 19/01/2018].

- Pallares, Z, Romero, D, y Herrera, M (2005). Libro Hacer Empresa: Un Reto. Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, Pág. 41. [Consultado 10/02/2018].
- Pascuttini, P (2014). El tabaco, un motor económico. Disponible [https://www.clarin.com/economia/tabaco-motor-economico\\_0\\_BkW0q3cPXl.html](https://www.clarin.com/economia/tabaco-motor-economico_0_BkW0q3cPXl.html) [Consultado 16/02/2018].
- Peña, S, L y Rivera R, H (2011). Análisis estratégico del sector tabacalero en Colombia 2005-2010. Disponible <file:///D:/Downloads/e0a8583b-83c2-494a-b25e-387fc49a24a2.pdf> [Consultado 16/02/2018].
- Pérez, J y Gardey, A (2014). Tabaco. Disponible <https://definicion.de/tabaco/> [Consultado 01/02/2018].
- Porzecanski, A y Raxworthy, C (2016). Tabaco en Cuba. Disponible <https://www.amnh.org/exhibitions/cuba/tobacco-in-cuba> [Consultado 23/02/2018].
- Ribeiro, L (2001). Libro Generar Beneficios. Ediciones Urano S.A., Pág. 99. [Consultado 10/02/2018].
- Rivas Tovar, L. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas. Gaceta Ide@s CONCYTEG, Pp. 35-67 [Consultado 29/04/2018].
- Rodríguez, G, M (2005). Libro Historia de la Real Fábrica de Tabacos de Sevilla, 13. Disponible [https://books.google.com.co/books?id=HQdDJW5L8FMC&pg=PA13&dq=Sevilla+tabaco+1492&hl=es&source=gbs\\_toc\\_r&cad=3#v=onepage&q=Sevilla%20tabaco%201492&f=false](https://books.google.com.co/books?id=HQdDJW5L8FMC&pg=PA13&dq=Sevilla+tabaco+1492&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q=Sevilla%20tabaco%201492&f=false) [Consultado 19/01/2018].
- Sánchez, G, Y (2014). Resaltan su importancia para la economía cubana. Disponible <http://www.opciones.cu/cuba/2014-03-28/resaltan-su-importancia-para-la-economia-cubana/> [Consultado 22/02/2018].
- Steiner, G, A (1991). Un concepto de estrategia. Disponible <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/> [Consultado 20/04/2018].
- Tabacuba (2017). Nuestras Empresas. Disponible Habanensis: Revista del Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba Tabacuba. Pág. 16. [Consultado 13/04/2018].

Teruel, S (2016). El proceso de planeación y control financiero de las empresas. Disponible <https://www.captio.net/blog/el-proceso-de-planeacion-y-control-financiero-de-las-empresas> [Consultado 02/03/2018].

Thompson, I (2016). Tipos de empresas. Disponible <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html> [Consultado el 10/02/2018].

Valles, M (1999). Libro Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Capítulo III. [Consultado 02/05/2018].

Yin, R, K (2014). Case Study Research Design and Methods (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages [Consultado 30/04/2018].

## ANEXOS

### Anexo 1: Resultados de la encuesta realizada a expertos en el tema “Gestión Empresarial”

#### ENCUESTA

#### EXPERTO EN EL TEMA “GESTIÓN EMPRESARIAL”

El objetivo de la encuesta es obtener información a partir de la experiencia de expertos en el tema, que permita conocer los componentes de la Gestión Empresarial para el desarrollo del estudio “Análisis de la Evolución de la Industria Tabacalera en Ciego de Ávila, Cuba. Se agradecen los aportes al estudio.

Ciudad y fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del experto: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Partiendo de las características de la producción Agrícola e Industrial del tabaco, señale en una escala de 0 a 3 el componente de la Gestión que en mayor medida influye en la evolución de la producción tabacalera en la empresa.

<b>MENÚ DE COMPONENTES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL</b>		<b>VOTACIÓN</b>
Planificación Estratégica		15
Estructura Organizativa		12
Sistemas	Recursos Humanos	12
	Gestión de la Calidad	15
	Seguridad y Salud en el trabajo	10
	Comunicación	10
	Medio Ambiente	8
	Control	10
	Proceso Financiero	12
Formas de Propiedad		15

**Anexo 2:** Estructura de la entrevista a Director de la Empresa Agropecuaria Tabacuba.

**ENTREVISTA**

**EMPRESARIOS DEL SECTOR TABACALERO EN CIEGO DE ÁVILA - CUBA**

El objetivo de la entrevista es obtener información a partir de la experiencia de los empresarios del ramo, que permita analizar la evolución de la industria tabacalera en Ciego de Ávila - Cuba. Se agradecen los aportes al estudio.

Ciudad y fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del informante: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Año de creación: \_\_\_\_\_ Tipo de empresa \_\_\_\_\_

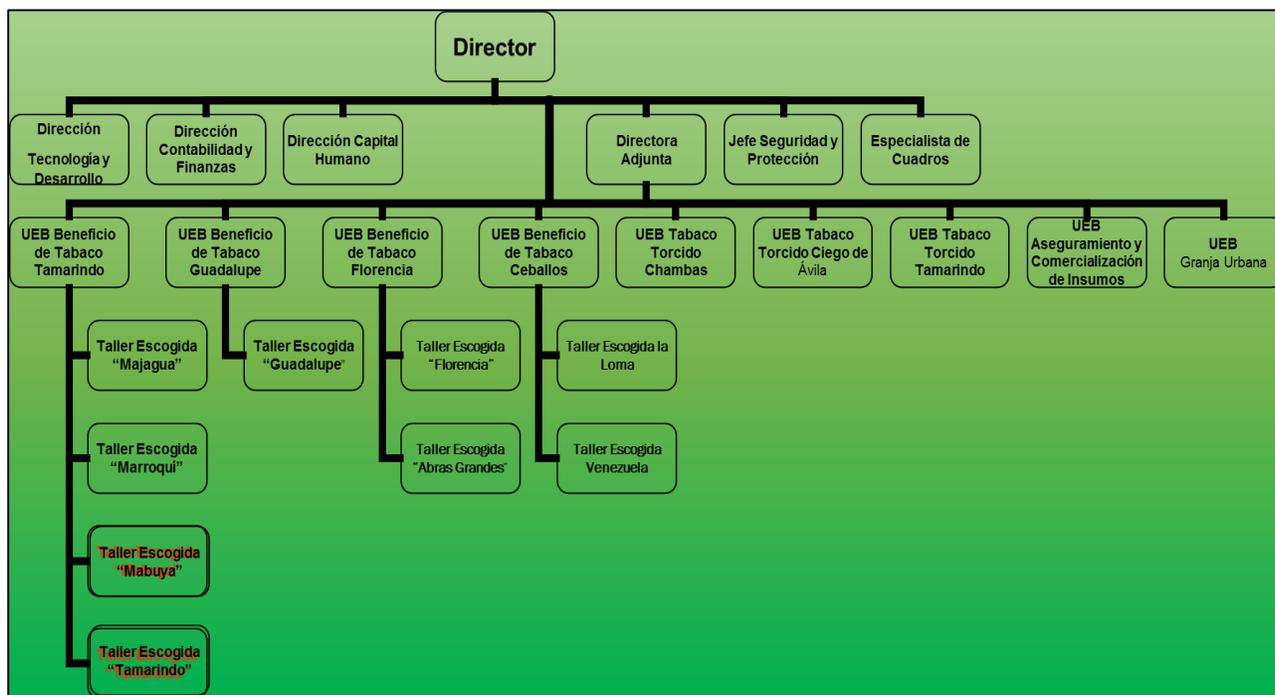
Sector: \_\_\_\_\_ Comercializa o produce el tabaco \_\_\_\_\_

1. ¿La empresa cuenta con una estructura orgánica?
2. ¿La empresa cuenta con las áreas funcionales?
3. ¿Cuenta con un direccionamiento? Misión - Visión - Propósitos - Valores
4. ¿Cuenta con planes estratégicos?
5. ¿Cuánto producen mensualmente?
6. ¿Cómo es el proceso de producción de la empresa?
7. ¿En qué porcentaje de tecnificación podría decirse que está el proceso de producción?
8. ¿Con cuántos empleados inició la empresa? y ¿Cuántos empleados tiene actualmente?
9. ¿Cuenta con un manual de funciones y de procesos para los diversos cargos?
10. ¿Cuál es el tipo de contrato que manejan? ¿Hay algún momento del año donde contratan más empleados?
11. ¿En cuánto oscila el salario promedio?
12. ¿Cómo dan a conocer la empresa y el producto?
13. ¿Qué estrategias de promoción utilizan?
14. ¿En cuál de las siguientes fases cree que esta la empresa: Existencia, supervivencia, éxito, arranque o madurez?
15. ¿Cómo es el proceso financiero de la empresa?
16. ¿Cuánto venden mensualmente?

17. ¿Culturalmente cómo asume el consumo del tabaco en Cuba?
18. ¿Cómo ha aportado la industria tabacalera al desarrollo de Cuba?
19. ¿Cómo ve la industria tabacalera en 5 años?

Entrevistador: \_\_\_\_\_

### Anexo 3: Organigrama de la Empresa Agropecuaria Florencia



Fuente: Empresa Agropecuaria Florencia, 2018

---

**NORMA CUBANA**

**NC**

ISO 9001: 2015  
(Publicada por la ISO en 2015)

---

**SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD — REQUISITOS**  
[ISO 9001: 2015, (Traducción certificada), IDT]

Quality management systems — Requirements

La traducción certificada de la Norma Internacional ISO 9001: 2015 *Quality management systems — Requirements*, es adoptada como Norma Nacional idéntica con la referencia NC-ISO 9001: 2015.

---

ICS: 03.120.10

5. Edición Septiembre 2015  
REPRODUCCIÓN PROHIBIDA

Oficina Nacional de Normalización (NC) Calle E No. 261, El Vedado, La Habana. Cuba.  
Teléfono: 830-0835 Fax: (537) 836-8048; Correo electrónico: nc@ncnorma.cu; Sitio  
Web: www.nc.cubaindustria.cu



Cuban National Bureau of Standards

NC-ISO 9001: 2015

## Prefacio

La Oficina Nacional de Normalización (NC), es el Órgano Nacional de Normalización de la República de Cuba y representa al país ante las organizaciones internacionales y regionales de normalización.

La elaboración de las Normas Cubanas y otros documentos normativos relacionados se realiza generalmente a través de los Comités Técnicos de Normalización. Su aprobación es competencia de la Oficina Nacional de Normalización y se basa en las evidencias del consenso.

### Esta Norma Cubana:

- Ha sido elaborada por el Comité Técnico de Normalización NC/CTN 56 de Gestión de la Calidad, Aseguramiento de la Calidad y Evaluación de la Conformidad, Integrado por representantes de las siguientes entidades:

Ministerio de la Industria Alimentaria	Ministerio de Industrias
Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias	Ministerio de Comunicaciones
Ministerio de la Construcción	Ministerio del Turismo
Ministerio de Educación Superior	Ministerio de la Agricultura
Ministerio de Salud Pública	Ministerio de Energía y Minas
Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera	Centro Nacional de Biopreparados
Oficina Nacional de Normalización	Instituto Carlos J. Finlay
Centro de Gestión y Desarrollo de la Calidad	Instituto Nacional de Investigaciones en Metrología
ACERPROT	GECYT

- Esta quinta edición anula y sustituye a la cuarta edición de la NC-ISO 9001: 2008 de igual título, la cual ha sido revisada técnicamente (ver Prólogo).
- Es una adopción idéntica de la traducción certificada por la ISO de la Norma Internacional ISO 9001: 2015 *Quality management systems - Requirements*.

© NC, 2015

Todos los derechos reservados. A menos que se especifique, ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida o utilizada en alguna forma o por medios electrónicos o mecánicos, incluyendo las fotocopias, fotografías y microfilmes, sin el permiso escrito previo de:

Oficina Nacional de Normalización (NC)

Calle E No. 261, El Vedado, La Habana, Habana 4, Cuba.

Impreso en Cuba.

NORMA  
INTERNACIONAL

ISO  
9001

Traducción oficial  
Official translation  
Traduction officielle

Quinta edición  
2015-09-15

---

---

## Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos

*Quality management systems — Requirements*

*Systèmes de management de la qualité — Exigences*

Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español avalada por el Grupo de Trabajo Spanish Translation Task Force (STTF), que ha certificado la conformidad en relación con las versiones inglesa y francesa.



Número de referencia  
ISO 9001:2015 (traducción oficial)

© ISO 2015

## Prólogo

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

En la parte 1 de las Directivas ISO/IEC se describen los procedimientos utilizados para desarrollar esta norma y para su mantenimiento posterior. En particular debería tomarse nota de los diferentes criterios de aprobación necesarios para los distintos tipos de documentos ISO. Esta norma se redactó de acuerdo con las reglas editoriales de la parte 2 de las Directivas ISO/IEC (véase [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no asume la responsabilidad por la identificación de cualquiera o todos los derechos de patente. Los detalles sobre cualquier derecho de patente identificado durante el desarrollo de esta norma se indican en la introducción y/o en la lista ISO de declaraciones de patente recibidas (véase [www.iso.org/patents](http://www.iso.org/patents)).

Cualquier nombre comercial utilizado en esta norma es información que se proporciona para comodidad del usuario y no constituye una recomendación.

Para obtener una explicación sobre el significado de los términos específicos de ISO y expresiones relacionadas con la evaluación de la conformidad, así como información de la adhesión de ISO a los principios de la Organización Mundial del Comercio (OMC) respecto a los Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC), véase la siguiente dirección: <http://www.iso.org/iso/infneword.htm>.

El comité responsable de esta norma es el ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, Subcomité SC 2, *Sistemas de la calidad*.

Esta quinta edición anula y sustituye a la cuarta edición (Norma ISO 9001:2008), que ha sido revisada técnicamente, mediante la adopción de una secuencia de capítulos revisados y la adaptación de los principios de gestión de la calidad revisados y de nuevos conceptos. También anula y sustituye al Corrigendum Técnico ISO 9001:2008/Cor.1:2009.

## 0 Introducción

### 0.1 Generalidades

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Esta Norma Internacional puede ser utilizada por partes internas y externas.

No es la intención de esta Norma Internacional presuponer la necesidad de:

- uniformidad en la estructura de los distintos sistemas de gestión de la calidad;
- alineación de la documentación a la estructura de los capítulos de esta Norma Internacional;
- utilización de la terminología específica de esta Norma Internacional dentro de la organización.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos y servicios.

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones.

El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan (véase el [capítulo A.4](#)).

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras, representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

En esta Norma Internacional, se utilizan las siguientes formas verbales:

- "debe" indica un requisito;
- "debería" indica una recomendación;
- "puede" indica un permiso, una posibilidad o una capacidad.

La información identificada como "NOTA" se presenta a modo de orientación para la comprensión o clarificación del requisito correspondiente.

Traducción oficial/Official translation/Traduction officielle

© ISO 2015 – Todos los derechos reservados

vii

---

## ISO 9001:2015 (traducción oficial)

### 0.2 Principios de la gestión de la calidad

Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio.

Los principios de la gestión de la calidad son:

- enfoque al cliente;
- liderazgo;
- compromiso de las personas;
- enfoque a procesos;
- mejora;
- toma de decisiones basada en la evidencia;
- gestión de las relaciones.

### 0.3 Enfoque a procesos

#### 0.3.1 Generalidades

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente. En el [apartado 4.4](#) se incluyen requisitos específicos considerados esenciales para la adopción de un enfoque a procesos.

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA (véase 0.3.2) con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos (véase 0.3.3) dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) el logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

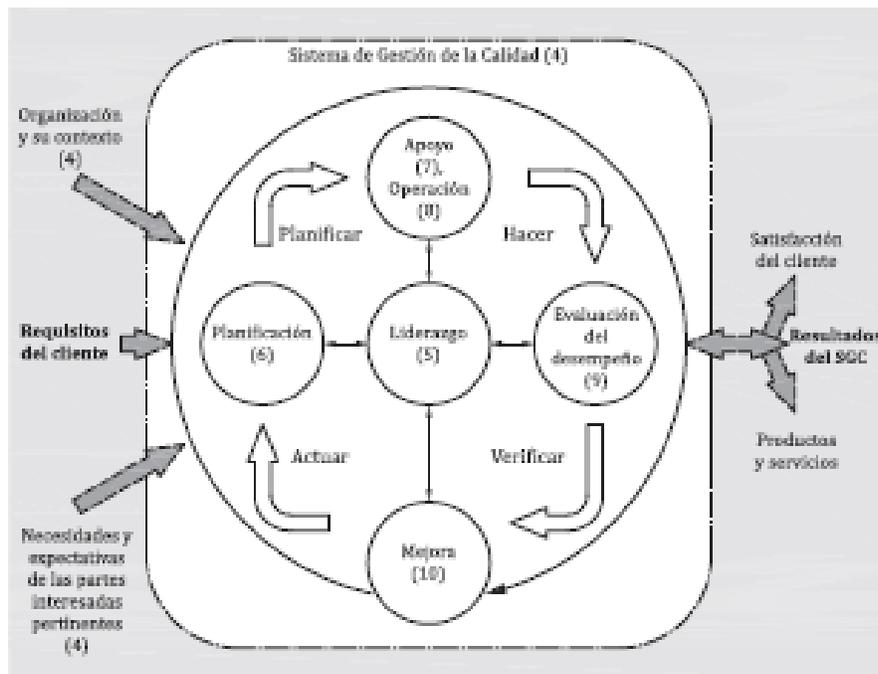
La [Figura 1](#) proporciona una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados.



Figura 1 — Representación esquemática de los elementos de un proceso

### 0.3.2 Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. La [Figura 2](#) ilustra cómo los [Capítulos 4](#) a [10](#) pueden agruparse en relación con el ciclo PHVA.



Nota Los números entre paréntesis hacen referencia a los capítulos de esta Norma Internacional.

Figura 2 — Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA

---

## ISO 9001:2015 (traducción oficial)

El ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:

- **Planificar:** establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- **Hacer:** implementar lo planificado;
- **Verificar:** realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

### 0.3.3 Pensamiento basado en riesgos

El pensamiento basado en riesgos (véase el [Capítulo A.4](#)) es esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz. El concepto de pensamiento basado en riesgos ha estado implícito en ediciones anteriores de esta Norma Internacional, incluyendo, por ejemplo, llevar a cabo acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra, y tomar acciones que sean apropiadas para los efectos de la no conformidad para prevenir su recurrencia.

Para ser conforme con los requisitos de esta Norma Internacional, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establece una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto, por ejemplo, un conjunto de circunstancias que permita a la organización atraer clientes, desarrollar nuevos productos y servicios, reducir los residuos o mejorar la productividad. Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados. El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades.

### 0.4 Relación con otras normas de sistemas de gestión

Esta Norma Internacional aplica el marco de referencia desarrollado por ISO para mejorar el alineamiento entre sus Normas Internacionales para sistemas de gestión (véase el [Capítulo A.1](#)).

Esta Norma Internacional permite a una organización utilizar el enfoque a procesos, en conjunto con el ciclo PHVA y el pensamiento basado en riesgos, para alinear o integrar su sistema de gestión de la calidad con los requisitos de otras normas de sistemas de gestión.

Esta Norma Internacional se relaciona con la Norma ISO 9000 y la Norma ISO 9004 como sigue:

- ISO 9000 *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*, proporciona una referencia esencial para la comprensión e implementación adecuadas de esta Norma Internacional.
- ISO 9004 *Gestión para el éxito sostenido de una organización. — Enfoque de gestión de la calidad*, proporciona orientación para las organizaciones que elijan ir más allá de los requisitos de esta Norma Internacional.

El [Anexo B](#) proporciona detalles de otras Normas Internacionales sobre gestión de la calidad y sistemas de gestión de la calidad que han sido desarrolladas por el Comité Técnico ISO/TC 176.

Esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos para la gestión ambiental, la gestión de la salud y seguridad ocupacional o la gestión financiera.

Para varios sectores se han desarrollado normas del sistema de gestión de la calidad específicas del sector, basadas en los requisitos de esta Norma Internacional. Algunas de estas normas especifican

# Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos

## 1 Objeto y campo de aplicación

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados.

**NOTA 1** En esta Norma Internacional, los términos "producto" o "servicio" se aplican únicamente a productos y servicios destinados a un cliente o solicitados por él.

**NOTA 2** El concepto que en la versión en inglés se expresa como "statutory and regulatory requirements" en esta versión en español se ha traducido como requisitos legales y reglamentarios.

## 2 Referencias normativas

Los documentos indicados a continuación, en su totalidad o en parte, son normas para consulta indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha, sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición (incluyendo cualquier modificación de ésta).

ISO 9000:2015, *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*.

## 3 Términos y definiciones

Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones incluidos en la Norma ISO 9000:2015.

## 4 Contexto de la organización

### 4.1 Comprensión de la organización y de su contexto

La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.

**NOTA 1** Las cuestiones pueden incluir factores positivos y negativos o condiciones para su consideración.

**NOTA 2** La comprensión del contexto externo puede verse facilitado al considerar cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local.

## ISO 9001:2015 (traducción oficial)

NOTA 3 La comprensión del contexto interno puede verse facilitada al considerar cuestiones relativas a los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización.

### 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:

- a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad;
- b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.

### 4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.

Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar:

- a) las cuestiones externas e internas indicadas en el [apartado 4.1](#);
- b) los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el [apartado 4.2](#);
- c) los productos y servicios de la organización.

La organización debe aplicar todos los requisitos de esta Norma Internacional si son aplicables en el alcance determinado de su sistema de gestión de la calidad.

El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada. El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su sistema de gestión de la calidad.

La conformidad con esta Norma Internacional sólo se puede declarar si los requisitos determinados como no aplicables no afectan a la capacidad o a la responsabilidad de la organización de asegurarse de la conformidad de sus productos y servicios y del aumento de la satisfacción del cliente.

### 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;
- d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
- e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;

- f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del [apartado 6.1](#);
- g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;
- h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

4.4.2 En la medida en que sea necesario, la organización debe:

- a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;
- b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.

## 5 Liderazgo

### 5.1 Liderazgo y compromiso

#### 5.1.1 Generalidades

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:

- a) asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- b) asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;
- c) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;
- d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;
- e) asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;
- f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;
- g) asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;
- h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- i) promoviendo la mejora;
- j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

NOTA En esta Norma Internacional se puede interpretar el término "negocio" en su sentido más amplio, es decir, referido a aquellas actividades que son esenciales para la existencia de la organización; tanto si la organización es pública, privada, con o sin fines de lucro.

#### 5.1.2 Enfoque al cliente

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

- a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;

## ISO 9001:2015 (traducción oficial)

- b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.

### 5.2 Política

#### 5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:

- a) sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica;
- b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad;
- c) incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables;
- d) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

#### 5.2.2 Comunicación de la política de la calidad

La política de la calidad debe:

- a) estar disponible y mantenerse como información documentada;
- b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;
- c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.

### 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.

La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:

- a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;
- b) asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas;
- c) informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora (véase [10.1](#));
- d) asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización;
- e) asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad.

## 6 Planificación

### 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

6.1.1 Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el [apartado 4.1](#) y los requisitos referidos en el [apartado 4.2](#), y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:

- a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;
- b) aumentar los efectos deseables;

Traducción oficial/Official translation/Traduction officielle

© ISO 2015 – Todos los derechos reservados

- c) prevenir o reducir efectos no deseados;
- d) lograr la mejora.

6.1.2 La organización debe planificar:

- a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;
- b) la manera de:
  - 1) integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.4);
  - 2) evaluar la eficacia de estas acciones.

Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios.

NOTA 1 Las opciones para abordar los riesgos pueden incluir: evitar riesgos, asumir riesgos para perseguir una oportunidad, eliminar la fuente de riesgo, cambiar la probabilidad o las consecuencias, compartir el riesgo o mantener riesgos mediante decisiones informadas.

NOTA 2 Las oportunidades pueden conducir a la adopción de nuevas prácticas, lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, acercamiento a nuevos clientes, establecimiento de asociaciones, utilización de nuevas tecnologías y otras posibilidades deseables y viables para abordar las necesidades de la organización o las de sus clientes.

## 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

6.2.1 La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.

Los objetivos de la calidad deben:

- a) ser coherentes con la política de la calidad;
- b) ser medibles;
- c) tener en cuenta los requisitos aplicables;
- d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;
- e) ser objeto de seguimiento;
- f) comunicarse;
- g) actualizarse, según corresponda.

La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.

6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar:

- a) qué se va a hacer;
- b) qué recursos se requerirán;
- c) quién será responsable;
- d) cuándo se finalizará;
- e) cómo se evaluarán los resultados.

### 6.3 Planificación de los cambios

Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada (véase [4.4](#)).

La organización debe considerar:

- a) el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales;
- b) la integridad del sistema de gestión de la calidad;
- c) la disponibilidad de recursos;
- d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.

## 7 Apoyo

### 7.1 Recursos

#### 7.1.1 Generalidades

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe considerar:

- a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes;
- b) qué se necesita obtener de los proveedores externos.

#### 7.1.2 Personas

La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.

#### 7.1.3 Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.

NOTA La infraestructura puede incluir:

- a) edificios y servicios asociados;
- b) equipos, incluyendo hardware y software;
- c) recursos de transporte;
- d) tecnologías de la información y la comunicación.

#### 7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos

La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

NOTA Un ambiente adecuado puede ser una combinación de factores humanos y físicos, tales como:

- a) sociales (por ejemplo, no discriminatorio, ambiente tranquilo, libre de conflictos);
- b) psicológicos (por ejemplo, reducción del estrés, prevención del síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones);

c) físicos (por ejemplo, temperatura, calor, humedad, iluminación, circulación del aire, higiene, ruido).

Estos factores pueden diferir sustancialmente dependiendo de los productos y servicios suministrados.

## 7.1.5 Recursos de seguimiento y medición

### 7.1.5.1 Generalidades

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.

La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados:

- a) son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas;
- b) se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito.

La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito.

### 7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones

Cuando la trazabilidad de las mediciones es un requisito, o es considerada por la organización como parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición, el equipo de medición debe:

- a) calibrarse o verificarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación;
- b) identificarse para determinar su estado;
- c) protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.

La organización debe determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.

## 7.1.6 Conocimientos de la organización

La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida en que sea necesario.

Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.

**NOTA 1** Los conocimientos de la organización son conocimientos específicos que la organización adquiere generalmente con la experiencia. Es información que se utiliza y se comparte para lograr los objetivos de la organización.

**NOTA 2** Los conocimientos de la organización pueden basarse en:

- a) fuentes internas (por ejemplo, propiedad intelectual; conocimientos adquiridos con la experiencia; lecciones aprendidas de los fracasos y de proyectos de éxito; capturar y compartir conocimientos y experiencia no documentados; los resultados de las mejoras en los procesos, productos y servicios);

## **Anexo 5: Convenio Colectivo de la Empresa Agropecuaria Florencia**

### **CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO**

#### **ACORDADO ENTRE LA EMPRESA AGROPECUARIA FLORENCIA Y EL SINDICATO TABACALERO EN LA PROVINCIA CIEGO DE AVILA.**

#### **SE HACE SABER QUE:**

La Ley No. 116 de 20 de diciembre de 2013 "Código del Trabajo", "Dispone que por el Convenio Colectivo de Trabajo, de una parte la organización sindical y de la otra parte, el empleador, acuerdan lo concerniente a las condiciones de trabajo y la mejor aplicación y exigencia de los derechos y obligaciones recíprocos que rigen las relaciones de trabajo y el proceso de trabajo en la entidad.

En tal virtud:

**DE UNA PARTE:** La Empresa Agropecuaria Florencia, con domicilio legal en Calle Martí No 56, Tamarindo, Florencia, Ciego de Ávila, en lo adelante el **Empleador**, representada en este acto por el compañero Fernando Pérez Donaire, designado como Director General por la Resolución No. 77 de fecha 15 de julio del 2011 dictado por el Presidente del Grupo Empresarial TABACUBA.

**DE OTRA PARTE:** el Sindicato, representado en este acto por Yaneisy González Pérez Secretario General del Buró Municipal del Sindicato Municipal Agropecuario Forestal y Tabacalero, sito en Martí No 56, Tamarindo, Florencia, Ciego de Ávila, en representación de los trabajadores de la Empresa Agropecuaria Florencia.

**AMBAS PARTES:** Se reconocen mutuamente la personalidad y capacidad con que concurren y

#### **ACUERDAN**

### **CLAÚSULA INTRODUCTORIA**

#### **RELACIONES EL EMPLEADOR -SINDICATO**

**PRIMERO:** Las partes que suscriben este Convenio reconocen que es objeto fundamental del mismo, establecer de una parte la organización sindical y de la otra parte el empleador, acuerdos concernientes a las condiciones de trabajo y la mejor aplicación y exigencia de los derechos y obligaciones recíprocos que rigen las relaciones de trabajo en la entidad. De acuerdo con este principio de la comunidad de propósitos

existentes entre ambas partes, éstas se comprometen a mantener un clima de respeto, cordialidad y entendimiento en sus entrevistas y conversaciones y a cumplir las disposiciones de este Convenio.

#### **Derechos de la organización sindical:**

a) defender y representar los intereses y derechos de los trabajadores, así como propugnar el mejoramiento de sus condiciones de trabajo y de vida;

b) ejercer las atribuciones que les confiere la legislación en la toma de decisiones, en los asuntos que les conciernen a los trabajadores;

c) participar en la elaboración, ejecución y control del plan y el presupuesto, así como proponer medidas encaminadas al perfeccionamiento de la gestión de la entidad;

d) concertar con el empleador el Convenio Colectivo de Trabajo;

e) exigir y controlar el cumplimiento de la legislación de trabajo, de seguridad social y los convenios colectivos de trabajo;

f) recibir por parte del empleador información periódica sobre el comportamiento de la gestión económica y financiera de la entidad, así como de los resultados de la actividad administrativa;

g) promover la educación económica y jurídica de los trabajadores, la capacitación técnica, profesional y cultural, así como su participación en actividades deportivas, artísticas y culturales;

h) organizar e impulsar las tareas concernientes al trabajo sindical;

i) participar en la investigación y análisis de las causas de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales e informar a los trabajadores de sus resultados;

j) promover la capacitación de los dirigentes sindicales para el cumplimiento de sus funciones;

k) impulsar y estimular la creatividad de los colectivos laborales, así como su participación en la solución de los problemas tecnológicos de los servicios; favoreciendo la labor de los innovadores y racionalizadores;

l) organizar y dirigir la emulación entre los trabajadores, encaminada a lograr el incremento en los niveles de eficiencia,

m) incentivar la estimulación a trabajadores y UEB en correspondencia con los resultados alcanzados en su trabajo; y

n) otros derechos que le reconozca la ley.

Los secretarios generales de las organizaciones sindicales tienen derecho a participar en las reuniones de los órganos de dirección administrativa correspondientes.

**Funciones de la organización sindical:**

a) representar a los trabajadores ante el empleador en el ejercicio de sus derechos y protección de sus intereses individuales y colectivos;

b) educar a sus afiliados en el deber de realizar su trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas, cumplir las normas de conducta y disciplina, respetar y cumplir las leyes, así como cuidar de los recursos y medios que utilizan en el desempeño de su labor;

c) representar a los trabajadores en el cumplimiento, revisión y modificación del Convenio Colectivo de Trabajo y en la solución de las discrepancias que de este se deriven;

d) desarrollar programas preventivos entre los trabajadores que favorezcan su salud;

e) realizar asambleas sindicales en los centros de trabajo y participar en otras reuniones, según lo acordado en el Convenio Colectivo de Trabajo; y

f) otras que señalen sus estatutos o reglamentos o se acuerden en asambleas de trabajadores en el marco de la ley.

**SEGUNDO:** Los directivos y ejecutivos, dentro de sus respectivas áreas de trabajo, tienen el deber de cumplir las actividades previstas en sus planes de trabajo y crear las condiciones necesarias para que sus trabajadores puedan realizar las mismas con eficacia, eficiencia y seguridad.

En tal virtud, el Empleador instruye a los cuadros y funcionarios respecto a sus subordinados, sobre el trato que deben brindar al personal que dirigen y la forma de cómo deben atender las reclamaciones de los trabajadores o de sus representantes.

**TERCERO:** El Sindicato, signatario de este Convenio, se compromete a instruir a sus afiliados respecto al tratamiento a utilizar en los asuntos con los jefes u otros representantes del Empleador, a los fines de mantener el respeto, cordialidad y entendimiento en las relaciones Sindicato-Empleador a que se refiere esta cláusula.

**CUARTO:** Las reclamaciones planteadas por cualquiera de las partes, son atendidas de inmediato por la otra.

## **SISTEMA GENERALIDADES**

1.1 La Resolución 339 del 12 de Mayo de 2014 del MEP en su RESUELVO CUARTO modifica el objeto social de la Empresa Agropecuaria Florencia integrada al Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba, en forma abreviada TABACUBA, subordinado al Ministerio de la Agricultura, está ubicada en el poblado de Tamarindo, Municipio Florencia y cuenta con una estructura diseminada por los 10 municipios de la provincia Ciego de Ávila. Para la realización de sus funciones la entidad cuenta con 5 direcciones :

- General
- Adjunta
- Tecnología y Desarrollo
- Capital Humano
- Contabilidad y Finanzas
- 9 UEB: de ellas 4 se dedican al acopio y beneficio de tabaco (una ubicada en Tamarindo, otra en Guadalupe, otra en Florencia y la otra en el poblado de Ceballos), 2 se dedican al torcido manual de tabaco de consumo nacional y 1 al torcido manual de tabaco de exportación (una ubicada en Chambas, otra en Ciego de Ávila y la de exportación en Tamarindo) 1 UEB Agropecuaria que atiende la actividad de Granja Urbana, cultivos varios y pecuaria, ubicada en Tamarindo y una Unidad de Aseguramiento que es la encargada de garantizar el transporte y los insumos necesarios al resto de las UEB y a la base productiva.

1.2 Alcance o cobertura de aplicación del CCT.

Abarca a todos los trabajadores de las UEB y de la Oficina Central de la Empresa Agropecuaria Florencia **1.3**

**Entrada en vigor, período de vigencia y fecha de su terminación.**

El presente Convenio, para su aprobación, ha sido sometido a análisis y discusión con todos los trabajadores de la Empresa Agropecuaria Florencia, entra en vigor a partir de su firma y tiene un término de vigencia de tres (3) años, debiendo ser revisado y ajustado anualmente. Las partes pueden acordar la prórroga de la vigencia del CCT por un límite que no exceda la mitad del período para el cual fue pactado.

**1.4 Condiciones que se acuerdan para la modificación, adición o supresión de sus cláusulas.**

Ambas partes pueden proponer modificaciones y adiciones en cualquier momento, las cuales se analizan y se someten al criterio y aprobación de los trabajadores antes de su inclusión mediante anexos avalados con las firmas correspondientes.

### **1.5 Reproducción, distribución y divulgación del CCT**

El presente Convenio Colectivo de Trabajo será reproducido para su divulgación a todos los trabajadores y se mantendrá de manera permanente en los murales del centro.

### **1.6 Forma de control que se utilizará y su periodicidad**

Las partes comprobarán el cumplimiento de CCT una vez en cada semestre, de cuyo resultado informarán a los trabajadores.

El incumplimiento por las partes de las obligaciones contraídas en este CCT es sancionable de acuerdo a la legislaciones vigentes.

### **1.7 Causas de terminación**

El CCT termina por las causas generales siguientes:

- Extinción de la entidad
- Vencimiento del término fijado

### **1.8 Formas y procedimientos conciliatorios.**

Cuando alguna de las partes detecte el incumplimiento de cualquiera de las cláusulas acordadas en este Convenio Colectivo de Trabajo, procede de inmediato a notificar a la parte infractora, a fin de que adopte las medidas correspondientes para su erradicación.

Si no se adoptan las medidas necesarias y se mantiene el incumplimiento, la parte afectada lo comunica de inmediato a los niveles superiores, así como al Sindicato, para su solución.

Los trabajadores tienen la obligación de cumplir lo estipulado en este Convenio y el derecho de exigir a las partes firmantes el cumplimiento de cada cláusula. Cualquier incumplimiento, es depurado por el Empleador y el Sindicato a los niveles correspondientes, tomándose las medidas que el caso requiera.

### **1.9 Principales facultades otorgadas al Director General de la empresa, representante legal de ella, en virtud del Artículo 77 del Decreto 281, las mismas no se enumeran porque aparecen descritas en el artículo y Decreto antes mencionado.**

El director general, para la realización de las funciones y facultades asignadas, se auxilia de los directores, especialistas y trabajadores de la empresa.

El director general de la empresa es quien aprueba todos los procedimientos, reglamentos, manuales, sistemas, estructuras y plantillas, así como los informes cuando así se determine.

## **CAPITULO I. ORGANIZACIONES SINDICALES**

### **SECCIÓN I**

#### **SISTEMA DE ORGANIZACIÓN GENERAL**

**CLAUSULA 1.1:** El Empleador brinda facilidades a los dirigentes sindicales para el desempeño de sus funciones propiciando su participación en reuniones, congresos, cursos y otras actividades convocadas por la organización sindical y brinda el acceso a las informaciones de naturaleza administrativa que demande para el logro de sus fines.

**Responsable:** Director General y Directores UEB

**Fecha de cumplimiento:** Cada 2 meses

**CLAUSULA 1.2:** Las actividades sindicales y las asambleas de afiliados se integran en el Plan Anual de Actividades y en los Planes de Trabajo mensuales.

**Responsable:** Director General y Secretario General SNTT Provincial

**Fecha de cumplimiento:** Cada 2 meses

**CLAUSULA 1.3:** El Sindicato convoca y dirige las asambleas de afiliados. El Empleador responde por la presentación de los informes del cumplimiento del plan y el presupuesto, la evaluación del desempeño de cada trabajador, el cumplimiento de los indicadores de ahorro y otros previamente solicitados por la organización sindical.

**Responsable:** Director General, Directores de UEB y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Mensual

**CLAUSULA 1.4:** La asamblea de afiliados se celebra por la sección sindical, una hora antes de concluir la jornada de trabajo, mensualmente. Al cierre de cada año el Buró Sindical convoca una Asamblea General. El empleador proporciona los locales adecuados para el buen desarrollo de las asambleas y garantiza que el transporte de personal comience sus recorridos una vez que hayan concluido estas.

**Responsable:** Director General, Directores UEB y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Mensual

**CLAUSULA 1.5:** El Empleador y el Sindicato brindan apoyo al desarrollo de las actividades programadas por las organizaciones de base de la Asociación Nacional de Economistas, y otras Asociaciones que funcionen en la entidad.

**Responsable:** Director General, Directores UEB y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Trimestral

**CLAUSULA 1.6:** El Sindicato elabora y aprueba el Plan de inspección sindical que le permita controlar y exigir por el cumplimiento de las normas establecidas en la seguridad y salud del trabajo y el empleador le proporciona a los inspectores sindicales las informaciones solicitadas y otras facilidades, entre las cuales se encuentra el tiempo horario para su capacitación, el cual no excederá las cuatro horas semanales ([Se anexa el Plan de inspección](#))

**Responsable:** Director General y Secretario General SNTT Provincial

**Fecha de cumplimiento: Semestral**

**CLAUSULA 1.7:** El empleador le facilita a los dirigentes sindicales, el tiempo necesario para intervenir y fiscalizar el mejoramiento de las condiciones de trabajo, incluyendo el tiempo libre, el que no debe exceder de dos horas semanales, autorizado dentro de la jornada laboral para efectuar recorrido por las áreas y puestos de trabajo, así como para realizar acciones en función de convocar a sus afiliados para su participación en actividades, eventos, trabajos voluntarios, asambleas, mítines, entre otros.

**Responsable: Director General, Directores UEB y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Semestral**

**CLAUSULA 1.8:** El empleador para garantizar la información y comunicación con los trabajadores desarrolla matutinos y/o vespertinos tres veces en la semana, 10 minutos dentro de la jornada laboral y el sindicato es el responsable de organizar los mismos.

**Responsable: Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Tres días a la semana**

**CLAUSULA 1.9:** Las organizaciones sindicales elaboran las acciones dirigidas al fortalecimiento del enfrentamiento al delito y manifestaciones de corrupción.

**Responsable: Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Mensual**

**CLAUSULA 1.10:** El Sindicato propicia la participación de los trabajadores en actividades deportivas, culturales y de recreación que contribuyan a elevar su formación integral.

**Responsable: Secretario sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequea anual**

**CLAUSULA 1.11:** El Empleador, en la medida de sus posibilidades, apoya y brinda las facilidades necesarias para desarrollar actividades políticas, culturales y de recreación en ocasión de fechas de especial significación, como:

- Aniversario del triunfo de la Revolución
- Día Internacional de la Mujer.
- Día Internacional de los Trabajadores
- Día de las Madres.
- Día de los Padres.
- Día del Trabajador Tabacalero (29 de Mayo).
- Día de la Rebeldía Nacional (26 de julio).
- Otras que se acuerden.

**Responsable: Director General, Directores UEB Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequea semestral**

**CLAUSULA 1.12:** El Empleador para propiciar la participación individual y colectiva de los trabajadores en la elaboración, ejecución y cumplimiento del presupuesto garantiza la información de la proyección y ejecución de las partidas de gastos por cada área de responsabilidad, de forma tal que pueda analizarse su comportamiento trimestralmente en las asambleas sindicales.

**Responsable: Directora Contabilidad y Finanzas, especialista y técnicos de Economía y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Trimestral**

**CLAUSULA 1.13:** El empleador presta atención a las necesidades de materiales de oficina y otros insumos necesarios para el desarrollo eficiente de la gestión sindical, en correspondencia con las posibilidades económicas y financieras de la entidad.

**Responsable: Director General y Directores UEB**

**Fecha de cumplimiento: Trimestral**

**CLAUSULA 1.14:** El Sindicato convoca a trabajos extraordinarios concernientes a limpieza de calles ante brotes de focos vectoriales, inundaciones, etcétera o convocados por el gobierno ante desastres y se responsabiliza con la asistencia de los trabajadores.

**Responsable: Secretario sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Cuando proceda**

## SECCIÓN II

### SISTEMA DE METODOS Y ESTILOS DE DIRECCIÓN

**CLAUSULA 1.15:** La organización sindical y el empleador materializan el funcionamiento de la dirección participativa creando comisiones internas para el autocontrol, la solución de problemas y el análisis colectivo sobre la gestión empresarial.

**Responsable: Director General, Directores UEB y Secretario Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Trimestral**

**CLAUSULA 1.16:** El Empleador y el Sindicato posibilitan el análisis de los indicadores de ahorro en las reuniones sindicales, a los fines de motivar la participación colectiva de los trabajadores en la solución de problemas que coadyuven al mejoramiento de estos indicadores. [\(Se anexa el plan de ahorro\)](#).

**Responsable: Técnico de energía**

**Fecha de cumplimiento: Mensual**

### SECCIÓN III

#### SISTEMA DE ATENCIÓN AL HOMBRE

**CLAUSULA 1.17:** El empleador en coordinación con la organización sindical elabora e implanta el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en el proceso de dirección. (Se Anexa el procedimiento)

**Responsable:** Director Capital Humano y especialistas y técnicos de Rec.Humanos

**Fecha de cumplimiento:** 30/6/117

### SECCIÓN IV

#### SISTEMA ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

**CLAUSULA 1.18:** El empleador garantiza los útiles y las herramientas de trabajo a los trabajadores.

**Responsable:** Director UEB Aseguramiento y Directores UEB

**Fecha de cumplimiento:** Trimestral

### SECCIÓN V

#### SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

**CLAUSULA 1.19:** La responsabilidad y compromiso con la gestión de la calidad en la producción de bienes y servicios que brinda la empresa corresponde al director general, a los cuadros de las diferentes áreas de la empresa, de las unidades empresariales de base y a los colectivos de trabajadores para garantizar la calidad y el papel de la sociedad en la validación de las mismas.

**Responsable:** Técnico que atiende calidad

**Fecha de cumplimiento:** Mensual

**CLAUSULA 1.20:** El incumplimiento por parte de los trabajadores de las operaciones que garantizan los requisitos de calidad establecidos en las normas técnicas, se tiene en cuenta para el análisis de su idoneidad, la evaluación del desempeño y se puede utilizar como condicionante para los sistemas de pago, según aplique como resultado del análisis de las causas y efecto del incumplimiento.

**Responsable:** Técnico que atiende calidad

**Fecha de cumplimiento:** Mensual

**CLAUSULA 1.21:** La empresa organiza los grupos de mejora en todas sus UEB, como una vía para elevar la calidad, con la participación consciente de los colectivos laborales y para que los mismos sirvan

de punto de partida en la creación de colectivos creativos, que participen directamente y de forma organizada en la dirección.

**Responsable: Técnico que atiende calidad**

**Fecha de cumplimiento: Mensual**

## **CAPITULO II. CONTRATO DE TRABAJO**

### **SECCION VI**

#### **SISTEMA DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO**

**CLAUSULA 2.1:** El área de Recursos Humanos, consignando la información necesaria, circula y pone en convocatoria, cuando así proceda por no estar sujetas a designación, las plazas de trabajadores técnicos, administrativos, de servicios y operarios que se encuentran vacantes y se deciden cubrir, situándolas por el término de 15 días en lugares visibles y de fácil acceso a los trabajadores, a los fines de que puedan aspirar por ellas al considerar que reúnen los requisitos exigidos. Pasado este término el Comité de Expertos analiza los aspirantes y recomienda al Empleador el más idóneo. El Sindicato vela porque se cumpla el procedimiento establecido.

**Responsable: Director de Capital Humano y especialistas y técnicos de Rec.Humanos**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará trimestralmente**

**CLAUSULA 2.2:** Los cargos que requieren del trámite por parte del Empleador con el Registro Nacional de sancionados para obtener la certificación de antecedentes penales, a fin de completar el expediente de ingreso de los trabajadores que se contraten o designen para ocuparlos, son los de agentes de seguridad y protección, los especialistas de la OCIC, los inspectores estatales del trabajo, los auditores, los especialistas de Seguridad Informática y el cajero pagador.

**Responsable: Jefe de Seguridad y Protección y Jefes de Grupo**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará trimestralmente**

**CLAUSULA 2.3:** Las plazas para el uso del contrato indeterminado para labores discontinuas o cíclicas para aquellas actividades donde la demanda de trabajadores aumenta en determinados períodos o temporadas, serán solicitadas como establece la legislación.

**Responsable: Director de Capital Humano y especialistas y técnicos de Rec.Humanos**

**Fecha de cumplimiento: Enero y Julio**

**CLAUSULA 2.4:** El período de prueba es de treinta (30) días para los trabajadores de servicios, operarios y administrativos. En el caso de los cargos técnicos y los de especialistas, de hasta noventa (90) días. El Empleador, oído el parecer del Sindicato, puede solicitar por escrito al área de Recursos Humanos, dar por concluido el período de prueba anticipadamente cuando así lo amerite el desempeño del trabajador.

No se exige el cumplimiento del período de prueba a los contratados por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra, para el cumplimiento del servicio social y por decisión del empleador en otros casos.

**Responsable: Director de Capital Humano y especialistas y técnicos de Rec.Humanos**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará cada dos meses.**

**CLAUSULA 2.5:** Los cargos que se ocupan por designación, son las aprobadas por el presidente del grupo tabacuba y la secretaria del sindicato nacional. (Se anexan )

**Responsable: Director de Capital Humano y especialistas y técnicos de Rec.Humanos**

**Fecha de cumplimiento: se chequeará semestral.**

**CLAUSULA 2.6:** Los puestos de trabajo que son ocupados preferentemente por mujeres, se relacionan en el Anexo al presente Convenio.

**Responsable: Director de Capital Humano y especialistas y técnicos de Rec.Humanos**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará trimestralmente**

**CLAUSULA 2.7:** Para que un trabajador excepcionalmente ocupe un cargo sin cumplir el requisito de calificación formal, se tendrá en cuenta las técnicas y procedimientos para declarar la idoneidad demostrada como principio para determinar el ingreso, la promoción y permanencia de los trabajadores en el empleo.

**Responsable: Director de Capital Humano y especialistas y técnicos de Rec.Humanos**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará trimestralmente**

**CLAUSULA 2.8:** El área de Recursos Humanos aplica a los candidatos a ocupar plazas vacantes las técnicas y los instrumentos definidos en el procedimiento para la selección de personal y elabora un dictamen de sus resultados, que entrega al Comité de Expertos para proveerlo de los elementos necesarios con el objetivo que emita la recomendación sobre la idoneidad del aspirante en un término de 7 días.

**Responsable: Director de Capital Humano y especialistas y técnicos de Rec.Humanos**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará trimestralmente**

**CLAUSULA 2.9:** El Empleador asegura que la trabajadora embarazada no labore en puestos con riesgos que puedan atentar contra el buen desenvolvimiento de su embarazo.

**Responsable: Director de Capital Humano y especialistas y técnicos de Rec.Humanos**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará trimestralmente**

**CLAUSULA 2.10:** La trabajadora, durante el embarazo, tiene derecho a disfrutar de licencia retribuida en la forma y cuantía que establece la ley a los fines de su atención médica y estomatológica.

**Responsable:** Director de Capital Humano y especialistas y técnicos de Rec.Humanos

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 2.11:** El Empleador tiene la facultad de conceder licencias no retribuidas a aquellos trabajadores que lo requieran, para la atención de sus hijos menores u otro familiar.

**Responsable:** Director de Capital Humano y especialistas y técnicos de Rec.Humanos

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 2.12:** En el caso de los menores de dieciocho (18) años, el empleador tiene en cuenta lo dispuesto en la legislación vigente y no los emplea en plazas existentes en los departamentos de Mantenimiento, de Transporte y en las relacionadas con la electricidad o con labores donde implique trabajar en alturas significativas o accionando equipos que constituyan riesgos para su seguridad y salud, aun existiendo dispositivos de seguridad.

**Responsable:** Director de Capital Humano y especialistas y técnicos de Rec.Humanos

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 2.13:** El Empleador y el Sindicato brindan a los trabajadores de nuevo ingreso el recibimiento en el centro y en el área, el apoyo en todo lo que sea necesario para su plena integración al trabajo, el conocimiento del Convenio Colectivo y el Reglamento Disciplinario Interno, del Reglamento Orgánico, del Manual de Funcionamiento, el Manual de atribuciones y obligaciones y de procedimientos administrativos internos y prestan especial atención a los jóvenes recién graduados durante el período de su preparación así como en el cumplimiento del Servicio Social, ([se anexa el procedimiento para el adiestramiento y el período a establecer](#)).

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General sección Sindical.

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 2.14:** El empleador en correspondencia con los resultados de la evaluación de cada trabajador y en función de los intereses de la entidad, determina sus necesidades de capacitación y la modalidad de formación, a partir de las cuales se elaboran los planes individuales y colectivos que se aprueban en el Consejo de Dirección del mes de junio y el plan de capacitación general de la empresa se evalúa trimestralmente en los Consejos de Dirección y la Asamblea Sindical.

**Responsable:** Director de Capital Humano y especialistas y técnicos que atienden capacitación.

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 2.15:** El empleador propiciará y oír el criterio del sindicato al momento de dar por terminada la relación laboral, por cualquiera de las causas previstas en la legislación.

**Responsable: Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará semestralmente**

**CLAUSULA 2.16:**El Empleador de común acuerdo con el Sindicato ante la ocurrencia de una interrupción laboral, procede a determinar las causas que la originó y garantiza el contenido de trabajo para los trabajadores afectados o los reubica en otra actividad. De evaluar que la interrupción puede extenderse durante dos (2) meses continuos o más y no prever solución, está en la obligación de tramitar la autorización de la declaración de trabajadores disponibles que corresponda.

**Responsable: Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical.**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará trimestralmente**

**CLAUSULA 2.17:** En los casos en que excepcionalmente, debido a la interrupción, se autoriza la salida de los trabajadores, el Empleador garantiza que no se afecten los bienes, servicios o alguna actividad imprescindible.

**Responsable: Director General y Directores UEB**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará trimestralmente**

**CLAUSULA 2.18:** El Empleador, previa consulta con el Sindicato, determina ante situaciones excepcionales quienes son los trabajadores autorizados a retirarse del centro. El área de Recursos Humanos controla la relación de estos trabajadores y aplica el tratamiento laboral y salarial establecido.

**Responsable: Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará trimestralmente**

**CLAUSULA 2.19:** El pago de la estimulación en CUC, se hará efectivo a los trabajadores antes del día 30 del mes vencido, si sucediera algún imprevisto se le plantea a los trabajadores. El despacho con el grupo Tabacuba concluye el día 18 por lo que el despacho de la empresa con las UEB concluye el día 10.

**Responsable: Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará mensualmente**

### **CAPITULO III. ORGANIZACIÓN Y NORMACIÓN DEL TRABAJO**

**CLAUSULA 3.1:** El empleador previa coordinación con la organización sindical elabora, revisa, modifica las normas de trabajo y tasas salariales y consultan con los trabajadores.

**Responsable: Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará trimestralmente**

**CLAUSULA 3.2:** El empleador garantiza la participación de la organización sindical en la confección de los Reglamentos de sistemas de pago y estimulación, así como las acciones para su control. (Se anexan los sistemas de pago)

**Responsable: Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará trimestralmente**

**CLAUSULA 3.3:** El empleador garantizará la participación de las secciones sindicales en la elaboración, aprobación y control de los sistemas de pago y una vez en el semestre se debe rendir cuenta en la asamblea sindical del impacto de los sistemas de pago.

**Responsable: Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará semestralmente**

**CLAUSULA 3.4:** La organización sindical, realiza el control, mediante auto inspección sindical trimestralmente (en el segundo mes de cada trimestre), de la política laboral y salarial.

**Responsable: Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará el segundo mes de cada trimestre**

**CLAUSULA 3.5:** El empleador facilita la incorporación de aquellos trabajadores que hayan sido seleccionados para participar en postgrados, maestrías y otros cursos convocados por las universidades y otros centros especializados, en los casos donde exista especial interés estatal.

**Responsable: Director de Capital Humano, especialistas y técnicos que atienden capacitación**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará trimestralmente**

**CLAUSULA 3.6:** El Empleador, brinda a los trabajadores la información sobre el trabajo de la empresa y el Grupo en las diferentes áreas y las legislaciones que se aprueben.

**Responsable: Director General y Directores UEB**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará trimestralmente**

#### **CAPITULO IV. REGIMEN DE TRABAJO Y DESCANSO**

**CLAUSULA 4.1:** La jornada de trabajo es de 9 horas diarias de lunes a jueves y de 8 horas los viernes, que representan 44 horas semanales. A los Agentes de Seguridad y Protección y del Puesto de Dirección se les aplican jornadas diferentes( las que se relacionan en el **Anexo**).

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 4.2:** El horario oficial establecido en la Oficina Central y las UEB, es de 7:30am a 5:00 pm de lunes a jueves y de 7:30 am a 4:00 pm los viernes, con una pausa para el almuerzo, cuya duración es de media hora (30 minutos).

El Empleador, oído el parecer del Sindicato, establece otros horarios en correspondencia a las condiciones en que desarrollan sus actividades los trabajadores de las diferentes UEB y elaborando un anexo al presente CCT.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 4.3:** Se establece para los choferes el horario irregular de hasta 240 horas mensuales.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 4.4:** Los trabajadores tienen derecho al disfrute de sus vacaciones en los períodos establecidos en la legislación vigente.

**Responsable:** Director de Capital Humano y especialistas y técnicos de Rec.Humanos.

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 4.5:** El Empleador, oído el parecer del Sindicato, durante la última quincena de diciembre elabora el programa anual para la concesión de las vacaciones de los trabajadores y garantiza su cumplimiento. Los períodos de vacaciones programadas se disfrutan dentro del año de trabajo. El Empleador, en casos excepcionales, puede conceder vacaciones no consideradas dentro del programa establecido.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 4.6:** Si transcurrido el tiempo acumulado para disfrutar dichos períodos, surgen circunstancias excepcionales que demandan la permanencia del trabajador en su actividad, el Empleador oído el criterio

de la organización sindical, puede posponer su disfrute o acordar con el trabajador simultanear el cobro de las vacaciones acumuladas y el salario por el trabajo realizado, garantizando el descanso efectivo de siete días al año como mínimo. El trabajador y el empleador dejan constancia escrita de lo acordado.

**Responsable: Director General, Directores UEB y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará trimestralmente**

**CLAUSULA 4.7:** El pago de las vacaciones se realiza en el mes anterior a la fecha más próxima del disfrute de esta.

**Responsable: Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará trimestralmente**

**CLAUSULA 4.8:** A solicitud del trabajador, el empleador puede conceder licencias no retribuidas a trabajadores con responsabilidades familiares para su atención y cuidado. A estos fines, debe determinarse por escrito la fecha de inicio y terminación de la licencia concedida.

**Responsable: Director General, Directores UEB y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará trimestralmente**

**CLAUSULA 4.9:** En los días de conmemoración nacional, feriados y de receso laboral retribuido, cesan las actividades laborales, según la legislación vigente, con la excepción del Puesto de Dirección y los Agentes de Seguridad y Protección.

**Responsable: Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos.**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará trimestralmente**

**CLAUSULA 4.10:** La idoneidad demostrada se controla por el empleador mediante la evaluación del desempeño y el análisis y solución de las deficiencias que se identifican a cada trabajador, las cuales se actualizan cada año, de acuerdo con los requisitos o conductas generales o específicas de idoneidad exigidos para el desempeño del cargo. El Sindicato exige y comprueba el cumplimiento de este análisis con la participación de su representante en el Comité de Expertos. [\(Se anexa RDRamal y General y Reglamento de idoneidad Demostrada\)](#)

**Responsable: Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará semestralmente**

**CLAUSULA 4.11:** La evaluación del desempeño de los trabajadores y funcionarios se realiza con cortes mensuales y un resumen anual, basada en el cumplimiento de las recomendaciones de la evaluación anterior, de las atribuciones y obligaciones asignadas, de las acciones previstas en los planes individuales y colectivos de capacitación, del comportamiento de la disciplina de trabajo y la correcta utilización de los medios y equipos de trabajo.

**Responsable: Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará mensualmente**

**CLAUSULA 4.12:** La evaluación anual se desarrolla en los meses de enero a marzo del año siguiente al que se evalúa. Las categorías a tener en cuenta para la evaluación del desempeño son: Bien, Regular y Mal. El resultado de dichas evaluaciones se mantiene en custodia en el área a la que pertenece el trabajador haciéndole entrega de una copia a éste y al área de Recursos Humanos.

**Responsable: Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará anualmente**

**CLAUSULA 4.13:** El Sindicato comprueba que el Empleador, realiza la evaluación del desempeño de los trabajadores y los funcionarios acorde a lo dispuesto en el presente Convenio Colectivo de Trabajo y en base a los resultados concretos en el trabajo.

**Responsable: Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará semestralmente**

**CLAUSULA 4.14:** El Empleador asegura las condiciones de trabajo necesarias para las personas con discapacidad que laboran en la entidad y el Sindicato brinda la atención que ello requiera.

**Responsable: Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará trimestralmente**

**CLAUSULA 4.15:** El Empleador garantiza la custodia, actualización y conservación del expediente laboral y el derecho de cada trabajador a examinarlo cuando así lo solicite, a fin de conocer la situación de la documentación que lo integra.

**Responsable: Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará semestralmente**

**CLAUSULA 4.16:** El Empleador mantiene actualizados los registros de años de servicios y salarios devengados y organiza en el primer trimestre del año la firma de dichos registros por todos los trabajadores, momento oportuno para que estos revisen su contenido y actualización.

**Responsable: Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará anualmente**

**CLAUSULA 4.17:** El Empleador comunica al Sindicato previo a su ejecución, los cambios organizativos y estructurales que se produzcan en la entidad. El tratamiento a los trabajadores que son declarados disponibles como resultado de estos cambios, es el establecido en la legislación vigente.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará semestralmente

**CLAUSULA 4.18:** El Empleador facilita a la organización sindical la información necesaria, para que compruebe si se respetan los derechos de los trabajadores en materia de trabajo, seguridad y salud en el trabajo y seguridad social.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

## CAPITULO V. SALARIOS

**CLAUSULA 5.1:** El pago del salario se realiza a los trabajadores de forma mensual para todos los trabajadores de la Empresa, el mismo se otorgará los días 10 de cada mes posterior al mes evaluado. El día del pago del salario por resultado se otorgará hasta los días 20 de cada mes con previa certificación de los indicadores establecidos. Según consta en el reglamento de los sistemas de pago que se anexan.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 5.2:** El pago se efectúa por nómina.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 5.3:** Los departamentos encargados con el pago a los trabajadores, tienen que garantizar en tiempo y forma la elaboración de la nómina.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 5.4:** Las reclamaciones relativas al pago de salario son atendidas por los especialistas de las áreas de Recursos Humanos y Contabilidad, posterior a la fecha de efectuado el pago.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 5.5:** El Empleador elabora y aprueba el Reglamento para las formas de pago y en los mismos se precisa el salario base de cálculo para la aplicación del pago por resultados, así como se determinan los trabajadores vinculados a los sistemas de pago a Destajo y también se definen los indicadores de eficiencia a nivel de empresa y los correspondientes a cada UEB para determinar cómo se realiza la distribución.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 5.6:** A los trabajadores que realizan trabajo extraordinario, se les retribuye en efectivo el tiempo que laboran en estas condiciones, cuando por iniciativa y decisión del Empleador efectúan este trabajo. El trabajo extraordinario se retribuye con un incremento del veinticinco por ciento, en relación con el salario del cargo.(Se anexa)

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 5.7:** La Organización sindical junto al empleador participará en el estudio de la organización del trabajo como una herramienta importante para la determinación de la fuerza de trabajo, la formación y la planificación, la que debe realizarse al menos una vez al año.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 5.8:** El empleador, a solicitud del trabajador puede considerar como vacaciones pagadas, dentro del período, las ausencias por cuestiones personales de los trabajadores.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

## CAPITULO VI. SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

**CLAUSULA 6.1:** El Empleador garantiza condiciones de trabajo seguras e higiénicas, para lo cual adopta medidas para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 6.2:** El Sindicato participa en los análisis, comisiones o talleres que el Empleador realiza en materia de seguridad y salud en el trabajo y solicita la suspensión de una labor determinada cuando las condiciones en que se realiza la misma ofrecen peligro para la integridad física del trabajador. [\(Se anexan los cargos de alto riesgo\)](#)

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 6.3:** El Empleador garantiza la entrega gratuita de los equipos de protección personal y los medios y equipos de extinción y protección contra incendios, así como asegura su correcta ubicación y utilización.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 6.4:** El Empleador de conjunto con el Sindicato, elabora y evalúa el cumplimiento de los planes de medidas de prevención de riesgos en el trabajo y contra incendios. Instruye y adiestra a los trabajadores para garantizar su activa participación en su ejecución.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 6.5:** El Empleador de conjunto con el Sindicato, propicia la capacitación de los trabajadores que integran las brigadas contra incendios.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 6.6** El Empleador incluye en sus planes económicos los recursos materiales y financieros para garantizar la seguridad y salud en el trabajo y la prevención contra incendios, informando a los trabajadores del uso y ejecución de los mismos cuando se rinda cuenta de la actividad.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 6.7:** El Empleador exige el chequeo médico pre-empleo y el periódico a los trabajadores que manipulan alimentos, medios biológicos y químicos y a los chóferes.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 6.8:** El Empleador y el Sindicato brindan atención a los trabajadores enfermos a través de visitas a su domicilio y en la transportación a los centros asistenciales cuando se requiera.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 6.9:** El empleador y la organización sindical determinan las acciones preventivas que no pueden adoptarse de manera inmediata y se incorporan a un programa anual en cuya elaboración se tiene en cuenta lo siguiente:

- a) Relacionar los equipos de protección personal por puestos de trabajo que son de uso obligatorio;
- b) Destacar la prioridad de las acciones en correspondencia con la magnitud del riesgo y las posibilidades de la entidad;
- c) Definir las personas responsables de cada acción, fecha de cumplimiento y los recursos necesarios que deben estar previstos en el plan anual o presupuesto de la organización; y,
- d) Determinar otras acciones para mejorar las condiciones de trabajo, tales como: inversiones, remodelaciones, reparaciones, mantenimientos, entre otras. [\(Se anexa el programa anual\)](#)

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 6.10:** El empleador y la organización sindical determinan las formas y el procedimiento para la ropa y calzado, período de entrega y trabajadores abarcados. [\(Se anexa el programa de atención integral\)](#).

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

## CAPITULO VII. DISCIPLINA DE TRABAJO

**CLAUSULA 7.1:** El empleador y la organización sindical aprueban el cronograma con las acciones a desarrollar en el proceso de revisión, divulgación y vigencia del Reglamento Disciplinario ramal y del Reglamento Disciplinario Interno, el que se anexa al Convenio Colectivo de Trabajo.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará semestralmente

**CLAUSULA 7.2:** El Empleador en coordinación con el Sindicato garantiza la revisión, divulgación, vigencia y estricto cumplimiento por los trabajadores del Reglamento Disciplinario Interno el cual aparece como Anexo al presente Convenio.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 7.3:** El Sindicato en coordinación con el Empleador, adopta las medidas que garanticen el completamiento y capacitación del Órgano de Justicia Laboral y la entrega oportuna de la información y los medios que requiera para su buen funcionamiento.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará semestralmente

**CLAUSULA 7.4:** El Empleador informa al Sindicato los resultados del registro y control de la asistencia y puntualidad para que sea objeto de análisis en las asambleas sindicales de las áreas.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

## CAPITULO VIII. EMULACIÓN SOCIALISTA

**CLAUSULA 8.1:** La emulación es organizada, dirigida y controlada por el Sindicato en estrecha coordinación con el Empleador, se basa en los resultados de la evaluación del desempeño laboral y está dirigida a apoyar las prioridades de la entidad y estimular entre los trabajadores una adecuada conducta de trabajo, el conocimiento, dominio y aplicación de la labor que realizan y se rige por lo establecido en el Reglamento de Emulación el cual se integra a este Convenio como **(Anexo)**.

**Responsable: Director General, Directores UEB y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará semestralmente**

**CLAUSULA 8.2:** Los resultados de la emulación se evalúan semestralmente y se otorgan las categorías de Trabajador Destacado y al final del año la categoría de Mejor Trabajador.

**Responsable: Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará semestralmente**

**CLAUSULA 8.3:** El Empleador gestiona los recursos de aseguramiento destinados a la estimulación de los trabajadores que resulten destacados y mejores del centro.

**Responsable: Director General, Directores UEB y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará semestralmente**

**CLAUSULA 8.4:** La entrega de estímulos a los trabajadores se realiza por el Sindicato de conjunto con el Empleador en acto público.

**Responsable: Director General, Directores UEB y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará semestralmente**

**CLAUSULA 8.5:** En las reuniones de coordinación de factores se determina la realización de otras actividades cuya connotación patriótica y de expresión de la cultura nacional contribuyan a la cohesión del colectivo laboral en cada centro.

**Responsable: Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará trimestralmente**

**CLAUSULA 8.7:**El Empleador y el Sindicato garantizan que se rinda merecido homenaje a los trabajadores que se jubilan después de haber cumplido satisfactoriamente los años de trabajo en nuestra entidad, así como a los que hayan sido objeto de reconocimientos por parte de otros organismos, órganos superiores y de organizaciones sociales, políticas y de masas.

**Responsable: Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical**

**Fecha de cumplimiento: Se chequeará semestralmente**

## CAPITULO IX. CONTROL DEL CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO

**CLAUSULA 9.1:** El cumplimiento del Convenio Colectivo de Trabajo se realizará semestralmente en el tercer mes de cada semestre, de cuyos resultados el empleador y la organización sindical informan a los trabajadores en asamblea convocada al efecto, el mismo en la empresa y sus UEB, se chequeará en:

- Consejo de Dirección,
- Reunión del Ejecutivo sindical,
- Asamblea General de Afiliados.
- Asambleas de representantes
- Contacto permanente con los trabajadores,
- Contacto permanente entre las partes.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará en el tercer mes de cada semestre.

**CLAUSULA 9.2:** Las discrepancias que surgieran en la fase de elaboración del Convenio Colectivo de Trabajo, serán resueltas dentro de los 30 días posteriores al surgimiento de las mismas de forma amigable entre el empleador y la organización sindical. De no resolverse, se solicitará la intervención del Órgano Inmediato Superior (Grupos Empresariales - Sindicato Provincial), los que las resolverán dentro de los 5 días naturales posteriores a la recepción de la solicitud. De mantenerse la discrepancia y no resolverse por estas instancias, se remitirá el asunto al Minag y Sindicato Nacional dentro de los 10 días naturales siguientes, los que la resolverán en un término de 10 días naturales posteriores a la recepción de la solicitud.

De no resolverse las discrepancias por estas vías conciliatorias, se someterá al arbitraje de la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo con la participación de la Central de Trabajadores de Cuba y las partes interesadas. La decisión que se adopte será de obligatorio cumplimiento.

**Responsable:** Director de Capital Humano, especialistas y técnicos de Rec.Humanos y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará anualmente

## SECCIÓN VII

### SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL

**CLAUSULA 9.3:** La gestión ambiental es responsabilidad del director general de la empresa y requiere de la participación consciente y efectiva de todos los trabajadores; por lo que para el desarrollo de esta actividad se designa a la Dirección de Tecnología y Desarrollo.

**Responsable:** Director General y Directores UEB

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

## SECCIÓN VIII

### SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

**CLAUSULA 9.4:** La empresa le dará toda la importancia que tienen las innovaciones menores y las innovaciones incrementales, aprovechando al máximo la creatividad de los trabajadores, las brigadas técnicas juveniles, los innovadores y racionalizadores y las posibilidades que brinda el movimiento del Fórum de Ciencia y Técnica. La empresa se mantendrá vigilante sobre la posibilidad de aprovechar las innovaciones radicales e incluso de generarlas ellas mismas y para desarrollar la actividad designa a la Dirección de Tecnología y Desarrollo.

**Responsable:** Técnico que atiende el sistema de innovación

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

## SECCIÓN IX

### SISTEMA DE PLANIFICACIÓN

**CLAUSULA 9.5:** La empresa por aplicar el Sistema de Dirección y Gestión confecciona el procedimiento de la planificación empresarial. Este procedimiento expresa el conjunto de actividades y acciones que se ejecutarán en el proceso de planificación de la empresa y en sus unidades empresariales de base.

**Responsable:** Directora de Contabilidad y Finanzas, especialistas y técnicos de economía y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

## SECCIÓN X

### SISTEMA DE CONTRATACIÓN ECONÓMICA

**CLAUSULA 9.6:** La empresa por aplicar el Sistema de Dirección y Gestión, elabora e implanta el procedimiento para la contratación económica; el que deberá ser debidamente aprobado; en él se establece:

- Los tipos de contratos;
- Las proformas aprobadas;
- Cláusulas por tipo de contrato;
- Tipos de moneda;
- Personal facultado para firmar contrato y los montos autorizados;
- Así como los órganos colectivos de dirección donde se analiza el seguimiento y control de su cumplimiento.

**Responsable:** Directora de Contabilidad y Finanzas, especialistas y técnicos de economía.

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

## SECCION XI

### SISTEMA DE CONTROL INTERNO

**CLAUSULA 9.7:** El empleador y la organización sindical garantizan en el sistema de control interno la amplia participación de los trabajadores en la evaluación de los riesgos existentes y la aplicación de las medidas para evitar su ocurrencia.

**Responsable:** Directora de Contabilidad y Finanzas, especialistas y técnicos de economía y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 9.8:** El Empleador de conjunto con el Sindicato propicio que todos los trabajadores conozcan y observen las medidas establecidas en el Reglamento de Seguridad y Protección Física.

**Responsable:** Jefe Seguridad y protección y Jefes de Grupo y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 9.9:** El Sindicato de conjunto con el Empleador anualmente actualiza el compromiso de los trabajadores a participar en la guardia obrera.

**Responsable:** Jefe Seguridad y protección y Jefes de Grupo y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 9.10:** Los trabajadores comprometidos realizan la guardia obrera manteniendo una actitud consecuente dada la importancia de la actividad de protección del centro. El Empleador garantiza las condiciones necesarias y de aseguramiento de merienda. La guardia obrera femenina se efectúa de lunes a viernes de 5:00pm a 6:00pm y la masculina se realiza los sábados y domingos, en dos turnos: (8:00am a 12:00m) y (12:00m a 4:00pm).

**Responsable:** Jefe Seguridad y protección y Jefes de Grupo y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 9.11:** El Empleador, en coordinación con el Sindicato, el Núcleo del Partido y el Comité de Base organiza los refuerzos de la seguridad y protección física, los días de conmemoración nacional, feriados, de receso laboral retribuido y en otras ocasiones que las circunstancias lo requieran.

**Responsable:** Jefe Seguridad y protección y Jefes de Grupo y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 9.12:** El Empleador en coordinación con el Sindicato garantiza la participación de los trabajadores en las clases de la Defensa Civil de acuerdo al programa establecido.

**Responsable:** Técnico que atiende la defensa

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 9.13:** El Empleador propicia la incorporación de los trabajadores que son movilizados por la Defensa Civil o instituciones militares en los días de la Defensa y otras actividades tales como Bastión y Meteoro. El Sindicato reconoce en asamblea sindical a aquellos trabajadores que tengan resultados relevantes en ocasión del cumplimiento de las actividades de la Defensa.

**Responsable:** Jefe Seguridad y protección y Jefes de Grupo y Secretario General Sección Sindical

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará semestralmente

## SECCIÓN XII

### SISTEMA INFORMATIVO

**CLAUSULA 9.15:** El medio por excelencia para la labor de divulgación y propaganda es el trabajo directo persona a persona. El Sindicato de conjunto con el Empleador mantienen actualizada la información a los trabajadores a través de los medios existentes: murales, Intranet, boletines, mítines, matutinos, entre otros y garantizan que se empleen adecuadamente y que los materiales gráficos se expongan en las áreas autorizadas.

**Responsable:** Técnico que atiende el sistema de información

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

**CLAUSULA 9.16:** El Sindicato, en coordinación con el Núcleo del Partido y el Comité de Base de la Unión de Jóvenes Comunistas, se encarga de mantener actualizados los murales en lugares accesibles para todos los trabajadores y promueve la participación de sus afiliados en la elaboración de ideas, materiales y trabajos a divulgarse en los medios existentes en la entidad.

**Responsable:** Técnico que atiende el sistema de información

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

## SECCION XIII

### SISTEMA DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

**CLAUSULA 9.17:** El sistema de comunicación en la empresa debe permitir el establecimiento de relaciones de dirección participativa, el conocimiento por parte de los trabajadores de las principales misiones, valores y objetivos a alcanzar en la empresa. Así como a la dirección conocer los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, control interno y la eficiencia, entre otros aspectos.

**Responsable:** Técnico que atiende el sistema de comunicación

**Fecha de cumplimiento:** Se chequeará trimestralmente

Y para constancia se firma el presente documento, en Tamarindo, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2017, "Año 59 de la Revolución".

Fernando Pérez Donaire  
Director General  
Empresa Agropecuaria Florencia

Yaneisy González Pérez  
Secretario General del Buró  
Municipal SNTTAF Florencia

**Anexo 6:** Fotos del ambiente laboral en las fábricas y casas de cura.







**Anexo 7:** Balance Real de la Fuerza de Trabajo por Categorías.

*Balance Real de la Fuerza de Trabajo por Categorías*

Categorías	2015		2016		2017		2018	
	Total	Mujeres	Total	Mujeres	Total	Mujeres	Total	Mujeres
<b>Directivos</b>	2	0	2	0	2	0	2	1
<b>Operarios</b>	1087	631	1224	733	778	398	1626	624
<b>Supervisores</b>	12	4	11	1	11	1	16	0
<b>Total</b>	1101	635	1237	734	791	399	1644	625

Fuente: Elaboración Propia, 2018

**Anexo 8:** Cumplimiento del plan de acopio y beneficio de la Empresa Agropecuaria Florencia.

		CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACOPIO Y BENEFICIO (2013 - 2017)														
		2013			2014			2015			2016			2017		
		PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%
ACOPIO	TM	448,04	319,73	71%	666,30	350,75	53%	704,22	482,22	68%	691,20	397,20	57%	714,80	669,20	94%
	MP	8.396,70	12.284,08	146%	38.866,50	21.655,72	56%	42.650,90	47.140,80	111%	53.986,20	13.877,90	26%	73.304,00	24.241,80	33%
BENEFICIO	TM	366,60	226,03	62%	488,00	429,43	88%	558,72	434,04	78%	652,90	428,90	66%	635,20	501,60	79%
	MP	12.495,10	13.288,49	106%	35.493,20	33.673,25	95%	46.694,66	46.740,10	100%	59.978,20	54.603,10	91%	83.694,10	69.703,20	83%
TOTAL	TM	814,64	545,76	67%	1.154,30	780,18	68%	1.262,94	916,26	73%	1.344,10	826,10	61%	1.350,00	1.170,80	87%
	MP	20.891,80	25.572,57	122%	74.359,70	55.328,97	74%	89.345,56	93.880,90	105%	113.964,40	68.481,00	60%	156.998,10	93.945,00	60%

Fuente: Elaboración Propia, 2018

**Anexo 9:** Balance General y Estado de Resultado año 2016 y 2017 de la Empresa Agropecuaria Florencia.

EMPRESA AGROPECUARIA FLORENCIA			
BALANCE GENERAL			
DICIEMBRE/2016 Y DICIEMBRE/2017			
CONCEPTOS	2016	2017	VARIACIÓN
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activos Circulantes</b>	<b>50.248.659,45</b>	<b>49.723.332,67</b>	<b>-525.326,78</b>
Efectivo en Caja (101-108)	350.104,03	138.266,41	-211.837,62
Efectivo en Banco y en Otras Instituciones (109-119)	3.302.171,05	4.745.572,80	1.443.401,75
Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130-133)	53.217,19	5.034.656,92	4.981.439,73
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135-139)	22.931.732,16	16.263.129,31	-6.668.602,85
Pagos Anticipados a Suministradores (146-149)	96.608,31	75.206,02	-21.402,29
Anticipos a Justificar (161-163)	3.720,88	6.098,93	2.378,05
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)	62.846,06	62.708,21	-137,85
<b>Total de Inventarios</b>	<b>23.448.259,77</b>	<b>23.397.694,07</b>	<b>-50.565,70</b>
Materias Primas y Materiales (183)	2.313.585,32	3.239.716,30	926.130,98
Combustibles y Lubricantes (184)	37.376,42	27.369,63	-10.006,79
Partes y Piezas de Repuesto (185)	188.949,05	191.761,25	2.812,20
Envases y Embalajes (186)	102.563,33	102.563,33	0,00
Útiles, Herramientas y Otros (187)	1.163.083,71	1.161.909,00	-1.174,71
Producción Terminada (188)	2.569.279,14	4.773.781,99	2.204.502,85
Mercancías para la Venta (189)	518.194,47	623.443,97	105.249,50
Medicamentos (190)	44.649,34	47.649,34	3.000,00
Alimentos (193)	45.271,72	46.013,80	742,08
Otros Inventarios (205-207)	1.760.071,18	1.766.962,98	6.891,80
Inventarios Ociosos (208)	18.581,67	18.584,84	3,17
Producción en Proceso (700-730)	14.638.395,34	11.365.059,76	-3.273.335,58
Inversiones con Medios Propios (278)	48.259,08	32.877,88	-15.381,20
<b>Activos Fijos</b>	<b>5.651.874,53</b>	<b>5.544.095,50</b>	<b>-107.779,03</b>
Activos Fijos Tangibles (240-251)	7.782.588,97	7.753.338,97	-29.250,00
<b>Menos:</b> Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375-389)	4.612.650,60	4.584.973,22	-27.677,38
Inversiones en Proceso (265-279)	2.481.936,16	2.375.729,75	-106.206,41
<b>Otros Activos</b>	<b>28.699,11</b>	<b>26.901,48</b>	<b>-1.797,63</b>
Cuentas por Cobrar Diversas – Operaciones Corrientes (334-341)	28.576,17	26.872,14	-1.704,03
Cuentas por Cobrar - Compra de Monedas (342)	122,94	29,34	-93,60
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>55.929.233,09</b>	<b>55.294.329,65</b>	<b>-634.903,44</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivos Circulantes</b>	<b>38.592.636,94</b>	<b>36.035.153,86</b>	<b>-2.557.483,08</b>
Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)	12.652,20	-	-12.652,20
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405-415)	8.963.417,86	10.381.372,88	1.417.955,02
Cuentas por Pagar - Activos Fijos Tangibles(421-424)	171,57	171,57	0,00
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-449)	4.584.844,98	458.606,42	-4.126.238,56
Nóminas por Pagar (455-459)	1.127.046,08	290.011,67	-837.034,41
Retenciones por Pagar (460-469)	37.052,43	37.781,20	728,77
Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar (470-479)	22.566.115,23	23.611.300,40	1.045.185,17
Provisión para Vacaciones (492)	514.082,46	485.978,86	-28.103,60
Otras Provisiones Operacionales (494-499)	703.122,42	675.445,04	-27.677,38
Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo	84.131,71	94.485,82	10.354,11
<b>Otros Pasivos</b>	<b>300.000,00</b>	<b>-</b>	<b>-300.000,00</b>
Cuentas por Pagar Diversas (565-569)	300.000,00	-	-300.000,00
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>38.892.636,94</b>	<b>36.035.153,86</b>	<b>-2.857.483,08</b>
<b>PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE</b>			
			0,00
Inversión Estatal (600-612) Sector Público	8.891.234,90	8.785.130,74	-106.104,16
Utilidades Retenidas (630-634)	4.098.474,61	6.050.626,95	1.952.152,34
Reservas para Contingencias (645)	976.134,54	453.203,17	-522.931,37
Otras Reservas Patrimoniales (646-654)	1.302.340,19	1.302.340,19	0,00
<b>Resultado del Período</b>	<b>1.768.411,91</b>	<b>2.667.874,74</b>	<b>899.462,83</b>
<b>TOTAL DE PATRIMONIO NETO</b>	<b>17.036.596,15</b>	<b>19.259.175,79</b>	<b>2.222.579,64</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE</b>	<b>55.929.233,09</b>	<b>55.294.329,65</b>	<b>-634.903,44</b>

**EMPRESA AGROPECUARIA FLORENCIA**  
**ESTADO DE RESULTADO**  
**DICIEMBRE/2016 Y DICIEMBRE/2017**

CONCEPTOS	2016	2017	VARIACIÓN
Ventas	8.534.001,40	10.721.713,88	2.187.712,48
Impuestos por las Ventas	140.613,70		-140.613,70
Devoluciones y Rebajas en Ventas		220.842,63	220.842,63
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>8.393.387,70</b>	<b>10.500.871,25</b>	<b>2.107.483,55</b>
Costo de Venta de la Producción	5.695.405,23	6.678.036,61	982.631,38
Costo de Venta de la Mercancía	464.722,77	392.268,49	-72.454,28
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA NETA EN VENTAS</b>	<b>2.233.259,70</b>	<b>3.430.566,15</b>	<b>1.197.306,45</b>
Gastos de Distribución y Ventas	6.610,49	5.655,76	-954,73
<b>UTILIDAD O PÉRDIDAS BRUTA EN VENTAS</b>	<b>2.226.649,21</b>	<b>3.424.910,39</b>	<b>1.198.261,18</b>
Gastos Generales y de Administración	56.058,10	68.000,50	11.942,40
<b>UTILIDAD O PÉRDIDAS EN OPERACIONES</b>	<b>2.170.591,11</b>	<b>3.356.909,89</b>	<b>1.186.318,78</b>
Gastos Financieros	212.177,37	338.415,08	126.237,71
Gastos por Pérdidas		4.234,47	4.234,47
Gastos por Pérdidas - Desastres		3.922,31	3.922,31
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones	228.482,72	350.001,44	121.518,72
Otros Gastos	22.622,61	53.208,06	30.585,45
Otros Ingresos	61.103,50	60.746,21	-357,29
<b>UTILIDAD O PÉRDIDAS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1.768.411,91</b>	<b>2.667.874,74</b>	<b>899.462,83</b>

**Anexo 10:** Estructura entrevista a experto en el tema de la Industria Tabacalera.

**ENTREVISTA**

**EXPERTO EN EL TEMA “LA INDUSTRIA TABACALERA EN CIEGO DE ÁVILA - CUBA”**

El objetivo de la entrevista es obtener información a partir de la experiencia de expertos en el tema, que permita analizar la evolución de la industria tabacalera en Ciego de Ávila - Cuba. Se agradecen los aportes al estudio.

Ciudad y fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del experto: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿A partir de qué año puede decirse que surgió la industria tabacalera en Ciego de Ávila - Cuba y como ha sido su proceso de evolución en las décadas?
2. ¿A qué sector pertenece o ha pertenecido la industria tabacalera: pública o privada según la evolución?
3. ¿Cómo ha sido el proceso de crecimiento de la industria tabacalera desde sus inicios hasta hoy? Grandes—medianas – pequeñas- micro- familiares.
4. ¿Cómo es y ha sido el proceso administrativo de las empresas de esta industria en Ciego de Ávila - Cuba? Formales - informales—áreas funcionales—proceso administrativo o no
5. ¿Cómo ha aportado la industria tabacalera al desarrollo de Cuba?
6. ¿Cómo ve la industria tabacalera en los próximos 5 años?
7. ¿Culturalmente como asume el consumo del tabaco?

Entrevistador: \_\_\_\_\_

## Anexo 11: Lista de cargos funcionarios de la Empresa Agropecuaria Florencia

### Anexo No. 1 de la Resolución No. 99/2017.

#### LISTADO DE CARGOS DE FUNCIONARIOS:

1. Especialistas y Técnicos en Gestión Comercial
2. Especialistas y Técnicos en Gestión de la Calidad
3. Especialista "A" y "B" Integral en Actividades Pecuarias y Veterinarias (Mataderos y Empacadoras)
4. Especialistas y Técnicos en Atención a la Población
5. Especialistas y Técnicos para la Defensa y Defensa Civil
6. Especialistas y Técnicos en Ciencias Informáticas
7. Especialistas y Técnicos en Protección Física y Secreto Estatal
8. Especialista y Técnicos en Abastecimiento Técnico Material
9. Especialista y Técnicos en Gestión de los Recursos Humanos (que asumen funciones de la Organización del Trabajo)
10. Especialistas en Normativas Técnicas Agropecuarias
11. Especialistas y Técnicos en Gestión Económica (que ejecuten operaciones en la caja y facturación en el área comercial)
12. Especialistas y Técnicos en Seguridad y Protección
13. Especialistas y Técnicos en Gestión Documental
14. Especialista de Seguridad Informática
15. Especialistas Integrales de Ciencia y Técnica y Medio Ambiente
16. Especialista para el Control de la Ciencia y la Técnica
17. Especialista en Planificación Estratégica; en Inteligencia de Mercado; en Importación de Insumos para el Tabaco y Casas del Habano (HABANOS S.A.)
18. Analistas del Puesto de Dirección
19. Técnico Integral en Actividades Agropecuarias
20. Asesores Jurídicos
21. Jurista de Comercio Internacional
22. Auditores
23. Supervisores
24. Gestores de Archivo Central
25. Contador (que ejecuten operaciones en la caja)
26. Consultor
27. Especialistas y Técnicos Integrales para la Actividad Agroindustrial y Forestal
28. Administrador
29. Jefe de Establecimiento
30. Jefe de Unidad.
31. Especialistas Principales



**TERCERO:** Los Directores Generales de empresas y demás entidades pertenecientes al Grupo Empresarial, en correspondencia con la responsabilidad y funciones que cumplen los trabajadores a los distintos niveles de dirección, ejecutan el nombramiento mediante Resolución, de los operarios, técnicos, trabajadores administrativos y de servicios que de conformidad con la presente requieren designación, dentro del término de veinte (20) días hábiles siguientes a la notificación de la presente.

**CUARTO:** Se encarga al Director de Recursos Humanos del Grupo Empresarial para que transcurridos 180 días naturales, de la puesta en vigor de la presente, informe al que resuelve del cumplimiento de lo dispuesto.

**QUINTO:** La presente entra en vigor a partir de la fecha de su notificación.

**NOTIFÍQUESE:** al Director de Recursos Humanos del Grupo Empresarial, a los Directores Generales de Empresas y demás entidades pertenecientes al Grupo Empresarial.

**COMUNÍQUESE:** a los miembros del Consejo de Dirección del Grupo Empresarial y al Secretario del Sindicato Nacional de Trabajadores Agropecuarios, Forestales y Tabacaleros.

**ARCHÍVESE** el original en el Protocolo de Resoluciones del Grupo Empresarial Tabacuba e inscribase en el Registro de Disposiciones Jurídicas habilitado al efecto.

Dada en La Habana, a los 8 días del mes de junio del 2017.

**Miguel Vladimir Rodríguez González**  
Presidente a.i



MsC. Pedro Olivera Gutiérrez,  
Inscrito en el Registro General de Juristas con el No. 8311  
Jefe del Departamento Independiente Jurídico  
del Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba  
**CERTIFICO:** Que este documento es copia fiel,  
literal y exacta de su original que obra en los  
archivos de este Departamento Jurídico.

La Habana, a los 8 días del mes de junio del año 2017

#### **RESOLUCIÓN No. 99/2017**

**POR CUANTO:** La Ley No. 116 “Código de Trabajo” de fecha 20 de diciembre de 2013, en su artículo No. 20, segundo párrafo, dispone que la relación con los trabajadores designados a los que se les exigen requisitos de confiabilidad y discreción, se establece mediante una Resolución o escrito fundamentado, firmado por la autoridad facultada; la que se notifica al interesado y su firma expresa la aceptación del cargo, sus obligaciones y atribuciones.

**POR CUANTO:** El Decreto-Ley No.197 “Sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y de funcionarios”, de fecha 15 de octubre de 1999, en su artículo No. 5 establece que la relación laboral para ocupar cargos de funcionarios se formaliza con el nombramiento mediante escrito fundamentado o en su caso resolución firmada por la autoridad facultada.

**POR CUANTO:** El Decreto No. 326 “Reglamento del Código de Trabajo”, de fecha 12 de junio de 2014, en su artículo 96, define aquellos trabajadores que por las características de su trabajo se designan y en su artículo 97, establece además, que los jefes de los órganos, organismos, entidades nacionales u organizaciones superiores de dirección de acuerdo con la organización sindical correspondiente, teniendo en cuenta la naturaleza del trabajo, definen los cargos que se cubren por designación, lo que se informa a las entidades subordinadas para su inscripción en el Convenio Colectivo de Trabajo.

**POR CUANTO:** La Resolución No. 277 de fecha 31 de julio del 2000, del Ministerio de la Agricultura, creó el Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba, TABACUBA, con los bienes y recursos de la Unión de Empresas del Tabaco, la cual se extinguió por el referido cuerpo legal.

**POR CUANTO:** Realizados los análisis pertinentes, y previa consulta al Sindicato Nacional de Trabajadores Agropecuarios, Forestales y Tabacaleros, resulta procedente resolver como más adelante se consigna.

**POR CUANTO:** Por Resolución No. 57/2016 de fecha 4 de febrero de 2016, del Ministro de la Agricultura, se designó al que resuelve como Sustituto Legal del Presidente de la Organización Superior de Dirección Empresarial de Tabaco de Cuba, Tabacuba.

**POR TANTO:** En el ejercicio de los deberes, atribuciones y funciones que me están conferidas.

#### **RESUELVO:**

**PRIMERO:** Disponer los cargos que se cubren por designación en la Oficina Central y en las entidades pertenecientes a la Organización Superior de Dirección, Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba, sean los que se adjuntan como Anexos No. 1 y No. 2 formando parte integrante de la presente Resolución.

**SEGUNDO:** Los Directores Generales de Empresas y demás entidades pertenecientes al Grupo Empresarial, procederán de inmediato a la inscripción del contenido de la presente Resolución en los Convenios Colectivos de Trabajo.

**Anexo 12: Matriz de Categorías**

PROPÓSITOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍA PRINCIPAL	SUBCATEGORÍA	CÓDIGO	ELEMENTOS ANÁLISIS	PREGUNTA
Identificar los tipos de empresas de la industria tabacalera en Ciego de Ávila -Cuba	EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA TABACALERA	Tipos de empresas	Tamaño	Grandes Medianas Pequeñas Familiares	- ¿Qué tipo de empresa es?  - ¿La empresa es del sector pública o privada?  - ¿A qué industria pertenece la empresa?
			Sector	Públicas Privadas	
Identificar las variables de desarrollo empresarial		Variables de desarrollo empresarial	Financiero	Ventas	-¿Cuánto venden mensualmente?
			Marketing	Medios de comunicación	-¿Cómo se maneja el proceso financiero?
			Talento Humano	Contratación Empleados	-¿Cómo dan a conocer la empresa y el producto?
			Proceso Producción	Mano de obra Tecnificada	-¿Qué estrategias de promoción hacen?  -¿Con cuántos empleados inició la empresa?  -En cuanto al talento humano ¿Cuántos empleados

					<p>tiene actualmente?</p> <p>-¿Hay algún momento del año donde contratan más o menos empleados?</p> <p>-¿Cuál es el régimen de contratación de los empleados?</p> <p>-¿Cómo es el proceso de producción?</p> <p>-¿Cuánto producen mensualmente?</p>
Diseñar una línea de tiempo de la evolución de las empresas de la industria tabacalera	Línea de tiempo	Fechas	Creación de la empresa	-¿En qué año fue creada la empresa?	
		Fases	Existencia Supervivencia Éxito Arranque Madurez	-¿En qué fase se encuentra la empresa en estos momentos?	
Caracterizar la industria tabacalera en Ciego de Ávila-Cuba	Caracterización de la Industria tabacalera	Expectativas	Proyección	-¿Cómo ve la industria tabacalera en 5 años?	
		Aportes al desarrollo de Cuba	Cultural Turismo Económico	-¿Cómo ha aportado la industria tabacalera al desarrollo de Cuba?	

**Anexo 13:** Fotos visita Empresa Agropecuaria Florencia









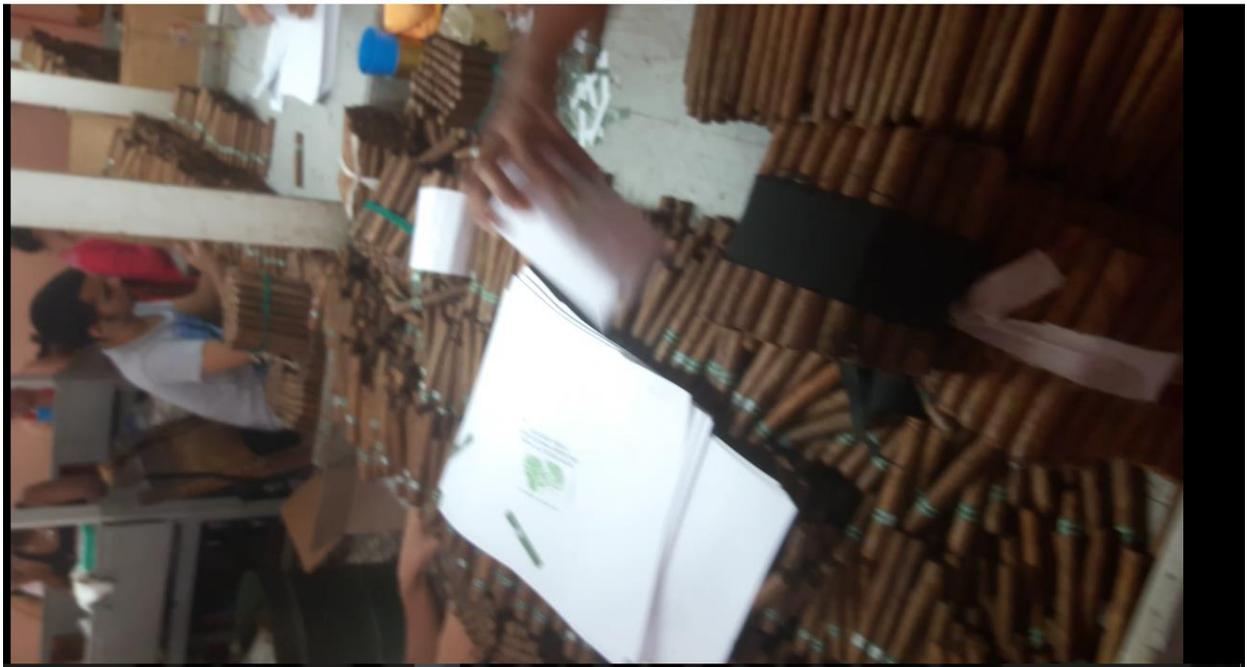












## Anexo 14: Transcripción de entrevistas

<p><b>Título</b></p>	<p>Experto En El Tema “La Industria Tabacalera En Ciego De Ávila - Cuba”</p>
<p><b>Tipo de Investigación</b></p>	<p>Entrevista estructurada</p>
<p><b>Resumen</b></p>	<p><b>Entrevistador:</b> Buen día, hoy 11 de mayo de 2018 me encuentro acompañada del Señor Emigdio Montesino García, Director de Tecnología y Desarrollo de la Empresa Agropecuaria Florencia. Bueno señor Emigdio quiero que me cuente, ¿A partir de qué año puede decirse que surgió la industria tabacalera en Ciego de Ávila, Cuba y como ha sido su proceso de evolución en las décadas?</p> <p><b>Entrevistado:</b> Buenos días Erika, bueno Aquí en Ciego de Ávila se produce tabaco desde antes de la revolución en manos de los productores, osea que no existía una empresa como tal que se dedicara al tabaco y el tabaco se producía fundamentalmente en los municipios de Florencia y Chambas. Ahora en estos momentos se ha extendido la siembra de tabaco en todos los municipios de la provincia. Después de que hubo revolución aquí existían pequeñas fábricas de tabaco y escogida, que se dedicaban al tabaco, osea que les compraban el tabaco a los productores y lo procesaban para el resultado final, osea para torcer el tabaco. Después se crea una empresa estatal que es la que se dedica a procesar el tabaco, osea le compra el tabaco a los productores quien produce el tabaco, esto es un proceso largo, que hay que esperar que el tabaco se siembre, se seque en las casas de cura, ahora en estos momentos contamos con cura natural y con cura artificial, osea en cámaras de cura, ya después nosotros contamos en estos momentos en la empresa con 9 escogidas, y quiero decirle que en Ciego de Ávila antes de la revolución no se sembraba tabaco tapado, sólo se sembraba a sol palo, osea que por una densidad del país se extendió la siembra del tabaco tapado con destino a producir capa para la exportación, osea para torcer tabaco de exportación. Bueno por dado a lo que se ha obtenido en Ciego de Ávila, esto se sigue desarrollando, nosotros empezamos un día con 12 hectáreas y ya estamos montando 500 hectáreas a sembrar de tabaco tapado. Esto es proceso largo por que el tabaco nosotros se lo compramos a los productores, luego entra a la escogida, esto es un proceso de selección, se saca por clase, según para los destinos que esté la hoja, se saca la capa, la hoja que sirve para capa, la que sirve para tripa, para el capote que va dentro del tabaco y para picadura cuando es tabaco de consumo nacional. Nosotros contamos también en la empresa con 3 fábricas de torcido, 2 de consumo nacional y una nueva que estamos montando, que ya está en curso de aprendizaje, con destino a producir tabaco para la exportación, y estamos comenzando el beneficio en las escogidas, esto es un proceso largo.</p> <p><b>Entrevistador:</b> Pasando a la siguiente pregunta, ¿A qué sector pertenece o ha pertenecido la industria tabacalera: pública o privada según la evolución?</p> <p><b>Entrevistado:</b> Erika como conclusión a lo dicho anteriormente y a su segunda pregunta quien produce el tabaco, quien lo siembra y quien lo trabaja es el particular, nosotros lo que hacemos como empresa es que le compramos el tabaco al productor, después que se lo compramos es que nosotros comenzamos el proceso en el beneficio que es sacar las clases que pide la industria que necesitamos para producir el tabaco, tanto para el consumo nacional, como para la exportación. Como empresa nosotros no sembramos tabaco, nosotros en un momento hace alrededor de 15 o 20 años si sembramos tabaco estatal, pero después que se dieron las tierras a los productores, todo lo producen los productores, lo que nosotros</p>

	<p>hacemos es atender al productor, con los recursos que necesiten y después le compramos el tabaco, osea que como empresa agrícola no sembramos el tabaco. Siempre ha existido en la industria tabacalera la parte estatal y particular. Todos los cultivos son particular y la parte industrial estatal.</p> <p><b>Entrevistador:</b> Bien, ¿Cómo ha sido el proceso de crecimiento de la industria tabacalera desde sus inicios hasta hoy?, quiero decir son empresas grandes, medianas, pequeñas o familiares.</p> <p><b>Entrevistado:</b> Nuestra empresa es una empresa grande y los productores son pequeñas y familiares.</p> <p>Y aparte de eso somos la segunda empresa del país que más produce la capa de exportación.</p> <p><b>Entrevistador:</b> ok Emigdio, y ¿Cómo es y ha sido el proceso administrativo de las empresas de esta industria en Ciego de Ávila - Cuba? Quiero decir son empresas Formales – informales, y que cuentan con un plan estratégico o no</p> <p><b>Entrevistado:</b> Nosotros somos una empresa formal y contamos con 4 unidades de base para atender a los productores, con su estructura. Ellos son los que atienden a los productores directamente, esas unidades cuentan con su personal de oficina, economía, con todo el personal, es una mini empresa de la unidad empresarial. También con las que contamos son empresas y mini empresas formales.</p> <p><b>Entrevistador:</b> ¿Cómo ha aportado la industria tabacalera al desarrollo de Cuba?</p> <p><b>Entrevistado:</b> Estamos aportando un nivel de capa grande para el país y el tabaco, estamos reconocidos como una empresa con mucha importancia en el tema del tabaco, la empresa aporta mucho en la economía del país.</p> <p><b>Entrevistador:</b> ¿Cómo ve la industria tabacalera en los próximos 5 años?</p> <p><b>Entrevistado:</b> La veo con un buen crecimiento, la veo con un crecimiento muy progresivo y haciendo un gran aporte al país.</p> <p><b>Entrevistador:</b> Bien Emigdio, ya para finalizar, ¿Culturalmente como asume el consumo del tabaco?</p> <p><b>Entrevistado:</b> Aquí el consumo es grande, ya hasta los nuevos del país lo quieren consumir, aún sigue y seguirá creciendo este consumo. A pesar de que es dañino para la salud todos lo quieren consumir.</p>
<b>Palabras Claves</b>	Tabaco, Industria, economía, empresas, crecimiento económico.

Fuente: Elaboración Propia, 2018

<b>Título</b>	Empresarios Del Sector Tabacalero En Ciego De Ávila - Cuba
<b>Tipo de Investigación</b>	Entrevista estructurada
<b>Resumen</b>	<p><b>Entrevistador:</b> Buen día, hoy 11 de mayo de 2018 me encuentro acompañada del Señor Fernando Pérez Donaire, Director General de la Empresa Agropecuaria Florencia. Señor Fernando en que año fue creada la empresa.</p> <p><b>Entrevistado:</b> Buenos días Erika, la empresa Agropecuaria Florencia fue creada en el año 1961, pero cabe resaltar que ella se creó con el nombre Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco de Ciego de Ávila, en el año 2000 se integró al Grupo Empresarial TABACUBA, empresa que actualmente es la organización económica del país que dirige integralmente la actividad tabacalera en todas sus fases, el 23 de agosto del 2010 cambia la denominación de la Empresa por “Empresa Agropecuaria Florencia”.</p>

**Entrevistador:** ¿Qué tipo de empresa es, a que sector pertenece y produce o comercializa el tabaco?

**Entrevistado:** Si Erika, actualmente es una empresa grande, pertenece y siempre ha pertenecido al sector estatal, y estamos dedicados a producir el tabaco torcido y a comercializarlo, el proceso del cultivo y del secado de la hoja lo hacen los productores privados y nosotros le compramos la hoja a ellos y desde ahí inicia nuestro proceso de fabricar el tabaco.

**Entrevistador:** Bien, Fernando ya sabiendo lo principal de la empresa, quisiera saber si también ella cuenta con una estructura orgánica, con áreas funcionales, con un direccionamiento y con plan estratégico.

**Entrevistado:** Si, claro que sí, nuestra empresa tiene su organigrama bien estructurado, tenemos una misión, una visión, objetivos y tenemos los planes a desarrollar. Si quiere ahora que terminemos la entrevista se los facilito para que los vea detalladamente y si los lleve.

**Entrevistador:** ¿Es posible saber cuánto es la producción mensual?

**Entrevistado:** Por supuesto, se produce de tabaco torcido alrededor de 650 mil tabacos mensualmente y de Beneficio promedio 68 toneladas mensuales.

**Entrevistador:** ¿Cómo es el proceso de producción de la empresa?

**Entrevistado:** El proceso de producción es totalmente manual, se inicia desde la escogida de la hoja, el despalille y el torcido del tabaco.

**Entrevistador:** ¿Con cuántos empleados inició la empresa? y ¿Cuántos tiene actualmente?

**Entrevistado:** En estos momentos no estoy seguro de esa cifra, pero ya ahora que terminemos la entrevista, revisamos y el área de recursos humanos y se los paso.

**Entrevistador:** ¿Cómo ha aportado la industria tabacalera al desarrollo de Cuba?

**Entrevistado:** Estamos aportando un nivel de capa grande para el país y el tabaco, estamos reconocidos como una empresa con mucha importancia en el tema del tabaco, la empresa aporta mucho en la economía del país.

**Entrevistador:** ¿La empresa cuenta con un manual de funciones y de procesos para los diversos cargos?

**Entrevistado:** Si, la empresa está muy bien estructura por cada área y con sus respectiva función y proceso a realizar.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el tipo de contrato que manejan?

**Entrevistado:** Aquí tenemos dos tipos de contrato, que son el determinado y el indeterminado.

**Entrevistador:** ¿Cómo dan a conocer la empresa y el producto?

**Entrevistado:** No aquí no se hace ningún tipo de promoción, no utilizamos el proceso de marketing.

**Entrevistador:** ¿En cuál de las siguientes fases cree que esta la empresa: Existencia, supervivencia, éxito, arranque o madurez?

**Entrevistado:** Yo creería que estamos en la etapa de la madurez, sin negar que aun debemos hacer muchas mejoras, aumentando cada año la producción y las ventas.

**Entrevistador:** ¿Cómo ve la industria tabacalera en los próximos 5 años?

**Entrevistado:** Con un gran crecimiento y siendo la mejor industria tabacalera del mundo.

**Entrevistador:** ¿Culturalmente como asume el consumo del tabaco?

**Entrevistado:** Es un país donde se consume diariamente el tabaco, se puede observar fácilmente en la sociedad que desde los jóvenes de 16 o 17 años hasta los ancianos lo consumen.

**Entrevistador:** Para finalizar Fernando, ¿Cómo ha aportado la industria tabacalera al desarrollo de Cuba?

	<b>Entrevistado:</b> Le aporta a la economía del país, debido a que es un producto que se exporta, y así mismo hay mucho turista que viene a Cuba exclusivamente a conocer todo lo relacionado con el tabaco.
<b>Palabras Claves</b>	Tabaco, Industria, economía, empresas, crecimiento económico, planes estratégicos, estructura orgánica.

Fuente: Elaboración Propia, 2018