

ARTÍCULO ORIGINAL

Con formato

Capital intelectual. Aspectos para su determinación en la Organización Nacional de Bufetes Colectivos

Intellectual Capital. Aspects for their Determination in the National Organization of Collective Law Firms

Carlos Manuel Santos Cid

Dirección Provincial de Bufetes Colectivos de La Habana, Cuba.

RESUMEN

El concepto de «capital intelectual» se ha integrado al mundo empresarial para referirse al conjunto de bienes inmateriales que representan el principal activo de las organizaciones del siglo XXI. Estos son activos intangibles que se materializan en las destrezas individuales, los conocimientos técnicos, los sistemas de información, el diseño y gestión de procesos y las relaciones de la entidad con los proveedores y clientes. Se valora a través de tres dimensiones básicas: el capital humano, el capital estructural, y el capital relacional, en función de los objetivos estratégicos de la organización. Es necesario para la Organización Nacional de Bufetes Colectivos (ONBC) determinar su capital intelectual, al diseñar un modelo que le permita conocer el valor generado por este intangible, en sus tres dimensiones.

PALABRAS CLAVE: activos intangibles, conocimiento, individuos, organización.

SUMMARY

The concept of Intellectual Capital has been integrated today to the business world to refer to the set of intangible goods that represent the main asset of the organizations of

the 21st century; they are intangible assets that are materialized in individual skills, expertise, information, designs and systems management processes and the entity relationships with suppliers and customers; He is evaluated through three basic dimensions: Human Capital, structural Capital and relational Capital, according to the strategic objectives of the organization. It is necessary for the national organization of collective law firms (ONBC) to determine your intellectual Capital designing a model that allows you to know the value generated by this intangible, in its three dimensions.

KEYWORDS: intangible assets, knowledge, individuals, organization.

Introducción

La actual revolución científico-técnica y la globalización de las economías, conjuntamente con la alta competitividad y complejidad que las caracterizan, han dado lugar al auge del conocimiento como un factor emergente decisivo para el éxito de las organizaciones. Por esta razón, sus economías han comenzado a basarse en las capacidades, habilidades y conocimientos (Faloh Bejerano, 2009).

El desarrollo de las empresas en Cuba, determina la necesidad creciente de mejorar la gestión de los intangibles como factores esenciales que propician el buen desempeño de las mismas, sobre todo aquellas en las cuales sus resultados dependan fundamentalmente de elementos como los conocimientos y habilidades de los individuos, sus relaciones internas, el entorno y las capacidades estructurales de la organización.

Como parte del capital intelectual, el capital humano abarca las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la organización aporta a esta, es decir, forman activos individuales e intransferibles. Este capital no puede ser de propiedad de la entidad.

Fidel Castro Ruz en 2005 expresaba que en Cuba prácticamente el capital humano es o avanza aceleradamente para ser el más importante recurso del país, muy por encima de casi todos los demás juntos y agrega que el capital humano vale mucho más que el petróleo o el oro, no es producto no renovable; es renovable, pero además multiplicable, pues cada año el capital humano crece y crece.

El capital organizacional, por su parte, contiene todos aquellos elementos de tipo organizativo interno que pone en práctica la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible. Entre estos se pueden señalar las bases de datos, los manuales de procesos, la propiedad individual (patentes, marcas o cualquier elemento intangible que pueda estar protegido por los derechos de propiedad intelectual) y todas aquellas cosas cuyo valor para la empresa sea superior al valor material. Por otro lado, el capital relacional comprende a los posibles clientes a los que va dirigido el producto o servicio y también a los procesos de organización, producción y comercialización.

Es importante destacar las interrelaciones entre los tres componentes; el capital humano crea y transforma el capital estructural, y el capital relacional que a su vez, retroalimentan el desarrollo del capital humano, estableciéndose relaciones de causas y efecto. Por esto, medir el capital intelectual tiene como objetivo convertir en visible el activo invisible que genera el mayor valor en la organización.

La expresión contable del capital intelectual

Al pretender mostrar el valor del capital intelectual en el estado de situación financiera de la organización, los contadores se enfrentan a las normas de contabilidad vigentes. Por ello, este no podrá ser aplicado en toda su extensión, hasta tanto esas normas no se flexibilicen.

El Comité de Normas Internacionales de Contabilidad considera que determinados intangibles como listas de clientes, marcas, relaciones con clientes, capital humano y capital estructural no satisfacen la definición de activos; por tanto, deben registrarse como gasto cuando se incurre en ellos, sin figurar en el grupo de activos del balance.

Asimismo, la Federación Internacional de Contadores señala que el capital intelectual es un concepto relativamente nuevo y enigmático, que se refiere básicamente a los activos intangibles y altamente mutables de la empresa, y reconoce que el balance de la contabilidad actual no recoge adecuadamente su valor, para lograrlo se requerirá la invención de nuevos conceptos y prácticas.

Dentro de las normas cubanas de información financiera, las normas generales de contabilidad para la actividad empresarial reconocen la existencia de activos intangibles, definiéndolos como activos inmateriales no cuantificables físicamente, pero que producen o pueden producir un beneficio a la entidad, cuya vida es superior a un año a partir del momento que les dio origen, amortizándose con cargo a gastos en ejercicios posteriores. Estas normas solo tienen en cuenta a los activos intangibles si se ha tenido que pagar algún costo de adquisición o desarrollo para obtenerlos. Además, prevén una pérdida continua de valor y por tanto su amortización en el tiempo con un tratamiento similar al de los activos tangibles.

Al analizar lo anterior en el contexto del intangible que nos ocupa, el fundamento es completamente diferente; para el capital intelectual la vida útil es indeterminada y su valor se incrementan con su uso, no puede ser depreciable.

Es evidente que se hace necesario un cambio en el paradigma contable internacional y nacional si se quiere expresar contablemente el valor del capital intelectual. La contabilidad tendrá que ir cediendo paso al criterio económico por encima de los formales que la esquematizan.

Consideraciones para la determinación del capital intelectual en la ONBC

La ONBC es una entidad autónoma nacional de interés social y carácter profesional, con personalidad jurídica y patrimonio propios, integrada voluntariamente por juristas que se especializan en evacuar consultas, ejercer la representación y defensa de los derechos de las personas naturales o jurídicas en asuntos penales, civiles y de familia, laborales o por aplicación de la Ley General de la Vivienda, así como tributarios, económicos, mercantiles o de seguro, entre otras materias del derecho. Su objetivo

fundamental es prestar un servicio con calidad a personas naturales y jurídicas, contando con profesionales calificados en todas las ramas del derecho, que poseen una cultura intelectual y ética, una eficacia en su gestión reconocida por los clientes y la sociedad. Del objetivo anterior emanan características de la organización a tener en cuenta para el conocimiento de su capital intelectual, entre las que se observan:

- El proceso gerencial es la prestación de servicios jurídicos y es soportado por la base tecnológica y relacional que permita su ejecución con calidad.
- El recurso humano, encargado de ejecutar el proceso, identifica los conocimientos necesarios y crea continuamente nuevos conocimientos para que lo distinga, su profesionalidad y calificación.
- La organización protege los conocimientos estratégicos; estructura, almacena, y disemina el conocimiento transversalmente. Además, agrega valor al conocimiento para generar una cultura intelectual y ética.

Todo lo anterior jerarquiza como ventaja competitiva fundamental, al reconocimiento de la organización por su eficacia; esto constituye el valor percibido por los clientes y la sociedad, que debe aportarse desde y hacia la ONBC. De hecho, el principal activo con el que cuenta la ONBC es su capital intelectual, pues para alcanzar los resultados deseados, debe sostener un alto nivel profesional, a partir de una eficaz administración de la tecnología organizacional y del potencial intelectual que posee.

El abogado, célula del capital humano, es el encargado de ejecutar el proceso gerencial de la ONBC y para ello cuenta con su experiencia profesional, creatividad, competencia, pericia, reputación, y debido cuidado profesional generado a partir de sus conocimientos y destrezas que lo convierten en un ente competitivo en su gremio. Con la conjunción de estos elementos cada letrado crea su conocimiento (*know how*) técnico especializado y particular, donde convergen además características personales y la utilización eficiente de la tecnología organizacional en función de cumplir con sus objetivos. En su profesión prevalecen los dominios de saber-saber, saber-hacer, y

saber-estar particulares, centrados en la gestión de un conocimiento en materia de legislación y práctica jurídica donde la correcta gestión del conocimiento organizacional es fundamental para conducirlo hacia su objetivo: un cliente satisfecho dentro de un marco jurídico complejo y procesalmente más exigente.

La ONBC es una organización con la capacidad de aprender, aunque esa inteligencia organizacional no corresponde a la suma de las inteligencias individuales de sus miembros. Por supuesto, los abogados están obligados a conformar la membresía de esta organización y esto influye en el modo de desarrollo y la capacidad de aprendizaje de cada uno.

Lo anterior genera un grupo de capacidades dinámicas que pueden constituirse en fuentes de ventajas competitivas, no solo por los procesos actuales sino por la historia de la organización. Al ser la ONBC una entidad de intelectualidad intensiva se pueden identificar como ventajas competitivas el conocimiento técnico de los abogados, la efectividad del servicio al cliente, la flexibilidad productiva del abogado, la rapidez en el servicio, los niveles de satisfacción percibida por el cliente, y el valor agregado por las alianzas estratégicas establecidas.

En la ONBC, el capital estructural debe estar compuesto por el sistema de informaciones, la transformación de los saberes individuales en beneficios colectivos, la investigación y desarrollo, los software, base de datos, procesos eficaces que viabilizan la ejecución de las actividades, experiencia organizacional, y apoyo tecnológico a los abogados para alcanzar un mejor desempeño en el trabajo.

De la misma forma, el capital relacional significa la confianza y experiencia acumuladas derivada de la relación entre la ONBC con sus clientes y la sociedad amparada en el código de ética de los abogados. Deben formar parte del capital relacional de la organización todos los elementos asociados a la imagen y reputación directamente afiliados a la percepción de la imagen que tienen con respecto a la organización, tanto la sociedad como los clientes. Además, el valor del trato con clientes fieles y

satisfechos, y los conocimientos incorporados en las relaciones organizacionales con los clientes, órganos, proveedores, y el Gobierno.

En la ONBC se debe asociar el capital humano con la dimensión humana (capacidades, conocimiento, experiencia, innovación, valores, cultura, filosofía de trabajo, satisfacción y sostenibilidad), al capital estructural con la estructura de la gestión del conocimiento (*software*, *database*, procesos organizacionales, sistemas de información, propiedad intelectual, normas reglamentarias) y al capital relacional con la aplicación del *know how* técnico (relaciones, formas de agregar el valor añadido), todos en función del desempeño organizacional (crecimiento del aprendizaje, crecimiento financiero, crecimiento de los procesos internos).

Hoy la organización desarrolla su estrategia de capital humano, pero aún con un enfoque administrativo y de control, sin entrar a analizar el mismo desde sus aristas intangibles. Asimismo, se desarrollan aspectos estructurales y relacionales, aunque con las mismas limitantes; ya sea por considerarse poco importantes o no poseer las herramientas que permitan adentrarse en estas percepciones. Por ello, para crear un modelo que permita la determinación del capital intelectual, hay que entender a la ONBC como una estructura que utiliza un *know how* técnico intensivo, sustentado en una forma específica de gestión del conocimiento, en función de un alto valor percibido por la prestación del servicio jurídico y comprendiendo que el valor percibido es la utilidad que tiene para el cliente el servicio que consume. Esta utilidad está dada por la capacidad que posee el servicio de satisfacer las necesidades del cliente; ya sea desde la satisfacción técnica porque el cliente logre su objetivo, el debido cuidado profesional del abogado, la orientación oportuna y certera al cliente, o que -aun sin lograr su objetivo- el cliente compruebe que se han satisfecho todas las vías y métodos posibles en el actuar del letrado.

Por otro lado, no se puede analizar al capital intelectual solo desde su valor positivo (valor agregado), sino también desde el costo que representa su desarrollo para cualquier estructura de la ONBC y el abogado, al comprender que este costo se materializa en períodos anteriores al que se genera el valor. Así, por ejemplo, el tiempo

y recurso intelectual empleados en la discusión de casos técnicos, en el aprendizaje de un procedimiento, en el conocimiento y explotación de un canal informativo, en consolidar una alianza con los órganos que intervienen en el proceso jurídico, constituyen gastos intangibles que son asumidos por el abogado y/o la organización. Contrario a lo que pueda pensarse, la determinación del capital intelectual va más allá de la obtención de un monto monetario a expresar contablemente; este elemento se integra al proceso de dirección y le brinda un input al identificar ventajas competitivas, valorar el nivel de gestión realizada sobre los intangibles, y conocer las oportunidades de mejora para la organización.

Propuesta para la determinación del capital intelectual

La ONBC, al ser una proveedora de servicios, puede diseñar un modelo basado en la armonización del modelo de valor percibido, para la determinación del capital intelectual. Este está basado en el modelo *intelect*, que responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados de forma estructurada por las entidades. El modelo relaciona el capital intelectual con la estrategia de la entidad; cada entidad debe personalizarlo; es abierto y flexible; mide los resultados y los procesos que los generan; es aplicable; tiene una visión sistémica; y combina distintas unidades de medida.

El capital humano, el capital estructural y el capital relacional deben identificarse como elementos estratégicos, y determinar el capital intelectual a nivel de la Dirección Provincial con la inclusión de las unidades de bufete subordinadas, aun cuando es en el bufete donde se materializa el servicio. Para ello, debe tenerse en cuenta que el diseño organizacional está planteado para que esta estructura superior intervenga decisivamente en la generación del intangible.

Para la dimensión de capital humano se deben definir las variables siguientes: valores, actitudes, aptitudes, capacidades, idoneidad y competencias. En la dimensión de capital estructural, según su composición, conviene agruparlas en las dimensiones de capital organizativo y capital tecnológico. Para el capital organizativo se recomienda

asociar cultura, estructura, aprendizaje organizativo y procesos; mientras que para el capital tecnológico las variables intangibles de mayor impacto en este pueden ser: esfuerzo en investigación, investigación, desarrollo e innovación, dotación tecnológica, propiedad intelectual e industrial y resultados de innovación. Por otra parte, en la dimensión del capital relacional es conveniente identificar: relaciones con clientes, relaciones con proveedores y relaciones con aliados.

Posterior a la determinación de las variables para el análisis de cada dimensión del capital intelectual, se debe proceder a definir los indicadores que servirán de base para medir estas variables. La selección de indicadores debe realizarse con la utilización de expertos para lograr mayor objetividad en los mismos y que sean lo más representativos posibles de la variable a determinar. Se pueden utilizar las siguientes variables e indicadores de acuerdo a cada dimensión (tabla 1):

Tabla1. Análisis de las dimensiones del capital intelectual

Dimensión	Variables	Indicadores
Capital humano	Actitudes (ser + estar + querer)	Compromiso, sentido de pertenencia, creatividad, satisfacción y flexibilidad en el trabajo.
	Aptitudes (saber)	Educación, formación, experiencia y desarrollo profesional.
	Capacidades(saber hacer)	Aprendizaje, colaboración, comunicación y liderazgo.
	Idoneidad	Calificación formal, productividad, eficiencia, calidad en el trabajo.
Capital	Estructura	Diseño de procesos y desarrollo organizativo
	Aprendizaje organizativo	Capacidad de adquirir nuevas competencias y conocimientos, capacidad de responder a la dinámica de cambio, y

estructural		desarrollo organizacional.
	Procesos	Diseño estratégico de procesos, innovación de procesos, segmentación y gestión de clientes, integración de proveedores, y políticas de gestión de calidad.
	Dotación tecnológica	Compra de tecnología, dotación de tecnología al servicio, información y comunicación.
Capital relacional	Relaciones con los clientes	Base de clientes relevantes, lealtad al cliente, lealtad del cliente, satisfacción del cliente.
	Relaciones con los proveedores	Formalización de relaciones, soporte tecnológico, capacidad de respuesta al proveedor y personalización del servicio.
	Relaciones con los aliados (alianza estratégica)	Grado de intensidad, continuidad y estructuración de los acuerdos, solidez y beneficios de las alianzas.

Al concluir la definición de indicadores del capital intelectual, se valorizan los indicadores a través de índices que permitan determinar el valor de este intangible y las principales oportunidades de mejora. En esta etapa pueden emplearse el método de expertos y el análisis multicriterios. En este trabajo se propone el siguiente grupo de índices para cada dimensión del capital intelectual:

- Capital humano: para esta dimensión se sugieren índices como años de antigüedad en la organización, porcentaje de abogados implicados en la mejora de procesos en la organización, nivel de ausentismo en el bufete, cantidad de abogados que valoran positivamente su ambiente de trabajo / total de abogados, cantidad de premios y reconocimientos por proyectos o investigaciones realizadas por los abogados, edad promedio de los abogados en el bufete, cantidad de abogados evaluados positivamente, cantidad de soluciones aportadas por el abogado, porcentaje de abogados con categoría científica, cantidad de abogados capacitados anualmente / total de abogados, cantidad de acciones de capacitación en el puesto de trabajo, promedio de años de experiencia de los abogados en el bufete, cantidad de abogados con experiencia profesional internacional, cantidad de abogados que proporcionan mejoras continuas a los procesos, cantidad de abogados con quejas de clientes, cantidad de abogados reconocidos positivamente por los clientes y la sociedad, los que participan en actividades de ciencia y técnica, y los que poseen publicaciones científicas /total de abogados.
- Capital estructural :en esta dimensión son propuestos índices como cantidad de acciones para la difusión de la cultura organizacional, cantidad de horas dedicadas a la atención de abogados de nuevo ingreso, inversión realizada en planes de innovación, cantidad de abogados que han cambiado de trabajo en el año, procesos de reingeniería organizacional culminados con éxito, cantidad de procedimientos organizativos documentados, cantidad de procesos de trabajo automatizados / total de procesos, cantidad de quejas respondidas a clientes, cantidad de trabajos de ciencia y técnica desarrollados / total de abogados, cantidad de proyectos de innovación / total de abogados, cantidad de trabajos de ciencia y técnica llevados a la práctica / total de abogados.

- Capital relacional: se recomiendan para esta dimensión índices como crecimiento anual de clientes, cantidad media de servicios por cliente, edad media de la base de clientes, cantidad de clientes perdidos, monto de las devoluciones del servicio por poco valor percibido del cliente, crecimiento anual de los productos o servicios por cliente, porcentaje de variación de reclamaciones con respecto al año anterior, tasa de mejora del índice de satisfacción del cliente, cantidad de canales de comunicación usados para las relaciones con los clientes, cantidad de sugerencias anuales de los clientes para el diseño y desarrollo de los procesos, nivel de satisfacción del cliente, cantidad de acuerdos con órganos y organizaciones, cantidad de reclamaciones / cantidad promedio de reclamaciones en, cantidad de acuerdos de colaboración con otras entidades, cantidad de convenios de colaboración con instituciones políticas y gubernamentales, inversión monetaria en sistemas de comunicación y relaciones públicas / total de ventas, cantidad de sectores económicos en los que se realiza la actividad de la organización y los que abandonan la actividad de la organización, cantidad de alianzas de investigación con universidades y otras entidades.

El valor obtenido en estos índices debe expresarse como una media ponderada de las puntuaciones otorgada por el cliente a los indicadores que conforman cada dimensión del capital intelectual. El modelo debe sustentarse en una función de utilidad donde para cada atributo se determina la correspondiente función de utilidad parcial y luego se agregan en una función de utilidad multiatributo.

Al determinarse el capital intelectual se procede a diseñar la mejora continua para delinear e implementar estrategias en correspondencia con las oportunidades detectadas, realizar el control y seguimiento a estas acciones que propendan al incremento del desempeño.

Como continuidad del modelo se determina el nivel de gestión de los intangibles, los indicadores que presentan problemas, las principales oportunidades de mejora, el

diseño del plan de acción y los proceso de comparación y evaluación con homólogos (*benchmarking*).

La ejecución de *benchmarking* con otras direcciones provinciales pudiera realizarse sobre los indicadores aquí propuestos y su ejecución entre bufetes puede utilizar los mismos estándares. Para ambos, el objetivo es comparar la evolución de la gestión de los intangibles en diferentes períodos de tiempo. No obstante, siempre es importante considerar que cualquier modelo que se diseñe va a interactuar con factores exógenos que pueden modificar la condición de interés en caso de existir variaciones en los mismos. Estos factores son el sistema de dirección, la cultura organizacional y los sistemas informativos.

El sistema de dirección determina las condiciones en las que la ONBC realizará la medición de su capital intelectual. Considerar el sistema de dirección desde una perspectiva dinámica, es visualizar que el problema fundamental que afronta la organización es encontrar la combinación óptima entre la explotación de los recursos y capacidades existentes y la exploración de nuevas alternativas.

La cultura organizacional en cualquier estructura de la ONBC genera capital intelectual en la medida que estimula la innovación, experimentación y riesgo; además, motiva al abogado a desarrollar su capacidad, propiciando y fomentando el trabajo en equipo, creando un clima de confianza, de participación, que estimule la creatividad, la iniciativa y la colaboración de todos los miembros; con lo que se logra una comunicación multidireccional donde el flujo de la información sea abierto y común; y se aproveche la experiencia acumulada disponible y exista un interés constante por aprender y desarrollar el talento basado en el conocimiento, los valores y las virtudes organizacionales en función de la mejora continua.

A través del sistema informativo y su soporte tecnológico se tiene acceso a las informaciones necesarias para la medición y evaluación de indicadores del capital intelectual, al conocimiento, su captura, transferencia y flujo del conocimiento a través de los canales pertinentes. Por ello, las tecnologías de la información inciden en la

medición del capital intelectual, y cualquier variación en estas provocaría tener que reajustar el proceso.

Es evidente que la combinación de los recursos humanos, organizativos y relacionales que permitan identificar cada uno de los elementos intangibles en la ONBC constituyen para la organización una fuente de preeminencias y posibilitará determinar su potencial de crecimiento directamente proporcional a los niveles de satisfacción percibida; en otras palabras, el valor creado debe coincidir con el percibido.

Conclusiones

El capital intelectual es el intangible que genera mayor valor sostenido en las organizaciones, y su medición es un aspecto medular para las organizaciones cubanas. Por su parte, la ONBC es una organización que utiliza un conocimiento técnico intensivo, sustentado en una forma de gestión del conocimiento, en función de un alto valor percibido por la prestación del servicio jurídico; adoleciendo de un modelo que le permita determinar su capital intelectual. Determinar el capital intelectual le permitirá conocer a la ONBC el nivel de gestión de sus intangibles y diseñar estrategias para la mejora continua, generadoras de valor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araújo, A. y A. Rodríguez (2003): «Algunas consideraciones en la valoración del capital intelectual», <<http://www.uniknow.bs.ehu.es>> [23/09/2015].

Bolívar, C. (2003): «El impacto del capital intelectual y la gestión del conocimiento», <<http://www.cribolivar.com>> [28/09/2015].

Cañibano, L. y P. Sánchez (2004): *Lecturas sobre intangibles y capital intelectual*, AECA, Madrid.

Consejo de Estado (1984): *Decreto Ley n.º 81. Sobre el ejercicio de la abogacía y la Organización Nacional de Bufetes Colectivos*, La Habana.

Edwinson, L. y M. S. Malone (2003): *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Faloh, R. (2009): «Gestión del conocimiento: un enfoque gerencial. Debate y áreas de oportunidades»,
<http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/libros/GESTION%20DEL%20CONOCIMIENTO%20_GC_%20UN%20ENFOQUE%20GERENCIAL.%20DEBATE%20%20Y%20AREAS%20DE%20OPORTUNIDADES.pdf>, [02/08/2015].

Flores, P. (2001): «Capital intelectual: Conceptos y herramientas»,
<<http://www.arearh.com/km/activostangibles.htm>> [18/08/2015].

Fresno, C. (2007): «¿Se puede prescindir de los activos tangibles?»,
<http://www.arearh.com/km/activos_tangibles.htm> [15/07/2015].

Infante, J. (2005): «Patrimonio intelectual. Activo intangible en la era del conocimiento», conferencia en el IV Encuentro Internacional de Contabilidad y Finanzas, La Habana.

Pérez, T. (2011): «Modelo y procedimientos para medir el capital intelectual en empresas cubanas de proyecto», tesis de doctorado en Ciencias Técnicas, Universidad Marta Abreu, Villa Clara.

RECIBIDO: 6/10/2015

ACEPTADO: 20/2/2016

Carlos Manuel Santos Cid, Dirección Provincial de Bufetes Colectivos de La Habana, Cuba. Correo electrónico: jeconomia@lha.onbc.cu