

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE**  
**LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS.**

**TÍTULO: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO FINANCIERO DE**  
**LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DE SERVICIOS DE**  
**PRODUCTOS UNIVERSALES GUANTÁNAMO.**

**AUTOR: ANTONIO DENIS SENIBAL MORALES .**

**TUTORES: MSC. JOSÉ LEOPOLDO STEYÑERS TOLEDANO.**  
**MSC. ANA AMÉRICA RAMOS DE LA CRUZ.**

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b>	
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	1
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.</b>	4
1.1 La dirección estratégica en la actividad financiera de la empresa.	4
1.2 Diagnóstico estratégico.	5
1.2.1 Análisis externo.	6
1.2.2 Análisis interno.	7
1.3 Análisis DAFO.	14
1.4 Posición estratégica.	14
1.5 Definición del problema estratégico.	15
1.6 Definición de la solución estratégica.	15
<b>CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN - DIAGNÓSTICO.</b>	16
2.1 Caracterización de la empresa.	16
2.2 Misión de la dirección contable financiera.	19
2.3 Objetivos de la dirección contable financiera.	19
2.4 Análisis externo.	19
2.5 Análisis interno.	23
2.6 Análisis DAFO.	31
2.7 Posición estratégica.	32
2.8 Problema estratégico.	32
2.9 Solución estratégica.	33
<b>CONCLUSIONES.</b>	34
<b>RECOMENDACIONES.</b>	35
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	
<b>ANEXOS.</b>	

## **RESUMEN**

Los cambios ocurridos en la economía cubana en los últimos años, exigen de una renovación en todos los mecanismos de gestión empresarial a fin de dar un uso óptimo a los recursos y habilidades que poseen y lograr el máximo de eficiencia y eficacia, donde la batalla económica juega un papel primordial con especial énfasis en el conocimiento de la actividad financiera de la empresa y el accionar adecuadamente en la dinámica de su posible evolución.

Las razones antes expuestas condujeron a la ejecución de este estudio en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Guantánamo, cuyo objetivo central es la realización del diagnóstico estratégico financiero de la referida empresa.

Como resultado del estudio realizado se pudo determinar la capacidad de respuesta ante la influencia de los factores externos e internos, la posición estratégica, el problema estratégico y la solución estratégica; lo que dota a la empresa de una herramienta para la toma de decisiones y ha de contribuir al mejor desempeño de la misma.

# **INTRODUCCIÓN**

Las tareas de actualización del modelo económico cubano y la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el Sexto Congreso del Partido en que se haya enfrascado nuestro país como vía para lograr el perfeccionamiento del desarrollo económico y de reanimación de la economía, reviste capital importancia que demanda de las empresas la asunción de un accionar estratégico coordinado que abarque todas sus áreas funcionales teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de sus objetivos.

Esta incuestionable realidad, expresa la imperiosa necesidad de apropiarse de instrumentos que tratados de forma sistemática ayuden a las empresas cubanas en la toma de decisiones eficaces y eficientes a tiempo en un marco competitivo, ocupando en ello lugares preponderantes por una parte la finanza como actividad encargada de la obtención de fondos y suministro del capital necesario que se utiliza en el funcionamiento de la empresa y por otra parte la dirección estratégica como proceso ineludible que deben enfrentar las organizaciones para lograr su competitividad y asegurar su supervivencia; proceso este desglosable en varias fases donde la primera la constituye el diagnóstico estratégico.

En tal contexto de referencia que resalta su necesidad, rigor y actualidad se enmarca el presente trabajo.

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

Carencia de información relevante que permita conocer la posición estratégica financiera de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Guantánamo y su posible evolución, así como disponer de una herramienta para la toma de decisiones.

## **OBJETO DE INVESTIGACIÓN.**

Dirección estratégica financiera.

## **CAMPO DE ACCIÓN.**

Diagnóstico estratégico financiero.

## **OBJETIVO GENERAL.**

Realizar el diagnóstico estratégico financiero de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Guantánamo.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

Realizar el análisis externo.

Realizar el análisis interno.

Realizar el análisis DAFO.

Determinar la posición estratégica.

Definir el problema estratégico.

Definir la solución estratégica.

## **HIPÓTESIS.**

La realización del diagnóstico planteado proveerá de información relevante para conocer la posición estratégica financiera de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Guantánamo y su posible evolución a la vez que permitirá disponer de una herramienta para la toma de decisiones.

## **MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.**

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos.

### **Histórico –Lógico.**

Para el conocimiento de la evolución de los distintos procesos de la actividad financiera y de los indicadores analizados.

### **Análisis y síntesis.**

Para el procesamiento de la bibliografía y documentaciones consultadas, así como en el ordenamiento lógico de la estructura del trabajo.

### **Sistémico – Estructural.**

Para revelar el funcionamiento de subsistema diagnosticado.

### **Inducción - deducción.**

Para dirigir el trabajo de lo general a lo particular.

**Observación.**

Para la percepción directa de la realidad objetiva que se presenta en el proceso de funcionamiento de la actividad comercial.

**TÉCNICAS UTILIZADAS.**

Trabajo en grupo.

Para la realización del diagnóstico estratégico.

Razones financieras.

Para determinar la magnitud de indicadores de eficiencia financiera.

El trabajo se estructuró en dos capítulos, en el primero exponen los fundamentos teóricos que guían la investigación, en el segundo se presenta una caracterización de la empresa y se despliega el modelo utilizado hasta la fase del diagnóstico estratégico.

El trabajo se completa con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.**

En este capítulo se exponen los fundamentos conceptuales que se tendrán en cuenta para la realización del diagnóstico estratégico.

## **1.1 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA ACTIVIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA.**

Las empresas de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios del entorno que exigen un cambio importante de actitud, de filosofía, de metodología y de contenido en relación con el management, entendido este último como el esfuerzo por guiar a la empresa y asegurar un equilibrio integrador entre los elementos que la componen (objeto de gobierno) y con su entorno, que permita lograr el mejor nivel posible de desarrollo y realización de la empresa como un todo, y en cualquier caso, su supervivencia. Ese proceso se enmarca en el campo de la dirección estratégica, la cual se puede definir como:

“Sistema de management y como tal desglosable en varios elementos (proceso de formulación de la estrategia, estructura organizativa, recursos humanos...) que tiene una actitud orientada al futuro, que debe adoptar un enfoque global que integre los aspectos internos y externos, variable hard ( variables técnicas – económicas) y variables soft(variables sociopolíticas – culturales) de la estrategia a fin de considerarlos tanto en la formulación como en la implementación de la estrategia empresarial, donde se irá en busca de lo analítica y de lo formal y no en busca de dificultades improvisadas.(Menguzzato, R. La Dirección Estratégica de las Empresas 1989).

La actividad financiera en el ámbito empresarial reviste gran importancia, pues permite la adquisición de financiamiento a corto plazo y planear la adquisición y el uso de fondos de manera que se maximice el valor de la empresa contribuyendo a las operaciones eficientes de la organización. De tal manera, es la base de la perspectiva empresarial, y por tanto, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica con el cual la empresa debe comprometerse para obtener los niveles más altos de rentabilidad y no estar abocada a un fracaso seguro.

Múltiples son los autores que proponen diversos enfoques metodológicos para el desarrollo del proceso de dirección estratégica, constatándose que la mayoría coinciden sobre las fases y contenidos de cada una de ellas.

Para llevar cabo el proceso de diagnóstico estratégico se utilizó el modelo expuesto por Navas, José y Guerra Luis A.1996. La Dirección Estratégica de la Empresa, Teorías y Aplicaciones. Anexo No1.

El mismo consta de tres etapas fundamentales:

1. Análisis estratégico.
2. Formulación de estrategias.
3. Implementación de estrategias.

Se inicia con la formulación de la misión de la organización como orientación básica de la actividad; luego se realiza el análisis interno y el externo (diagnóstico estratégico) obteniéndose determinadas fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, después se procede a la formulación de los objetivos generales.

El próximo paso es la formulación de estrategias, donde se identifican las opciones o alternativas estratégicas a partir de las cuales se determinan las estrategias posibles para un mejor desempeño de la organización.

La tercera fase queda en manos de la dirección de la organización quienes tendrán a su cargo crear condiciones objetivas y subjetivas para la implantación de la estrategia, de su puesta en práctica y control.

De este proceso abordamos los componentes del diagnóstico estratégico, por constituir nuestro objeto de estudio.

## **1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.**

El diagnóstico estratégico constituye unos de los eslabones más importantes en el proceso de planeación estratégica, y tiene como fin promover la información necesaria para la formulación de la estrategia empresarial. Consiste en dos análisis paralelos que permiten conjuntamente una evaluación de la situación actual y potencial de la empresa en relación con su entorno, propicia además una herramienta para la toma de decisiones.

En el desarrollo del diagnóstico se utilizan varias técnicas específicas entre las que se encuentran:

Listado de factores estratégicos (internos y externos): consiste en determinar mediante un proceso de trabajo grupal los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) que enfrenta la organización en el desarrollo de su actividad; luego estos factores son filtrados y se conforma el listado que es utilizado en las etapas siguientes.

Matriz de prioridades: vía mediante la cual se hace la reducción del listado de los factores internos y externos teniendo en cuenta su impacto y probabilidad de ocurrencia.

Perfil estratégico: con esta técnica se pueden observar y descubrir las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Evaluación de los factores externos e internos: consiste en la evaluación y ponderación de los factores para obtener la capacidad de respuesta de la organización ante los factores externos e internos.

Razones financieras: relacionan entre si las partidas del estado de situación y del estado de resultado. Facilita el análisis de los antecedentes financieros de la empresa, de su posición actual y de su probable trayectoria futura.

### **1.2.1 ANÁLISIS EXTERNO.**

En el análisis externo, se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno tanto general como específico y la evolución futuras de estos, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa.

Los factores estratégicos del entorno son aquellos que tiene una incidencia significativa sobre el desarrollo de la actividad de la empresa y/o sobre sus resultados. Estos factores se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- Entorno general o macro entorno: está constituido por un conjunto de fuerzas cada una de las cuales pueden ejercer una influencia directa sobre la empresa, se abordan las siguientes categorías de fuerzas: económicas, tecnológicas, competitivas, demográficas, socio-culturales, político-legales y medioambientales.

- Entorno específico, está constituido por los factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa: proveedores, distribuidores, intermediarios y público objetivo.

Las amenazas se definen como el conjunto de factores que se hallan en el contexto donde la empresa desarrolla su actividad y que perjudica el funcionamiento de la misma, en tanto que las oportunidades como el conjunto de factores que se hallan en el contexto donde la empresa desarrolla su actividad y que beneficia su funcionamiento.

### **1.2.2 ANÁLISIS INTERNO.**

Este análisis tiene por objetivo estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones a fin de determinar sus fortalezas y debilidades, en consecuencia para cada función habrá que identificar qué aspectos claves de la misma han de ser objetos de análisis.

Las debilidades se definen como el conjunto de factores que se hallan en el marco dentro del cual la empresa desarrolla su actividad y que perjudica el funcionamiento de la misma, en tanto que las fortalezas se definen como el conjunto de factores que se hallan en el marco dentro del cual la empresa desarrolla su actividad y que beneficia el funcionamiento de la misma.

Para la determinación de los puntos fuertes y débiles de la actividad financiera de la empresa la forma más usual la constituye el análisis de las razones financieras, toda vez que permiten formarse un juicio razonable referente a la situación financiera de la empresa en un momento determinado.

Estas razones constituyen una relación matemática entre dos partidas que guardan una referencia significativa entre ellas. Pueden clasificarse en cuatro grupos básicos: razones de liquidez, razones de actividad, razones de endeudamiento y razones de rentabilidad.

#### **I. Razones de liquidez.**

La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, se refiere no solamente a las finanzas totales de la

empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes.

Estas razones miden la habilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo. Están compuestas por cuatro medidas básicas:

- 1. Capital neto de trabajo.**
- 2. Razón circulante.**
- 3. Razón rápida o prueba ácida.**
- 4. Prueba amarga.**

#### **1. Capital neto de trabajo.**

La base teórica que sustenta la utilización del capital neto de trabajo para medir la liquidez de una empresa se sustenta en que, mientras más amplio sea el margen de activos circulantes con que cuenta la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo (pasivo circulante) en mejores condiciones está para pagar sus deudas a medida que vencen. Aunque los activos circulantes de la empresa no pueden convertirse en efectivo en el preciso momento en que se necesiten, mientras más grande sea la cantidad de activos circulantes existentes, mayor es la probabilidad de que algunos de ellos puedan convertirse para pagar una deuda.

Se calcula deduciendo su pasivo circulante de su activo circulante. Indica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activos Circulantes} - \text{Pasivos Circulantes} = \$$$

#### **2. Razón circulante o índice de solvencia.**

Es la razón que se usa con mayor frecuencia para medir la solvencia a corto plazo e indica el grado según el cual las deudas a corto plazo se encuentran cubiertas por activos que se espera se conviertan en efectivo en período más o menos igual al del vencimiento de las obligaciones, es decir, de cuanto se dispone para enfrentar cada peso de deuda a corto plazo. Se considera aceptable un índice igual a dos.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \$$$

### **3. Prueba ácida o liquidez inmediata.**

Esta razón es similar a la razón circulante excepto por el hecho de no incluir en los inventarios el activo circulante. La suposición básica para ello es que los inventarios son por lo general el menos líquido de los activos circulantes de una empresa y en consecuencia no deben tenerse en cuenta. Indica de cuanto se dispone para pagar cada peso deuda inmediata. Se recomienda un índice mayor o igual que uno.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante - Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \$$$

### **4. Prueba amarga o liquidez instantánea.**

Indica de cuanto se dispone para pagar las deudas que vencen hoy.

$$\text{Prueba Amarga} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}} = \$$$

## **II. Razones de actividad.**

Las razones de actividad miden el grado de efectividad con el que la empresa está usando sus recursos. Las nueve medidas básicas de estas razones la componen:

- 1. Rotación del inventario.**
- 2. Plazo promedio del inventario o ciclo del inventario.**
- 3. Rotación de cuentas por cobrar.**
- 4. Plazo promedio de cuentas por cobrar.**
- 5. Rotación de cuentas por pagar.**
- 6. Plazo promedio de cuentas por pagar.**
- 7. Pago.**
- 8. Rotación de activos fijos.**
- 9. Rotación de los activos totales.**

### **1. Rotación del inventario.**

La actividad del inventario de una empresa se mide por su rotación, como regla general es preferible una alta rotación de inventarios. Indica las veces que los inventarios son reemplazados.

Si las ventas están registradas a precio de mercado:

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario Promedio}} = \text{veces}$$

Si los inventarios se llevan al costo:

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario promedio}} = \text{veces}$$

$$\text{Inventario Promedio} = \frac{\text{Inventario al inicio} + \text{Inventario al final}}{2} = \$$$

## 2. Plazo promedio del inventario o ciclo del inventario.

Representa el tiempo promedio que los inventarios de la empresa permanecen inmovilizados, esto es, el número de días que se demora en convertir en producción vendidas los materiales comprados. Mientras más corto sea el plazo promedio del inventario de la empresa se considera que este es más líquido.

$$\text{Plazo Promedio del Inventario} = \frac{360}{\text{Rotación del Inventario}} = \text{días}$$

## 3. Rotación de cuentas por cobrar.

Especial atención se le presta a esta razón, indicativa de la política de cobros de la empresa, mientras más alta sea esta rotación es más favorable para la empresa. Indica las veces que rotan las cuentas por cobrar.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}} = \text{veces}$$

## 4. Plazo promedio de cuentas por cobrar.

Es una cifra significativa a la luz de las condiciones de cobros de la empresa, representa el número de días promedio que la empresa debe esperar para recibir el efectivo después de realizar la venta.

$$\text{Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}} = \text{días}$$

### **5. Rotación de cuentas por pagar.**

La rotación de cuentas por pagar es igualmente significativa que la rotación de cuentas por cobrar. Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso de un año.

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por Pagar}} = \text{veces}$$

### **6. Plazo promedio de cuentas por pagar.**

Ofrece una cifra significativa a la luz de las condiciones de crédito que se le conceden a la empresa, representa el número de días promedio en que la empresa cumple sus obligaciones de pago.

$$\text{Plazo Promedio de Cuentas por Pagar} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas Pagar}} = \text{días}$$

### **7. Pago**

Mide cuanto está pendiente de pagar por cada peso de compra.

$$\text{Pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras}} = \$$$

### **8. Rotación de activos fijos.**

Esta razón mide la rotación de la planta y del equipo y es muy considerada en el otorgamiento de fondos para nuevas inversiones.

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto}} = \text{veces}$$

$$\text{Activo Fijo Neto} = \text{Activo Fijo} - \text{Depreciación}$$

### **9. Rotación de los activos totales.**

A través de esta razón se analiza si la empresa está generando o no un volumen suficiente de ventas para el tamaño de su inversión en activos. Mide la rotación de todos los activos de la empresa.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} = \text{veces}$$

### III. Razones de rentabilidad.

Las razones examinadas hasta el momento proporcionan claves útiles en cuanto a la forma en la que está operando la empresa, pero las razones de rentabilidad dan respuestas más completas a la pregunta qué tan efectivamente está siendo manejada la empresa.

Las razones de rentabilidad miden la efectividad de la administración a través de los rendimientos generales sobre las ventas y sobre la inversión, se tienen:

1. **Margen de utilidad sobre ventas.**
2. **Capacidad básica de generación de utilidades.**
3. **Rendimiento sobre los activos totales.**

#### 1. Margen de utilidad sobre ventas.

Permite determinar la utilidad por unidad monetaria de ventas.

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Ventas}} = \%$$

#### 2. Capacidad básica de generación de utilidades.

Esta razón mide el ingreso que tiene la empresa en operación de sus activos.

Capacidad Básica de

$$\text{Generación de Utilidades} = \frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Activos totales}} = \$$$

#### 3. Rendimiento sobre los activos totales.

Conocida también como rendimiento de la inversión, esta razón determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles. Es mejor mientras más alto sean los rendimientos de la inversión.

$$\text{Rendimiento sobre los Activos Totales} = \frac{\text{Utilidad Neta antes de Impuestos}}{\text{Activos Totales}} = \$$$

#### **IV. Razones de endeudamiento.**

Las razones de endeudamiento indican el monto de dinero de terceros que se utilizan en el esfuerzo para generar utilidades. Miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas. Se tienen:

- 1. Razón de endeudamiento.**
- 2. Fuentes propias - fuentes ajenas.**
- 3. Razón pasivo – capital.**
- 4. Rotación del interés ganado.**

##### **1. Razón de endeudamiento.**

Esta razón mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Mientras mayor sea este índice mayor será la cantidad de dinero ajeno que se está utilizando en generar utilidades para la empresa. Indica en qué medida la empresa ha obtenido sus recursos contrayendo deudas.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \%$$

##### **2. Fuentes propias - fuentes ajenas.**

Indica por cada peso de deuda, cuanto se tiene de financiamiento con recursos propios.

$$\text{Fuentes propias -Fuentes ajenas} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total de Activo}} = \$$$

##### **3. Razón pasivo - capital.**

Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan la empresa. Se utiliza a menudo para estimar el grado de apalancamiento financiero de la empresa.

$$\text{Razón Pasivo - Capital} = \frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Capital Contable}} = \%$$

#### 4. Rotación del interés ganado.

Llamada a menudo razón para cobertura total de interés, mide la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses. Cuanto más alto sea el valor de esta razón más posibilidades tendrá la empresa para cumplir con sus obligaciones por concepto de interés.

$$\text{Rotación de Interés Ganado} = \frac{\text{Utilidades antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Erogación anual por intereses}} = \text{veces}$$

#### 1.3 ANÁLISIS DAFO.

La matriz o análisis DAFO constituye un excelente epílogo de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, al resumir de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo. La expresión DAFO es el acrónimo de las palabras Debilidades – Amenazas – Fortaleza – Oportunidades correspondiente al original anglosajón SWOT (STRENGTHS – WEAKNESSES – OPPORTUNITIES – THREATS).

En cada una de las áreas de esta matriz se representan respectivamente los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización así como las oportunidades y las amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno. Mediante esta matriz se consigue resumir los análisis internos y externos, proporcionando una visión global de la situación en que se encuentra la empresa para diseñar su formulación estratégica.

#### 1.4 Posición estratégica.

La cantidad de compromisos estratégicos por cuadrantes derivados del análisis DAFO permite determinar que la posición estratégica y con ello sugiere las acciones estratégicas a emprender. Tabla 1.1.

FO: Estrategias ofensivas (Max – Max)	FA: Estrategias defensivas (Max – Min)
DO: Estrategias adaptativas (Min – Max)	DA: Estrategia de supervivencia (Min – Min)

Tabla 1.1 Posición estratégica.

**Acciones estratégicas ofensivas (FO):**

Sugiere potenciar las fortalezas en aras de aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el entorno de la organización.

**Acciones estratégicas defensivas (FA).**

Sugiere potenciar las fortalezas en aras de atenuar y protegerse del impacto de las amenazas que se presentan en el entorno de la organización.

**Acciones estratégicas adaptativas o de reorientación (DO).**

Sugiere reducir o eliminar debilidades que impidan aprovechar las oportunidades del entorno.

**Acciones estratégicas de supervivencia (DA).**

Sugiere reducir o eliminar las debilidades que pueden reforzar la acción de las amenazas que provienen del entorno.

**1.5 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA ESTRATÉGICO.**

El problema estratégico general responde al algoritmo ADFO:

Si se acentúan las amenazas y no se eliminan las debilidades, no podrán potenciarse las fortalezas, ni aprovechar el máximo las oportunidades.

**1.6 DEFINICIÓN DE LA SOLUCIÓN ESTRATÉGICA**

Es una expresión contrapuesta a la anterior, que permite aclarar el mejor modo de enfrentar la realización del estado deseado, ayudando a generar los objetivos capaces de obtenerlos. Responde al algoritmo FODA:

Es necesario potenciar óptimamente las fortalezas, aprovechando al máximo las oportunidades, eliminando las debilidades para atenuar las amenazas.

## **CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN - DIAGNÓSTICO.**

En este capítulo se expone una breve caracterización de la empresa y se realiza el diagnóstico estratégico financiero; reflejando las insuficiencias, virtudes y posible dinámica que presenta la actividad financiera de la empresa.

### **2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.**

La Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Guantánamo surge por Resolución 107 de fecha 2 de junio de 1977 del extinto Comité Estatal de Abastecimiento Técnico Material. Se inserta en el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial por acuerdo número 5402 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de fecha 15 de marzo del año 2005.

Su objeto social aprobado por Resolución No.52/14 del Ministerio de Economía y Planificación, con fecha 7 de Enero de 2014, establece:

#### 1. Actividad principal:

- Comercializar productos no alimenticios.

#### 2. Actividades secundarias:

- Comercializar productos ociosos y de lento movimiento.
- Comercializar productos procedentes del abandono y el decomiso aduanal.
- Comercializar productos procedentes del decomiso policial.
- Prestar servicio de almacenaje y conservación al Instituto Nacional de la Reserva Estatal para los productos de la reserva estatal.

#### 3. Actividades de apoyo.

- Prestar servicio de comedor - cafetería.
- Brindar servicio de transportación de personal a trabajadores, personas jurídicas y naturales, dentro del itinerario establecido por la empresa y en coordinación con la Dirección Provincial de Transporte.
- Brindar servicios de recreación con gastronomía asociada a sus trabajadores.
- Brindar servicios de parqueo.
- Brindar servicios de almacenamiento.
- Brindar servicios de arrendamiento de locales.

## **Misión.**

Universal Guantánamo es la principal organización comercializadora mayorista de bienes de consumos e intermedios y otros complementarios del MINCIN en la provincia; con una infraestructura soportada en los municipios Guantánamo y Baracoa, garantiza con profesionalidad, calidad y vocación por los servicios, la venta a las personas jurídicas, los programas priorizados y las formas de gestión no estatal de productos universales y de servicios; así como la conservación de mercancías de la reserva estatal movilizativa; con un perfeccionamiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad y la Innovación Tecnológica.

## **Visión**

Somos la empresa estatal líder en la satisfacción del comercio mayorista de bienes de consumos e intermedios en el territorio, con una infraestructura capaz de garantizar la venta eficaz a las personas jurídicas, los programas priorizados y las formas de gestión no estatal, de los productos universales y servicios especializados; y la conservación de mercancías de la reserva estatal movilizativa; respondemos a las exigencias del mercado nacional actual con un servicio de comercialización de excelencia y calidad, basado en una amplia red comercial expandida por toda la provincia.

Tiene como principales clientes a las Empresas Municipales de Comercio y Gastronomía de la Provincia, la Empresa Provincial de Servicios Técnicos, Personales y de Hogar Guantánamo y la Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio Guantánamo.

Sus principales proveedores son: Escambray, DIVEP, PROVARI Santiago de Cuba Holguín, Guantánamo, Artemisa, Mayabeque, Camagüey Habana del Este; Empresas Forestales de Guantánamo, Imías y Baracoa, Empresas Textiles Celia Sánchez, Hilatex y Mediatex, Confecciones Costa, Puntex y Ambar, Suchel, THABA, TEXORO, Pintura Vitral, Vidrio Lisa, Mixta Dujo Copo S.A y Dujo Copo Coflex.

La cartera de negocios está conformada por la comercialización de productos normados, materiales de la construcción, aseo, insumos agrícolas, ropa reciclada, productos industriales y producción nacional a los mercados industriales.

La entidad tiene una plantilla cubierta de ciento cincuenta y ocho trabajadores, desglosados en: dieciocho cuadros (11,40%); cuarenta y nueve técnicos (31,01%), cuarenta y siete de servicios (29,75%) y cuarenta y cuatro operarios (27,84%); de ellos ciento trece hombres (71,52%) y cuarenta y cinco mujeres (28,48%); la edad promedio es 47 años y el nivel de escolaridad promedio es bachiller.

La estructura organizativa contiene en el ápice estratégico al director acompañado de cuatro directores funcionales, el núcleo de operaciones está conformado por los grupos de compra, venta, almacenes y brigada de carga y descarga, en tanto que el ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la línea media compuesta por tres Unidades Empresariales de Base con sus respectivos subordinados. Anexo No2.

El comportamiento de los principales indicadores de la gestión económica de la empresa en el año 2014, se presenta en la tabla 2.1.

Indicadores	Plan 2014	Real 2014	%
Ventas	36464.5	45446.9	124.6
Valor agregado	1650.5	2013.3	122.0
Gasto de salario/peso de valor agregado	0.446237	0.445582	99.8
Productividad(pesos)	13422	22750	169.5
Utilidad	421.8	703.4	166.8

Tabla 2.1 Comportamiento de los Principales Indicadores de la gestión económica  
UM: MP

El año 2014 fue significativamente favorable en cuanto a los valores de ventas incrementándose en \$7 000 730,00 cumpliéndose el plan de comercialización mayorista como actividad fundamental de nuestro objeto social.

El valor agregado se incrementó con respecto al plan en \$362 800, 00.

El gasto de salario por peso de valor agregado se comporta al 99.8% que representa \$1300,00 ahorrados como muestra de la eficiencia en la actividad fundamental, lo que significa que se crearon riquezas y no fueron utilizadas.

La productividad se elevó de \$13 422,00 por trabajador planificado hasta \$22 750,00 mostrando que además del sobrecumplimiento del nivel de actividad se logran

disminuir gastos para alcanzar una mejor utilización de los gastos planificados para el período.

Es por ello que la organización alcanza utilidades por \$703 400,00 al culminar el 2014, las que crecen respecto a lo planificado en \$281 600,00.

## **2.2 MISIÓN DE LA DIRECCIÓN CONTABLE FINANCIERA.**

Incrementar la eficiencia y eficacia de la empresa a partir de una mayor calidad en el registro contable de los hechos económicos, la supervisión de los controles establecidos y la disciplina financiera.

## **2.3 OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN CONTABLE FINANCIERA.**

Dirigir, organizar, controlar y supervisar el trabajo contable y financiero.

## **2.4 ANÁLISIS EXTERNO.**

A través del análisis externo se estudiaron los impactos de los factores estratégicos del entorno financiero, constituido éste por las fuerzas del macroentorno y por los actores del micro entorno.

### **Listado de factores.**

1. Prioridad de la contratación económica derivada de los Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución.
2. Adecuaciones del sistema de comercialización mayorista en el país.
3. Posibilidad que brinda el Decreto Ley 315/2014 como nueva forma para comercializar los productos ociosos y de lento movimiento.
4. Existencia de políticas locales que benefician la captación de clientes.
5. Puesta en vigor de la Resolución 17/2014 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que estimula el incremento de la producción, venta y obtención de utilidades.
6. Modificaciones en el sistema empresarial cubano que permiten la compra de producciones y/o servicios al sector no estatal.
7. Puesta en vigor de la Resolución 203/2014 del MFP, que autoriza la distribución de utilidades lo cual favorece la capitalización de la empresa.
8. Obligaciones de pagos a los proveedores sin antes haber recibido ingresos.
9. Falta de liquidez de las empresas de comercio para enfrentar los pagos por las mercancías vendidas.

- 10.El poder de negociación está en manos de los proveedores.
- 11.Intensificación de la competencia.
- 12.No existencia de un mercado minorista para las nuevas formas de gestión no estatal que permita la comercialización de productos ociosos y de lento movimiento.
- 13.Los precios no estimulan la compra de los productos dirigidos al sector no estatal
  - 1. y a la población en general.
- 14.La relación precio- calidad no se corresponde.

**Matriz de prioridades de los factores externos.**

Permitió seleccionar los factores externos fundamentales.

Probabilidad de ocurrencia	Alto	<b>1; 3; 5; 7; 8; 9</b>	<b>2; 4</b>	
	Medio	<b>10</b>	11; 13; 14	
	Bajo	12		6
		Alto	Medio	Bajo
		Impacto		

Tabla 2.2. Matriz de prioridades de los factores externos.

**Perfil estratégico de los factores externos.**

Se utilizó para valorar el comportamiento los factores externos seleccionados. Tabla 2.3

Escala de calificación:

Muy positivo: ++

Positivo:+

Neutro :N

Muy negativo: --

Negativo: -

Factores	++	+	N	--	-
1. Prioridad de la contratación económica derivada de los Lineamientos del Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución.					
2. Adecuaciones del sistema de comercialización mayorista en el país.					
3. Posibilidad que brinda el Decreto Ley 315/2014 como nueva forma para comercializar los productos ociosos y de lento movimiento.					
4. Existencia de políticas locales que benefician la captación de clientes.					
5. Puesta en vigor de la Resolución 17/2014 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que estimula el incremento de la producción, venta y obtención de utilidades.					
6. Puesta en vigor de la Resolución 203/2014 del MFP, que favorece la capitalización de la empresa.					
7. Obligaciones de pagos a los proveedores sin antes haber recibido ingresos.					
8. Falta de liquidez de las empresas de comercio para enfrentar los pagos por las mercancías vendidas.					
9. El poder de negociación está en manos de los proveedores.					

Tabla 2.3. Perfil estratégico de los factores externos.

### **Oportunidades.**

1. Prioridad de la contratación económica derivada de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
2. Adecuaciones del sistema de comercialización mayorista en el país.
3. Posibilidad que brinda el Decreto Ley 315/2014 como nueva forma para comercializar los productos ociosos y de lento movimiento.
4. Existencia de políticas locales que benefician la captación de clientes.
5. Puesta en vigor de la Resolución 17/2014 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que estimula el incremento de la producción, venta y obtención de utilidades.
6. Puesta en vigor de la Resolución 203/2014 del MFP, que autoriza la distribución de utilidades lo cual favorece la capitalización de la empresa.

### **Amenazas.**

1. Obligaciones de pagos a los proveedores sin antes haber recibido ingresos.
2. Falta de liquidez de las empresas de comercio para enfrentar los pagos por las mercancías vendidas.
3. El poder de negociación está en manos de los proveedores.

### **Matriz de evaluación de los factores externos.**

Se utilizó para medir la capacidad de respuesta de la función financiera ante la influencia de los factores externos. Tabla 2.4.

Escala de calificación:

Muy mal : 1

Mal: 2

Regular: 3

Bien: 4

Muy bien: 5

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
<b>O1.</b> Prioridad de la contratación económica derivada de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.	<b>0.18</b>	<b>3</b>	<b>0.54</b>
<b>O2.</b> Adecuaciones del sistema de comercialización mayorista en el país.	<b>0.09</b>	<b>3</b>	<b>0.27</b>
<b>O3.</b> Posibilidad que brinda el Decreto Ley 315/2014 como nueva forma para comercializar los productos ociosos y de lento movimiento.	<b>0.15</b>	<b>4</b>	<b>0.6</b>
<b>O4.</b> Existencia de políticas locales que benefician la captación de clientes.	<b>0.08</b>	<b>2</b>	<b>0.16</b>
<b>O5.</b> Puesta en vigor de la Resolución 17/2014 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que estimula el incremento de la producción, venta y obtención de utilidades.	<b>0.145</b>	<b>5</b>	<b>0.725</b>
<b>O6.</b> Puesta en vigor de la Resolución 203/2014 del MFP, que autoriza la distribución de utilidades lo cual favorece la capitalización de la empresa.	<b>0.13</b>	<b>5</b>	<b>0.65</b>
<b>Amenazas</b>			
<b>A1.</b> Obligaciones de pagos a los proveedores sin antes haber recibido ingresos.	<b>0.068</b>	<b>3</b>	<b>0.204</b>
<b>A2.</b> Falta de liquidez de las empresas de comercio para enfrentar los pagos por las mercancías vendidas.	<b>0.13</b>	<b>2</b>	<b>0.26</b>
<b>A3.</b> El poder de negociación está en manos de los proveedores.	<b>0.027</b>	<b>3</b>	<b>0.081</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3.49</b>

Tabla 2.4. Matriz de evaluación de los factores externos.

El valor ponderado obtenido (3.49) muestra que la capacidad de respuesta ante la influencia de los factores externos es regular.

## **2.5 ANÁLISIS INTERNO.**

El análisis interno, mediante la aplicación de las razones financieras, permitió evaluar el impacto de los factores estratégicos de la actividad financiera. (Anexos 6; 7; 8; 9).

## RAZONES FINANCIERAS.

### Razones de liquidez.

- Capital de trabajo neto.

$$\text{Capital neto de trabajo} = \$ 28\,742\,548.54 - \$ 19\,566\,964.19 = \$ 9\,175\,584.35$$

$$\text{Capital de trabajo óptimo} = (19\,566\,964.19) \times 50\% = 9\,783\,482.09$$

La empresa cuenta con un capital de trabajo de \$9 175 584.35 para enfrentar sus obligaciones. Para la empresa este capital es insuficiente si lo comparamos con el capital óptimo o necesario, mostrando un déficit de capital de trabajo ascendente a \$607 897.74.

- Razón circulante.

$$\text{Razón circulante} = \frac{\$ 28\,742\,548.54}{\$ 19\,566\,964.19} = \$ 1.47$$

La empresa presenta una liquidez general de \$ 1.47 para enfrentar cada peso de deuda a corto plazo, no encontrándose este índice entre los permisibles para la actividad de comercio, lo que implica que la empresa se encuentra en riesgo al corto plazo de poder enfrentar sus pagos.

- Prueba ácida.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\$ 28\,742\,548.54 - \$ 17\,681\,817.67}{\$ 19\,566\,964.19} = \$ 0.56$$

La empresa tiene una liquidez inmediata de 0.56 centavos, lo que prueba la afirmación de que se encuentra en riesgo para enfrentar pagos a proveedores pues por cada peso de deuda solo dispone de 0.56 centavos para enfrentarla.

- Prueba amarga.

$$\text{Prueba Amarga} = \frac{\$ 1\,508\,900.09}{\$ 19\,566\,964.19} = \$ 0.07$$

Como puede observarse este índice muestra el riesgo de no poder enfrentar los pagos, pues solo se dispone de 0.07 centavos de efectivo para enfrentar las deudas.

### Razones de Actividad.

- Rotación del inventario.

$$\text{Inventario Promedio} = \frac{\$ 23\,468\,583.09 + \$ 17\,681\,817.67}{2} = \$ 20\,575\,200.38$$

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\$ 41\,209\,256.70}{\$ 20\,575\,200.38} = 2 \text{ veces}$$

La rotación del inventario es lenta; 2 veces; se requiere una rotación mínima de 12 veces lo que muestra que se tiene exceso de inventario que no se movilizan.

- Plazo promedio del inventario.

$$\text{Plazo Promedio del Inventario} = \frac{360}{2} = 180 \text{ días}$$

La empresa demora 180 días en convertir en ventas los inventarios que posee, el ciclo ideal es de 30 días como máximo.

- Rotación de cuentas por cobrar.

$$\text{Rotación de las Cuentas por Cobrar} = \frac{\$ 45\,685\,807.64}{\$ 6\,364\,241.87} = 7.17 \text{ veces}$$

Las cuentas por cobrar rotan aproximadamente 7.17 veces, lo que resulta insuficiente para la empresa.

- Plazo promedio de cuentas por cobrar.

$$\text{Plazo Promedio Cuentas por Cobrar} = \frac{360}{7.17} = 50 \text{ días}$$

Este plazo sobrepasa lo que establece la legislación vigente al convertirse en efectivo las cuentas por cobrar en 50 días, cuando lo establecido es de 30 días.

- Rotación de cuentas por pagar.

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\$ 41\,209\,256.70}{19\,129\,409.85} = 2.15 \text{ veces}$$

Las cuentas por pagar rotan muy lentas durante el año al alcanzar una rotación solo de 2 veces.

- Plazo promedio de cuentas por pagar.

$$\text{Plazo Promedio de Cuentas Pagar} = \frac{360}{2.15} = 167 \text{ días}$$

El plazo promedio en que se efectúan o se hacen efectivos los pagos es de 167 días, muy desfavorable para la empresa.

- Pago.

$$\text{Pago} = \frac{\$ 19\,129\,409.85}{\$ 41\,209\,256.70} = 0.46$$

Por cada peso de compra realizada están pendientes de pago 0.46 centavos que representan el 46%.

- Rotación de activos fijos.

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\$ 45\,685\,807.64}{\$ 1\,022\,249.08} = 45 \text{ veces}$$

Indica que la capacidad de los activos fijos con que cuenta la empresa por el otorgamiento de fondos para nuevas inversiones es de 45 veces, lo cual se considera aceptable.

- Rotación de activos totales.

$$\text{Rotación de los Activos Totales} = \frac{\$ 45\,685\,807.64}{\$ 30\,172\,263.95} = 1.51 \text{ veces}$$

La rotación de los activos totales es de 1.5; se considera lenta.

### **Razones de Rentabilidad.**

- Margen de utilidad sobre ventas.

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\$ 703\,404.43}{45\,685\,807.64} = 0.015$$

La empresa obtuvo utilidades del 1.5 % de las ventas totales en el año.

- Capacidad básica de generación de utilidades.

$$\text{Capacidad Básica de Generación de Utilidades} = \frac{\$ 703\,404.43}{\$ 30\,172\,263.95} = \$ 0.02$$

La empresa tiene 0.02 centavos de ingreso en operación de sus activos.

- Rendimiento sobre activos totales.

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales} = \frac{\$ 703\,404.43}{\$ 30\,172\,263.95} = \$ 0.02$$

La razón de rendimiento sobre los activos totales muestra que es insuficiente la utilidad que se obtiene para hacer efectiva la administración y poder producirlos, pues es una relación muy baja.

#### **Razones de Endeudamiento.**

$$\text{Endeudamiento Total} = \frac{\$ 19\,566\,964.19}{\$ 9\,486\,508.52} = \$ 2.00$$

La empresa se encuentra en una situación desfavorable pues este ratio de \$ 2.00, muestra que la organización está endeudada.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\$ 20\,685\,755.43}{\$ 30\,172\,263.95} = 0.7$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\$ 20\,685\,755.43}{\$ 9\,486\,508.52} = 2.18$$

Estas evaluaciones demuestran que el volumen de obligaciones con terceros es muy alto y la entidad puede perder autonomía financiera ante terceros, es decir, está capitalizando y financiando con una estructura financiera que se considera muy arriesgada.

- Fuentes propias – fuentes ajenas: no se calcularon.

$$\text{Fuentes propias – fuentes ajenas} = \frac{\$ 9\,240\,863.64}{\$ 30\,172\,263.95} = \$ 0.31$$

Como puede observarse la empresa no tiene comprometido su patrimonio al solo presentar 0.31 centavos por cada peso de activos, pues su dificultad se centra en los inventarios inmovilizados que hoy mantiene.

- Razón pasivo – capital.

No existe en la empresa pasivo a largo plazo.

- Rotación del interés ganado.

$$\text{Rotación del interés ganado} = \frac{\$703\,404.43}{\$118\,021.44} = \$ 5.96$$

Esta rotación muestra que la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses es baja, debería ser superior a \$10,00.

#### **Listado de factores internos.**

1. Se dispone de suficiente capacidad de activos totales.
2. Estabilidad y competencia profesional en la dirección contable financiera
3. Se dispone de la tecnología necesaria en la dirección contable financiera para enfrentar las misiones de esta dirección.
4. Insuficiente capital de trabajo debido los elevados saldos de inventarios de lento movimiento
5. Riesgo inminente para enfrentar los pagos a corto plazo
6. Lenta rotación de inventarios
7. Lenta rotación de las cuentas por cobrar.
8. Elevados saldos en las cuentas por pagar a corto plazo
9. Lenta rotación de los activos totales.
10. Insuficiente margen de utilidad.
11. Alto grado de endeudamiento con los proveedores.
12. Insuficiente rendimiento sobre los activos totales.
13. La empresa no tiene comprometido su patrimonio.
14. La capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses es baja.

#### **Matriz de prioridades de los factores internos.**

Se utilizó para seleccionar los factores internos fundamentales. Tabla 2.5.

Probabilidad de ocurrencia	Alto	2; 3; 4;5 ; 6; 7; 8; 9; 10; 11		
	Medio	1	12; 13; 14	
	Bajo			
		Alto	Medio	Bajo
Impacto				

Tabla 2.5 Matriz de prioridades de los factores internos.

### Perfil estratégico de los factores internos.

Se utilizó para valorar el comportamiento de los factores internos. Tabla 2.6.

Se utilizó la misma escala de calificación que para el análisis externo.

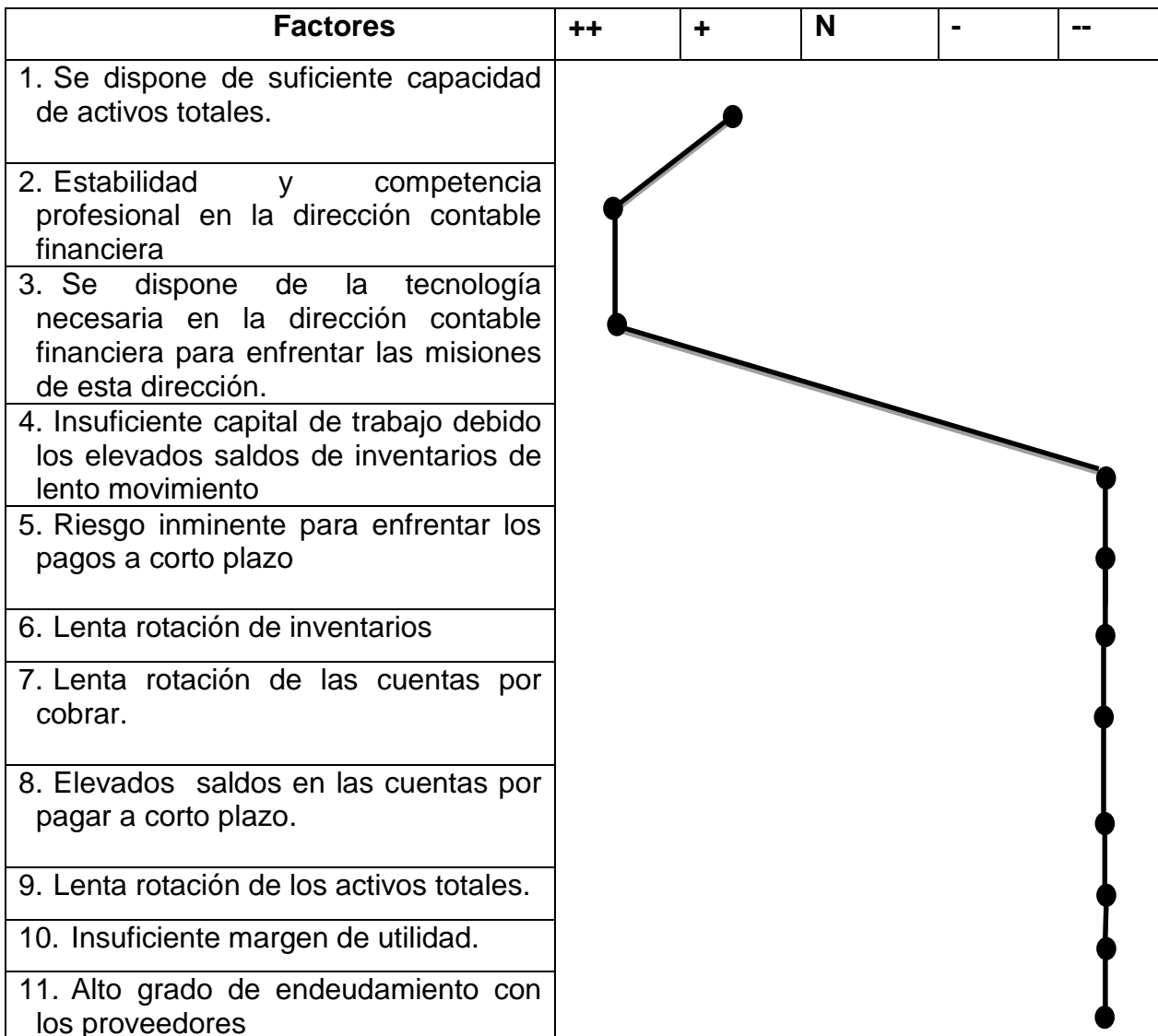


Tabla 2.6 Perfil estratégico de los factores internos.

### Matriz de evaluación de los factores internos.

Se utilizó para medir la capacidad de respuesta ante la influencia de los factores internos. Tabla 2.7.

Se utilizó la misma escala de calificación que para el análisis externo.

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas.</b>			
<b>F1.</b> Se dispone de suficiente capacidad de activos totales.	<b>0.12</b>	<b>3</b>	<b>0.36</b>
<b>F2.</b> Estabilidad y competencia profesional en la dirección contable financiera	<b>0.25</b>	<b>4</b>	<b>1.00</b>
<b>F3.</b> Se dispone de la tecnología necesaria en la dirección contable financiera para enfrentar las misiones de esta dirección.	<b>0.25</b>	<b>4</b>	<b>1.00</b>
<b>Debilidades.</b>			
<b>D1.</b> Insuficiente capital de trabajo debido los elevados saldos de inventarios de lento movimiento	<b>0.07</b>	<b>2</b>	<b>0.14</b>
<b>D2.</b> Riesgo inminente para enfrentar los pagos a corto plazo	<b>0.055</b>	<b>3</b>	<b>0.16</b>
<b>D3.</b> Lenta rotación de inventarios	<b>0.055</b>	<b>3</b>	<b>0.16</b>
<b>D4.</b> Lenta rotación de las cuentas por cobrar.	<b>0.055</b>	<b>2</b>	<b>0.11</b>
<b>D5.</b> Elevados saldos en las cuentas por pagar a corto plazo	<b>0.03</b>	<b>2</b>	<b>0.06</b>
<b>D6.</b> Lenta rotación de los activos totales.	<b>0.03</b>	<b>3</b>	<b>0.09</b>
<b>D7.</b> Insuficiente margen de utilidad.	<b>0.03</b>	<b>2</b>	<b>0.06</b>
<b>D8.</b> Alto grado de endeudamiento con los proveedores.	<b>0.055</b>	<b>1</b>	<b>0.055</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3.2</b>

Tabla 2.7 Matriz de evaluación de los factores internos.

El valor ponderado obtenido (3.2) muestra que la capacidad de respuesta ante la influencia de los factores externos es regular.

## 2.6 ANÁLISIS DAFO.

Mediante el análisis DAFO se consiguió resumir de forma conjunta los principales resultados obtenidos de los análisis externos e internos, logrando con ello precisar los factores de mayor implicación o impacto a través de los compromisos estratégicos y de esta forma posición estratégica, la declaración del problema estratégico y la solución estratégica. Tabla 2.8.

		Oportunidades						Amenazas							Total
		O1	O2	O3	O4	O5	O7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	
Fortalezas	F1				x	x									2
	F2	x	X	X		x	x	x		x	x			X	10
	F3	x	X	X	x	x	x							x	9
Debilidades	D1		X	X	x	X		X							5
	D2	X						x							2
	D3		X	X	x	x				x	x	x	x		8
	D4	x				x	X		x						4
	D5	X						X							2
	D6		X	X		X						x			4
	D7					x	X	x							3
	D8	x				x	x	x	x					x	6
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	

Tabla 2.8 Análisis DAFO.

### Factores de mayor impacto estratégico.

Oportunidades.

**O1.** Prioridad de la contratación económica derivada de los Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución.

**O2.** Adecuaciones del sistema de comercialización mayorista en el país.

**O3.** Posibilidad que brinda el Decreto Ley 315/2014 como nueva forma para comercializar los productos ociosos y de lento movimiento.

**O5.** Puesta en vigor de la Resolución 17/2014 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que estimula el incremento de la producción, venta y obtención de utilidades.

**O6.** Puesta en vigor de la Resolución 203/2014 del MFP, que autoriza la distribución de utilidades lo cual favorece la capitalización de la empresa.

Amenazas.

**A1.** Obligaciones de pagos a los proveedores sin antes haber recibido ingresos.

**A2.** La relación precio- calidad no se corresponde.

Fortalezas.

**F1.** Estabilidad y competencia profesional en la dirección contable financiera

**F2.** Se dispone de la tecnología necesaria en la dirección contable financiera para enfrentar las misiones de esta dirección.

Debilidades.

**D1.** Lenta rotación de inventarios

**D2.** Insuficiente capital de trabajo debido los elevados saldos de inventarios de lento movimiento.

**D3.** Alto grado de endeudamiento con los proveedores.

## **2.7 Posición estratégica de la actividad financiera de la empresa.**

La cantidad de compromisos estratégicos por cuadrantes, derivado del análisis DAFO, permitió determinar la posición estratégica de la actividad financiera de la empresa. Tabla 2.9

FO: Estrategias ofensivas (Max – Max) 13	FA: Estrategias defensivas (Max – Min)6
DO: Estrategias adaptativas (Min – Max)21	DA: Estrategia de supervivencia (Min – Min)13

Tabla 2.9 Posición estratégica de la actividad financiera de la empresa.

## **2.8 PROBLEMA ESTRATÉGICO.**

Se formuló mediante el algoritmo ADFO.

**A** Si se acentúa el efecto de las obligaciones de pagos a los proveedores sin antes haber recibido ingresos y la no correspondencia precio- calidad;

**D** Y no se eliminan la lenta rotación de inventarios, la insuficiencia de capital de trabajo debido los elevados saldos de inventarios de lento movimiento y el alto grado de endeudamiento con los proveedores;

**F** Esto traerá como consecuencia que no se pueda potenciar la estabilidad y competencia profesional en la dirección contable financiera así como disponer de la tecnología necesaria;

**O** Por lo que no se podrá aprovechar al máximo la puesta en vigor de la Resolución 17/2014 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la prioridad de la contratación económica como cumplimiento de los Lineamientos del VI Congreso del PCC, las adecuaciones del sistema de comercialización mayorista en el país, la posibilidad que brinda el Decreto Ley 315/2014 y la existencia de la Resolución 203/2014 del MFP.

## **2.9 SOLUCIÓN ESTRATÉGICA.**

Se formuló mediante el algoritmo FODA.

**F** Si se potencia la estabilidad y competencia profesional en la dirección contable financiera así como disponer de la tecnología necesaria;

**O** Y se aprovecha al máximo la puesta en vigor de la Resolución 17/2014 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la prioridad de la contratación económica derivada de los Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución, las adecuaciones del sistema de comercialización mayorista en el país, la posibilidad que brinda el Decreto Ley 315/2014 y la existencia de la Resolución 203/2014 del Ministerio de Finanzas y Precios;

**D** Se podrán tomar medidas encaminadas a eliminar la lenta rotación de inventarios, la insuficiencia de capital de trabajo debido los elevados saldos de inventarios de lento movimiento y el alto grado de endeudamiento con los proveedores;

**A** Y atenuar el efecto de las obligaciones de pagos a los proveedores sin antes haber recibido ingresos y de la no correspondencia precio- calidad.

## **CONCLUSIONES.**

Consecuentemente con el estudio realizado, concluimos aseverando que:

1. La Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales
2. Guantánamo presenta una posición estratégica financiera del tipo adaptativa.
3. La formulación del problema estratégico y de la solución estratégica muestra a la empresa su tendencia estratégica financiera, lo cual constituye una señal de valor para direccionarse hacia el futuro deseable.
4. El diagnóstico realizado dota a la empresa de una herramienta para la toma de decisiones por cuanto le señala su posición estratégica financiera, el tipo de acciones estratégicas a emprender y la tendencia de su evolución.

## **RECOMENDACIONES.**

Por todo lo antes expuesto se recomienda que la empresa:

1. Elimine las debilidades que les impiden aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno.
2. Movilice eficientemente sus capacidades internas a fin de hacer efectivas las posibilidades que señalen las líneas de acción más prometedoras en atención al problema y la solución estratégica formulados.
3. Que el presente estudio sea expuesto con inmediatez al Consejo de Dirección de la Empresa, con la propuesta de su adopción como herramienta de trabajo en el área objeto de estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andreu, R y Ricart, J. Estrategia y sistemas de información, Editorial. Mc Graw Hill, 1996. España.
- Ansoff, I. La estrategia de la empresa. Editorial Orbis S.A , 1965.
- Buenos, C. Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. Editorial Pirámide. Madrid 1987.
- Cuervo, A. La dirección estratégica de la empresa, en dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno Editorial Civita. Madrid 1995
- Diaz, M y Cuellar, E. (2007).Administración inteligente. Editorial MES. Cuba. 2007.
- Drucker, P. La Administración en una época de grandes cambios, Editorial Sudamericana. Argentina 1996.
- Steiner, G. Planificación estratégica, lo que todo director debe saber. Editorial CECSA. España 1998
- GAJ, L. Administración estratégica. Editorial Ática S.A Brasilia 1993.
- García, R. Formulación estratégica. Enfoque para directivos. Editorial MES. Cuba 1999.
- Gitman, L. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Harla Hunt. México 1982
- Grima, J y Tena, J. Análisis y formulación de estrategia empresarial. Editorial Hispano Europa. Barcelona 1987.
- Harvard Business Review. Cómo medir el rendimiento de la empresa. Editorial Deusto. USA 1999.
- Hax, A. Estrategia empresarial. Editorial Ateneo. Argentina 1992.
- Hax, A . The Strategy Concept and Process. A pragmatic approach. Editorial Prentice Hall, Upper Saddle River. Colombia 1996.
- Herebianiak, J y Joyce W. Implementing. Strategy. Editorial Mc Millan. New York. USA 1984.
- Hunger, J y Wheleen T. Strategy management. Editorial Addison Wesley. New York. USA 1996.
- Lardent, A. Sistemas de Información para la gestión empresarial. Ed. Prentice Hall. Chile 2001.

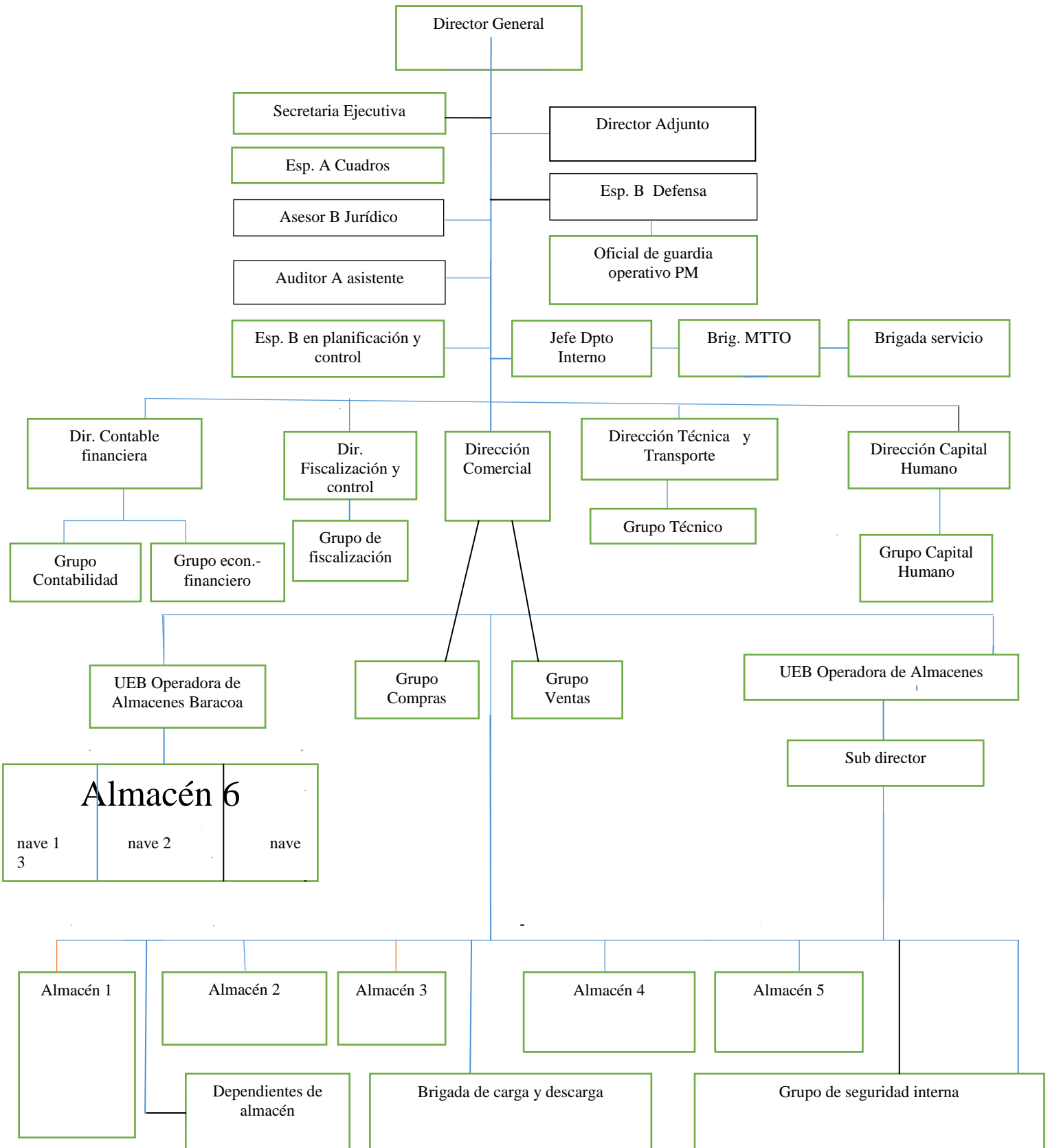
- Menguzzato, R. La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Editorial Ariel. España 1994.
- Navas J, Guerra T. La Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Editorial Civitas S.A Madrid 1996.
- Navas, José y Guerra Luis A. La Dirección estratégica de la empresa, Teorías y aplicaciones. Editorial MES. Cuba 1995.
- Financiación Básica de los Negocios. México: UTHEHA.
- Ross, S. (2000). Finanzas corporativas. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México 2000.
- Serna,H. Planeación y gestión estratégica. Teoría y metodología. Editorial Ram. Colombia 1994.
- Shank, J y Govindarajan, V. Gerencia estratégica de finanzas. Editorial Norma. Costa Rica 1995.
- Van-Home, J. Administración financiera. Editorial Prentice Hall. México 1988
- Veguerra, L. Dirección estratégica. Monografía. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección Cuba 1998.
- Weston, L. Fundamentos de administración financiera. Editorial MES. Cuba 1996.

#### Sitios de internet.

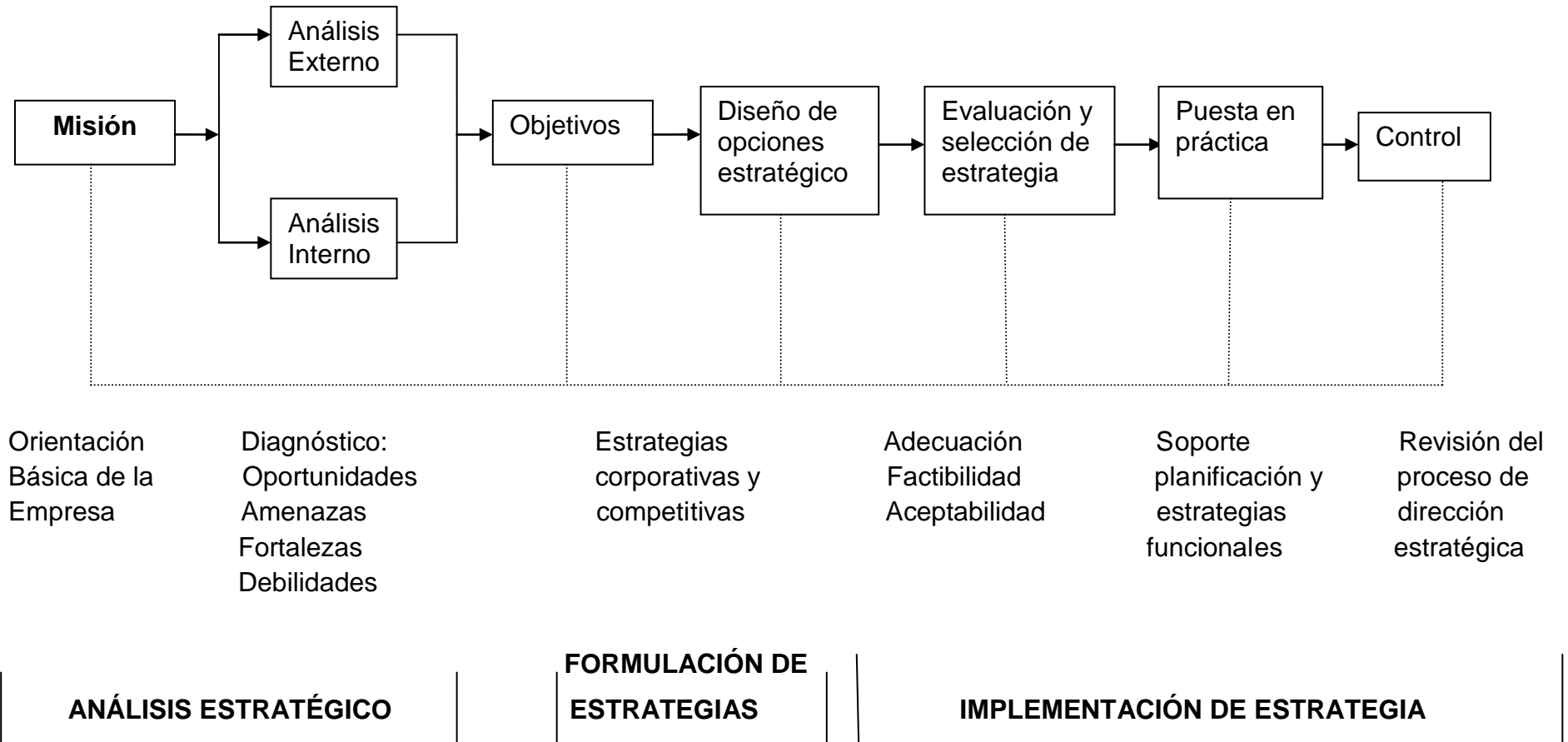
- <http://www.direcciónestratégica.com>
- <http://www.monografía.com> estructura de financiación de la empresa.
- <http://www.monografía.com> artículo el financiamiento de la empresa.
- <http://www.forex.mx//razones finanzas> .

# Anexo 1

## ORGANIGRAMA EMPRESA UNIVERSAL



Anexo 2. El Proceso de la Dirección Estratégica.



FUENTE

Navas, José E. Y Guerra, Luis A. ( 1996), La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Ed. Civitas S.A Madrid.

## Anexo 3



### DECRETO NO. 315

**POR CUANTO:** Los Decretos números 68 de fecha 8 de julio de 1980 y 117 de 5 de julio de 1983 del Consejo de Ministros regularon el procedimiento para depurar, concentrar, financiar y eliminar los inventarios ociosos, su clasificación por desuso o defectuosos y por exceso, así como su financiamiento

**POR CUANTO:** Actualmente, en la economía nacional, ocurren acumulaciones de inventarios de bienes de consumo, intermedios y de capital que exceden las necesidades reales de las empresas o que no tienen una adecuada utilización, por lo que resulta necesario regular la gestión de estos inventarios, clasificados como de lento movimiento y ociosos y, establecer las vías para minimizar o asegurar su más rápida liquidación por los efectos negativos que provocan para la economía empresarial y del país.

**POR TANTO:** El Consejo de Ministros en uso de las atribuciones que le están conferidas en el artículo 98 inciso k) de la Constitución de la República de Cuba, decreta el siguiente:

#### REGLAMENTO PARA EL TRATAMIENTO Y LA GESTIÓN DE INVENTARIOS, EN PARTICULAR DE LENTO MOVIMIENTO Y OCIOSOS

#### CAPÍTULO I DEL OBJETO, ALCANCE, DEFINICIONES, PRINCIPIOS Y FUNCIONES

## DISPOSICIONES GENERALES

### SECCIÓN PRIMERA DEL OBJETO Y ALCANCE

**Artículo 1.-** El presente Reglamento tiene por objeto establecer el tratamiento y gestión de los inventarios, en particular de lento movimiento y ociosos, para el sistema de los órganos, organismos, organizaciones superiores de dirección empresarial y entidades.

**Artículo 2.-** A los fines de este Reglamento se establecen las definiciones siguientes:

- a) **Bienes de consumo:** los producidos por el hombre destinados al consumo de las personas, denominados también bienes finales. Se distinguen entre estos los bienes perecederos de los duraderos.
- b) **Bienes intermedios:** los que se utilizan en el proceso de producción o servicios para transformarlos en bienes finales o servicios prestados.
- c) **Ciclo de venta:** período que transcurre desde que el bien está listo para la venta en la red comercializadora hasta que se realiza.
- d) **Ciclo de reaprovisionamiento:** cobertura del inventario que asegura la satisfacción de la demanda hasta la recepción del siguiente período.
- e) **Cobertura:** período en que, con el inventario actual, se asegura la satisfacción de la demanda.

- f) **Inventarios:** las existencias de recursos materiales destinados al consumo de la entidad o a su comercialización.
- g) **Inventarios de lento movimiento:** bienes en exceso que por su cantidad o período mínimo de rotación expuestos a la venta, requieren un tiempo prolongado para su consumo o venta, con independencia del valor de uso que posean. Los bienes de consumo e intermedios se definen de lento movimiento cuando las cantidades en existencia superan los ciclos de ventas o reaprovisionamiento establecidos para cada actividad. Para los de consumo, cuando supera los ciento veinte (120) días, expuestos a la venta o al consumo y posean cobertura para más de tres (3) meses.
- h) **Inventarios ociosos:** bienes cuyo bajo o nulo valor de uso o comercial, para la entidad propietaria o depositaria, determina su inmovilización absoluta por ausencia total de demanda. El tiempo admisible para definir un bien ocioso no debe exceder un año, salvo casos excepcionales en correspondencia con las normas de los órganos, organismos de la Administración Central del Estado y las organizaciones superiores de dirección empresarial, según corresponda.
- i) **Rotación:** número de veces que es necesario renovar el inventario para satisfacer la demanda en un período determinado, generalmente por un (1) año.
- j) **Reaprovisionamiento:** acción de comprar para reponer las existencias que garantizan los ciclos de venta o procesos productivos, en correspondencia con las normas de consumo y niveles de eficiencia planificados.

## SECCIÓN SEGUNDA

### DE LOS PRINCIPIOS Y LAS FUNCIONES PARA REALIZAR LA GESTIÓN DE LOS INVENTARIOS

**Artículo 3.-** La gestión de inventarios, como principio básico se realiza con eficiencia y eficacia. La eficiencia relacionada con el ahorro de recursos; la disminución de los costos de inventarios y la rotación; la eficacia vinculada a la calidad del servicio, la satisfacción de bienes según la demanda y sus especificidades para el resultado final de la gestión.

**Artículo 4.-** Las entidades aplican medidas organizativas y de control sobre sus inventarios, para ello, entre otras, cumplen las funciones siguientes:

- a) Aprueban parámetros acordes con las actividades que se realizan, que permitan controlar que los niveles de inventarios aseguren con eficiencia los procesos: ciclos de venta, rotación de inventarios, ciclos de reaprovisionamiento, coberturas necesarias, inventarios máximos y mínimos por productos de interés, entre otros; y
- b) aprueban los procedimientos para identificar, movilizar y determinar el destino final de los inventarios de lento movimiento y ociosos en cada rama de la economía, incluyendo los que forman parte del sistema presupuestado con destino definido, en correspondencia con lo establecido por los organismos globales.

**Artículo 5.-** Los inventarios son fuentes del Plan y a tales efectos el Ministerio de Economía y Planificación, lo incluirá en las directivas correspondientes y en las indicaciones metodológicas del

## CAPÍTULO II

### DE LA ORGANIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO SOBRE LOS INVENTARIOS DE BIENES DE LENTO MOVIMIENTO Y OCIOSOS

**Artículo 6.-** Los jefes de los órganos, organismos, las organizaciones superiores de dirección empresarial y las entidades, elaboran e implementan las normas complementarias de acuerdo con su competencia, y exigen a sus entidades subordinadas lo siguiente:

- a) Designar mediante Resolución al gestor de la actividad de los inventarios de bienes, preferentemente del área comercial, establecer las funciones y definir el nivel de subordinación;
- b) indicar y controlar la codificación de los bienes, según el Clasificador de Productos de Cuba, "CPCU", aprobado y puesto en vigor por la Oficina Nacional de Estadística e Información, para facilitar la gestión de inventarios;
- c) organizar el sistema de trabajo, los procesos y los procedimientos de control interno, que permitan evaluar el cumplimiento de los parámetros definidos para el control de los inventarios de bienes de lento movimiento y ociosos, así como el sistema informativo adecuado a las Normas Cubanas de Información Financiera;
- d) identificar los inventarios de bienes de lento movimiento y ociosos como parte de la logística de almacenes;
- e) determinar los inventarios de lento movimiento que se convierten en ociosos, al no asimilar ninguna variante de destino económicamente útil dentro del organismo;

- f) analizar las existencias de bienes de lento movimiento y ociosos, para la elaboración de sus planes anuales y antes de realizar demandas de recursos financieros, para realizar importaciones; y
- g) analizar en los Consejos de Dirección las causas que provocaron los inventarios de lento movimiento y ociosos, las medidas correspondientes para su reducción, así como para evitar nuevamente su acumulación.

### CAPÍTULO III

#### DE LA GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS INVENTARIOS DE BIENES DE LENTO MOVIMIENTO, OCIOSOS Y EL DESTINO FINAL DE LOS OCIOSOS

**Artículo 7.-** Los órganos, organismos, las organizaciones superiores de dirección empresarial y las entidades, en correspondencia con lo establecido por el Ministerio de Economía y Planificación, y el Ministerio de Finanzas y Precios, determinan y aprueban el destino económicamente útil de los inventarios de lento movimiento y ociosos, y se facultan, siguiendo el orden de prelación, siguiente:

- a) Comercializar de forma mayorista los inventarios de bienes de lento movimiento, dentro de la rama;
- b) rebajar precios de forma progresiva para facilitar su comercialización, controlando el efecto económico que genera, de acuerdo con lo establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios;
- c) declarar el carácter ocioso del bien, desde la estructura de base a la nacional;
- d) decidir y realizar su comercialización fuera de la rama; y

- e) agotada la posibilidad de la comercialización mayorista, solicitan a la entidad especializada del Ministerio del Comercio Interior, la gestión de comercialización de los inventarios de bienes ociosos.

**Artículo 8.-** La entidad especializada del Ministerio del Comercio Interior, autorizada según su objeto social para comercializar los inventarios de bienes de lento movimiento y ociosos, a solicitud de los órganos, organismos, organizaciones superiores de dirección y las entidades se faculta para:

- a) Gestionar su comercialización mayorista;
- b) coordinar con los órganos y entidades la comercialización minorista de estos bienes;
- c) emitir la certificación del inventario no comercializable una vez agotada la posibilidad de su comercialización, con el objetivo de que el responsable de los bienes determine el destino final, de acuerdo con las disposiciones de su organismo superior; y
- d) coordinar la exportación de estos bienes con el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.

**Artículo 9.-** Las entidades autorizadas a ejercer el comercio minorista, seleccionan de su red de establecimientos las unidades que comercializan los inventarios de lento movimiento u ociosos, a las personas naturales y jurídicas.

**Artículo 10.-** Los inventarios de bienes ociosos dictaminados no comercializables, cumpliendo el orden de prelación, tienen como destino final:

1. Venta a las Empresas Recuperadoras de Materias Primas;
2. despiece; y

3. destrucción, en coordinación con los organismos que corresponda según el caso, cumpliendo los mecanismos de control establecidos.

#### CAPÍTULO IV DEL TRATAMIENTO FINANCIERO Y CAPTACIÓN DE LOS INVENTARIOS DE BIENES DE LENTO MOVIMIENTO Y OCIOSOS

**Artículo 11.-** Para los inventarios de bienes de lento movimiento y ociosos, el Ministerio de Finanzas y Precios:

- a) Establece el procedimiento financiero a seguir con los inventarios;
- b) define cuentas contables diferenciadas para el registro de los inventarios de lento movimiento y ociosos;
- c) establece el procedimiento para la formación de precios de productos de lento movimiento y ociosos, para la venta mayorista y minorista en pesos cubanos "CUP" y pesos convertibles "CUC" o define su descentralización;
- d) autoriza la aplicación de precios por acuerdos para la comercialización mayorista de los productos de lento movimiento y ociosos a personas jurídicas;
- e) aprueba de forma excepcional la creación de provisiones para cubrir los gastos que se generen por la movilización de estos inventarios; y
- f) establece mecanismos de estimulación a las entidades por disminución de los inventarios de lento movimiento y ociosos y de penalización por el incremento de los mismos.

**Artículo 12.-** Para la captación de la información la Oficina Nacional de Estadística e Información, "ONEI":

- a) Realiza la captación de los inventarios de acuerdo con las definiciones aprobadas por las Normas Cubanas de Información Financiera, en cuanto a los inventarios de lento movimiento y ociosos.
- b) Procesa la información que emite cada organismo consolidando la misma para la toma de decisiones, con periodicidad trimestral, y remite la información al Ministerio del Comercio Interior, con el objeto de realizar la evaluación semestral del comportamiento de los inventarios de lento movimiento y ociosos.
- c) Realiza de acuerdo con lo establecido en el Artículo No. 32 inciso i) del Decreto-Ley No. 281 "Del Sistema de Información del Gobierno", de 8 de febrero de 2011, de conjunto con el Ministerio de Comercio Interior, las adecuaciones que se requieran para el uso coherente del Clasificador de Productos de Cuba, "CPCU", por todas las entidades, en coordinación con los organismos que corresponda.

#### DISPOSICIONES ESPECIALES

**PRIMERA:** La localización y destino de los inventarios de lento movimiento y ociosos relativa al armamento, la técnica militar y otros relacionados con la defensa, seguridad y el orden interior, estarán sujetos a las regulaciones que establezcan los ministerios de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Interior, de conformidad con los principios de este Reglamento.

**SEGUNDA:** La localización y destino de los inventarios de lento movimiento y ociosos relativa a la conservación del ambiente, estarán sujetos a las regulaciones establecidas por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.



## DISPOSICIONES FINALES

**PRIMERA:** Los ministerios de Finanzas y Precios, y del Comercio Interior dictarán en el término de treinta (30) días de la firma del presente las regulaciones complementarias a este Decreto.

**SEGUNDA:** Se derogan los Decretos No. 68, de fecha 8 de julio de 1980 y No. 117, de 5 de julio de 1983, dictados por el Consejo de Ministros.

**TERCERA:** Este Decreto entra en vigor a los treinta (30) días posteriores a su publicación en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

**DADO** en el Palacio de la Revolución, a los 10 días de agosto de 2013.  
"Año 55 de la Revolución".

Raúl Castro Ruz

Presidente del Consejo de Ministros

Mary Blanca Ortega Barredo  
Ministra del Comercio Interior

## Anexo 4

### **RESOLUCIÓN No. 203/2014**

POR CUANTO: Mediante el Acuerdo No. 7334, del Consejo de Ministros, de fecha 19 de diciembre de 2012, fueron aprobados el objetivo, las funciones y atribuciones específicas de este Ministerio, entre las que se encuentran la regulada en el Apartado Primero de dirigir y controlar la aplicación de las políticas financiera y tributaria aprobadas por el Estado y el Gobierno.

POR CUANTO: Mediante la Resolución No. 446, de fecha 30 de septiembre de 2002, dictada por el Ministro de Finanzas y Precios, se estableció el tratamiento financiero de las operaciones de compra-venta de activos fijos tangibles.

POR CUANTO: Mediante la Resolución No. 111, de fecha 30 de marzo de 2012, dictada por quien resuelve, se estableció la Metodología para el Sistema de Relaciones Financieras de las empresas estatales y las sociedades mercantiles de capital ciento por ciento (100 %) cubano, con el Estado.

POR CUANTO: Mediante la Resolución No. 184, de fecha 29 de mayo de 2012, dictada por quien resuelve, se aprobó para el sistema bancario nacional, el Modelo “Reservas voluntarias a partir de Utilidades y Financiamiento descentralizado de inversiones”.

POR CUANTO: Mediante la Resolución No. 185, de fecha 25 de abril de 2013, dictada por quien resuelve, se aprobó la creación, con carácter obligatorio, de la Provisión para pago de los subsidios de Seguridad Social a corto plazo y modificaciones en las fechas de presentación y aprobación de las solicitudes de creación de reservas voluntarias y el financiamiento descentralizado de inversiones, así como su presentación a la Oficina Nacional de Administración Tributaria en el municipio correspondiente.

POR CUANTO: Con la experiencia acumulada en la aplicación práctica de las resoluciones a las que se hacen referencia y

la actualización del modelo económico cubano, resulta necesaria la actualización del Sistema de Relaciones Financieras de las empresas estatales y las sociedades mercantiles de capital ciento por ciento (100 %) cubano con el Estado, estableciéndose un Procedimiento para ello, de forma que permita la actualización de las mismas.

POR TANTO: En el ejercicio de las facultades que me están conferidas en el inciso a) del artículo 100 de la constitución de la República de Cuba,

### **Resuelvo:**

PRIMERO: Aprobar el siguiente:

**“Procedimiento para el Sistema de Relaciones Financieras entre las empresas estatales y las sociedades mercantiles de capital ciento por ciento (100 %) cubano”.**

#### CAPÍTULO I

### **GENERALIDADES**

ARTÍCULO 1.- El presente Procedimiento regula el Sistema de Relaciones Financieras que tiene lugar entre empresas estatales y las sociedades mercantiles de capital ciento por ciento (100 %) cubano, a través de su Junta de Accionistas, del Órgano u Organismo del Estado o de la Organización Superior de Dirección a que se subordinan o que se relacionan, según corresponda, y su Junta de Gobierno, con el Estado.

ARTÍCULO 2.- Cuando en este Procedimiento se exprese sociedad mercantil, se refiere solo a las sociedades mercantiles de capital ciento por ciento (100 %) cubano.

ARTÍCULO 3.- Las relaciones con el Estado se establecen:

a) En el caso de las empresas estatales a través de la Organización Superior de Dirección, el Consejo de la Administración Provincial y del municipio especial Isla de la Juventud, o

el Órgano u Organismo de la Administración Central del Estado, según su nivel de subordinación o atención;

- b) las sociedades mercantiles mediante su Junta General de Accionistas; y
- c) cuando esté constituida la Junta de Gobierno, las relaciones se establecen a través de esta.

## CAPÍTULO II

### **DE LAS PROVISIONES Y RESERVAS**

#### SECCIÓN PRIMERA

##### **Provisiones obligatorias**

ARTÍCULO 4.- Las empresas estatales y las sociedades mercantiles constituyen, con cargo a sus gastos financieros y con carácter obligatorio, una Provisión para Cuentas Incobrables, de acuerdo con lo establecido al efecto por este Ministerio.

ARTÍCULO 5.- Las empresas estatales y las sociedades mercantiles constituyen con cargo a la cuenta de gastos Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones, con carácter obligatorio, una Provisión para el pago de los subsidios de Seguridad Social a corto plazo, según lo que establezca la Ley del Presupuesto del Estado para cada año; los pagos en exceso a esta provisión se consideran gastos por pérdidas del período y su registro no transita por la cuenta de faltantes y pérdidas sujetos a investigación.

Esta provisión se ajusta al límite que se establezca por este Ministerio, a partir de los estudios que se realicen con este propósito y de manera puntual al finalizar el año.

#### SECCIÓN SEGUNDA

##### **Provisión de activos financieros**

ARTÍCULO 6.- Los bancos e instituciones financieras no bancarias constituyen, con cargo a sus gastos y con carácter obligatorio, una Provisión de

Activos Financieros, de acuerdo a lo establecido por el Banco Central de Cuba.

#### SECCIÓN TERCERA

##### **Provisiones voluntarias de gastos**

ARTÍCULO 7.- Las empresas estatales y las sociedades mercantiles, proponen al órgano correspondiente a que se subordina o se relaciona, la conveniencia de constituir, o no, provisiones operacionales, incluyendo la provisión para reparaciones generales. El gasto de creación de estas provisiones se considera gasto no deducible, a los efectos del cálculo del Impuesto sobre Utilidades; con excepción de las que se autoricen fiscalmente.

ARTÍCULO 8.- Las diferencias que surjan entre la utilidad contable real y la utilidad imponible que resulten de aplicar lo dispuesto en el artículo anterior, se asumen por las empresas y las sociedades mercantiles, con las utilidades reales después de determinar el Impuesto sobre Utilidades a pagar.

#### SECCIÓN CUARTA

##### **Reserva para pérdidas y contingencias**

ARTÍCULO 9.- Las empresas estatales y las sociedades mercantiles constituyen, con carácter obligatorio, una Reserva para Pérdidas y Contingencias, tomando como base la utilidad antes del Impuesto de cada ejercicio económico, constituyendo la primera aplicación de la utilidad y de acuerdo con lo regulado al efecto por este Ministerio.

ARTÍCULO 10.- Se excluyen de lo anterior los bancos y las instituciones financieras no bancarias, los que crearán esta reserva en correspondencia con lo establecido en el artículo 26 del Decreto-Ley No. 173 “Sobre los Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias”, de fecha 28 de mayo de 1997.

#### CAPÍTULO III

## DE LA DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

### DESPUÉS DE IMPUESTO

#### SECCIÓN PRIMERA

#### **Rendimiento de la inversión estatal**

ARTÍCULO 11.- Todas las empresas estatales que obtengan utilidades al cierre de cada ejercicio económico, quedan sujetas al pago, como concepto de Ingreso no Tributario, de un Aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal. La magnitud del aporte será como mínimo del cincuenta por ciento (50 %). La fuente para el pago de esta obligación es la utilidad después de la determinación del Impuesto sobre Utilidades y deducido el monto para incrementar la Reserva para Pérdidas y Contingencias, según el método de cálculo establecido por este Organismo.

Este Ministerio puede, excepcionalmente, ante causas debidamente justificadas y previa solicitud del órgano correspondiente, aprobar magnitudes diferentes a la regulada en el párrafo precedente. Esta solicitud se presenta formando parte del Anteproyecto de Presupuesto del Órgano u Organismo del Estado o de la Organización Superior de Dirección, según corresponda.

ARTÍCULO 12.- El órgano correspondiente aprueba el por ciento (%) que como Aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal realiza cada una de las empresas estatales subordinadas, atendiendo a las características y condiciones de cada una de ellas, tomando para ello como base el por ciento (%) mínimo establecido en el artículo 11 de este Procedimiento.

ARTÍCULO 13.- Las empresas estatales efectúan un pago a cuenta al cierre de cada uno de los tres (3) primeros trimestres de cada ejercicio fiscal, aplicando a la utilidad después del Impuesto obtenida al cierre de cada trimestre, menos las reservas obligatorias autorizadas expresamente mediante Resolución, el tipo impositivo

expresado en el artículo 11 antes mencionado. En los pagos a cuenta se deduce el importe de la Reserva para Pérdidas y Contingencias y se adicionan los gastos no deducibles.

La utilidad imponible de cada trimestre que se menciona en el párrafo precedente, se calcula sobre la base de los resultados contables acumulados en cada uno de los períodos, descontando el período inmediato anterior.

ARTÍCULO 14.- Los pagos a cuenta a que se refiere el artículo anterior, se ejecutan dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al cierre de cada uno de los tres primeros trimestres del ejercicio fiscal. Estos pagos se hacen en pesos cubanos (CUP) y se ingresan al Fisco por los párrafos siguientes: 110010-Rendimiento de la Inversión Estatal, 110011-Rendimiento de la Inversión Estatal y 110012-Rendimiento de la Inversión Estatal, del vigente Clasificador de Recursos Financieros del Presupuesto del Estado.

ARTÍCULO 15.- Una vez transcurrido el término de pago voluntario de los pagos a cuenta antes referidos, sin que estos se efectúen, las empresas estatales obligadas a su pago, quedan incursas en un recargo por mora y en las demás sanciones previstas en la legislación tributaria vigente, en la cuantía y forma que en ella se establecen.

ARTÍCULO 16.- Al finalizar cada ejercicio económico, las empresas estatales determinan el Aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal mediante la Declaración Jurada de Ingresos No Tributarios correspondiente. Los pagos a cuenta son deducidos de la obligación anual por este concepto.

Si la obligación anual resulta inferior a la suma de los pagos a cuenta realizados, se solicita a la Oficina Nacional de Administración Tributaria del municipio correspondiente al domicilio fiscal de la empresa, la devolución de la cantidad pagada en exceso, de acuerdo con lo regulado al respecto.

ARTÍCULO 17.- Las empresas estatales que al finalizar su ejercicio económico no soliciten o no se les apruebe retener utilidades después del Impuesto para crear reservas voluntarias, determinan el Aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal haciéndolo coincidir con la totalidad de su utilidad después del Impuesto deducida la reserva obligatoria para Pérdidas y Contingencias.

ARTÍCULO 18.- En las empresas estatales que se autorice la retención de utilidades después del Impuesto para crear reservas voluntarias, estas se determinan como la diferencia entre la utilidad después del Impuesto menos, la cuantía con destino a la reserva obligatoria para Pérdidas y Contingencias y el Aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal.

ARTÍCULO 19.- La liquidación del Aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal de las empresas estatales que al finalizar el ejercicio económico hayan propuesto retener utilidades, se realiza después de tener la aprobación de creación de las reservas voluntarias; esta debe realizarse en o antes del treinta y uno (31) de mayo de cada año.

## SECCIÓN SEGUNDA

### ***De la declaración de dividendos***

ARTÍCULO 20.- Las sociedades mercantiles declaran como Dividendos, en el primer trimestre de cada año (hasta el 31 de marzo de cada año), la diferencia entre la utilidad después del Impuesto deducida la reserva obligatoria para Pérdidas y Contingencias, al cierre del ejercicio económico anterior, y la utilidad autorizada a retener para crear las reservas voluntarias.

ARTÍCULO 21.- Las sociedades mercantiles que al finalizar su ejercicio económico no requieran retener utilidades para crear las reservas voluntarias, declaran Dividendos por la totalidad de su utilidad después del Impuesto deducida la reserva obligatoria para Pérdidas y Contingencias.

ARTÍCULO 22.- Las sociedades mercantiles pagan a sus accionistas los dividendos declarados, en la proporción que les corresponda de las acciones pagadas que posean. El término para hacer efectivo el pago de los dividendos a los accionistas es hasta el treinta (30) de junio de cada año.

ARTÍCULO 23.- Las empresas estatales y sociedades mercantiles ciento por ciento (100 %) cubanas, que son accionistas de sociedades mercantiles, aportan en pesos cubanos al Presupuesto, los dividendos que reciban, empleando el párrafo 110020-Dividendos, del vigente Clasificador de Recursos Financieros del Presupuesto del Estado. Este aporte se realiza dentro de los diez (10) días hábiles siguientes al cobro de los referidos dividendos.

ARTÍCULO 24.- Una vez transcurrido el término de pago voluntario referido, sin que este se efectúe, los sujetos pasivos quedan incurso en un recargo por mora y en las demás sanciones previstas en la legislación tributaria vigente, en la cuantía y forma que en ella se establecen.

ARTÍCULO 25.- Cuando la sociedad mercantil no ha recibido la aprobación de creación de las reservas voluntarias, en el primer trimestre del próximo año, declara como dividendos, la diferencia entre la utilidad después del Impuesto al cierre del ejercicio económico anterior y la utilidad propuesta a retener para crear las reservas voluntarias.

Al recibir la aprobación o denegación de la solicitud de creación de las reservas voluntarias, la sociedad mercantil queda obligada a hacer los ajustes correspondientes a la declaración de dividendos.

## SECCIÓN TERCERA

### ***Creación de reservas voluntarias***

ARTÍCULO 26.- Las empresas estatales y las sociedades mercantiles solo pueden crear y utilizar las reservas voluntarias a partir de las utilidades, cuando estas estén debidamente autorizadas.

ARTÍCULO 27.- Las empresas estatales y las sociedades mercantiles, proponen y fundamentan a los órganos correspondientes, al cierre de cada ejercicio económico, la creación de reservas voluntarias con los destinos siguientes:

- a) Amortización de créditos para inversiones;
- b) incremento de capital de trabajo;
- c) inversiones aprobadas;
- d) desarrollo e investigaciones;
- e) capacitación;
- f) financiamiento de pérdidas contables de años anteriores;
- g) fondo de compensación;
- h) el pago por la eficiencia económica de los trabajadores; e
- i) otras reservas para aportar a la Organización Superior de Dirección.

La prioridad en la utilización y cuantía de las reservas voluntarias para el financiamiento de estos destinos, se propone por la entidad, según su propuesta de plan económico-financiero y sus objetivos estratégicos.

ARTÍCULO 28.- Cuando las empresas estatales y las sociedades mercantiles, hayan incumplido algún Indicador Directivo, no pueden crear la reserva voluntaria destinada al pago por la eficiencia económica de los trabajadores.

ARTÍCULO 29.- Las propuestas para retener parte de las utilidades con destino al incremento del Capital de Trabajo o al financiamiento de pérdidas contables de años anteriores deben presentarse por las empresas estatales o sociedades mercantiles, al Órgano correspondiente, acompañadas de un análisis de la situación financiera que tiene la entidad solicitante, así como de los Estados Financieros, incluyendo las notas, según lo estipulado por las Normas Cubanas de Información Financiera, al cierre del ejercicio económico que se liquida. Cuando estos requerimientos no se cumplan, no se aprueba retener utilidades para estos destinos.

ARTÍCULO 30.- Las empresas estatales y las sociedades mercantiles autorizadas, a crear las reservas voluntarias a partir de las utilidades después del Impuesto, no aportan al Fisco las acumulaciones de reservas no utilizadas existentes en ellas, una vez concluido el ejercicio económico para el que fueron previstas.

#### SECCIÓN CUARTA

### **Fondo de compensación**

ARTÍCULO 31.- La Junta de Gobierno aprueba el monto del Fondo de Compensación y el importe que cada entidad que integra la Organización Superior de Dirección le aporta, teniendo en cuenta las características de cada una. De no existir Junta de Gobierno, lo aprueba la propia Organización Superior de Dirección, previo análisis y acuerdo del Consejo de Dirección.

La fuente del importe definido es un porcentaje (%) del monto destinado a la creación de reservas voluntarias.

ARTÍCULO 32.- Las organizaciones superiores de Dirección administran el Fondo de Compensación y lo utilizan para cubrir desbalances financieros temporales de las empresas estatales y las sociedades mercantiles que la integran.

ARTÍCULO 33.- Las empresas estatales y las sociedades mercantiles que han recibido recursos del Fondo de Compensación para cubrir desbalances financieros temporales, elaboran convenios de pago y devuelven estos recursos al Fondo libre de intereses y teniendo en cuenta sus características económico-productivas, en correspondencia con el procedimiento que a estos efectos sea aprobado por la Organización Superior de Dirección.

ARTÍCULO 34.- Las empresas estatales y sociedades mercantiles subordinadas o relacionadas directamente a un Órgano u Organismo del Estado, o a un Consejo de la Administración Provincial o del municipio especial Isla de la Juventud, no crean reserva voluntaria para el Fondo de Compensación. CAPÍTULO IV

## **DEL FINANCIAMIENTO**

### **DE LAS INVERSIONES**

ARTÍCULO 35.- Las organizaciones superiores de Dirección, las empresas y las sociedades mercantiles, no aportan la Depreciación ni la Amortización de los activos fijos tangibles e intangibles, ni la amortización de gastos diferidos a largo plazo. Estos recursos los destinan a financiar las inversiones, el reequipamiento, la modernización y otros destinos, según los intereses que determinen para su desarrollo y la ampliación de sus actividades.

Estos recursos se utilizan según determinación de la propia empresa estatal o sociedad mercantil, a partir del plan de inversiones aprobado en el año.

ARTÍCULO 36.- A los efectos de la planificación financiera, las empresas estatales y las sociedades mercantiles financian la devolución de créditos bancarios recibidos para el financiamiento de inversiones, las inversiones materiales que han propuesto (nuevas inversiones, inversiones de continuación o pagos de obligaciones pendientes al cierre del año anterior) y la compra de equipos no tecnológicos y otros activos fijos, mediante el empleo, en primer lugar, de los recursos provenientes de la depreciación y amortización anual de los activos fijos tangibles e intangibles. Si dicha fuente no resulta suficiente para cubrir la demanda, utilizan, entonces los recursos provenientes de la venta de activos fijos tangibles o sus partes por desmantelamiento, la amortización de gastos diferidos a largo plazo provenientes de inversiones en explotación, la Reserva para Inversiones y los créditos bancarios a mediano y largo plazos.

Los créditos otorgados para el financiamiento de las inversiones constituyen un anticipo de recursos descentralizados que deben estar disponibles en ejercicios económicos futuros hasta su completa devolución.

ARTÍCULO 37.- Las fuentes de financiamiento que se mencionan en el artículo anterior serán utilizadas por la empresa estatal o sociedad mercantil, cuando tengan la aprobación de su Plan de Inversiones, emitida por el Ministerio de Economía y Planificación, el Órgano u Organismo del Estado, la Organización Superior de Dirección o la propia empresa estatal o sociedad mercantil, según corresponda.

ARTÍCULO 38.- En correspondencia con lo establecido en el artículo 36 de este Procedimiento, la devolución de los créditos a mediano y largo plazos para el financiamiento de inversiones, tiene prioridad en la distribución de las utilidades después del Impuesto a partir de los recursos retenidos en las reservas voluntarias aprobadas.

ARTÍCULO 39.- Las inversiones en la actividad empresarial que excepcionalmente se financien con cargo al Presupuesto del Estado se deciden centralmente. Las empresas estatales con inversiones aprobadas que se financien, total o parcialmente, con recursos presupuestarios habilitan una cuenta corriente independiente para controlar los movimientos de los recursos presupuestarios recibidos con dicho destino.

ARTÍCULO 40.- El Presupuesto del Estado no financia inversiones materiales en las sociedades mercantiles. Cuando, excepcionalmente, se decida centralmente que el Presupuesto del Estado participe en el financiamiento de inversiones materiales en una sociedad mercantil, este Ministerio asigna recursos financieros para Transferencias de Capital con destino al incremento del Capital de las sociedades mercantiles, a través de uno de los accionistas.

ARTÍCULO 41.- La política de depreciación y amortización de los activos fijos tangibles e intangibles, se adopta descentralizadamente por cada empresa estatal y sociedad mercantil. A los efectos de la determinación del Impuesto sobre

Utilidades, se atienen a lo que al respecto se establece en la legislación vigente.

La política de depreciación debe contener como mínimo, el método de cálculo que se va a utilizar; las tasas de depreciación o amortización a utilizar en la entidad, determinadas a partir de la vida útil de los activos fijos y de las características productivas o de servicios de la entidad, en correspondencia con las definidas por este Organismo, las que se expresan sin fracciones decimales; los años a depreciar o amortizar para cada activo fijo, según su tiempo de vida útil estimada, sus características y el régimen de explotación a que será sometido.

#### CAPÍTULO V

### **SOLICITUD DE APROBACIÓN DE RESERVAS VOLUNTARIAS A PARTIR DE UTILIDADES Y FINANCIAMIENTO DESCENTRALIZADO DE INVERSIONES**

ARTÍCULO 42.- Las empresas estatales y las sociedades mercantiles, presentan las propuestas para la creación de las reservas voluntarias a partir de las utilidades después del Impuesto y los recursos necesarios para el financiamiento descentralizado de inversiones, al Órgano correspondiente; mediante el Modelo “Reservas Voluntarias a partir de Utilidades y Financiamiento Descentralizado de Inversiones”, en lo adelante la Solicitud, que se adjunta a este Procedimiento como Anexo No. 1, que consta de ocho (8) páginas y forma parte de la presente Resolución.

La propuesta mencionada en el párrafo anterior se acompaña de un informe que fundamente las cifras que proponen.

ARTÍCULO 43.- La propuesta de creación de reservas voluntarias y financiamiento descentralizado de las inversiones, se presenta por todas las empresas estatales y sociedades mercantiles, aunque hayan cerrado con pérdidas el ejercicio económico que se

liquida o no se propongan ejecutar inversiones en el nuevo ejercicio. La solicitud se acompaña con una copia de la Declaración Jurada del Impuesto sobre Utilidades presentada a la Oficina Nacional de Administración Tributaria correspondiente.

ARTÍCULO 44.- Cualquier modificación o actualización necesaria al Modelo Solicitud “Reserva Voluntaria a partir de la Utilidad después del Impuesto y el Financiamiento Descentralizado de Inversiones”, se aprueba mediante Resolución expresa de este Ministerio.

ARTÍCULO 45.- Las propuestas de creación de las reservas voluntarias y para el financiamiento descentralizado de las inversiones, se presentan por todas las empresas estatales y las sociedades mercantiles, hasta el día treinta y uno (31) de marzo de cada año, a los órganos correspondientes.

ARTÍCULO 46.- Las propuestas de creación de las reservas voluntarias y el financiamiento descentralizado de las inversiones, presentadas por las empresas estatales y sociedades mercantiles, se revisan y analizan por:

- a) La Junta de Gobierno o Junta General de Accionistas, según corresponda;
- b) de no existir Junta de Gobierno, la aprueba la Organización Superior de Dirección; y
- c) de no existir Organización Superior de Dirección, la aprueban los consejos de Dirección de las propias empresas estatales.

ARTÍCULO 47.- Analizadas las propuestas de considerarse convenientes, se aprueban por el Órgano correspondiente, de acuerdo con lo previsto en el artículo anterior.

ARTÍCULO 48.- La decisión adoptada sobre la creación de las reservas voluntarias y el financiamiento descentralizado de las inversiones, es comunicada el o antes del treinta (30) de abril de cada año, por los órganos

correspondientes, a la empresa estatal o sociedad mercantil solicitante.

ARTÍCULO 49.- Los órganos y organismos del Estado y las organizaciones superiores de Dirección, quedan obligados a informar a la Dirección General de Atención Institucional de este Ministerio, el resultado de la aprobación de creación de reservas voluntarias y el financiamiento descentralizado de las inversiones de todas las empresas estatales y sociedades mercantiles que se les subordinan o con las que se relacionan, mediante el Modelo “Resumen de Aprobación de Creación de Reservas Voluntarias a partir de Utilidades y Financiamiento Descentralizado de Inversiones”, que se adjunta a la presente como Anexo No. 2, que consta de seis (6) páginas y forma parte de la presente Resolución.

Esta información debe entregarse el o antes del quince (15) de junio del año siguiente al del ejercicio económico que se liquida, adjuntando un Informe Valorativo del proceso de aprobación de las solicitudes de creación de Reservas Voluntarias a partir de Utilidades y Financiamiento Descentralizado de Inversiones, señalando los aspectos más significativos del mismo e incluyendo la relación nominal de las empresas autorizadas a financiar pérdidas contables de años anteriores e incremento de capital de trabajo con utilidades después del Impuesto y el monto correspondiente de estas.

#### CAPÍTULO VI

### **DEL TRATAMIENTO FINANCIERO DE LAS PÉRDIDAS**

ARTÍCULO 50.- Las empresas estatales y las sociedades mercantiles que presenten pérdidas en un ejercicio económico las asumen, en primer lugar, con los recursos acumulados en la Reserva para Pérdidas y Contingencias. De no resultar suficiente la reserva disponible, las pérdidas reconocidas por el fisco (pérdidas fiscales) no cubiertas se financian con las utilidades antes de Impuesto de períodos futuros,

según se establece al respecto en la legislación tributaria vigente.

ARTÍCULO 51.- Cuando las pérdidas contables resultan superiores a las pérdidas fiscales que son cubiertas con utilidades imponibles futuras, según se dispone en el artículo anterior, las empresas estatales y las sociedades mercantiles proponen a los órganos correspondientes, el financiamiento de estas mediante la retención de utilidades después del Impuesto, atendiendo a los procedimientos generales que por el presente se establecen.

ARTÍCULO 52.- Se autoriza a financiar con utilidades después del Impuesto, parcial o totalmente, pérdidas contables de períodos anteriores en exceso a las fiscales, una vez cumplido el por ciento (%) del Aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal establecido, la que será amortizable en los cinco (5) ejercicios fiscales siguientes.

#### CAPÍTULO VII

### **DEL FINANCIAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES SUPERIORES**

#### **DE DIRECCIÓN**

ARTÍCULO 53.- Los gastos corrientes de las organizaciones superiores de Dirección se financian a través de los aportes que, con cargo a sus Gastos, realizan las empresas estatales y las sociedades mercantiles que la integran, considerando el Presupuesto que se les aprueba.

ARTÍCULO 54.- El aporte que realizan las empresas estatales y las sociedades mercantiles a las organizaciones superiores de Dirección a que se integran o relacionan, se corresponde con el importe que se determine para cada una de ellas, según sus características productivas.

ARTÍCULO 55.- En los casos que se autorice por este Ministerio, las organizaciones superiores de Dirección, pueden financiarse a partir de los recursos de las utilidades a retener de las entidades que la integran.

ARTÍCULO 56.- Se autoriza a que las organizaciones superiores de Dirección, creen reservas voluntarias a partir de las utilidades a retener de las empresas estatales y sociedades mercantiles que la integran o se relacionan, destinadas a financiar inversiones y el pago por la eficiencia económica de los trabajadores.

La cuantía a aportar por cada empresa estatal o sociedad mercantil se determina teniendo en cuenta los resultados económico-financieros y las características técnico-productivas de cada una.

ARTÍCULO 57.- En el caso de las inversiones de las organizaciones superiores de Dirección, la primera fuente de financiamiento a utilizar es la depreciación y la amortización de sus activos fijos tangibles e intangibles, de resultar insuficiente, utilizan la reserva creada a partir de los aportes de sus utilidades a retener realizados por las empresas estatales y sociedades mercantiles que la integran o se relacionan.

#### CAPÍTULO VIII

### **BANCOS E INSTITUCIONES**

#### **FINANCIERAS NO BANCARIAS**

ARTÍCULO 58.- El Banco Central de Cuba orienta a los bancos e instituciones financieras no bancarias, el cumplimiento de lo regulado en este Procedimiento, adecuándolo a las particularidades del sistema bancario, además de cumplimentar los aspectos específicos que se detallan en este Capítulo.

ARTÍCULO 59.- Los bancos y las instituciones financieras no bancarias utilizan el Modelo “Reservas Voluntarias a partir de utilidades y financiamiento descentralizado de Inversiones” que se establece en el Anexo No. 3, que consta de ocho (8) páginas, y forma parte de la presente Resolución.

ARTÍCULO 60.- Los bancos y las instituciones financieras no bancarias presentan, para su aprobación, sus propuestas de reservas voluntarias a partir de utilidades y financiamiento

descentralizado de Inversiones al Banco Central de Cuba o a la instancia que corresponda.

ARTÍCULO 61.- Estas instituciones presentan al Banco Central de Cuba sus propuestas de incrementos de capital legal o capital en acciones, según sean estatales o sociedades mercantiles, en correspondencia con lo establecido en el DecretoLey No. 173 en su Capítulo III “De las particularidades de los intermediarios financieros”, Sección Primera “Del Capital”, artículos 28 y 29.

La retención de utilidades para incrementos de Capital de las instituciones financieras no constituye una Reserva voluntaria, sino otro destino de la utilidad neta después del Impuesto por decisión propia o para cumplir con los requerimientos establecidos por el Banco Central de Cuba, debiendo ser determinada su necesidad por los bancos con antelación a la constitución de las reservas voluntarias.

ARTÍCULO 62.- Los bancos estatales quedan sujetos al pago del Aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal, por una magnitud del treinta por ciento (30 %), de la utilidad después del Impuesto a distribuir, deducida la reserva obligatoria para Pérdidas y Contingencias, por un período de cinco (5) años. El setenta por ciento (70 %) restante se dedica a la capitalización y/o creación de reservas voluntarias.

El Banco Central de Cuba, puede aprobar un por ciento (%) diferente que como Aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal realiza cada uno de los bancos tomando como base el por ciento (%) establecido anteriormente.

ARTÍCULO 63.- La diferencia entre el por ciento (%) aprobado a aportar por el Rendimiento de la inversión Estatal por el Banco Central y el por ciento (%) establecido en esta Resolución, se destina a cubrir las necesidades de capitalización de otros bancos del Sistema propuestos por el Banco Central, mediante transferencia de

capital aprobadas por el Ministerio de Finanzas y Precios.

ARTÍCULO 64.- El Banco Central de Cuba queda obligado a informar a la Dirección General de Atención Institucional de este Ministerio, mediante el Modelo Anexo No. 2 del presente Procedimiento, los resultados de dicha aprobación.

## CAPÍTULO IX

### **DE LA DECLARACIÓN JURADA**

#### **DE INGRESOS NO TRIBUTARIOS**

ARTÍCULO 65.- Las empresas estatales y las sociedades mercantiles presentan la Declaración Jurada de Ingresos No Tributarios una vez les haya sido aprobada, por el Órgano correspondiente, la solicitud de creación de reservas voluntarias y el financiamiento descentralizado de las inversiones.

ARTÍCULO 66.- Las empresas estatales y las sociedades mercantiles al cierre de un ejercicio económico, independientemente de sus resultados, están obligadas a presentar a la Oficina Nacional de Administración Tributaria del municipio correspondiente a su domicilio fiscal, con copia al Órgano u Organismo del Estado o a la Organización Superior de Dirección a que se subordinan o que se relacionan, la Declaración Jurada de Ingresos No Tributarios, hasta el treinta y uno (31) de mayo del año siguiente al del cierre del ejercicio económico.

ARTÍCULO 67.- Mediante la Declaración Jurada establecida en el referido artículo 65, las empresas estatales y las sociedades mercantiles liquidan anualmente, luego de finalizado cada ejercicio económico, de forma voluntaria, sus obligaciones no tributarias con el Fisco, o sea, la liquidación anual del Aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal o de los Dividendos, según corresponda, tomando en cuenta los pagos a cuenta realizados.

ARTÍCULO 68.- Transcurrido el término de presentación voluntaria de la Declaración Jurada de Ingresos No Tributarios por las empresas estatales y las sociedades mercantiles, sin que esta se efectúe, los sujetos pasivos quedan incurso en las sanciones previstas en la legislación tributaria vigente, en la cuantía y forma que en ella se establecen. Si la entidad no puede cumplir con la presentación de la Declaración Jurada en el período de presentación voluntario porque no dispone de la aprobación de las provisiones y reservas propuestas, solicita a la Oficina Nacional de Administración Tributaria del municipio correspondiente a su domicilio fiscal, el aplazamiento de la presentación de dicha Declaración por un período de hasta dos (2) meses.

## CAPÍTULO X

### **DE LOS PROCEDIMIENTOS GENERALES**

ARTÍCULO 69.- Cuando en las empresas estatales y sociedades mercantiles, se requiera crear reservas voluntarias, acorde con lo dispuesto en el artículo 27 de este Procedimiento, se efectúa la propuesta por la entidad, debidamente fundamentada, al Órgano correspondiente, para su análisis, revisión y aprobación.

ARTÍCULO 70.- Cuando en las empresas estatales y las sociedades mercantiles, se requiera descentralizar recursos para el financiamiento de inversiones acorde con lo dispuesto en el artículo 27 antes mencionado, ya sea porque se propone la ejecución de nuevas inversiones, se encuentran ejecutando una inversión de continuación, mantienen pendientes pagos de obligaciones de inversiones al cierre del año anterior o tienen pendiente la recuperación de un crédito para inversiones, la propuesta debidamente fundamentada se presenta, al Órgano correspondiente, para su análisis, revisión y aprobación.

ARTÍCULO 71.- Las entidades autorizadas, descritas en el artículo 46 de la presente, analizan, con vistas a su eventual

aprobación, las propuestas de creación de reservas voluntarias de todas las empresas estatales y sociedades mercantiles que atienden o con las que se relacionan. Los resultados de sus análisis y los acuerdos adoptados se informan a cada una de las entidades atendidas a través de los órganos correspondientes.

ARTÍCULO 72.- Las empresas estatales y las sociedades mercantiles, que en el período que se liquida obtuvieron evaluaciones de Deficiente o Mal en las auditorías que se les realizaron, solo pueden proponer la creación de reservas voluntarias, para la amortización de créditos bancarios, el financiamiento de pérdidas contables de años anteriores y el incremento del capital de trabajo.

ARTÍCULO 73.- Los órganos y organismos del Estado, quedan autorizados para redistribuir recursos financieros, con base a acciones de tesorería, entre las empresas estatales y sociedades mercantiles, subordinadas o que se relacionan, canalizando los recursos financieros temporalmente libres en unas para cubrir insuficiencias temporales de liquidez de otras, mediante transferencias que quedan registradas como derechos de las empresas estatales y sociedades mercantiles cedentes y obligaciones de las adquirentes. En el caso de las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial es necesario contar con la aceptación del Director General de la empresa cedente.

ARTÍCULO 74.- La redistribución de estos recursos debe estar sustentada en convenios de pago, donde se fijen los términos y plazos para la devolución por las entidades adquirentes. Los directores generales de las organizaciones superiores de Dirección, los jefes de los órganos y organismos del Estado y los presidentes de los consejos de la Administración Provincial y del municipio especial Isla de la Juventud, aprueban y quedan responsabilizados con el control del cumplimiento estricto de estos convenios de pago.

ARTÍCULO 75.- Los órganos correspondientes adoptan las medidas que garanticen el cumplimiento de los procedimientos generales establecidos mediante el presente, en el término pertinente para que las empresas estatales y las sociedades mercantiles presenten su Declaración Jurada de Ingresos No Tributarios en el plazo previsto en el artículo 66.

ARTÍCULO 76.- Los órganos y organismos de la Administración Central del Estado, los consejos de la Administración de las asambleas provinciales y municipales del Poder Popular, las organizaciones superiores de Dirección a las que se subordinan o que se relacionan, las empresas estatales y las sociedades mercantiles, quedan obligados a controlar todo el proceso establecido en este Procedimiento.

ARTÍCULO 77.- El Ministerio de Finanzas y Precios, después de finalizado el período de presentación y aprobación de las solicitudes de creación de reservas voluntarias y el financiamiento descentralizado de inversiones, realiza verificaciones sobre los resultados obtenidos, comprobando que las aprobaciones emitidas cumplan con lo establecido en este Procedimiento.

SEGUNDO: En el caso particular de las empresas de los ministerios de la Agricultura y del Grupo Empresarial Azucarero (AZCUBA) administradas por el Ejército Juvenil del Trabajo, financian a sus jefaturas territoriales el por ciento (%) de sus utilidades a retener que se establezca por las autoridades facultadas.

TERCERO: Los ministerios de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Interior, adecuan a sus particularidades el cumplimiento de lo que por la presente se establece.

CUARTO: La presente Resolución se aplica a las operaciones correspondientes a partir del ejercicio económico del año 2014.

QUINTO: Derogar las resoluciones Nos. 111, de fecha 30 de marzo de 2012; la No.

184, de fecha 29 de mayo de 2012; la No. 185, de fecha 25 de abril de 2013, todas dictadas por la que resuelve y el Apartado Sexto de la Resolución No. 446, de fecha 30 de septiembre de 2002, del Ministro de Finanzas y Precios.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República.

ARCHÍVESE el original en la Dirección Jurídica de este Organismo.

Dada en La Habana, a los 23 días del mes de abril de 2014.

**Lina Olinda Pedraza  
Rodríguez**  
Ministra de Finanzas y Precios

## **Anexo 5**

### **MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL.**

#### **RESOLUCIÓN No. 17/2014**

**POR CUANTO:** Conforme al Acuerdo No. 7335 de 19 de diciembre de 2012, del Comité Ejecutivo

del Consejo de Ministros, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social tiene la función específica de proponer, dirigir y controlar la política salarial.

**POR CUANTO:** La experiencia en la aplicación de la Resolución No. 9 de 2 de febrero de 2008, "Reglamento general sobre las formas y sistemas de pago" y de la Resolución No. 56 de 22 de octubre de 2013, aconseja eliminar restricciones administrativas para estimular el incremento de la productividad del trabajo en el sistema empresarial y modificar las facultades para la aprobación de la forma de pago por rendimiento.

**POR TANTO:** En el ejercicio de las facultades que me están conferidas en el artículo 100, inciso a), de la Constitución de la República de Cuba,

#### **R e s u e l v o:**

**PRIMERO:** En dependencia de las condiciones técnicas organizativas del proceso de producción o servicios; de las posibilidades de control y medición de los gastos y de los resultados del trabajo se aplican las formas de pago siguientes:

- a) por rendimiento;
- b) a tiempo.

**SEGUNDO:** La forma de pago por rendimiento se aplica en el sistema empresarial con el objetivo de incrementar la productividad del trabajo, reducir los gastos y los costos, elevar los niveles de producción o servicios con la calidad requerida, el aprovechamiento de la jornada laboral y otros que incrementen la eficiencia de la empresa, mediante los sistemas de pago siguientes:

- a) a destajo;
- b) por resultados.

**TERCERO:** La forma de pago por rendimiento se aprueba anualmente en el proceso de elaboración del plan por los presidentes o directores de las organizaciones superiores de dirección empresarial, los directores de las empresas que se subordinan directamente a un órgano, organismo o entidad nacional y los directores de las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial, previo acuerdo con el sindicato al nivel que corresponda.

Se modifica cuando cambien las condiciones técnicas, organizativas y económicas para las que fue aprobada.

**CUARTO:** Los trabajadores pueden estar comprendidos de manera simultánea en más de una forma de pago por rendimiento, en correspondencia con su aporte e incidencia en los resultados alcanzados, incluyendo los que se encuentran cumpliendo el servicio social.

**QUINTO:** Para la aplicación de las formas de pago por rendimiento deben cumplirse los requerimientos siguientes:

- a) organización del trabajo que garantice la utilización racional de la fuerza de trabajo;
- b) existencia de los registros del cumplimiento de los indicadores y los resultados del trabajo; y

c) control de la calidad del trabajo realizado.

SEXTO: En el diseño y aprobación de las formas de pago por rendimiento se establecen los aspectos siguientes:

- a) objetivos a alcanzar;
- b) trabajadores que comprende;
- c) indicadores a cumplir;
- d) período de evaluación de los indicadores;
- e) salario base de cálculo;
- f) formación y distribución del salario;
- g) autoridades facultadas para certificar el cumplimiento de los indicadores;
- h) autoridades facultadas para aprobar la distribución del salario;

SÉPTIMO: La forma de pago por rendimiento es financiada por las empresas, en correspondencia con el cumplimiento de los indicadores directivos aprobados en el plan de la economía y las posibilidades económicas y financieras de estas y el salario a recibir no tiene límites, siempre que no se deteriore el gasto de salario por peso de valor agregado bruto planificado para el período.

Cuando se deteriore el gasto de salario por valor agregado bruto planificado, el salario base de cálculo aprobado por la autoridad facultada según el apartado Tercero, se afecta hasta el límite del salario mínimo del país, con excepción de los trabajadores comprendidos en un sistema de pago a destajo. La distribución del salario formado, previa certificación del cumplimiento de los indicadores directivos y otros establecidos en el sistema de pago, se realiza a partir del salario base de cálculo aprobado y en correspondencia con el aporte individual y colectivo.

OCTAVO: Los sistemas de pago a destajo comprenden:

- a) Destajo individual: se basa en la medición de los resultados de cada trabajador, y se expresa a través de una tasa salarial que se establece, dividiendo el salario básico entre la norma de rendimiento; o multiplicada por la norma de tiempo, según corresponda.
- b) Destajo colectivo: relaciona el salario de un grupo de trabajadores con el volumen de trabajo a cumplir por ellos, referido a cantidad de producción o servicios y se expresa en una tasa salarial a destajo colectiva, que es calculada sobre la base de la suma de los salarios básicos entre las normas de rendimiento o de tiempo colectivas.
- c) Pago por acuerdo: se emplea para retribuir el cumplimiento de trabajos que constituyen la tarea acordada y cuyo monto de salario se determina sobre la base de normas de rendimiento o de tiempo y el salario correspondiente a cada tipo de trabajo, comprendido en la tarea, de acuerdo con su complejidad.
- d) Destajo indirecto: el salario del trabajador está en dependencia de los resultados del trabajo de otros trabajadores directamente vinculados a la producción o los servicios. El salario formado se expresa sobre la base de una tasa salarial resultante de dividir la tarifa salarial del cargo, entre las normas de rendimiento o de servicio establecida, para los trabajadores que él atiende.
- e) Sistema 1 x 1: el salario está en dependencia directa del cumplimiento del plan o tarea de producción o servicio fundamentado con los cálculos correspondientes y constituye la medida del trabajo. El monto salarial se establece sobre la base de los por cientos de cumplimiento de la tarea y el salario básico.
- f) Pago a destajo progresivo: se utiliza en los casos que se aplican normas de rendimiento o de tiempo muy tensas y es necesario lograr altos incrementos de la producción o los servicios. El salario a formar se establece sobre la base de tasas salariales, las que se incrementan a partir de un nivel determinado, en cuyo caso

el por ciento de incremento de la producción o de los servicios debe ser superior al por ciento de incremento de la tasa salarial incrementada.

**NOVENO:** Cuando por auditoría realizada por una unidad integrada al Sistema Nacional de Auditoría, según lo establecido por la Contraloría General de la República, la entidad recibe la calificación de deficiente o malo, el jefe de la misma está obligado a suspender la aplicación del sistema de pago a los miembros del Consejo de Dirección responsables y otros trabajadores implicados en las deficiencias detectadas, hasta tanto se compruebe mediante otra auditoría de igual o superior nivel que se ha restablecido el control interno contable administrativo. Al restablecer el derecho a los trabajadores por la aplicación del sistema de pago, el jefe de la entidad lo comunica por escrito al jefe de la Unidad Central de Auditoría, dejando constancia en el Expediente de las Acciones de Control.

**DÉCIMO:** En la forma de pago a tiempo el salario se devenga en función del tiempo trabajado, se aplica, como regla, en las unidades presupuestadas y se emplean los sistemas de pago siguientes:

- a) Por tarifa horaria: la magnitud del salario se determina mediante la multiplicación del tiempo realmente trabajado, en una jornada o período de tiempo determinado, por la tarifa de la escala correspondiente a la calificación del trabajador, más los incrementos legalmente establecidos que correspondan; y
- b) A sueldo: el salario se corresponde con el establecido en la escala salarial para el cargo, incrementado en los casos que proceda.

**UNDÉCIMO:** En la forma de pago a tiempo para determinar el tiempo laborado, con el objetivo de calcular la remuneración de los trabajadores, se deducen las ausencias, interrupciones e infracciones del horario de trabajo.

A los efectos de uniformar el método de cómputo para la determinación de las deducciones infracciones del horario de trabajo establecido, se acumula durante el período de pago. La suma de las fracciones hasta treinta (30) minutos no se toman en consideración y las que excedan de treinta (30) minutos se computan como una hora. En el sistema de pago a sueldo, las deducciones

se calculan multiplicando las horas dejadas de laborar por ausencias, interrupciones e infracciones del horario, por el coeficiente que resulte de dividir el sueldo mensual entre 190,6 horas o entre el promedio mensual de las horas de trabajo oficialmente establecidas.

**DUODÉCIMO:** Los ingresos recibidos por la aplicación de estas formas de pago se consideran salarios a todos los efectos legales.

**DECIMOTERCERO:** En las unidades presupuestadas, en las que al poner en vigor la presente resolución se aplica sistemas de pago por rendimiento autorizados legalmente, mantienen su vigencia en las mismas condiciones en las que fueron aprobados, hasta que se produzcan incrementos salariales.

**DECIMOCUARTO:** Las organizaciones superiores de dirección y las empresas que implantan el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, continúan aplicando las disposiciones establecidas de modo específico para ellas en la legislación vigente, en lo que no se oponga a lo que por la presente se dispone.

**DECIMOQUINTO:** El pago de la Contribución Especial a la Seguridad Social se rige por lo regulado por el Ministerio de Finanzas y Precios.

**DECIMOSEXTO:** El Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y el

Ministerio del Interior, teniendo en cuenta la política, los lineamientos trazados y las características propias de dichas instituciones, aprueban las normas y las disposiciones que en materia salarial correspondan aplicar a sus trabajadores.

DECIMOSÉPTIMO: Se deroga la Resolución No. 9 de 2 de febrero de 2008 y la Resolución No. 56 de 22 de octubre de 2013.

ARCHÍVESE el original en el protocolo de la Dirección Jurídica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la Re-pública de Cuba.  
Dada en La Habana, a los 23 días del mes de abril de 2014.

**Margarita M. González Fernández**  
Ministra de Trabajo y Seguridad

Es copia fiel de su original.

# Anexo 6

Ministerio de Finanzas y Precios			Estado de Rendimiento Financiero			Acumulado hasta:		Unidad de Medida	
Estados Financieros			EFE - 5921			dic-14		Pesos Cubanos con dos decimales	
Entidad: Empresa Comercializadora de Productos Industriales y de Servicios Guantánamo									
Código Entidad			N.A.E.			D.P.A			Página 1- 5921
ORG.	SUB.	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA	MUNICIPIO			
171	0	5958	51	5190	35	9			
CONCEPTOS				Fila	N	Real año anterior hasta	Plan Anual	Plan hasta la fecha	Real hasta la fecha
(A)				(B)	(C)	(1)	(2)	(3)	(4)
Ventas (900-913)				1	17	37716937.84	36464500.00	36464500.00	45446949.87
Más ingresos por Exportación de Bienes (914)				2					0.00
Ingresos por Exportación de Servicios (915)				3					0.00
Subvenciones (916-919)				4	13	598328.08	869000.00	869000.00	638227.34
Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas (800-804)				5		393697.53			132958.93
Impuesto por las ventas (805-809)				6	17				266410.64
<b>Ventas Netas</b>				7	17	37921568.39	37333500.00	37333500.00	45685807.64
Menos: Costo de Ventas (810-817)				8	17	35022739.29	34303400.00	34303400.00	41209256.70
Costo por Exportación de Servicios (818)				9					0.00
<b>Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas</b>				10		2898829.10	3030100.00	3030100.00	4476550.94
Menos: Gastos de Distribución y ventas (819-821)				11					0.00
<b>Utilidad o Pérdida Neta en Ventas</b>				12		2898829.10	3030100.00	3030100.00	4476550.94
Menos: Gastos Generales y de Administración (822-824)				13	14	409093.06	441500.00	441500.00	611095.96
Gastos de Operación (826-833)				14	14	1787885.37	1581100.00	1581100.00	2065858.77
Gastos de Administración de la OSD (834)				15					0.00
<b>Utilidad o Pérdida en Operaciones</b>				16		701850.67	1007500.00	1007500.00	1799596.21
Menos: Gastos de Proyectos (825)				17					0.00
Gastos Financieros (835-839)				18	14	6125.94	388200.00	388200.00	174079.83
Financiamiento entregado a la OSD (840)				19					0.00
Gastos por Estadía-Importadores (841-842)				20					0.00
Gastos por Estadía-Otras Entidades (843-844)				21					0.00
Gastos por Pérdidas (845-848)				22	14	125509.22			534626.29
Gastos por Pérdidas-Desastres (849)				23		30315.00			0.00
Gastos por Faltantes de Bienes (850-854)				24					41571.28
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855-864)				25	14	290852.07	260600.00	260600.00	467574.14
Otros Gastos (865-866)				26	14	88230.69	94300.00	94300.00	87925.42
Gastos de Eventos (867)				27					0.00
Gastos de Recuperación de Desastres (873)				28					0.00
Más: Ingresos Financieros (920-925)				29	13	26145.21			40842.37
Ingresos por Estadía (navieras y operadores) (926-927)				30					0.00
Ingresos por Recobro de Estadía (importadores y otras entidades) (928-929)				31					0.00
Ingresos por Sobrante de Bienes (930-939)				32	13	29.08			0.00
Otros Ingresos (950-952)				33	13	107013.76	157400.00	157400.00	168742.81
Ingresos por Donaciones Recibidas (953)				34					0.00
<b>Utilidad o Pérdida antes de Impuesto</b>				35	17	294005.80	421800.00	421800.00	703404.43
Menos: Impuesto sobre Utilidades				36		102902.03	147630.00	147630.00	246191.55
<b>Utilidad o Pérdida después de Impuesto</b>				37	17	191103.77	274170.00	274170.00	457212.88
				999					

HECHO POR: Director Contable **DIRECTOR:** CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.

Miroslava Téllez Suarez Nombre, Apellidos	Freddy Guerra Varona Nombre, Apellidos	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		9	1	2015
Firma	Firma			

**Versasoft**

# Anexo 7

Ministerio de Finanzas y Precios		Estado de Situación		Acumulado hasta:		Unidad de Medida		
Estados Financieros		EFE - 5920		dic-14		Pesos Cubanos con dos decimales		
Entidad: Empresa Comercializadora de Productos Industriales y de Servicios Guantánamo								
Código Entidad		N.A.E.		D.P.A				
ORG.	SUB.	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA	MUNICIPIO	Página 1 de 5 (5920)	
171	0	5958	51	5190	35	9		
CONCEPTOS				Fila	N	Plan Anual	Apertura	Real hasta la fecha
(A)				(B)	(C)	(1)	(2)	(3)
ACTIVO								
Activo Circulante				1	16	21967500.00	37643009.54	28742548.54
Efectivo en Caja (101-108)				2	1	6500.00	8624.95	11102.20
Efectivo en Banco y en otras instituciones (109-119)				3	1	1200000.00	4724557.35	1497797.89
Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120-129)				4		0.00	0.00	0.00
Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130-133)				5	2	10000.00	196868.76	0.00
Menos:Efectos por Cobrar Descontados (365-368)				6		0.00	0.00	0.00
Cuenta en Participación (134)				7		0.00	0.00	0.00
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135-139)				8	2	3200000.00	4122154.79	6364241.87
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (369)				9		0.00	0.00	0.00
Pagos por Cuentas de Terceros (140)				10		0.00	0.00	0.00
Participación de Reaseguradores por Siniestros Pend.(141)				11		0.00	0.00	0.00
Préstamos y Otras Operaciones Crediticias a Cobrar a Corto Plazo (142)				12		0.00	0.00	0.00
Subscriptores de Bonos (143)				13		0.00	0.00	0.00
Pagos Anticipados a Colaboradores (146-149)				14	3	0.00	10346.88	78766.85
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150-153)				15		0.00	0.00	0.00
Adeudos por Cobros Diferidos (154)				16		0.00	0.00	0.00
Inmuebles por Comercializar (155)				17		0.00	0.00	0.00
Derecho de Superficie para Comercializar (156)				18		0.00	0.00	0.00
Terrenos para Comercializar (157)				19		0.00	0.00	0.00
Anticipos a Justificar (161-163)				20		0.00	691.77	868.00
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)				21	4	3200000.00	5054365.74	3088743.42
Adeudos del Organismo u Organismo (167-170)				22	4	50000.00	56816.21	19210.64
Adeudos con el Fondo Presupuestario (171)				23		0.00	0.00	0.00
Reparaciones Generales en Proceso (172)				24		0.00	0.00	0.00
Ingresos acumulados por Cobrar (173-180)				25		0.00	0.00	0.00
Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)				26		0.00	0.00	0.00
Ingresos Acumulados por Cobrar - Reaseguros Aceptados (182)				27		0.00	0.00	0.00
<b>Total de Inventarios</b>				28	5	14301000.00	23468583.09	17681817.67
Materias Primas y Materiales (183)				29	5	50200.00	57664.31	41626.23
Combustibles y Lubricantes (184)				30	5	500.00	970.30	1797.29
Partes y Piezas de Repuesto (185)				31	5	15000.00	21293.94	22431.57
Envases y Embalajes (186)				32		0.00	0.00	0.00
Utiles, Herramientas y Otros (187)				33	5	420000.00	426193.53	445505.61
Menos: Desgaste de Utiles y Herramientas (373)				34		0.00	0.00	0.00
Producción Terminada (188)				35		0.00	0.00	0.00
Mercancías para la Venta (189)				36	5	9800000.00	15908028.32	10359602.65
Menos: Descuento comercial e Impuesto (370-372)				37		0.00	0.00	0.00
Medicamentos (190)				38		0.00	0.00	0.00
Base Material de Estudio (191)				39		0.00	0.00	0.00
Vestuario y Lencería (192)				40		0.00	0.00	0.00
Alimentos (193)				41	5	3000.00	3574.90	8247.97
Inventario de Mercancías de Importación (194)				42		0.00	0.00	0.00
Inventario de Mercancías de Exportación (195)				43		0.00	0.00	0.00

POTR. P. 10000  
 MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS  
 ENTREGADA  
 No. 14/34  
 Fecha: 14/01/2015

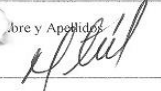
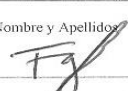
## Anexo 8

Ministerio de Finanzas y Precios			Estado de Situación		Acumulado hasta:		Unidad de Medida	
Estados Financieros			EFE - 5920		Diciembre		Pesos Cubanos con dos decimales	
Entidad: Empresa Comercializadora de Productos Industriales y de Servicios Guantánamo								
Código Entidad			N.A.E.		D.P.A.			
ORG.	SUB.	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA		MUNICIPIO	Página 2 de 5 (5920)
171	0	5958	51	5190	35		9	
CONCEPTOS				Fila	N	Plan Anual	Apertura	En esta fecha
(A)				(B)	(C)	(1)	(2)	(3)
Producción Auxiliar Terminada (196)				44		0.00	0.00	0.00
Otros Inventarios (205-207)				45	5	200000.00	223684.50	201059.48
Inventarios Ociosos (208)				46	5	12300.00	4275.29	0.00
Inventarios de lento Movimiento (209)				47	5	3800000.00	6822898.00	6601546.87
Producción en Proceso (700-730)				48		0.00	0.00	0.00
Créditos Documentarios (211)				49		0.00	0.00	0.00
Activos a Largo Plazo				50		0.00	0.00	0.00
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)				51		0.00	0.00	0.00
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)				52		0.00	0.00	0.00
Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo (221-224)				53		0.00	0.00	0.00
Inversiones a Largo Plazo o Permanentes (225-234)				54		0.00	0.00	0.00
Inmuebles para Comercializar a Largo Plazo (235)				55		0.00	0.00	0.00
Terrenos de Superficie para Comercializar a Largo Plazo (236)				56		0.00	0.00	0.00
Terrenos para Comercializar a largo Plazo (237)				57		0.00	0.00	0.00
Activos Fijos				58	6	800000.00	1168502.50	1052789.23
Activos Fijos Tangibles (240-251)				59	6	2600000.00	2557150.36	2503448.66
Menos:Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375-389)				60	6	1800000.00	1388647.86	1481199.58
Fondos Bibliotecarios (252)				61		0.00	0.00	0.00
Monumentos y Obras de Arte (254)				62		0.00	0.00	0.00
Activos Fijos Intangibles (255 a 264)				63		0.00	0.00	0.00
Menos:Amortización de Activos Fijos Intangibles (390-399)				64		0.00	0.00	0.00
Inversiones en Proceso (265-279)				65	7	0.00	0.00	30540.15
Equipos por Instalar y Materiales para el Proceso Inversionista (280-289)				66		0.00	0.00	0.00
Activos Diferidos				67		0.00	0.00	0.00
Gastos Diferidos a Corto Plazo (300-309)				68		0.00	0.00	0.00
Gastos Diferidos a Largo Plazo (310-319)				69		0.00	0.00	0.00
Otros Activos				70		660000.00	2097528.05	376926.18
Pérdidas en Investigación (330-331)				71		0.00	0.00	0.00
Faltante de Bienes en Investigación (332-333)				72	8	0.00	0.00	0.00
Cuentas por Cobrar Diversas-Operaciones Corrientes (334-342)				73	2	660000.00	2097528.05	376926.18
Cuentas por Cobrar Diversa del Proceso Inversionista (343-345)				74		0.00	0.00	0.00
Efectos por Cobrar en Litigio (346)				75		0.00	0.00	0.00
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)				76		0.00	0.00	0.00
Efectos por Cobrar Protestados (348)				77		0.00	0.00	0.00
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349)				78		0.00	0.00	0.00
Depósitos y Fianzas (354-355)				79		0.00	0.00	0.00
Fondo de Amortización de Bonos - Efectivo en Valores (364)				80		0.00	0.00	0.00
Menos:Otras Provisiones Regulatoras de Activos (374)				81		0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>				82		23427500.00	40909040.09	30172263.95

## Anexo 9

Ministerio de Finanzas y Precios			Estado de Situación		Acumulado hasta:		Unidad de Medida		
Estados Financieros			EFE - 5920		Diciembre		Pesos Cubanos con dos decimales		
Entidad: Empresa Comercializadora de Productos Industriales y de Servicios Guantánamo									
Código Entidad			N.A.E.		D.P.A				
ORG.	SUB.	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA		MUNICIPIO	Página 3 de 5 (5920)	
171	0	5958	51	5190	35		9		
CONCEPTOS					Fila	N	Plan Anual	Apertura	En esta fecha
(A)					(B)	(C)	(1)	(2)	(3)
<u>PASIVO</u>									
<u>Pasivo Circulante</u>					83	16	12115700.00	21127282.37	19566964.19
Sobregiro Bancario (400)					84		0.00	0.00	0.00
Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)					85	9	8022400.00	11597923.59	14241881.90
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405-415)					86	9	3000000.00	6447734.94	4887527.95
Cobros por Cuenta de Terceros (416)					87		0.00	0.00	0.00
Dividendos y Participaciones por Pagar (417)					88		0.00	0.00	0.00
Cuentas en Participación (418-420)					89		0.00	0.00	0.00
Cuentas por Pagar-Activos Fijos Tangibles (421-424)					90		0.00	0.00	0.00
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)					91		0.00	0.00	0.00
Cobros Anticipados (430-434)					92		0.00	0.00	0.00
Depósitos Recibidos (435-439)					93		0.00	0.00	0.00
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-449)					94	10	800000.00	2849492.54	74674.83
Obligaciones con el Organismo u Organismo (450-453)					95		0.00	0.00	0.00
Obligaciones con el Fondo Presupuestario (454)					96		0.00	0.00	0.00
Nóminas por Pagar (455-459)					97		76300.00	53472.07	57331.26
Retenciones por Pagar (460-469)					98		7000.00	7209.76	6613.56
Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar (470-479)					99		70000.00	0.00	38945.76
Gastos Acumulados por Pagar (480-489)					100		28000.00	53314.43	38545.00
Provisión para Reparaciones Generales (491)					101		0.00	0.00	0.00
Provisión para Vacaciones (492)					102		62000.00	54400.12	76079.55
Provisión para inversiones (493)					103		10000.00	0.00	140689.77
Otras Provisiones Operacionales (494-499)					104		40000.00	63734.92	0.00
Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo (500)					105		0.00	0.00	4674.61
Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (501)					106		0.00	0.00	0.00
<u>Pasivos a Largo Plazo</u>					107		0.00	0.00	0.00
Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)					108		0.00	0.00	0.00
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-519)					109		0.00	0.00	0.00
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520-524)					110		0.00	0.00	0.00
Obligaciones a Largo Plazo (525-532)					111		0.00	0.00	0.00
Otras Provisiones a Largo Plazo (533-539)					112		0.00	0.00	0.00
Bonos por Pagar (540-144-363)					113		0.00	0.00	0.00
Bonos Suscritos (541)					114		0.00	0.00	0.00
<u>Pasivos Diferidos</u>					115		0.00	0.00	0.00
Ingresos Diferidos (545-548)					116		0.00	0.00	0.00
Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas (549)					117		0.00	0.00	0.00
Otros Pasivos					118		1490000.00	10236569.77	1118791.24
Sobrantes en Investigación (555-564)					119		0.00	0.00	0.00
Cuentas por Pagar Diversas (565-569)					120		1490000.00	10233507.39	1118791.24
Ingresos de Periodos Futuros (570-574)					121		0.00	3062.38	0.00
<b>TOTAL PASIVO</b>					122		13605700.00	31363852.14	20685755.43

# Anexo 10

Ministerio de Finanzas y Precios			Estado de Situación		Acumulado hasta:		Unidad de Medida							
Estados Financieros			EFE - 5920		Diciembre		Pesos Cubanos con dos decimales							
Entidad: Empresa Comercializadora de Productos Industriales y de Servicios Guantánamo														
Código Entidad			N.A.E.		D.P.A									
ORG.	SUB.	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA		MUNICIPIO	Página 4 de 5 (5920)						
171	0	5958	51	5190	35		9							
CONCEPTOS					Fila	Plan Anual	Apertura	En esta fecha						
(A)					(B)	(1)	(2)	(3)						
<b>PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE</b>														
Inversión Estatal (600-612) Sector Público					123	12	9400000.00	9388018.36	9240863.64					
Patrimonio (600) Sector Privado					124		0.00	0.00	0.00					
Capital Social Suscrito y Pagado					125		0.00	0.00	0.00					
Recursos Recibidos (617-618) Sector Público					126		0.00	0.00	0.00					
Donaciones Recibidas - Nacionales (620)					127		0.00	0.00	0.00					
Donaciones Recibidas - Exterior (621)					128		0.00	0.00	0.00					
Utilidades Retenidas (630-634)					129		0.00	0.00	0.00					
Subvención por Pérdida (635-639)					130		0.00	0.00	0.00					
Reservas par Contingencias (645)					131		0.00	157169.59	157169.59					
Otras Reservas Patrimoniales (646-654)					132		0.00	0.00	0.00					
Menos: Recursos Entregados (619) Sector Público					133		0.00	0.00	0.00					
Donaciones Entregadas - Nacionales (626)					134		0.00	0.00	0.00					
Donaciones Entregadas - Exterior (627)					135		0.00	0.00	0.00					
Pago a Cuenta de las utilidades (690)					136		0.00	0.00	614929.14					
Pago a Cuenta de los Dividendos (691)					137		0.00	0.00	0.00					
Pérdida (640-644)					138		0.00	0.00	0.00					
Más o Menos: Revalorización de Activos Fijos Tangibles (613-615)					139		0.00	0.00	0.00					
Otras Operaciones de Capital (616-619) Sector Privado					140		0.00	0.00	0.00					
Revaluación de Inventarios (697)					141		0.00	0.00	0.00					
Ganancia o Pérdida no Realizada (698)					142		0.00	0.00	0.00					
Resultado del Periodo					143		421800.00	0.00	703404.43					
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>					144		9821800.00	9545187.95	9486508.52					
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE</b>					145		23427500.00	40909040.09	30172263.95					
					999									
HECHO POR:			APROBADO POR: Director General			CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.								
Director Contable Financiero			Freddy Guerra Varona			<table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>1</td> <td>2015</td> </tr> </table>			D	M	A	9	1	2015
D	M	A												
9	1	2015												
Miroslava Téllez Suarez			Nombre y Apellidos											
 Nombre y Apellido Firma			 Nombre y Apellidos Firma											

