

**Universidad de Cienfuegos**  
**“Carlos Rafael Rodríguez”**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**



**ESPECIALIDAD EN GESTIÓN CONTABLE**  
**FINANCIERA**

**Título: Propuesta de modificación de la estructura organizacional para incrementar cartera de servicios en Fintur S.A. Sucursal Trinidad**

**(Tesis en opción al Título de Especialista en Gestión Contable Financiera)**

**Autora: Lic. Mayelin Ferrer Espinosa**

**Tutora: M.Sc. Clarisabel Gómez Iznaga**

**Cienfuegos, enero de 2014**

## PENSAMIENTO

*“Las coyunturas difíciles permiten conocer a los que tienen los pies sobre la tierra y se sostienen firmes sobre ellas”*

*Fidel Castro*

## AGRADECIMIENTOS

*A quienes siempre han creído en mí.  
A mi tutora, por saber guiarme con su experiencia y sabiduría de la que he tratado de aprender lo que este tiempo me ha permitido.*

*A mi familia, por la dedicación y la paciencia brindadas en la consecución de mis sueños.  
A los que depositaron su confianza en mí y no dudaron nunca que este momento llegaría.*

## **RESUMEN**

El trabajo que se presenta, tuvo como objetivo: Proponer una modificación en la estructura organizacional de Fintur S.A. Sucursal Trinidad para incrementar la cartera de servicios. Se identificaron las tendencias más actuales del Sistema Bancario en Cuba y específicamente de las casas financieras radicadas en el país. Se utilizaron diversos métodos y técnicas de la investigación científica, entre otros: entrevistas con los clientes revisión y análisis de documentos. A través del diagnóstico efectuado, se pudo constatar que no se explotan todos los servicios declarados en el objeto social, debido entre otras causas: a la poca divulgación entre sus clientes. El análisis realizado demuestra la factibilidad de la propuesta, lo que mejorará la situación financiera, en la medida que sea capaz de optimizar las fuentes internas de financiamientos y expandirse hacia otros sectores. Se recomienda continuar ésta línea de investigación para su aprobación, aplicación, generalización y actualización.

## **INDICE**

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. CARACTERIZACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAN LAS CASAS FINANCIERAS EN CUBA .....</b>	<b>5</b>
1.1. Identificación de las Casas Financieras en Cuba.....	5
Conclusiones Parciales .....	25
<b>CAPÍTULO II. CARACTERIZACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE FINTUR, S.A. SUCURSAL TRINIDAD.....</b>	<b>26</b>
2.1 Caracterización de Fintur, S.A. Sucursal Trinidad .....	26
2.2. Resultados de la no aplicación de servicios autorizados y previstos en la licencia específica otorgada por el BCC .....	33
Conclusiones Parciales .....	34
<b>CAPÍTULO III. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARTERA DE SERVICIOS PARA FINTUR S.A. SUCURSAL TRINIDAD.....</b>	<b>35</b>
3.1 Propuesta de Cambio Estructural, Reordenamiento de Funciones .....	35
3.1.1. Propuesta de Reordenamiento de las Direcciones de la Casa Matriz	35
3.1.2. Cambios estructurales en la Sucursal .....	39
3.2 Propuesta de servicios que incrementarían el nivel de ingresos.....	41
3.3. Análisis de Factibilidad de los Servicios Propuestos.....	43
Conclusiones Parciales .....	49
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>50</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>51</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>.....</b>

## INTRODUCCIÓN

La creación del **Banco Central de Cuba (BCC)**, dispuesta por el Consejo de Estado mediante Decreto Ley No.172, de 28 de mayo de 1997, dotó al país de una institución capaz de concentrar sus fuerzas en la ejecución de las funciones básicas inherentes a la Banca Central y dejó establecido un sistema bancario de dos niveles, integrado por el BCC y un grupo de bancos e instituciones financieras no bancarias, capaces de dar respuesta a las necesidades que surgen del desarrollo de nuevas formas de estructura en las relaciones económicas internas y externas.

Constituido por 9 bancos comerciales, 15 instituciones financieras no bancarias, 11 oficinas de representación de bancos extranjeros en Cuba y 4 oficinas de representación de instituciones financieras no bancaria, el BCC debe acometer, entre otros retos: perfeccionar el sistema monetario de manera tal que viabilice la ejecución de la actividad económica, permita su medición precisa, contribuya a que los análisis de eficiencia se hagan sobre bases reales y estimule la eficacia de la economía en general.

En la actualidad la actividad en los bancos cubanos se ha incrementado considerablemente, tras la aplicación del Decreto Ley No.289 en 2011, que comprende el proceso de reorganización de las deudas vencidas del sector estatal y agropecuario, así como el otorgamiento de financiamientos a personas naturales y las nuevas formas de gestión no estatal.

Ante la necesidad de adaptación a los nuevos requerimientos que demanda la actualización del modelo económico cubano, y con el fin de brindar un servicio de calidad, la Banca Cubana transita por un proceso de perfeccionamiento que se desarrolla en dos etapas; una es el de implantación en el Banco Central y otra de diagnóstico y propuesta de soluciones en el resto de las instituciones del sistema.

Una de las instituciones financieras más antiguas que integran la Banca en Cuba es la Casa Financiera Fintur S.A., que cuenta hoy con más de 600 clientes cubanos y extranjeros. Desde su constitución, recibe los ingresos de las entidades del Ministerio del Turismo (Mintur), sus instalaciones y dependencias. Además, administra el fondo de desarrollo del sector, otorga préstamos para financiar sus inversiones, tiene recursos financieros externos con varios prestigiosos bancos e instituciones internacionales y está facultada para participar en empresas mixtas, compañías y otras formas de asociación económica dentro y fuera del país.

Dentro de las sucursales que forman parte de esta institución, se encuentra la de Fintur S.A. Trinidad, situada en la ciudad del mismo nombre, polo turístico en desarrollo con un proceso inversionista en continuo progreso, diversos factores han condicionado que la actividad de esta entidad en los últimos años se deteriore a partir del desaprovechamiento de una de las fortalezas del sistema concebido en la génesis de la mencionada institución, la posibilidad de aplicar diferentes modalidades financieras para aliviar las tensiones inherentes a un sector cuya comercialización es estacional.

El incremento de las actividades en el sector por cuenta propia, quienes pagan sus impuestos en las oficinas bancarias, la compra venta de viviendas, cuyo pago se realiza mediante la emisión de cheques de gerencia por parte del Banco, la creación de las cooperativas no agropecuarias, devenidas en clientes de estas entidades al operar cuentas y tramitar operaciones, tiene como consecuencia que hoy la demanda en el servicio sobrepase las capacidades de las instalaciones bancarias.

Todo lo planteado hasta aquí, lleva a considerar que se introduzcan transformaciones en la forma de concebir y conducir la explotación de los servicios autorizados por el BCC a Fintur S.A, enfrentándose a la **situación problemática** siguiente:

- Deficiencias en la no aplicación y explotación de la cartera de servicios autorizadas según la licencia aprobada por el BCC y su posible

ampliación.

El análisis de esta problemática nos permitió formular el **problema científico** siguiente:

¿Cómo contribuir al mejoramiento de la actividad financiera del Turismo explotando los servicios financieros que puede brindar Fintur SA Sucursal Trinidad?

Para dar solución al problema planteado se definió como **objetivo general**: Proponer modificación de la estructura organizacional de Fintur Trinidad para incrementar la cartera de servicios.

Los **objetivos específicos** declarados para la presente investigación fueron los siguientes:

1. identificar las tendencias actuales del sistema bancario cubano, específicamente la cartera de servicios de las casas financieras.
2. diagnosticar la estructura actual y servicios que presta Fintur S.A. Sucursal Trinidad.
3. proponer la modificación de estructura organizacional de Fintur S.A. Sucursal Trinidad para incrementar la cartera de servicios.

En atención a lo anterior, la hipótesis de la investigación se formula en los siguientes términos: Si se elabora una propuesta de modificación de la estructura organizacional, contribuirá a incrementar la cartera de servicios de Fintur S.A. Sucursal Trinidad.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron diversos métodos y técnicas de la investigación.

#### **Métodos del Nivel Teórico**

- Métodos histórico -lógico: Se emplearon para determinar básicamente cómo se desarrolla la Banca en Cuba y específicamente las casas financieras, para develar las regularidades y tendencias que se presentan en la gestión en el contexto seleccionado y llegar a conclusiones a partir de las premisas que deben cumplirse para

desarrollar la propuesta.

- Métodos analítico-sintéticos: Se emplearon a través del estudio bibliográfico y documentos que fueron consultados durante la investigación, en la determinación de regularidades, caracterizaciones y la toma de posición.

### **Métodos del Nivel Empírico**

- Análisis y revisión de documentos: A través de la revisión de los estados financieros, documentos normativos y demás regulaciones emitidas vinculadas al tema objeto de estudio.

Entre los procedimientos y técnicas aplicados, se utilizó entrevistas y encuestas.

Esta investigación se estructura en tres capítulos con los siguientes contenidos:

Capítulo I: Se expone la caracterización de los servicios que prestan las diferentes casas financieras en Cuba, dentro de ellas Fintur S.A.

Capítulo II : Se expone la estructura organizativa actual de la Sucursal, y el resumen de la aplicación de los diferentes instrumentos que sirvieron para corroborar en la práctica la existencia del problema formulado.

Capítulo III: Se esboza la propuesta de cambio estructural a partir de reordenamiento de las funciones de las direcciones y las sucursales, mediante consulta a lo establecido en el Decreto Ley No.173 del BCC.

Finalmente se exponen las conclusiones recomendaciones y anexos que sirvieron de soporte a la investigación.

## **CAPÍTULO I. CARACTERIZACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAN LAS CASAS FINANCIERAS EN CUBA**

En este capítulo se expone la caracterización de los servicios que prestan las diferentes casas financieras en Cuba, dentro de ellas Fintur S.A. a partir de la revisión bibliográfica y análisis de documentos realizadas.

### **1.1. Identificación de las Casas Financieras en Cuba**

A inicios del año 1995 se hacía más evidente que las numerosas e importantes transformaciones organizativas y normativas efectuadas y por producirse posteriormente en la economía, demandaban una ampliación y diversificación del sistema bancario y financiero de Cuba capaz de enfrentar, además, el establecimiento de una relación diferente con la comunidad internacional en materia comercial y financiera. Consecuentemente, se diseñó e implementó, gradualmente, un sistema encaminado a garantizar el funcionamiento de la economía cubana en las nuevas circunstancias y en el marco de la estrategia antes mencionada.

El trabajo desarrollado en la introducción masiva de moderna tecnología de procesamiento de datos y en la superación profesional de directivos, especialistas y técnicos de las instituciones financieras, así como de empresarios de otras entidades nacionales, se sumó la ampliación de las atribuciones de los bancos existentes y se crearon nuevos bancos y entidades financieras no bancarias, al amparo de los Decretos Leyes No. 172, dando paso a la creación del BCC, y el 173, sobre los bancos e instituciones financieras no bancarias, en cuyos proyectos se venía trabajando desde años anteriores.

#### **❖ Casa Financieras Existentes en Cuba y sus Funciones**

A continuación se relacionan las casas financieras radicadas en Cuba.

- Grupo Nueva Banca S.A.
- CADECA S.A
- Compañía Fiduciaria S.A.

- RAFIN S.A.
- FIMEL S.A.
- Corporación Financiera Habana S.A.(CFH)
- Financiera Cimex S.A.
- Finatur S.A.
- Financiera Iberoamericana S.A.
- Compañía Financiera S.A.
- Corporación Financiera Azucarera S.A.(ARCAZ)
- Fintur S.A
- GILMAR PROJECT S.A.
- Servicios de Pago RED S.A.
- Finexin S.A.

**Breve caracterización sobre las casas financieras radicadas en Cuba.**

**Grupo Nueva Banca, S.A.**, constituido mediante Escritura Pública No. 518, de fecha 8 de octubre de 1993, de la Notaría Especial del Minjus de la República de Cuba, se encuentra inscrito en el Registro Central de Sociedades Anónimas, comenzando sus operaciones como Grupo Financiero el 3 de abril de 1995.

El BCC otorgó Licencia Específica a Grupo **Nueva Banca, S.A.**, autorizándolo a actuar y realizar operaciones de intermediación financiera, por tiempo indefinido, en moneda libremente convertible, mediante Resolución No.48, del 30 de abril del 2001.

**Grupo Nueva Banca, S.A.** se encuentra autorizado a ejercer las operaciones siguientes:

- participar conjuntamente con otras personas jurídicas en negocios, a través de los cuales el Grupo financie una determinada producción y participe en la distribución de utilidades que generen estos financiamientos.
- emisión de obligaciones del Grupo que permita obtener fondos para aumentar sus fuentes de financiamientos.

- conceder préstamos de accionistas a entidades en las que el Grupo tiene participación en su capital social.
- invertir en el capital social de otras entidades, convirtiéndose en accionista de las mismas ya sean totalmente cubanas, mixtas o extranjeras, previa autorización del BCC.
- administrar otras entidades en las que tenga participación accionaria o cuyas actividades financie.
- realizar todas aquellas actividades previstas para las instituciones financieras no bancarias de acuerdo con lo establecido en el Decreto Ley No.173 y que sean compatibles con el objeto social.

Tiene como objeto social efectuar inversiones en compañías y negocios, tanto en Cuba como en el extranjero, así como ejercer la administración y el control de dichas entidades.

**El Grupo Nueva Banca, S.A.** es el accionista mayoritario de las entidades siguientes: Banco Internacional de Comercio, S.A., Financiera Nacional, S.A., Compañía Fiduciaria autorizándolo a actuar y realizar operaciones de intermediación financiera, por tiempo indefinido, en moneda libremente convertible, mediante Resolución No.48, del 30 de abril del 2001. También posee el 50% en la empresa mixta Financiera Iberoamericana, S.A. y el 40% en Caribbean Finance Investment Ltd. (CariFin).

Los resultados alcanzados por el Grupo han sido satisfactorios, manteniendo un sostenido crecimiento. Se han firmado contratos de asociación económica con participación en las utilidades con empresas productoras cubanas y en las que el Grupo facilita el capital de trabajo y para inversiones, asesoramiento contable, financiero y de otros tipos, con el fin de hacerlas más eficientes, tanto en lo productivo, como en lo económico y financiero. Hasta el momento se han firmado contratos de asociación con las entidades: Grupo Empresarial de Montaña, del Minagri, Ciclocentro, del SIME, INPUD, del SIME, Doña Delicias, del Minal.

Dentro de sus objetivos fundamentales está: ampliar y mejorar su red de servicios, consolidar la actividad del Grupo en el mercado cubano mediante la introducción y desarrollo de nuevos productos financieros utilizando tecnologías más avanzadas, así como mantener un sólido desempeño y rentabilidad y colaborar en el desarrollo económico social del país.

**Casas de Cambio, S.A. (CADECA).** Fue creada mediante Escritura de Constitución de Sociedad Anónima No. 1499, del 14 de junio de 1994, emitida por la Notaría Especial del Minjus de la República de Cuba.

El BNC, en uso de las facultades que le fueron conferidas por el Artículo No.6 del Decreto Ley No.84, otorgó licencia a Casas de Cambio para efectuar sus operaciones, habiendo sido ratificada esta Licencia por el BCC, ratificando el carácter de Licencia Específica mediante su Resolución No.14 de 7 de febrero de 2005.

Entre las operaciones autorizadas a ejercer se encuentran:

- compra de moneda libremente convertible.
- venta de pesos cubanos convertibles.
- adelantos de dinero efectivo contra tarjetas de crédito y de débito.
- cambio de cheques de viajero.
- cambio de denominaciones de pesos cubanos convertibles.
- tramitación de depósitos para acreditar en cuentas bancarias.
- brindar servicio de pago por concepto de Seguridad Social.
- pagos de salario en efectivo en moneda nacional con tarjetas de débito.

Todas las casas de cambio están dotadas de los medios necesarios para la verificación de la legitimidad de las monedas, la transmisión de datos, la contabilización de las operaciones y la protección.

La estructura de dirección y administración de Casas de Cambio S.A. está constituida por la Junta General de Accionistas y la Junta Directiva. El presidente

ostenta la máxima autoridad de dirección, auxiliado por el vicepresidente y la Junta Directiva.

**Compañía Fiduciaria S.A:** Constituida mediante Escritura Pública de Sociedad Anónima No.1623, de 30 de agosto de 1996, modificado su domicilio social por Escritura Pública No.1821, de fecha 1ro. de noviembre de 2001, emitidas ambas por la Notaría Especial del Minjus de la República de Cuba.

El BCC, mediante su Resolución No.5 del año 1997 le otorgó Licencia Específica a la Compañía Fiduciaria S.A., para dedicarse a la actividad financiera y fiduciaria, por tiempo indefinido, en la República de Cuba.

La Compañía Fiduciaria S.A. está autorizada a ejecutar actividades fiduciarias reconocidas en la práctica internacional y desempeñar encargos de confianza de toda clase tan diversos como: Aceptar y desempeñar encargos de confianza de todas clases que se le de a la Compañía personas jurídicas, o autoridad judicial, incluso aceptar cargos de Agente Fiscal, Administrador Judicial, Trustee o Fideicomisario.

En el campo de la administración de bienes y recursos monetarios se destacan:

- administración de los recursos monetarios provenientes de la venta de mercancías en consignación.
- administración de recursos monetarios destinados a la exportación de bienes y construcciones.
- administración de recursos para obras y proyectos por cuenta del inversionista.
- inversiones financieras, el fideicomitente entrega al fiduciario cierta cantidad de recursos con fines de:

#### Inversión dirigida

- Administración del manejo de tesorería.
- Brindar Servicio de Garantías, mediante el cual se transfieren al fiduciario determinados bienes títulos valores, con el propósito de respaldar el

cumplimiento de obligaciones existentes o futuras que el cliente haya contraído o llegase a contraer con terceros, tales como:

letras de cambio, entre otras

- Custodia y cobranza de instrumentos mercantiles.
- Todo tipo de mandatos y representaciones, entre otras operaciones en confianza.

La Compañía Fiduciaria es miembro del Comité Latinoamericano de Fideicomisos (COLAFI), perteneciente a la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN).

La compañía en su actuar ha contribuido de manera sobresaliente a dar a conocer la figura del fideicomiso entre los entes del mercado financiero y el sistema empresarial cubano y extranjero, brindando una novedosa vía para canalizar operaciones que requieren un tratamiento específico, a las que la banca experimentada no puede dar solución.

**RAFIN, S.A.** Fue creada mediante Escritura de Constitución de Sociedad Anónima No.816, de 14 de abril de 1997, emitida por la Notaría Especial del Minjus de la República de Cuba.

El BCC, mediante Resolución No.19, de 1997, otorgó Licencia Específica a RAFIN S.A. para dedicarse a la actividad financiera, por tiempo indefinido, en la República de Cuba.

La entidad comenzó sus operaciones el 1 de agosto de 1997, RAFIN S.A. está facultada para ejercer, entre otras, las siguientes operaciones:

- financiar operaciones de exportación, importación y de inversiones.
- arrendamiento financiero (*leasing*).
- descuento de efectos comerciales (*forfaiting*).
- administrar fondos monetarios en moneda libremente convertible correspondientes a reservas y fondos centralizados de empresas y organismos cubanos.

- brindar servicios de ingeniería financiera, de gestión de problemas específicos, de consultoría en materia de política económica y financiera.
- participar en operaciones de refinanciamiento de deudas.
- ofrecer cobertura y aval al respaldo financiero de operaciones comerciales internacionales de empresas radicadas en el territorio nacional.

La institución ha mantenido relaciones de negocio con más de 600 clientes. Desde su constitución ha financiado proyectos de importancia para el desarrollo de la economía nacional.

**FIMEL S.A. (FIMELSA):** Fue creada mediante la Escritura de Constitución de sociedad anónima No.804, del 27 de mayo de 1998, emitida por la Notaría Especial del Minjus de la República de Cuba.

El BCC otorgó Licencia Específica a FIMELSA para dedicarse a la actividad financiera por tiempo indefinido, en la República de Cuba, mediante su Resolución No.53 de 1998.

FIMELSA está facultada para ejercer, entre otras, las siguientes operaciones:

- financiar operaciones de importación y exportación.
- brindar servicios de ingeniería financiera, de gestión de negocios, así como de consultoría en materia económica y financiera, servicios contables y estadísticos.
- promover y ejercer por sí misma el factoraje y el apoyo a empresas cubanas en esas materias.
- financiar inversiones.
- ofrecer cobertura de tasas de interés y de riesgos cambiarios.
- participar en operaciones de refinanciamiento de deuda.
- realizar operaciones de leasings.
- realizar la apertura de cuentas bancarias de cualquier tipo y establecer depósitos bancarios a su nombre en bancos radicados en Cuba o en el extranjero, siguiendo los procedimientos establecidos para ello.

- tomar fondos prestados para realizar las operaciones autorizadas. Para el desarrollo de sus funciones podrá asociarse, acorde con la legislación vigente al efecto, con entidades afines nacionales y extranjeras y participar como accionista en otras compañías anónimas y nombrar agentes y representantes en el territorio nacional y en el extranjero.

A mediados de 2004, de ser una entidad ramal perteneciente a la Industria Sideromecánica (SIME), pasó como institución financiera no bancaria totalmente independiente a ser regida directamente por el BCC, siendo participada por dos accionistas: como ampliamente mayoritario ,el Banco Popular de Ahorro (BPA) y, además ,el SIME.

Esta institución viene apostando en su actividad por el mayor y más eficiente respaldo a la industria, no solamente Sideromecánica, ya que viene diversificando sostenidamente la misma, con incursión en las subramas productivas de bienes y, también, de los servicios enfilados a la industria, en general, del país, tales como los correspondientes a los sistemas empresariales de la Industria Básica, Alimentaria, Agricultura, Pesca, Comercio Interior, MINCEX, Transporte, entre otros.

En tal sentido, se acometen nuevas operaciones activas, de diversos tipos, que estabilizan y dan solidez a sus relaciones con una gama importante de clientes, tanto por su número, como por la fuerte incidencia de los mismos en la economía nacional.

**Corporación Financiera Azucarera S.A. (ARCAZ):** Fue constituida bajo las leyes de la República de Cuba, mediante la Escritura Pública No. 1506 del 16 de agosto de 2002, protocolizada por la Notaría Especial del Minjus de la República de Cuba, modificada sucesivamente mediante las escrituras públicas No. 484 de 10 de marzo de 2003 y la No. 3061 de 2 de noviembre de 2004, ambas protocolizadas por la misma Notaría.

Mediante la Resolución No. 43/2002, el BCC otorgó la Licencia Específica que reconoce y faculta a Corporación Financiera Azucarera S.A., a realizar

operaciones de intermediación financiera en divisas en el territorio nacional, vinculadas con el complejo agroindustrial cubano. La compañía inició sus operaciones el 1º de noviembre de 2002.

Entre las operaciones autorizadas a ejercer por Resolución No. 1264 de fecha 21 de enero el 2005, dictada por el MEP, se precisa y modifica el objeto social entre las que se encuentran:

Realizar operaciones de intermediación financiera en divisas en el territorio nacional, vinculadas solamente al sector agroindustrial cubano consistente en:

- financiamientos de operaciones de importación y exportación de productos, equipos y servicios de entidades cubanas vinculadas con la actividad del sector agroindustrial cubano, sus operaciones corrientes e inversiones de interés para sus objetivos.
- administrar y negociar deudas del sector agroindustrial cubano asociadas a exportaciones de azúcar y sus derivados.
- tomar fondos prestados de instituciones financieras cubanas y extranjeras para realizar las operaciones autorizadas, previa estricta observancia de las disposiciones vigentes, incluidas las dictadas para evitar operaciones delictivas.
- administrar fondos para las inversiones en el sector agroindustrial cubano, administrar reservas de entidades del referido sector agroindustrial y realizar operaciones de fideicomiso con las mismas, cuando proceda.
- realizar operaciones de compra y refinanciamiento de deudas, vinculadas con el sector agroindustrial cubano.
- conceder préstamos a entidades cubanas cuyas operaciones mercantiles se relacionen con el sector agroindustrial cubano.
- otorgar avales y garantías para garantizar los flujos financieros al sector agroindustrial cubano, según las disposiciones legales vigentes para las operaciones financieras con el exterior.
- realizar operaciones de descuento de instrumentos mercantiles aceptados o librados por entidades vinculadas al sector agroindustrial cubano.

- desarrollar y poner en práctica modalidades crediticias de régimen específico tales como arrendamiento financiero y factoraje con entidades del sector agroindustrial cubano.
- ofrecer coberturas de riesgo cambiario y tasas de interés a las entidades del sector agroindustrial cubano.
- ofrecer servicios de consultoría en materia financiera a las entidades del sector agroindustrial cubano en moneda nacional.

La constitución y funcionamiento de ARCAZ, S.A. se integra al esfuerzo por diversificar la agroindustria azucarera cubana, renovando y modernizando los métodos e instrumentos para su gestión financiera. La compañía mantiene relaciones de negocios directas con las entidades de producción y servicios del sector, introduciendo soluciones financieras flexibles y adecuadas a sus requerimientos, basadas en la entre las operaciones autorizadas a ejercer por Resolución No. 1264 de fecha 21 de enero el 2005, dictada por el MEP, se precisa y modifica el objeto social de dicha institución, se encuentran:

Realizar operaciones de intermediación financiera en divisas en el territorio nacional, vinculadas solamente al sector agroindustrial cubano consistente en:

- financiamientos de operaciones de importación y exportación de productos, equipos y servicios de entidades cubanas vinculadas con la actividad del sector agroindustrial cubano, sus operaciones corrientes e inversiones de interés para sus objetivos.
- administrar y negociar deudas del sector agroindustrial cubano asociadas a exportaciones de azúcar y sus derivados. Tomar fondos prestados de instituciones financieras cubanas y extranjeras para realizar las operaciones autorizadas, previa estricta observancia de las disposiciones vigentes, incluidas las dictadas para evitar operaciones delictivas.
- administrar fondos para las inversiones en el sector agroindustrial cubano, administrar reservas de entidades del referido sector agroindustrial y realizar operaciones de fideicomiso con las mismas, cuando proceda.

- realizar operaciones de compra y refinanciamiento de deudas, vinculadas con el sector agroindustrial cubano.
- conceder préstamos a entidades cubanas cuyas operaciones mercantiles se relacionen con el sector agroindustrial cubano.
- otorgar avales y garantías para garantizar los flujos financieros al sector agroindustrial cubano, según las disposiciones legales vigentes para las operaciones financieras con el exterior.
- realizar operaciones de descuento de instrumentos mercantiles aceptados o librados por entidades vinculadas al sector agroindustrial cubano.
- desarrollar y poner en práctica modalidades crediticias de régimen específico tales como arrendamiento financiero y factoraje con entidades del sector agroindustrial cubano.
- ofrecer coberturas de riesgo cambiario y tasas de interés a las entidades del sector agroindustrial cubano.
- ofrecer servicios de consultoría en materia financiera a las entidades del sector agroindustrial cubano en moneda nacional.

La compañía está inscrita en los siguientes registros oficiales del país:

### **Corporación Financiera Habana, S.A. (CFH)**

Es la primera entidad financiera de capital mixto constituido en Cuba, en octubre de 1998, entre BPA y Caja Madrid. Su objetivo es el apoyo a las empresas que operan o desean establecer su actividad en el territorio cubano, con independencia de su sector o nacionalidad.

El apoyo a los sectores más relevantes y dinámicos de la economía cubana es uno de los rasgos que siguen calificando la política de riesgos trazada y que forma parte de los objetivos estratégicos que CFH se planteó desde su creación. Un compromiso que se traduce en un sistema de atención integral, que va desde el asesoramiento en operaciones comerciales o de inversión hasta la financiación en múltiples modalidades.

CFH pone al servicio de todos sus clientes una amplia variedad de operaciones financieras tales como operaciones de préstamo y crédito, operaciones de descuento y forfaiting de efectos comerciales, y operativa de comercio exterior.

CFH ha cumplido siete años, un período que ha supuesto madurez y consolidación, expresiones, sin duda, de una compañía que ha ganado prestigio y reconocimiento en el mercado financiero cubano.

Varios han sido los factores que han influido en esta trayectoria adecuada y favorable, entre ellos, el amplio conocimiento del mercado y la oferta de productos financieros disponibles para sus clientes. Sin embargo, una de las características más importantes de la CFH a lo largo de este período ha sido su grado de flexibilidad y adaptabilidad al entorno.

Los accionistas de la CFH coinciden a la hora de valorar su crecimiento y consolidación, prueba de ello es que durante el año 2003 se alcanzó el acuerdo de duplicar su capital social hasta los 10 millones de dólares. El acuerdo capitaliza resultados de ejercicios anteriores y prevé la capitalización de parte de los resultados futuros, combinando dividendo e inversión.

Los objetivos generales prevén consolidar las fuentes de financiación externa como medio para crecer; incrementar las operaciones fuera de balance y de intermediación para seguir aumentando el resultado; así como ejercer un especial control y seguimiento para el mantenimiento de la calidad crediticia de la cartera.

Es deseo de la CFH seguir aumentando su cuota de mercado, afianzar su posición en el sector financiero mediante el incremento del volumen de financiación y la creciente diversificación de su cartera, al igual que seguir innovando con líneas de negocio que continúen ofreciendo cada vez una mejor respuesta y satisfacción a las necesidades de sus clientes.

**Financiera Cimex, S.A. (FINCIMEX).** Del Grupo CIMEX, fue constituido el 26 de enero de 1984 en la República de Panamá y creado como sociedad privada cubana mediante Escritura No. 172, de fecha 15 de mayo de 1995.

El BCC otorgó Licencia Específica a Financiera CIMEX S.A. mediante su Resolución 103, de 1998, la cual fue derogada por la Resolución No. 109, de 1999 que, en sustitución, otorgó las siguientes licencias:

- licencia Específica para realizar las operaciones de intermediación financiera:
  - gestionar y administrar las remesas de ayuda familiar desde el extranjero hacia Cuba.
  - financiar operaciones de exportación.
  - financiar operaciones a corto plazo de compras en el territorio nacional.
  - realizar operaciones de arrendamiento financiero.
  - realizar descuentos de efectos comerciales y gestiones de cobranza.
- licencia de tipo A para la emisión y operación de cualquier tipo de tarjeta plástica.
- licencia para fungir como institución adquirente de tarjetas plásticas.

**Financiera para el Turismo S.A. (Finatur S.A.).** El BCC, mediante Resolución No.02/2007, otorgó Licencia Específica a Finatur S.A, para dedicarse a realizar operaciones de intermediación financiera con entidades que por su importancia económica lo requieren, en el territorio nacional, de acuerdo a lo que se establece a continuación:

- brindar servicios de factoraje y cobranza a clientes. Para ello, actuando como factor podrá comprar con descuento o adquirir por cesión cuentas por cobrar e informar, reestructurar y cobrar a los deudores originales.
- brindar servicios de consultoría en materia económica, financiera y asesoramiento en materia de cobranzas, financiamientos y reestructuraciones de deuda.
- recibir fondeo de otras instituciones financieras cubanas, syndicar préstamos y administrar fondos para sus objetivos de contribuir a la eficiencia del sistema de pagos.

- emitir, aceptar, avalar, endosar y descontar letras de cambio y otros documentos negociables librados o aceptados por personas jurídicas, siempre que sean efectos debidamente garantizados; así como efectuar todas las operaciones posibles con los mencionados instrumentos de pago.
- rehabilitar deudas vencidas, mediante la compra de la cartera plazos o con depósitos especiales denominados en moneda distinta de aquella en la cual se contrajo.
- abrir cuentas bancarias de cualquier tipo y establecer depósitos bancarios a su nombre en bancos radicados en Cuba o en el extranjero, previa autorización del BCC
- otorgar préstamos, avales o garantías para operaciones de intermediación financiera.
- identificar propuestas y estructurar financiamientos de las cuentas por cobrar licencia para fungir como centro de procesamiento de tarjetas plásticas de las empresas estatales, con fondos recibidos en administración del Presupuesto del Estado.
- realizar operaciones de fideicomiso y administración de fondos a través de bancos cubanos para centralizar los ingresos y egresos en moneda nacional y moneda libremente convertible de los clientes en las operaciones de cobros y pagos, cuando la reducción del ciclo de cobros y pagos así lo requiera.

Para el desarrollo de sus funciones podrá asociarse y participar como accionista con entidades afines, nacionales y extranjeras, así como nombrar agentes y representantes en el territorio nacional y en el extranjero, previa autorización del BCC.

Mediante compraventa de acciones en el año 2000, cambió la relación de propiedad de la Sociedad. De los anteriores accionistas, pertenecientes todos al Mintur, solo mantuvo esa condición la entidad Fintur S.A. y se incorporó como nuevo socio el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), del sistema bancario.

En años anteriores se produjo una diversificación de la cartera de clientes de Finatur S.A. (incluyendo a ARGUS, Pinturas Vitral, Fimelsa, GEAM, entre otras), mientras que en los últimos tres periodos se encuentran localizados clientes pertenecientes a Minil, Minagri, Mintur, SIME, Minbas.

**Financiera Iberoamericana S. A.:** Fue aprobada por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de fecha 22 de noviembre de 1999, y creada mediante Escritura Pública No. 201, de fecha 24 de febrero de 2000, emitida por la Notaría Especial del Minjus de la República de Cuba. Es una empresa mixta propiedad conjunta de Banco de Sabadell (50%) y el Banco Internacional de Comercio, S.A (50%).

Tiene como objeto social otorgar financiamientos a corto, mediano y largo plazo a personas jurídicas dentro del territorio nacional, así como intermediar financieramente en los términos y condiciones dispuestos en la Licencia otorgada por el BCC mediante Resolución 32, del 21 de mayo de 1999.

Entre las operaciones autorizadas se encuentran:

- otorgar, gestionar, promover y participar en la concesión de créditos, préstamos y otras formas de financiamientos a entidades que operen en el territorio nacional.
- realizar actividades de financiación de actividades productivas, comerciales y de proyectos, así como promociones inmobiliarias.
- desarrollar y poner en práctica modalidades crediticias y de gestión de régimen específico, tales como arrendamiento financiero, factoraje, confirming y forfaiting.
- brindar servicios de ingeniería financiera, de consultoría en materia económica, financiera y comercial, servicios contables y estadísticos, sistemas automatizados y de medios de pago electrónicos, así como entrenamiento de personal en estas materias.
- ofrecer servicios financieros y de gestión tales como:

- cobertura de tasas de interés y riesgo cambiario, avales, garantías y fideicomisos.
- realizar todos aquellos negocios lícitos de intermediación financiera no bancaria con entidades cubanas (incluidas aquellas con capital extranjero) y extranjeras que tengan relaciones comerciales y operaciones con entidades cubanas.

El Gobierno y Dirección de la Sociedad corresponden, en primer lugar, a la Junta de Accionistas, que es el órgano supremo, y en segundo lugar, al Consejo de Administración como órgano de administración y ejecución financiera Iberoamericana S.A., consolidando su ya sólida reputación y mantiene su récord de cero impagos y cero morosidad.

**Compañía Financiera S.A.** Fue creada mediante la Escritura No. 2192 de Constitución de Sociedad Anónima, el 13 de julio del año 2000, en la Notaría Especial del Minjus de la República de Cuba y se encuentra inscrita en el Registro General de Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias con el No. 30, Folios 57 y 58.

La Licencia Específica para su constitución fue otorgada por el BCC, mediante la Resolución 10/2000.

Tiene como objeto social otorgar financiamientos a corto, mediano y largo plazo a personas jurídicas dentro del territorio nacional, así como intermediar financieramente en los términos y condiciones dispuestos en la Licencia otorgada por el BCC mediante Resolución 32, del 21 de mayo de 1999.

Entre las operaciones autorizadas se encuentran:

- otorgar, gestionar, promover y participar en la concesión de créditos, préstamos y otras formas de financiamientos a entidades que operen en el territorio nacional.
- realizar actividades de financiación de actividades productivas, comerciales y de proyectos, así como promociones inmobiliarias.

- desarrollar y poner en práctica modalidades crediticias y de gestión de régimen específico, tales como arrendamiento financiero, factoraje, confirming y forfaiting
- brindar servicios de ingeniería financiera, de consultoría en materia económica, financiera y comercial, servicios contables y estadísticos, sistemas automatizados y de medios de pago electrónicos, así como entrenamiento de personal en estas materias.
- ofrecer servicios financieros y de gestión tales como, cobertura de tasas de interés y riesgo cambiario, avales, garantías y fideicomisos.
- realizar todos aquellos negocios lícitos de intermediación financiera no bancaria con entidades cubanas (incluidas aquellas con capital extranjero) y extranjeras que tengan relaciones comerciales y operaciones con entidades cubanas El gobierno y dirección de la Sociedad corresponden, en primer lugar, a la Junta de Accionistas, que es el órgano supremo, y en segundo lugar, al Consejo de Administración como órgano de administración y ejecución Financiera Iberoamericana S.A., consolidando su ya sólida reputación y mantiene su récord de cero impagos y cero morosidad.

**Servicios de Pago Red S.A. (REDSA):** Fue constituida mediante Escritura de Constitución de Sociedad Anónima No. 36/2009 de fecha 28 de enero de 2010 emitida por la Notaría Especial del Minjus de la República de Cuba.

El BCC, mediante Resolución No.100 del 21 de diciembre de 2009 autorizó su creación con la finalidad de gestionar y administrar la red de cajeros automáticos, así como la tramitación de operaciones de tarjetas de débito RED y no RED. Los cambios organizativos realizados en la institución, hizo necesario proceder a modificar la Licencia específica mediante la Resolución No.69/2011.

La entidad comenzó sus operaciones el 5 de marzo de 2010 y desde entonces sus estados financieros han sido auditados por la firma de auditores independientes Centro Internacional de La Habana, con evaluación de satisfactoria.

REDSA está facultada a ejercer las siguientes actividades:

- administrar, controlar y gestionar la red de cajeros automáticos y su software de control.
- realizar los procesos necesarios para la compensación interbancaria de las operaciones que se realicen a través del Centro de Control de Cajeros Automáticos (CCCA).
- fungir como centro de procesamiento de tarjetas plásticas, de acuerdo con lo estipulado en la Resolución No. 64 "Reglas para la emisión y operación de tarjetas plásticas como medio de pago", de 9 de julio de 1999, dispuesta por el ministro presidente del Banco Central de Cuba.
- procesar y enviar la conciliación de las tarjetas RED a los bancos emisores nacionales.
- procesar y enviar la conciliación de tarjetas no RED a los bancos adquirentes.
- representar a los emisores de tarjetas RED ante otras redes adquirentes, garantizando el acceso a las mismas.
- representar a las instituciones adquirentes RED ante otros emisores
- nacionales e internacionales, garantizando el acceso a las mismas.
- personalizar las tarjetas de los bancos emisores, con sus respectivos pines.
- emitir las tablas y demás informaciones requeridas por los bancos miembros del sistema RED.
- atender las reclamaciones de operaciones en cajeros automáticos de los bancos emisores, Financiera Cimex S.A y otros emisores nacionales e internacionales.
- proyectar e instalar las redes de cajeros automáticos.
- dictar los procedimientos que vinculan al CCCA con las instituciones autorizadas a emitir tarjetas RED y garantizar su cumplimiento
- garantizar en todo el sistema RED el cumplimiento de las normas internacionales para la industria de pago con tarjetas.

- garantizar el cumplimiento de las medidas de seguridad que establezcan los emisores de tarjetas con quienes se tengan relación.
- garantizar la inviolabilidad de la información que se procesa en el CCCA.

El desarrollo de su actividad se refleja fundamentalmente en el trabajo desplegado por la Dirección del CCCA, garantizando un mayor apoyo a la administración, control y gestión de la red de cajeros automáticos y software de control, así como del servicio técnico que se ofrece.

**Casa Financiera Fintur S.A.:** Fue creada mediante Escritura de Constitución de Sociedad Anónima No.204, de 1º de agosto de 1994, emitida por la Notaría Especial del Minjus de la República de Cuba.

La entidad comenzó sus operaciones el 1 de diciembre de 1994. Sus estados financieros son auditados y certificados por la firma de auditores independientes Interaudit, S.A. y por Pricewaterhouse Coopers.

El BCC, mediante Resolución No.2, de 14 de enero de 2003, otorgó Licencia Específica a Fintur S.A. para dedicarse a la actividad financiera, por tiempo indefinido, en la República de Cuba.

Fintur S.A. está facultada para ejercer, entre otras, las siguientes operaciones:

- financiar operaciones de exportación, importación y de inversiones, en las que intervengan entidades turísticas.
- recibir en sus cuentas corrientes, en los bancos, los ingresos de entidades turísticas cubanas.
- emitir instrumentos de pagos a favor de terceros y tramitar cobros y pagos de entidades turísticas con fondos en Fintur.
- financiar y administrar fondos para inversiones en el turismo.
- participar en operaciones de refinanciamiento de deudas entre empresas y descuento de documentos mercantiles.
- ofrecer cobertura y aval financiero que respalde las operaciones comerciales internacionales de entidades turísticas cubanas.

- brindar servicios de ingeniería financiera, gestión de problemas específicos y consultoría en materia económica y financiera.
- emitir, aceptar, avalar, endosar y descontar letras y otros documentos negociables, de conformidad con las disposiciones vigentes.
- desarrollar y poner en práctica modalidades crediticias de régimen específico como: leasing, factoring, confirmig y forfaiting.

La institución cuenta hoy con más de 600 clientes cubanos y extranjeros. Tiene sucursales en todos los polos turísticos del país.

Desde su constitución, Fintur recibe los ingresos de las entidades del sector turístico, sus instalaciones y dependencias. Además, administra el fondo de desarrollo del sector, otorga préstamos para financiar sus inversiones, tiene recursos financieros externos con varios prestigiosos bancos e instituciones internacionales y está facultada para participar en empresas mixtas, compañías y otras formas de asociación económica dentro y fuera del país.

Tiene una red de sucursales a lo largo de todo el país, lo cual constituye una de sus fortalezas permitiendo dar servicio a la mayoría de las instalaciones turísticas del territorio nacional.

En el estudio realizado, se pudo constatar que estas casas financieras difieren por la diversidad de servicios que brindan, pero existen algunos que se pueden encontrar en varias de estas como observa, a través de la tabla comparativa.

Dentro de estas funciones se destacan las siguientes:

- descuento de efectos comerciales (forfaiting), en el 53,3%
- arrendamiento financiero (leasing), en el 40%
- otorgar préstamos, en el 40%
- brindar servicios de ingeniería financiera, en el 33,3%
- ofrecer servicios de consultoría en materia financiera, en el 26,7%
- financiar operaciones de exportación, importación y de inversiones, en el 26,7%

- promover y ejercer por sí misma el factoraje y el apoyo a empresas cubanas en esas materias, en el 26,7%
- ofrecer cobertura de tasas de interés y de riesgos cambiarios, en el 26,7%
- confirming, en el 20%
- participar en operaciones de refinanciamiento de deudas., en el 20%

### **Conclusiones Parciales**

- En Cuba radican 15 casas financieras no bancarias, que difieren en la diversidad de servicios que brindan en dependencia del propósito para el cual fueron creadas.
- Dentro de los servicios más comunes en las casas financieras se encuentran: Descuento de efectos comerciales (*forfaiting*), Arrendamiento financiero (*leasing*), otorgar préstamos, brindar servicios de ingeniería financiera, ofrecer servicios de consultoría en materia financiera, financiar operaciones de exportación, importación y de inversiones, promover y ejercer por sí misma el factoraje y el apoyo a empresas cubanas en esas materias y ofrecer cobertura de tasas de interés y de riesgos cambiarios.

## **CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y CARTERA DE SERVICIOS DE FINTUR S.A. SUCURSAL TRINIDAD.**

En este capítulo se aborda la caracterización de la estructura organizativa de la Sucursal y el diagnóstico sobre los servicios que actualmente se prestan, a través de la utilización de los diversos métodos y técnicas de la investigación científica.

### **2.1 Caracterización de Fintur, S.A. Sucursal Trinidad**

Fintur S.A. Sucursal Trinidad, perteneciente a la Casa Financiera Fintur S.A, que se subordina al Mintur, con Código ONE 60310 y domicilio legal en Calle Gustavo Izquierdo No.123, municipio Trinidad, provincia Sancti Spíritus, fue creada el 22 de noviembre de 1994, por acuerdo de la Segunda Sesión de la Junta General de Accionistas de dicha entidad.

Esta institución, conocida como Casa Financiera del Turismo, tiene entre sus principales funciones aprobadas por la licencia otorgada por el BCC, de organizar y canalizar el flujo financiero de las relaciones económico-financieras de las entidades del turismo. Actúa además como cámara de compensación (clearing house) en los cobros y pagos de las transacciones que se ejecutan entre sus clientes, prescindiendo así de movimientos innecesarios de recursos monetarios.

Se caracteriza por brindar un servicio económico-financiero especializado a las entidades turísticas con la flexibilidad requerida en las operaciones que se realizan en el Sistema del Ministerio de Turismo, con una constante búsqueda y utilización del financiamiento.

Luego de las modificaciones legisladas por el BCC en materia de cobros y pagos, así como de ordenamiento financiero y disciplina bancaria, Fintur S.A. ha asumido un importante papel en las operaciones que realiza. Su estrategia de gestión, tramitación y descuento de letras de cambio, depuración de cuentas incobrables, legalización documental y disciplina financiera tanto hacia los

clientes como propiamente en el cumplimiento puntual de los aportes al país y tributos al Estado, además de orientar y capacitar a sus clientes, dinamizar los flujos de efectivo y favorecer el cumplimiento de los compromisos de pago contraídos con los acreedores del sector.

Entre las funciones de Fintur S.A. Sucursal Trinidad se encuentra las siguientes:

- realizar servicios de operaciones financieras a clientes del Sector, a partir de la apertura de cuentas de operaciones, inversiones, de reposición y otras según sus solicitudes y aprobaciones de niveles correspondientes.
- concentrar los recursos financieros del sector turístico en el territorio, facilitando y encauzando las relaciones monetario-mercantiles entre las entidades del Mintur y de estas con las entidades vinculadas al sector turístico.
- realizar la captación de aportes de las cuentas de los clientes hacia las distintas cadenas del sector y cuentas colaterales para la creación de provisiones para pagos de amortizaciones de préstamos otorgados por Fintur.
- garantizar la veracidad y confidencialidad de los ingresos y pagos de los clientes.
- contribuir al mejoramiento de la eficiencia económica-financiera del Sector.
- garantizar el canjeado por concepto de contravalor de los financiamientos asignados por concepto de recursos naturales, con veracidad y hasta los límites de financiamientos aprobados.
- ejecución de operaciones de intermediación financiera.
- actuar como garante o avalista a los clientes a través de documentos negociados, etc.
- aplicación, control y supervisión de las políticas financieras, crediticias y presupuestarias trazadas por la Casa Matriz a través de la Dirección Económico-Financiera, la Dirección de Operaciones y por el BCC.

- procesamiento operacional de estados de cuentas de banco.
- atención a clientes.
- control y aplicación de la Resolución No.92/2004 del BCC y el asesoramiento a los clientes según corresponda.
- otras funciones operativas inherentes a Fintur a nivel territorial.

Fintur S.A. Sucursal Trinidad cuenta con tres áreas o secciones de trabajo fundamentales: un área de Dirección, una de Operaciones Financieras y otra de Informática. La plantilla está integrada por un cuadro directivo y 10 trabajadores, cuya composición se muestra en la en la **tabla No.2.1**.

**Tabla No.2.1: Composición de la plantilla de FINTUR, S.A. Sucursal Trinidad**

Cargo	Categoría ocupacional
1 Directora	Dirigente
1 Asistente Operativo	Administrativo
5 Especialista "C" en Gestión Económica	Técnico
1 Especialista "C" en Gestión Económica – Especialista Principal	Técnico
2 Técnico A Gestión Económica	Técnico
1 Especialista "C" en Ciencias Informáticas	Técnico

Fuente: Registros de la entidad.

El promedio de edad de sus trabajadores es de 40 años aproximadamente y la calificación formal de su personal es alta, al representar el 64% por graduados de nivel superior.

El organigrama de la estructura organizativa actual de Fintur S.A. Sucursal Trinidad se puede apreciar en el **anexo No.2**.

Desde su constitución, Fintur recibe los ingresos de las entidades del sector turístico, de sus instalaciones y dependencias. Además, administra el fondo de desarrollo del sector, otorga préstamos para financiar sus inversiones, posee

recursos financieros externos con varios prestigiosos bancos e instituciones internacionales y está facultada para participar en empresas mixtas, compañías y otras formas de asociación económica dentro y fuera del país.

En el ámbito de su actividad, financia inversiones y operaciones corrientes dentro del sector y realiza intermediaciones financieras de diverso tipo al otorgar préstamos, mediante descuento de documentos y concesión de otras facilidades. Asimismo, actúa como garante y avalista para los financiamientos que sus clientes reciben directamente, y opera como agente recaudador del Estado en relación con el aporte de determinados compromisos de las entidades turísticas con este.

La actividad que desarrolla Fintur S.A. se puede considerar atípica dentro del Sistema de Turismo, con sucursales pequeñas en los distintos territorios, para dar respuesta a las operaciones de cobros y pagos que realizan las cadenas de hoteles y dependencias de todo el Sector en el país. Se trata de una entidad que no opera con efectivo, sino que ofrece un servicio operacional que le permite recibir los cobros a través de los bancos nacionales y extranjeros, así como tramitar las solicitudes de pagos que presentan a cada una de las sucursales y Casa Matriz para realizar los pagos correspondientes.

En la estrategia de desarrollo de Fintur S.A. Sucursal Trinidad hacia el 2015 se destaca su misión y visión respectivamente.

### **Misión**

Brindar servicios financieros eficientes y eficaces a los clientes subordinados a las entidades del Mintur que radican y operan sus cuentas en el territorio y a otras entidades con interrelaciones financieras según los requerimientos del país; captando, concentrando, colocando y optimizando los recursos financieros, con la tecnología requerida y con un equipo de profesionales con sentido de pertenencia y cohesión, capaces de satisfacer las necesidades de todos sus clientes.

## **Visión**

La Casa Financiera Fintur S.A. Sucursal Trinidad aspira en los próximos años a convertirse en la Institución financiera preferencial de las entidades turísticas por la calidad y eficiencia en los servicios, avanzado soporte tecnológico y profesionalidad de sus recursos humanos, de reconocido prestigio, confianza y credibilidad, tanto nacional como internacionalmente.

## **Valores Compartidos y Normas de Actuación**

### **Patriotismo**

- Tener disposición para asumir las prioridades de la Revolución, al precio de cualquier sacrificio.
- Ser un fiel defensor de la obra de la Revolución Socialista en cualquier parte del mundo.
- Actuar siempre en correspondencia a las raíces históricas, enalteciendo sus mejores tradiciones revolucionarias; el independentismo, el antiimperialismo y el internacionalismo, en el espíritu de la protesta de Baraguá.
- Poseer sentido de independencia nacional y de orgullo por su identidad.
- Tener conciencia de la importancia de su labor y ponerla en función del desarrollo económico y social del país.
- Participar activamente en las tareas de la defensa de Revolución.
- Fortalecer la unidad del pueblo en torno al Partido.

### **Responsabilidad**

- Desarrollar con disciplina, conciencia, eficiencia, calidad y rigor las tareas asignadas.
- Asumir la crítica y la autocrítica como poderoso instrumento de autorregulación moral.
- Propiciar un clima de compromiso, consagración y nivel de respuesta a las tareas asignadas.
- Conocer y respetar la legalidad socialista y las normas administrativas establecidas.

- Promover un modo de participación democrática, donde los individuos se sientan implicados en los destinos de la familia, la comunidad, su colectivo estudiantil, laboral y el país.
- Respetar, defender y fomentar la propiedad social sobre los medios de producción.
- Cuidar el medio ambiente.

### **Trabajo en equipo**

- Contribuir con sus iniciativas y opiniones al buen funcionamiento y desarrollo de la entidad.
- Participar de conjunto con la dirección en la toma de decisiones.
- Trabajar en función de satisfacer las necesidades del cliente.

Este pensamiento estratégico corporativo se desdobra en tres líneas de acción globales, las cuales desarrolla Fintur a partir del encargo social para el que fue creada. Estas son:

1. fungir como Cámara de Compensación del financiamiento del sector.
2. garantizar los aportes a la Caja Central del Estado.
3. satisfacer necesidades de financiamientos externos.

El mercado actual de la Casa Financiera Fintur S.A. está conformado por las entidades que integran el Sistema del Ministerio de Turismo, tanto grupos empresariales desglosados en cadenas hoteleras, extrahoteleras, servicios de apoyo y agencias de viajes, como entidades presupuestadas con fines específicos entre las que se encuentran la estructura del Mintur a nivel nacional, el Sistema de Escuelas de Formación para el Turismo (Formatur) y las Oficinas de Empleo al Turismo (Turempleo).

La gama de servicios que brinda la entidad actualmente se enfoca hacia la actividad financiero-crediticia, tanto en las relaciones internas del sector del turismo como en las relaciones económico-financieras de este con los proveedores externos a través de los bancos, mediante el respaldo de las importaciones de las entidades que integran el sector turístico. Incluye entre

otros servicios los siguientes:

- operaciones financieras corrientes entre entidades del sector.
- intermediación financiera entre las entidades del sector y sus proveedores externos.
- préstamos.
- descuentos.
- garantías y Avaless.
- consultorías.

Al cierre de 2012 la sucursal muestra el siguiente comportamiento de sus principales indicadores de desempeño con la (tabla No.2.2).

**Tabla No.2.2. Cumplimiento del Presupuesto de Ingresos y Gastos al cierre de Octubre 2013 en ambas monedas, Fintur S.A. Sucursal Trinidad**

CONCEPTO	PLAN	REAL	%
<b>CUC – Ingresos</b>	9226.00	16479.12	178
Otros Ingresos Financieros	470.00	610.00	129
Ingresos por Intereses	1668.00	5488.52	329
<b>Gastos</b>	28507.65	22427.39	78
Gastos Generales	27907.65	22202.93	79
* Gastos de Personal	1809.85	1734.68	95
* Gastos de Administración	18766.86	11632.52	62
* Gastos Varios	7330.94	8845.73	120
<b>CUP – Ingresos</b>	418.00	480.76	115
Otros Ingresos Financieros	0	0	
Ingresos por Intereses	0	0	
<b>Gastos</b>	88843.58	81527.93	92
Gastos Generales	88723.58	81458.93	91
* Gastos de Personal	72950.39	71399.39	98
* Gastos de Administración	8362.84	3799.29	45
* Gastos Varios	2571.50	2577.02	100

Fuente: Registros de la Sucursal.

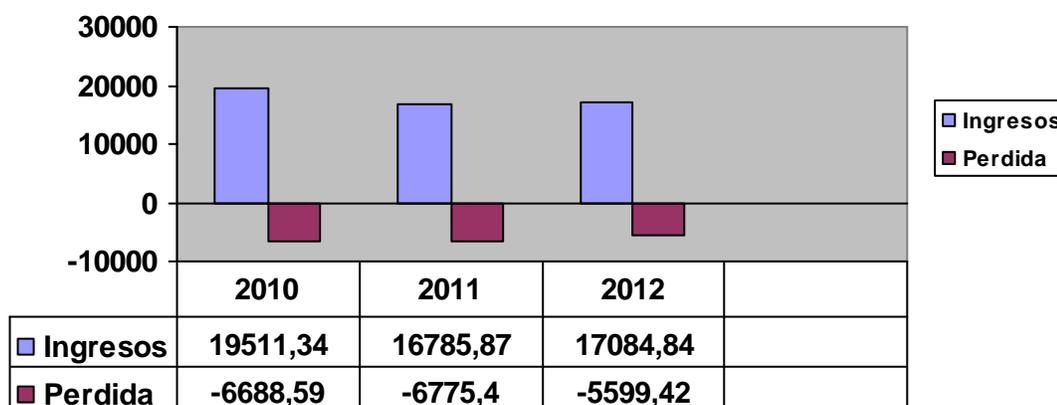
Como resultado de la inexecución de los gastos, se muestra un ahorro de la pérdida neta total de 20648.80 unidades monetarias al cierre del mes de

octubre de 2013, que responde solo a la ejecución del 81% de la pérdida planificada.

## 2.2. Resultados de la no aplicación de servicios autorizados y previstos en la licencia específica otorgada por el BCC

Diversos factores han condicionado que la actividad de las sucursales de Fintur S.A. en los últimos años se deteriore a partir del desaprovechamiento de una de las fortalezas del sistema, la posibilidad de aplicar diferentes modalidades financieras.

Las sucursales de Fintur y específicamente la de Trinidad, no ha logrado suficientes ingresos para obtener utilidades (**gráfico No.2.1**).



**Gráfico No.2.1. Comportamiento de los Ingresos y Resultado de Fintur S.A. Sucursal Trinidad Años 2010, 2011 y 2012. Fuente: Elaboración propia.**

Entre las principales causas que han originado los bajos niveles de ingresos se encuentran:

- la Sucursal se ha limitado a prestar servicios que no generan ingresos los cuales por sus características, se le dedica más del 80% del tiempo laborable (emisión de instrumentos de pagos solicitados por los clientes).
- no se ha exigido por la Casa Matriz eficiencia económica.
- los servicios de intermediación financiera que acostumbramos a realizar, la ejecución ha resultado muy pobre (en el 2013 letras descontadas 67,

letras en gestión de cobro 23).

- poca divulgación y por consecuencia desconocimiento de los clientes de los servicios.
- excesiva exigencia por parte de auditoría con el nivel de detalle de operaciones y documentos, utilizando demasiado tiempo en estos trámites.

Esta problemática ha propiciado que se esté atravesando un período donde predomina la ejecución de tareas repetitivas de carácter operativo, que no generan ingresos.

Como consecuencia no se están realizando operaciones de intermediaciones financieras las cuales generarían ingresos tales como: aceptación de letras de cambio, aval de letras, pignoraciones, gestión de cobro de letras de cambio y aunque se realizan los descuentos estos podrían ser superiores.

El BCC no ha emitido autorización para que Fintur S.A. continúe operando las cuentas de clientes, si definitivamente se decidiera trasladar al sistema bancario casi el 80 % de la actividad dejaría de existir, por lo que resulta un imperativo introducir nuevos enfoques, cambios estructurales que contribuyan a incrementar nuestros servicios y como consecuencia de los ingresos tanto a nivel de la Casa Matriz como de las sucursales.

### **Conclusiones Parciales**

- Fintur S.A Sucursal Trinidad, se caracteriza por brindar un servicio especializado a las entidades turísticas del Territorio Trinidad - Sancti Spíritus, con la flexibilidad requerida en las operaciones que se realizan, con una constante búsqueda y utilización del financiamiento.
- Como resultado del estudio realizado, se obtuvo, que no se aplican todos los servicios declarados en su objeto social, originado fundamentalmente por la poca divulgación hacia los clientes.

## **CAPÍTULO III. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARTERA DE SERVICIOS PARA FINTUR S.A. SUCURSAL TRINIDAD**

En este capítulo se muestra la propuesta de cambio estructural para Fintur S.A. Sucursal Trinidad, a partir del reordenamiento de las funciones de las direcciones y las sucursales, mediante consulta a lo establecido en el Decreto Ley No.173 del BCC basado en los diferentes fundamentos y la cartera que incrementará los servicios a brindar a sus clientes.

### **3.1 Propuesta de Cambio Estructural, Reordenamiento de Funciones**

El cambio estructural consiste en el reordenamiento de las funciones de las áreas, direcciones y sucursales, y se basa en los siguientes fundamentos:

1. trasladar a las direcciones especializadas de la Casa Matriz, las actividades colaterales que hoy asume la sucursal entre ellas:
  - unificar, homogenizar y racionalizar las informaciones a brindar por las sucursales.
  - depurar las funciones de cada dirección de la casa matriz, logrando unificaciones de operaciones o especialización en las mismas, según proceda.
  - las direcciones especializadas de la casa deben definir como su principal objetivo el asesoramiento, control y supervisión de lo relacionado con su actividad en cualquier dependencia o área de trabajo perteneciente a la misma.

#### **3.1.1. Propuesta de Reordenamiento de las Direcciones de la Casa Matriz**

La valoración detallada con cada dirección de la Casa Matriz y propuesta de reordenamiento incluye los aspectos siguientes:

Actividad de Recursos Humanos: Esta es la actividad más compleja de ajustar debido al incremento de los requerimientos sobre la gestión y control de los recursos humanos, no obstante se exponen las necesidades de reordenamiento valoradas teniendo en cuenta que es una actividad muy absorbente y cada vez

más compleja para desarrollarse por personal no especializado en las sucursales quedando por concretar los mejores mecanismos y sistemas para su implementación.

Concentrar en la Dirección de Recursos Humanos y Cuadros y en la Dirección Económica Financiera, según proceda, las siguientes funciones:

- control, actualización, custodia y conservación de los expediente laborales de los trabajadores. Montaje de los mismos en soporte digital a los efectos de poder facilitar su revisión mediante la red.
- confección y emisión de la información recogida en el modelaje implementado en el Subsistema de Nóminas, que constituyen soporte de la confección de las pre-nóminas y nóminas de cada sucursal.
- confección y emisión de pre-nóminas y nóminas correspondientes a los pagos regulares y adicionales de salarios y registros de otorgamiento de los 10.00 CUC y envío a las sucursales.
- custodiar y conservar las nóminas pagadas del Sistema Fintur.
- contabilización de las operaciones derivadas de salarios, impuestos y contribuciones, asociados a la fuerza de trabajo.
- actualización y emisión del modelo Registro de Salarios Tiempo de Servicios.
- control y pagos de contribuciones e impuestos al Presupuesto del Estado y de las retenciones a las entidades correspondientes.
- emisión de las informaciones establecidas relacionadas con la fuerza de trabajo.

Actividad de Cuadros y Capacitación: Esta actividad pasaría a desarrollarse por la especialista de Cuadros de la casa matriz quedando a nivel de sucursal el diagnóstico inicial de sus necesidades, el cumplimiento de las actividades programadas en los planes cuya ejecución sea en el territorio y la identificación y seguimiento de la reserva de cuadros.

Actividad de Seguridad y Salud en el Trabajo: Esta actividad completa pasaría a desarrollarse por la Dirección de Recursos Humanos, quedando a nivel de sucursal la materialización y control de las medidas orientadas.

En las condiciones actuales los soportes informáticos permiten la realización de iniciar los trabajos en las tareas siguientes: expedientes laborales, actividad de cuadros, seguridad y salud en el trabajo, por lo que la Dirección de Recursos Humanos ha valorado la necesidad de instalar un Sistema de Gestión de los Recursos Humanos que permitan el control de esta actividad integralmente, incluyendo nóminas, disciplina laboral, actualización estadística y actualización contable, así como, otros requerimientos necesarios.

Actividad Jurídica: Concentrar en la Casa Matriz las siguientes funciones de la actividad jurídica que actualmente realizan las sucursales.

Relativas a la Documentación Legal:

- mantener la centralización de la contratación de líneas de créditos otorgados por la casa, actualmente la línea de crédito para compras mayoristas, logrando un contrato único con las cadenas, unificando garantías y formas de operar uniformes, ejecutables en las sucursales con cada uno de los clientes que se acojan.
- centralizar paulatinamente la actividad de contratación a los proveedores de servicios comunes en los territorios, adoptando como práctica la concertación de acuerdos marcos, realizando previamente un levantamiento de la situación de esta temática desde la base a partir de los registros de contratos actualizados establecidos al efecto.
- revisión y aval de los contratos comerciales con los proveedores, en los casos que no se logre la concertación de acuerdos marcos.

Relativas a la Legalización de Inmuebles:

- mantener la centralización de la actividad de gestión, tramitación y conservación de los expedientes de inmuebles para lograr una mejor información y control del estado de su legalización.

Actividad de Administración Interna: Concentrar en la Dirección de Administración de Fintur las actividades de planes de reparación y mantenimiento de inmuebles y equipos, así como los planes de reposición. Controlar la ejecución de los mismos,

Actividad de Defensa, Seguridad y Protección: Concentrar en la Casa Matriz las siguientes funciones de esta actividad que actualmente realizan las sucursales.

- planes de Tiempo de Guerra y contra Catástrofes generales indicando a los gerentes y directores el completamiento de determinados anexos con sus especificidades en modelaje uniforme.
- indicación centralizada de las actividades de entrenamiento y capacitación a desarrollar en la base.

Dirección de Métodos y Sistemas: Convertirse en Consultoría, Sistemas y Organización, ser rector del control interno, partiendo de la similitud de cada departamento, confeccionando un plan de prevención único quedando en los departamentos territoriales la propuesta al comité de control único de la Casa, de cualquier otra acción a proponer, la aprobación definitiva mediante acuerdo del consejo de dirección a nivel de casa matriz. Las evidencias de las acciones, quedarían en los territorios o pueden ser enviadas al Comité de Prevención y Control. Mediante programas los jefes de departamentos los cuales rendirían cuenta al mismo.

Por otra parte esta dirección sería la encargada de rectorar la actividad de consultaría a nivel de los territorios, mediante programas, etc.

Dirección de Operaciones Financieras: Para el perfeccionamiento de su actividad deben darse los pasos siguientes:

- desconcentrar hacia las sucursales Especializada y Ciudad de la Habana la actividad de atención a los clientes que hoy ejecuta, tales como: Havanatur, Cubanacan Casa Matriz, Imagen Cuba del Mintur y remesas en el exterior de Cubanacan.

- implementar nuevamente la actividad de revisión y supervisión de las operaciones financieras y su contabilización contable por las sucursales, perfeccionando los métodos que empleará para ello.
- implementar de forma sistemática la supervisión a la actividad de correo electrónico de las operaciones que se ejecutan mediante el sistema automatizado SABIC.
- dentro de su actividad de regulación de tesorería financiera, lograr una mayor optimización de los recursos financieros a nivel de la Casa, de acuerdo a las políticas y destinos previstos.

Dirección de Informática: Esta Dirección tiene que desarrollar las redes informáticas y sus servicios cumpliendo las normas de Seguridad Informática.

Para ello deberá ejecutar:

- culminar la instalación del sistema SABIC.
- modernizar la infraestructura de los nodos de procesamiento de datos.
- desarrollo de la Intranet en Fintur Casa Matriz.

Dirección de Negocios: Dinamizar los servicios de intermediación financiera a ejecutar por las Sucursales.

### **3.1.2. Cambios estructurales en la Sucursal**

Con vistas a lograr la permanencia de la Sucursal se propone:

1. cambio de status legal convirtiendo la Sucursal en áreas contables, pudiendo cambiar los cargos directivos de directores a jefes de departamentos, eliminando las funciones administrativas que equiparan a la Sucursal de Fintur en pequeñas empresas teniendo las mismas responsabilidades que las grandes o medianas, centralizando las actividades administrativas en la Casa Matriz, dándole mayor participación al trabajo de los especialistas y sus relaciones con la base. En el **anexo No. 3** se muestra la estructura propuesta.
2. eliminar del territorio la contabilidad, la que sería centralizada por la Dirección Económica Financiera, incluyen lo relacionado con nóminas por

lo cual quedarán exceptas de mantener registro de contribuyentes y pagos de impuestos y contribuciones, el pago de salarios pueden ser asumida mediante tarjetas magnéticas.

3. el territorio contará con un presupuesto que confeccionará la Dirección Económica Financiera, con el criterio del territorio y se comprará lo estrictamente necesario en el territorio, fundamentalmente con las entidades de apoyo del territorio, ITH, Emprestur, Servisa y GET, para ello la Dirección de Aseguramiento, firmaría contratos marcos con estas empresas relacionando las personas que por territorios están autorizados a comprar, para el pago, se enviaría esa factura, primeramente escaneada, y posteriormente el original vía Cubanacan Express, encargándose la Dirección Económica Financiera, con cuenta en el BFI de efectuar el pago mediante transferencia bancaria al suministrador.

La Dirección Económica Financiera hará un análisis mensual de la ejecución del presupuesto, no aceptando pagos no contemplados en el presupuesto, si no es que con anterioridad se solicitó la autorización por escrito. Cuando por situaciones extremas la compra fuera en entidades que no pertenecen al sistema, debe de hacerse contratos marcos, pero cuando esto no pudiera ser, la identificación de la parte de Fintur sería la de la Casa Matriz, con sus cuentas bancarias en el BFI y en Banco Metropolitano. La Dirección de Aseguramiento, estaría además al tanto de las necesidades de los territorios y en lo posible gestionaría centralmente sus necesidades.

4. las actividades de la defensa serán asumidas por la Dirección Especializada de la Casa Matriz, quien tendrá la documentación de cada territorio. Se solicitará al Jefe de Departamento, el envío de conciliaciones, demandas, coordinaciones, etc.
5. la actividad de Recursos Humanos se desarrollará de la siguiente manera:
  - controlar la asistencia e incidencias de sus trabajadores y la realizar las evaluaciones de su desempeño.

- emisión y entrega a la Dirección de Recursos Humanos del Reporte de Incidencias y de los resultados de las Evaluaciones del Desempeño.
  - cumplimentar lo establecido al pago y liquidación de las nóminas de los trabajadores.
  - garantizar el cumplimiento de lo establecido en el Reglamento Disciplinario Interno.
  - mantendrán su vínculo con las OTET de los territorios para la gestión de la fuerza de trabajo y la contratación.
6. la plantilla será de un grupo de especialistas dedicados a las actividades incluidas en el objeto social, eliminando los cargos dedicados a la actividad administrativa y de apoyo a actual. Ver **anexo No.3**.

### **3.2 Propuesta de servicios que incrementarían el nivel de ingresos**

A partir de las indicaciones emitidas por el MEP, se ha confeccionado por el Organismo una propuesta preliminar de objetos sociales flexibilizados, para cada una de las sociedades mercantiles y empresas estatales que integran el Sistema del Mintur, la propuesta de objeto social de Fintur S.A. es el siguiente:

1. realizar operaciones de intermediación financiera en el territorio nacional en los términos y condiciones dispuestos en la licencia otorgada por el BCC.
2. financiar operaciones de importación y exportación de productos, equipos y servicios en las que intervengan entidades turísticas cubanas.
3. financiar mediante préstamos y facilidades crediticias, operaciones corrientes de entidades turísticas cubanas.
4. recibir en sus cuentas corrientes en los bancos los ingresos de las entidades turísticas cubanas.

Indudablemente a tono con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se considera que debe modificarse el objeto social propuesto por el Mintur, debe quedar de la manera siguiente:

- financiar operaciones de exportación, importación y de inversiones, en las que intervengan entidades turísticas.

- tramitar cobros y pagos de entidades turísticas con fondos en Fintur.
- financiar y administrar fondos para inversiones en el turismo.
- participar en operaciones de refinanciamiento de deudas entre empresas y descuento de documentos mercantiles.
- ofrecer cobertura y aval financiero que respalde las operaciones comerciales internacionales de entidades turísticas cubanas.
- brindar servicios de ingeniería financiera, gestión de problemas específicos y consultoría en materia económica y financiera.
- emitir, aceptar, avalar, endosar y descontar letras y otros documentos negociables, de conformidad con las disposiciones vigentes.
- desarrollar y poner en práctica modalidades crediticias de régimen específico como: leasing, factoring.

Las posibles operaciones a realizar por la sucursal, a partir de un capital de trabajo propio, son las siguientes:

1. emitir aceptar, avalar, endosar, y descontar letras de cambios y otros documentos negociables, de acuerdo a las disposiciones vigentes sobre esas operaciones, preferentemente al sector turístico.
  - descuentos: Cuenta única de Fintur, análisis en el territorio y comunicación operativa con la Casa Matriz, para su aceptación, analizar la posibilidad de aumentar las tarifas ya que las actuales que son muy bajas e incluir, la gestión de cobro a pagarle al banco del librador.
  - aval: al igual que el anterior, definiendo quien autoriza el aval dependiendo de las firmas autorizadas y las cuentas creadas.
  - aceptación: debe aplicarse preferentemente en el sector.
2. préstamos para operaciones corrientes, inversiones y leasing.

Otorgar préstamos para operaciones corrientes preferentemente a entidades turísticas u otras de interés o de un interés beneficiosos: En este caso se recepcionaría la solicitud, en el territorio se realizarían las comprobaciones para las garantías y se elevaría a la dirección de la Casa

Matriz. En caso de otorgarse el préstamo en el territorio se realizarían los controles sobre la marcha del préstamo. En el caso de préstamos para inversiones de igual forma correspondería al territorio el trabajo de ingeniería financiera y de comprobación de que los fondos situados sean utilizados en lo que corresponde.

### 3. factorajes

Recibir en el territorio la solicitud del factoraje, hacer los análisis y estudios correspondientes, si el cliente es de otro territorio, el del otro realizaría las investigaciones sobre solvencia y otros del deudor, presentar el análisis a la dirección de Fintur, de aceptarse llamar al cliente para el inicio de las operaciones.

### 4. consultoría

Este servicio incluye las operaciones siguientes:

- ingeniería financiera solicitada por clientes específicos, dentro o fuera del sector.
- teneduría de libros a pequeñas empresas o instalaciones o al sector por cuenta propia vinculado al sector turístico.
- certificación de balance.
- otras consultorías económicas temáticas solicitadas por clientes dentro y fuera del sistema, para temas como gestión, cuentas por cobrar, liquidez, consultoría financiera, etc.

### **3.3. Análisis de Factibilidad de los Servicios Propuestos**

Fintur S.A. Sucursal Trinidad cuenta en la actualidad con 23 clientes internos y 5 externos, por lo que las acciones fundamentales deben estar encaminadas a lograr aumentar los clientes externos, se tuvo en consideración que existe un gran volumen de empresas con las cuales el sector de turismo tiene algún intercambio comercial, y más de 110 personas naturales que ejercen el trabajo por cuenta propia con las cuales mantiene relaciones.

Al cierre del mes de octubre de 2013 el comportamiento de las cuentas por cobrar y pagar del Sistema Turismo en la provincia Sancti Spíritus, ascendían a

2635.50 y 2444.90 MCUC respectivamente, con un por ciento significativo de saldos envejecidos, lo que evidencia serios problemas en el manejo de las finanzas.

Los servicios que se proponen no generan gastos adicionales, ya que los trámites se realizan vía correo electrónico, se usan modelos predefinidos en el sistema contable y el personal se encuentra capacitado para realizar las operaciones.

A partir de que la fundamental premisa es realizar intermediaciones financieras en las cuales se encuentren involucrados tanto el sector empresarial como los cuentapropistas, y se tiene en consideración que los servicios que se proponen no se realizan por otra institución financiera en el territorio, se realizó el estudio de factibilidad siguiente.

#### 1. Servicio de Gestión de Cobro de Letra de Cambio

En la actualidad este servicio se realiza con cuatro clientes externos los cuales se han comportado tal y como se muestra en la **tabla No.3.1**.

**Tabla No.3.1. Comportamiento de Gestión de Cobro de Letra de cambio**

Clientes externos	Letras tramitadas		
	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Los Portales	36	50	48
Bravo SA	11	13	8
Frutas Selectas	4	12	6
Fábrica de Mubles Villa Clara	-	-	3

Se generaron niveles de ingresos ascendentes a 1910.00 moneda CUC en los años que se analizan (Ver **anexo No. 4**, las tarifas, términos y condiciones).

Este servicio podría incrementarse aumentando los niveles de ingresos teniendo en consideración los saldos envejecidos tanto en las cuentas por cobrar como por pagar, siendo un mecanismo confiable con el cual se garantiza cobro del

documento negociable, y se logran incrementar a 15 clientes los que reportarían alrededor de 5400 CUC al año .

## **2. Servicio de Descuentos de Letras**

El descuento de letras de cambio, se puede definir como: la presentación por el tenedor al Banco o Institución Financiera No Bancaria, antes de su vencimiento, con el objetivo de obtener anticipadamente el importe de la misma, deducida la tasa de descuento vigente o pactado y las comisiones que correspondan.

Este servicio se realiza con bastante frecuencia ya que es más ventajoso para los clientes, en la actualidad solo se ofrece para los del Sector del Turismo. Según autorización del Comité de Crédito de Fintur en el año en curso se realizan los descuentos con una tasa de interés de un 8% lo que ha posibilitado obtener ingresos ascendentes a 2360.00 moneda CUC.

Se mantienen descuentos con 10 clientes, lo cual podría aumentarse para lograr que alrededor de 20 clientes utilicen este tipo de negociación, a partir de la propuesta de ampliarlo hacia todos los sectores de la economía con los cuales el turismo tiene relaciones y se flexibilice la tasa de interés según la confiabilidad de los que acudan a este servicio, duplicando así los niveles de ingresos por este concepto.

## **3. Aval de Letra de Cambio**

El Aval de una Letra de Cambio le garantiza al tenedor de la misma, que la hará efectiva a su vencimiento, Fintur cuando avala una Letra se compromete al pago a la fecha de su vencimiento, por lo que sí el cliente librado no dispone de recursos suficientes en su cuenta de operaciones en moneda CUC, se aplicarán las garantías dadas por éste.

Esta modalidad no ha sido aplicada en los últimos años por poca divulgación, es un servicio que da garantía de pago, por lo que resultaría beneficioso para aquellos clientes que tengan deudas de difícil cobro, al cierre del mes de octubre las entidades del territorio tenían un 7.8% y un 11.8% del total de deudas por cobrar y pagar envejecidas. Ver **anexo No. 5**.

Si el total de las deudas vencidas fueran pagadas mediante letras de cambio avaladas significaría ingresos ascendentes a 2160.00 moneda CUC.

Ejemplo:

Deuda vencida 288.00 miles de CUC \* 0.75%.

#### **4. Préstamos para operaciones corrientes, inversiones y leasing**

El Préstamo es un financiamiento que se otorgará al Prestatario para un destino y fin específicos, que contribuyan al desarrollo de su actividad pudiendo estar vinculado a sus operaciones corrientes y/o de inversiones, manteniendo su garantía desde su aprobación hasta su total recuperación, significando que tiene que ser recuperable en un término de tiempo dado y que devengará intereses por su utilización.

El Préstamo se otorgará de acuerdo a las disponibilidades financieras existentes según el flujo de caja, pudiéndose otorgar a corto plazo, mediano plazo y largo plazo.

El Préstamo devengará intereses desde la fecha de su otorgamiento hasta su total amortización de acuerdo a las tasas pactadas y dentro de los rangos establecidos para cada tipo.

En la actualidad los préstamos están concentrados en la Casa Matriz y ésta a su vez los otorga a las distintas casa matrices del Mintur, la Casa ha obtenido por intereses por este concepto alrededor de 30 millones de unidades monetarias hasta el cierre 31 de octubre de 2013, lo que evidencia su factibilidad, en la actualidad se maneja la posibilidad de trasladar los préstamos hacia las sucursales.

La cuantía de la tasa será fijada dentro de los rangos establecidos por el BCC por cada tipo de préstamo, que oscilan entre un 5% anual por préstamos a corto y mediano plazo y 7% anual por largo plazo.

Mediante el arrendamiento financiero o leasing, se pueden financiar inversiones de carácter permanente, que pueden contratarse durante un periodo de tiempo, evitando la necesidad de comprometer fondos en el momento de adquirir el uso

del bien. Para empresas con problemas financieros es una buena forma de adquirir un equipo nuevo. Es la práctica de contratar los servicios de un activo, en vez de adquirirlo en propiedad, con el mínimo desembolso de efectivo para la organización usuaria (arrendataria).

Ventajas del leasing

1. Financiación a mediano y largo plazo.
2. Es una forma de financiamiento alternativo, para no utilizar como fuente un aumento de capital.
3. Es un poco más caro que la compra del bien, pero tiene la ventaja que los pagos se van realizando con el producto de la inversión, los pagos pueden ser iguales, ir aumentando o disminuyendo según su contrato.

#### **4. Factoraje**

El Factoraje constituye un conjunto de servicios a las personas jurídicas (empresas y entidades) sustentados en la transferencia a una institución financiera de los derechos de cobro documentados que poseen los cedentes sobre terceros. El Factoraje puede incluir todos o algunos de los siguientes servicios: gestión de cobro, asesoría financiera para la administración de la cartera de clientes y financiamiento.

El Contrato de Factoraje ofrece al cliente entre otras, ventajas tales como:

- ahorro de tiempo y de gastos, así como, precisión de la obtención de informes.
- permite la máxima movilización de la cartera de deudores y garantiza el cobro de todos ellos.
- simplifica la contabilidad, ya que mediante este Contrato el usuario pasa a tener un solo cliente.
- permite recibir anticipos de los créditos cedidos.
- para el personal directivo, ahorro de tiempo en supervisar y dirigir la organización de una contabilidad de ventas.

Asimismo, presenta como inconvenientes:

- coste elevado. Concretamente el tipo de interés aplicado es mayor que el descuento comercial convencional.
- el Factor puede no aceptar algunos de los documentos de su cliente.
- el cliente queda sujeto al criterio del Factor para evaluar el riesgo de los distintos Deudores.

Implica otros servicios que pudiesen ser brindados, tales como:

- análisis de la solvencia de los deudores, valorando el riesgo crediticio de la entidad vendedora.
- gestión de cobro del total de las cuentas factorizadas, puntualizando si autoriza o no amortizaciones parciales de deuda.
- posible administración de las cuentas por cobrar cedidas, con emisión de informaciones periódicas al cliente del estado de las mismas.
- otorgamiento al cliente del 100% de los riesgos de insolvencia de los Deudores.
- financiamiento anticipado, a partir de un % que determine el Factor de las Cuentas factorizadas.

La utilización del factoring en el territorio nacional podría ser un instrumento que coadyuve a la mayor eficiencia de las relaciones de cobros y pagos entre las empresas y de su gestión financiera.

### **5. Consultoría**

Teniendo en consideración que se debe trasladar la administración de las cuentas de clientes hacia las empresas, que esto ha contribuido por años que los clientes, descuiden sus finanzas, se considera que estos servicios puede ser una alternativa viable para la solución de esta problemática donde se aplicaría:

- ingeniería financiera solicitada por clientes específicos, dentro o fuera del sector.
- teneduría de libros a pequeñas empresas o instalaciones o al sector por cuenta propia vinculado al sector turístico.
- certificación de balance.

- otras consultarías económicas temáticas solicitadas por clientes dentro y fuera del sistema, para temas como gestión, cuentas por cobrar, liquidez, consultaría financiera, etc.

Estos servicios se cobrarían según lo pactado entre las partes.

### **Conclusiones Parciales**

- La estructura organizacional que se propone, tiene como finalidad: unificar, homogenizar, racionalizar las informaciones a brindar y depurar las funciones, de manera que garantice incrementar la cartera de servicios
- Con la cartera de servicios que se propone, se prevé incremento en los ingresos de la Sucursal y mejorar las relaciones de cobros y pagos en el Sistema de Turismo en el territorio.

## CONCLUSIONES

- ✚ Con la revisión bibliográfica realizada, se pudo constatar que en Cuba radican 15 casas financieras no bancarias, que difieren en la diversidad de servicios que brindan en dependencia del propósito para el cual fueron creadas, se destacan dentro de los más comunes: Descuento de efectos comerciales (*forfaiting*), Arrendamiento financiero (*leasing*), otorgar préstamos, brindar servicios de ingeniería financiera.
- ✚ En el diagnóstico realizado, se pudo constatar que en la entidad objeto de estudio, no se explotan todos los servicios declarados en su objeto social, debido entre otras causas: a la poca divulgación entre sus clientes.
- ✚ Con el análisis de factibilidad realizado, se demuestra que la estructura organizacional propuesta para Fintur S.A. Sucursal Trinidad, se podrá incrementar la cartera de servicios y los ingresos que mejorarán la situación económico financiera, en la medida que sea capaz de optimizar las fuentes internas de financiamientos y expandirse hacia otros sectores.

## RECOMENDACIONES

- ✚ Presentar la propuesta de modificación de estructura organizacional y la cartera de servicios a la Casa Matriz, para que sea valorada y aprobada.
- ✚ Continuar esta línea de investigación, para que se perfeccione y actualice la estructura, siempre que sea necesario y pertinente atendiendo al contexto en que se desenvuelve.
- ✚ Divulgar los resultados de la investigación en instituciones financieras de este tipo, para que la propuesta sea generalizada, siempre y cuando se le realicen las adecuaciones pertinentes.
- ✚ Divulgar los resultados de la investigación en eventos científicos.

## BIBLIOGRAFIA

6. El arte de negociar. (2006). *Revista Mundo Ejecutivo*.
7. Banco Central de Cuba. (s.f.). *Sobre los Bancos e Instituciones Financieras No Bancarias*.
8. Banco Central de Cuba. (2005). Resolución No.14/05. *Licencia a Casas de Cambio para efectuar operaciones*. La Habana, Cuba.
9. Banco Central de Cuba. (2012). Decreto Ley No.173. La Habana , Cuba.
10. Banco Central de Cuba. (s.f.). [http://www.bc.gov.cu/Espanol/financieras\\_nobancarias.asp](http://www.bc.gov.cu/Espanol/financieras_nobancarias.asp). Recuperado el 2013
11. Banco Central de Cuba. (s.f.). [http://www.bc.gov.cu/Espanol/financieras\\_nobancarias.asp](http://www.bc.gov.cu/Espanol/financieras_nobancarias.asp). Recuperado el 2013
12. Brealey, R. A., & Myers, S. C. (1993). *Fundamentos de Financiación Empresarial. Cuarta Edición*. Barcelona: McGraw .
13. Briceo, A. (2000). *Formas y Fuentes de Financiamiento a Corto Plazo*. Maracaibo, Venezuela.
14. Consejo de Estado. (28 de Mayo de 1997). Decreto Ley No.172. *La Creación del Banco en Cuba*. La Habana, Cuba.
15. Consejo de estado. (1997). Decreto Ley No.173. *Sobre los Bancos e Instituciones Financieras No Bancarias*. La Hanana, Cuba.
16. Domínguez Gómez, E. (2007). *Fuentes de financiamiento Empresarial*. Matanzas, Cuba.
17. Feinberg, R. (2012). *Cuba y las instituciones financieras internacionales-temas*. Recuperado el 2012, de [www.temas.cult.cu/catalejo/economia/](http://www.temas.cult.cu/catalejo/economia/)
18. Fernández, J. A., & Navarro, I. (1974). *Cómo Interpretar un Balance*. Barcelona: Ediciones Deuto.
19. Fintur S.A. Sucursal Trinidad. (2011). *Estrategia 2011-2015*. Trinidad, Sancti Spíritus, Cuba.
20. Fintur S.A. Sucursal Trinidad. (2011, 2012, 2013). *Estados Financieros*. Trinidad, Sancti Spíritus, Cuba.

21. Fintur S.A. Sucursal Trinidad. (2013). Plantilla de Cargos y Ocupaciones. Trinidad, Sancti Spíritus, Cuba.
22. García Suárez, A. (1999). *Negociación de Productos Financieros Bancarios: El Factoring*. La Habana.
23. Gómez E, G. (2012). <http://www.gestiopolis.com>. Obtenido de Más que un análisis financiero, una cuestión de razones.
24. González Gutiérrez, A. (Marzo de 1993). Reformas Económicas Socialistas. Cuba: escenarios para los años noventa.
25. Grases T, J. C. (1995). La práctica del Leasing, Factoring, Confirming y Renting. España.
26. [http://es.wikipedia.org/Servicios financieros](http://es.wikipedia.org/Servicios_financieros). (s.f.). Recuperado el 2013
27. [http://www.cfh.cu/servicios Financieros.php](http://www.cfh.cu/servicios_Financieros.php). (s.f.). Recuperado el 2013
28. <http://www.eleconomista.Cubawb.cu>. (s.f.). Recuperado el 2013, de la banca se amplía y se diversifica.
29. <http://es.wikipedia.org>. (s.f.). Recuperado el 2013, de Factorage.
30. Juventud Rebelde. (2012). [www.juventudrebelde.cu/.../los-servicios-bancarios-en-cuba-primera-part...](http://www.juventudrebelde.cu/.../los-servicios-bancarios-en-cuba-primera-part...) Recuperado el 2013
31. Ortiz, M. (Marzo de 2006). Técnicas de Negociación.
32. Pérez Morfi, D. (2007). Tesis de Grado. universidad de La Habana. *Propuesta para la Mejora de Gestión de Cobros en la Empresa Cuba Export*. La Habana, Cuba.
33. Sámano Carrillo, M. (2001). Financiamiento a Corto Plazo. Colombia.
34. Santandreu, E. (2002). *Manual of Credit Manager*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
35. Weston, F., & Brigham, E. (s.f.). *Fundamentos de Administración Financiera. Volumen III. Capítulo 11*.

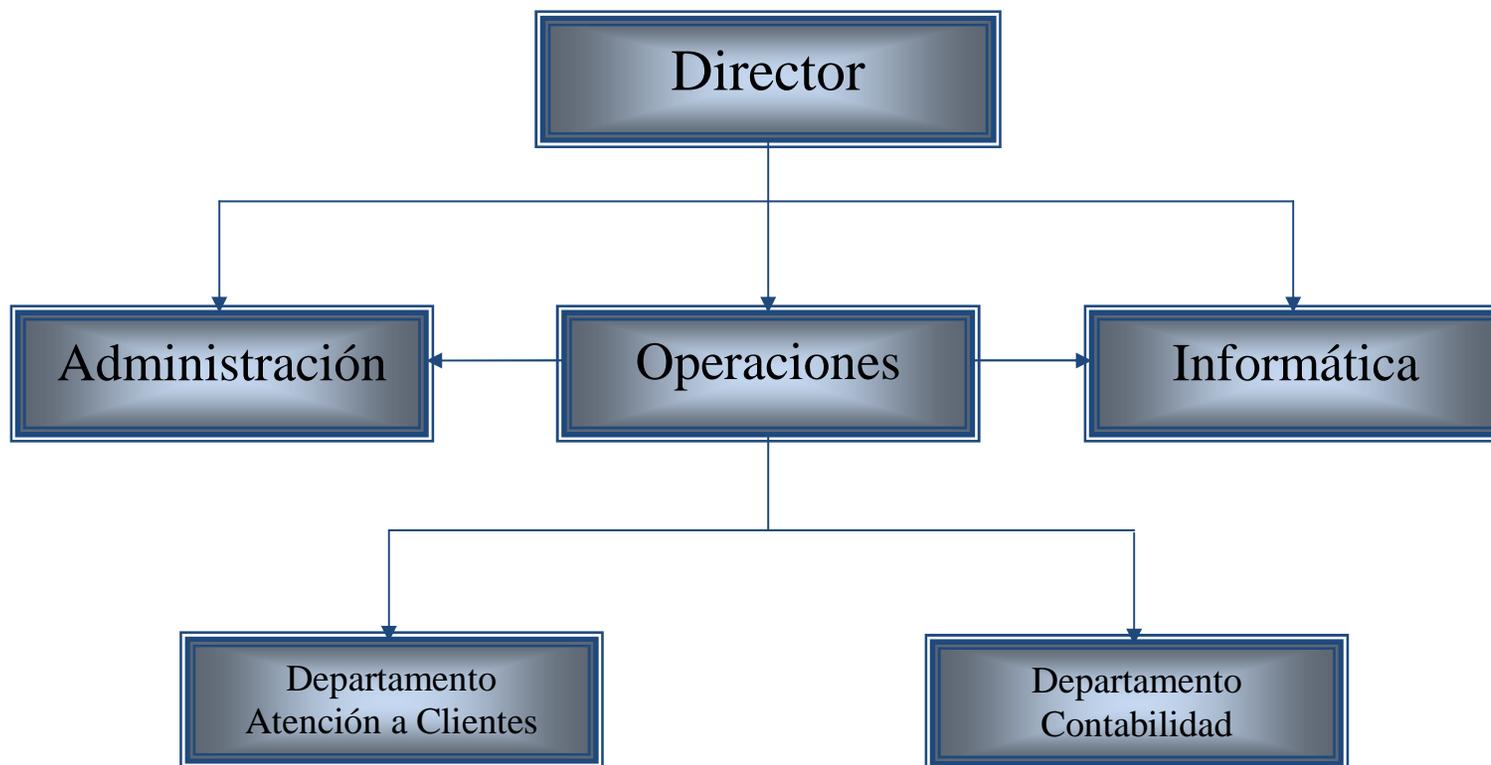






Anexo No.2

Organigrama Actual de Fintur S.A. Sucursal Trinidad



Fuente: Elaboración propia.

**Anexo No.3**

**Organigrama Propuesta para Fintur S.A. Sucursal Trinidad**



**Fuente: Elaboración propia.**

## Anexo no.4

## Fintur Tarifas, Términos y Condiciones para Operaciones Corrientes e Inversiones

Comisión Código SABIC	DETALLES	TARIFAS EN CUC			TARIFAS EN CUP		
		%	MIN	MAX	%	MIN	MAX
032	2.3.1.2- A pagar en nuestro Banco a otro cliente o a su representante, con urgencia		3.00				
112	2.3.1.3- A pagar en otro Banco o a pagar a cualquier otro beneficiario	0.5	10.00	50.00			
129	2.3.1.4- A pagar en otro Banco o a otro beneficiario, con Urgencia	0.5	12.00	52.00			
182	2.3.1.5- Enviada al extranjero: Emisión	.5	10.00	300.00			
183	2.3.1.6- Enviada al extranjero: Enmienda		15.00				
184	2.3.1.7- Enviada al extranjero: Cancel. o devolución		10.00				
154	2.3.2- Emitidas BANDEC – CUC		.15				
155	2-3-2-1- Emitidas BANDEC – CUC entre clientes de distintas sucursales	.5	10.15	25.15			
156	2.3.2.2- Emitidas BANDEC – CUC para pagar a otros beneficiarios	.5	7.15	25.15			
157	2.3.2.3- Emitidas BANDEC – CUC pagar a otros beneficiarios en otro Banco	.5	10.15	150.15			
174	2.3.2.4- Emitidas BANDEC – CUC pago en efectivo salarios, estimulación y dietas en BANDEC u otro Banco	.5	10.15	150.15			
158	2.3.3- Emitida BM – CUC		.10				
159	2.3.3.1- Emitida BM –CUC para beneficiarios de otros Bancos	0.25	1.10	20.10			
160	2.3.4- Emitida BANDEC – CUP					.42	
161	2.3.4.1- Emitida BANDEC – CUP a cliente de distinta Sucursal o de otro Banco				.5	3.42	5.42
162	2.3.4.2- Emitida BANDEC – CUP a cliente de distinta Sucursal o de otro Banco con Urgencia				.5	5.42	7.42
163	2.3.4.3- Emitida BANDEC – CUP para pagar a otros beneficiarios				.5	7.42	25.42
164	2.3.4.4- Emitida BANDEC – CUP pagar a otros beneficiarios – Urgencia				.5	9.42	27.42
173	2.3.4.5- Emitidas BANDEC – CUP pago en efectivo salarios, estimulación y dietas en BANDEC u otro Banco				.5	10.42	150.42
165	2.3.5- Emitida BM – CUP					.10	
166	2.3.5.1- Emitida BM – CUP para beneficiarios de otros Bancos				0.25	1.10	20.10
167	2.3.5.2- Emitida BM –CUP para beneficiarios de otros Bancos – Urgencia				.25	3.10	22.10
	2.3.6- Recibidas del extranjero- BFI						
185	2.3.6.1- Para acreditar en cuenta o pagar en efectivo	.25	7.00	50.00			
186	2.3.6.2- Cancelación o devolución. (a cargo del remitente)		10.00				
187	2.3.6.3- Banco a Banco		10.00				
	2.3.7- Recibidas de otros Bancos del país- BFI						
188	2.3.7.1- Para acreditar en cuenta o pagar en efectivo	.50	7.00	40.00			
006	2.4- Cancelación de Instrumentos de Pago – FINTUR		3.00			3.00	
016	2.5- Emisión de Instrumentos de Pago con Urgencia		2.00			2.00	
171	2.6- Orden de Pago emitida BANDEC – CUP					0.40	
	<b>3- GESTION DE COBRO</b>						
113	3.1- Letras de Cambio –Domiciliadas en la propia Sucursal – Presentadas el mismo día de vencimiento	Sin Costo					
114	3.2- Letras de Cambio –Domiciliadas en la propia Sucursal – Recibidas antes del vencimiento		10.00				
115	3.3- Letras de Cambio –Domiciliadas en otra Sucursal		25.00				

Comisión Código SABIC	DETALLES	TARIFAS EN CUC			TARIFAS EN CUP		
		%	MIN	MAX	%	MIN	MAX
116	3.4- Letras de Cambio –No domiciliadas en la Sucursal		50.00				
117	3.5- Letras de Cambio –No domiciliadas en otra Sucursal		100.00				
118	3.6- Letras de Cambio Domiciliadas sin fondos al vencimiento y que el cliente decide mantener en gestión de cobro por más de 30 días (por mes o fracción)		20.00				
130	3.7- Aceptación directa sobre la Letra	1.7		70.00			
168	3.8- Aceptación por documento	1.0		30.00			
	<b>4- NEGOCIACION DE DOCUMENTOS</b>						
	4.1- Descuento de Letra de Cambio						
086	4.1.1- Descuento Letras de Cambio		A decisión Comité Crédito				
126	4.1.2- Descuento Letras de Cambio – Librador EMPRESTUR, Servisa o ITH		A decisión Comité Crédito				
088	4.2- Factoraje (Compra de Cuenta)		Según Pacto				
089	4.2.1- Factoraje (Anticipo de dinero)		Según Pacto				
170	4.3- Factoraje (Sin anticipo de dinero)		1% Flat x Fact.	5.00	100.00		
	<b>5- AVALES Y GARANTIAS OTORGADAS A ENTIDADES TURISTICAS</b>						
135	5.1- Cartas de Garantía asumidas por entidades nacionales clientes de FINTUR		0.5 Flat				
136	5.2- Cartas de Garantía asumidas por entidades nacionales		0.75 Flat				
137	5.3- Cartas de Garantía asumidas por entidades extranjeras		1.25 Flat				
138	5.4- Aval de Letras de Cambio asumidas por entidades nacionales clientes de FINTUR		0.5 Flat				
035	5.5- Aval de Letras de Cambio asumidas por entidades nacionales		0.75 Flat				
036	5.6- Aval de Letras de Cambio asumidas por entidades extranjeras		1.25 Flat				
122	5.7- Aval sobre clientes (criterios)		25.00				
	<b>6- SERVICIOS DE INFORMACION</b>						
058	6.1- Información Comercial		30.00				
019	6.2- Confirmación de Saldos e Informes requeridos por Auditores *		Sin Costo				Sin Costo
097	6.3- Informe solicitado por los niveles superiores de las Entidades		Según pacto				Según pacto
098	6.4- Disponibilidad de Saldos u otras Informaciones adicionales		Según pacto				Según pacto
	<b>7- OTROS SERVICIOS</b>						
099	7.1- Localización de documentos cargados o acreditados en una cuenta (siempre que no sea un error de FINTUR)		C/uno		5.00		
175	7.2- Localización de documentos cargados o acreditados en cuenta por el Banco (siempre que no sea error del mismo)		15.00				
	7.3- Administración de Cuentas						
141	7.3.1- Por cada instrucción mensual a una Cuenta que implique trasposos hacia una o dos Cuentas, con independencia de la frecuencia		10.00				
142	7.3.2- Por cada instrucción mensual a una Cuenta que implique trasposos a más de dos (2) Cuentas, con independencia de la frecuencia		20.00				
143	7.3.3- Por cada instrucción puntual de cada Cuenta		2.00				
105	7.4- Otros Servicios		Según pacto				Según pacto
189	7.5- Cambio de denominaciones (BFI) (personas jurídicas)		.50				
190	7.6- Block de modelos de depósito en cuenta (BFI)			3.00			
			.5	5.00	20.00		
207	7.8- Recepción depósitos de clientes de otros Bancos (BFI)						

Comisión Código SABIC	DETALLES	TARIFAS EN CUC			TARIFAS EN CUP		
		%	MIN	MAX	%	MIN	MAX
046	<b>8- TARIFAS ADICIONALES POR COMISIONES</b> 8.1- Servicio de TELEX o FAX enviados a través de FINTUR	C/hoja	5.00		C/hoja	5.00	
	<b>9- CREDITOS DOCUMENTARIOS</b>						
	9.1- Comisión de emisión						
191	9.1.1- Local		50.00				
192	9.1.2- Exterior		100.00				
	9.2- Exportación						
193	9.2.1- Comisión de preaviso		15.00				
194	9.2.2- Comisión de notificación		30.00				
195	9.2.3- Comisión por trámite de documentos	.10	30.00	1000.00			
196	9.2.4- Comisión de reembolso	.10	100.00	300.00			
	9.3- Importación						
197	9.3.1- Comisión de negociación	.25	30.00				
198	9.3.2- Comisión por no utilización		100.00				
199	9.3.3- Comisión de confirmación (c/trimestre o fracción)	.10	40.00				
200	9.3.4- Comisión de enmienda		25.00				
201	9.3.5- Comisión de enmienda de cancelación		100.00				
202	9.3.6- Comisión por discrepancia		100.00				
203	9.3.7- Comisión por cesión de productos	.25					
	<b>10- BANCA ELECTRONICA (BFI)</b>						
204	10.1- Emisión de estado de cuenta mensual	Libre					
208	10.2- Carga de tarjetas o cuentas (cada carga)		0.80				
	<b>11- BANCA REMOTA (BFI) ( por cada trimestre)</b>						
205	11.1-Costo fijo por el acceso al servicio		25.00				

\* Para la prestación de este servicio debe mediar solicitud escrita con la firma del Auditor actuante y su número de registro como tal.

## Anexo No.5

INFORME ESTADISTICO DE CUENTAS POR COBRAR Y PAGAR						
Octubre 2013 Mintur Sancti Spiritus						
Lineamientos 10 y 12						
ENTIDADES	Cuentas por Cobrar			Cuentas por Pagar		
	Saldo Total	Saldo Envejecido	%	Saldo Total	Saldo Envejecido	%
Hotel Ancón	150,7	22,8	15,1	131,1	1,3	1,0
Hotel Trinidad del Mar	344,5	66	19,2	170,7	1,7	1,0
Hotel Costa Sur	107,6	24	22,3	83,2	0,2	0,2
Hotel Las Cuevas	148,7	8,0	5,4	105,3	0,0	0,0
Hotel Iberostar Tdad	143,5	18,9	13,2	165,1	33,6	20,4
Villa Ma. Dolores	41,5	0,8	1,9	13,2	0,0	0,0
<b>CUBANACAN.</b>	<b>936,4</b>	<b>140,5</b>	<b>15,0</b>	<b>668,6</b>	<b>36,8</b>	<b>5,5</b>
<b>EMPRESA ISLAZUL</b>	<b>103,2</b>	<b>12,3</b>	<b>11,9</b>	<b>118,7</b>	<b>3,1</b>	<b>2,6</b>
Marina Trinidad	24,3	14,9	61,3	5	0	0,0
Palmares	126,3	8,5	6,7	261,1	56,7	21,7
Transtur	63	13,2	21,0	4,2	0	0,0
Caracol	32,5	0	0,0	92,1	0	0,0
Viajes Cubanacan	31,2	1,2	3,8	22	0	0
Turismo y Salud	0,0	0		0,0	0	
Cubatur	24,3	3,9	16,0	8,9	0,8	9,0
<b>EXTRAHOTELERA</b>	<b>301,6</b>	<b>41,7</b>	<b>13,8</b>	<b>393,3</b>	<b>57,5</b>	<b>14,6</b>
ITH	915,4	12	1,3	1179,1	182	15,4
Emprestur	378,9	0	0,0	85,2	8,6	10,1
<b>APOYO</b>	<b>1294,3</b>	<b>12</b>	<b>0,9</b>	<b>1264,3</b>	<b>190,6</b>	<b>15,1</b>
<b>MINTUR</b>	<b>2635,5</b>	<b>206,5</b>	<b>7,8</b>	<b>2444,9</b>	<b>288,0</b>	<b>11,8</b>