



**Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Estudios Contables  
Programa de Especialidad en Gestión Contable y Financiera para el Turismo**

**Título:**

**Propuesta de transformación de la Unidad Empresarial de Base GET  
Cienfuegos en Unidad Empresarial de Base Autorizada para la  
distribución de utilidades.**

**Memoria Escrita  
en opción al grado de Especialista en Gestión Contable y Financiera para el  
Turismo**

**Autor:  
Ing. Iris Castillo Quintana**

**Tutores:  
MSc. Deisy Gavín Morales  
Especialista Dayamí González Moya**

**Cienfuegos, diciembre de 2022**



**Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Estudios Contables  
Programa de Especialidad en Gestión Contable y Financiera para el Turismo  
Quinta Edición**

**Título:**

**Propuesta de transformación de la Unidad Empresarial de Base GET  
Cienfuegos en Unidad Empresarial de Base Autorizada para la  
distribución de utilidades.**

**Memoria Escrita  
en opción al grado de Especialista en Gestión Contable y Financiera para el  
Turismo**

**Autor:  
Ing. Iris Castillo Quintana**

**Tutores:  
MSc. Deisy Gavín Morales  
Especialista Dayamí González Moya**

**Cienfuegos, diciembre de 2022**

## Declaración de Autoridad



Hago constar que la presente Memoria Escrita en opción al grado de Especialista en Gestión Contable y Financiera en el Turismo fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios del Programa de la Especialidad en Gestión Contable Financiera en el Turismo. Autorizo a que la misma sea utilizada por la Universidad para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento, ni publicada sin la aprobación de la Universidad.

Firmo la presente a los 29 días del mes de noviembre del año 2022.

Nombres y Apellidos del Autor:

Firma del Autor:

Iris Castillo Quintana

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según las normas establecidas en nuestro centro y que el mismo cumple los requerimientos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Nombres y Apellidos del Tutor:

Firma de Tutor:

Deisy Gavín Morales

Nombres y Apellidos del Tutor:

Firma de Tutor:

Dayamí González Moya

Nombres y Apellidos de Registrador CRAI:

Firma de Registrador CRAI:

| Anotación del Tribunal de Defensa de la Memoria Escrita |     |     |              |                      |
|---------------------------------------------------------|-----|-----|--------------|----------------------|
| Fecha de la defensa:                                    |     |     | Calificación | Firma del Presidente |
| Día                                                     | Mes | Año |              |                      |
|                                                         |     |     |              |                      |

## **Pensamiento**

“Desarrollar la economía significa ni más ni menos ofrecer mayor bienestar al pueblo, el peor riesgo estaría en no cambiar, en no transformar”.

Miguel Díaz-Canel Bermúdez

## **Dedicatoria**

Le dedico el resultado de este trabajo a mis padres que me apoyaron con una enorme dosis de amor y sin pedir nada a cambio.

## **Agradecimientos**

A mi esposo, por apoyarme en las noches más difíciles durante mis horas de estudio.

A mi tutora, usted formó parte importante de este trabajo con sus aportes profesionales que la caracterizan.

A los profesores de la especialidad, sus palabras fueron sabias, sus conocimientos rigurosos y precisos.

A mis compañeros de GET, tanto de la UEB como de otros territorios, que aportaron información para la investigación.

## **Resumen**

La empresa estatal, como actor primordial de la economía cubana, es sin dudas la mayoritaria fuente de riqueza, bienestar y prosperidad de la sociedad cubana, por lo que ha sido objeto de los principales cambios y medidas económicas y organizativas en la última etapa, como debe ser para el operador de los medios fundamentales de producción y servicios en el socialismo, de los que es dueño el pueblo. Forma parte de estas medidas económicas y organizativas el Decreto Ley 34 del Sistema Empresarial Estatal Cubano, decreto que ofrece autonomía a unidades empresariales de base mediante la transformación en unidades empresariales de base autorizadas. Esta condición permite fundamentalmente poder distribuir las utilidades formadas a los trabajadores sin que interfieran los resultados de la empresa. La investigación tiene como objetivo fundamental proponer a la empresa a la que se subordina la Unidad Empresarial de Base GET Cienfuegos, la transformación en Unidad Empresarial de Base Autorizada para la distribución de utilidades. Se realizó la revisión de documentos, disposiciones, el análisis de estados de rendimiento financiero de la UEB en el período del 2018 al 2022 como parte del diagnóstico de la situación actual de la empresa y la UEB para confeccionar la propuesta argumentada. Con esta propuesta se demuestra que la UEB está en condiciones para transformación que permitirá motivar a los trabajadores en la producción de bienes y servicios a partir de la nueva forma de distribución de utilidades.

## **Abstract**

The state company, as a primary actor in the Cuban economy, is undoubtedly the majority source of wealth, well-being and prosperity of Cuban society, which is why it has been the object of the main changes and economic and organizational measures in the last stage, such as it must be for the operator of the fundamental means of production and services in socialism, which the people own. Part of these economic and organizational measures is Decree Law 34 of the Cuban State Business System, a decree that offers autonomy to base business units by transforming them into authorized base business units. This condition fundamentally allows to be able to distribute the profits formed to the workers without interfering with the results of the company. The fundamental objective of the investigation is to propose to the company to which the GET Cienfuegos Base Business Unit is subordinated, the transformation into an Authorized Base Business Unit for the distribution of profits. The review of documents, provisions, the analysis of financial performance statements of the UEB in the period from 2018 to 2022 was carried out as part of the diagnosis of the current situation of the company and the UEB to prepare the argued proposal. With this proposal it is demonstrated that the UEB is in conditions for transformation that will allow motivating workers in the production of goods and services from the new form of distribution of profits.

## Índice

|                                                                                                                                                                                                                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introducción .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>1</b>  |
| <b>Capítulo I: Fundamentación teórica respecto al análisis de los estados de rendimiento financiero para la distribución de utilidades y diagnóstico de la situación actual de la Empresa de Servicios Informáticos Especializados GET y la autonomía de la UEB GET Cienfuegos. ....</b> | <b>8</b>  |
| 1.2    Fundamentos teóricos respecto al análisis de estados de rendimiento financiero para la distribución de utilidades. ....                                                                                                                                                           | 8         |
| 1.3    Situación actual de la Empresa de Servicios Informáticos Especializados GET y la UEB GET Cienfuegos para la distribución de utilidades. ....                                                                                                                                      | 12        |
| 1.4    Matriz DAFO, herramienta de diagnóstico para la estrategia de desarrollo de la UEB una vez aprobada la transformación de la UEB GET Cienfuegos en UEB Autorizada.....                                                                                                             | 16        |
| <b>Capítulo II: Propuesta argumentada para la distribución de utilidades enfocada a la transformación de la UEB GET Cienfuegos en UEB autorizada. ....</b>                                                                                                                               | <b>21</b> |
| 2.1 Propuesta de Expediente UEB-Autorizada: UEBA GET CIENFUEGOS.....                                                                                                                                                                                                                     | 21        |
| 2.2 Plan de acción:.....                                                                                                                                                                                                                                                                 | 31        |
| <b>Conclusiones .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>34</b> |
| <b>Recomendaciones .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>35</b> |
| <b>Bibliografía.....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>36</b> |

## Índice de Tablas

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Antecedentes Teóricos.....                                                                              | 4  |
| Tabla 2. Distribución del Monto Formado a las UEB. ....                                                          | 13 |
| Tabla 3. Distribución Interna de la UEB.....                                                                     | 14 |
| Tabla 4. Distribución Individual. ....                                                                           | 15 |
| Tabla 5. Distribución de utilidades formadas del 2018 al 2022. Modelación en condiciones de UEB Autorizada. .... | 16 |
| Tabla 6. Resultado de la Matriz de Impactos Cruzados. ....                                                       | 17 |
| Tabla 7. Resultados de la Tabulación. ....                                                                       | 18 |
| Tabla 8. Factores Externos. ....                                                                                 | 27 |
| Tabla 9. Factores Internos. ....                                                                                 | 28 |
| Tabla 10. Modelo propuesto para la nueva forma de distribución de utilidades.....                                | 31 |
| Tabla 11. Plan de Acción. ....                                                                                   | 32 |

### Introducción

La empresa estatal ha sido definida una y otra vez como el eslabón fundamental de la economía cubana desde las tesis y resoluciones adoptadas en los diferentes congresos del Partido Comunista hasta su actual visión en la Conceptualización del Modelo Económico y Social. A pesar de encontrar un reflejo en las diferentes disposiciones legales aprobadas para regular su creación, organización y funcionamiento, esto no ha logrado dar paso al necesario reconocimiento de su autonomía. La propia norma legal que describe la OSDE (Organización Superior de Dirección Empresarial) define a la empresa como el eslabón principal de este sistema, “una entidad con personalidad jurídica y patrimonio propio, creada para la producción de bienes y la prestación de servicios, a los efectos de cumplir de manera eficiente su gestión empresarial, conforme al plan anual aprobado”. Debe cubrir sus gastos con sus ingresos, asegurar su aporte al Estado, subvencionar, además, a la OSDE a la que pertenece y responder de manera independiente por sus obligaciones con sus recursos financieros. Durante los últimos años hay espacios en los que ha ganado cierta autonomía más bien en cuanto a su objeto social, su estructura y plantilla, la utilización de ciertos fondos y la formación de salarios y precios.

El 7 de mayo del 2021 se pone en vigor el Decreto Ley 34 del Sistema Empresarial Estatal Cubano donde se ratifica a la empresa estatal socialista como el sujeto principal de la economía nacional; con autonomía en su administración y gestión, al tiempo que posee el principal rol estratégico en la producción de bienes y servicios.

Ese Decreto Ley contiene las 15 medidas que conforman el paquete de disposiciones legales anunciadas por el Ministerio de Economía y Planificación desde septiembre de 2020. Estas ofrecen especial atención a cómo robustecer a la empresa social socialista. Asimismo, pretenden enrumbar a esta última hacia su necesaria transformación, lo que deberá redundar en mejores condiciones para garantizar que el sistema de empresas estatales dé el salto productivo, así como en la prestación de servicios y en términos de calidad dentro de la vida económica del país.

Entre las facilidades aprobadas ya en 2020, destacan: la flexibilización de la distribución de aquellas utilidades retenidas después de impuestos.

Dentro del sistema empresarial cubano se encuentra el Ministerio de Turismo como organismo de la Administración Central del Estado encargado de proponer y, una vez aprobadas, dirigir y controlar la aplicación de las políticas del Estado y del Gobierno en materia de turismo. En el contexto actual tiene como tareas imprescindibles diseñar nuevas ofertas e incentivar el multidesestino, transformar el sistema empresarial del turismo, con una empresa más innovadora,

perfeccionar y consolidar los negocios existentes y sumar más, buscar los mayores encadenamientos posibles dentro de fronteras, impulsar los mantenimientos, el proceso de recuperación de las habitaciones fuera de orden y la informatización del sector. En este último aspecto tiene un papel fundamental la Empresa de Servicios Informáticos Especializados (GET), perteneciente al Ministerio de Turismo y como resultado del perfeccionamiento estructural del MINTUR, se subordina a la OSDE Grupo Empresarial de Servicios SERVITUR S.A. a partir de la suscripción de un contrato de supervisión y fiscalización. La Empresa de Servicios Informáticos Especializados (GET), nombre oficial por el que fue inscripta la instalación fundada el 16 de febrero de 1995, es una empresa de alcance Nacional que cuenta con UEB en las provincias: La Habana, Matanzas (Varadero), Cienfuegos, Villa Clara, Ciego de Ávila, Camagüey (Santa Lucía), Holguín y Santiago de Cuba. La Oficina Central se encuentra ubicada en la Calle O, No. 157, entre 23 y Humboldt, Vedado. Específicamente la UEB GET Cienfuegos, con representación en el territorio de Cienfuegos y Trinidad, es la única entidad que brinda servicios informáticos especializados a las entidades del sector del turismo en los territorios que atiende, lo que le permite mantener una fuerte presencia en el sector, ofertando servicios altamente sensibles para su funcionamiento y desarrollo. Para realizar sus actividades con una óptima calidad, cuenta con personal altamente capacitado y con experiencia, con capacidad para integrar soluciones, con gran dominio de la Suite ZUN (su principal producto).

Bajo su condición de Unidad de Base Empresarial, la UEB GET Cienfuegos, tiene una estructura a partir de la cual se organizan todos los procesos de prestación de servicios y aun cuando carece de personalidad jurídica propia, puede ser sujeto de relaciones contractuales, contraer derechos y obligaciones y responder por estas. Su independencia es relativa debido a que la empresa a la que se subordina establece límites para su ejercicio económico.

Las empresas tienen la facultad de aprobar que las UEBs, que cierran ciclos productivos total o parcialmente o desarrollen actividades de diferente naturaleza, elaboren estados financieros, paguen impuestos sobre utilidades y distribuyan utilidades.

En el artículo 32 del Decreto-Ley 34 se ampara una nueva modalidad de las UEB. Se nombran con el apellido de “autorizadas”, porque —dice el escrito— “siempre que esté autorizada por la entidad que la crea, la unidad empresarial de base puede:

- Elaborar estados financieros, pagar impuestos sobre utilidades y distribuir utilidades.
- Acceder a créditos otorgados por el sistema bancario o instituciones financieras.
- Siguen sin personalidad jurídica y sin aprobar el plan, pues deben proponer su proyecto a la empresa, las nuevas facultades “rozan con autonomía”, los mayores dilemas han estado a la hora de repartir las ganancias.

Las Unidades Empresariales de Base “Autorizadas” se consideran el sustento legal para, sin tener que convertir a una UEB en una empresa, sus trabajadores puedan disfrutar de las ganancias creadas, sin que interfieran los resultados de otros.

En esta nueva modalidad resalta la autonomía para la distribución de utilidades, siendo este un derecho constitucional que tienen los trabajadores para recibir una parte de las ganancias que obtiene una empresa o un patrón por la actividad productiva o los servicios que ofrece en el mercado.

Están en posición de recibir utilidades los empleados que participen en cursos de capacitación a tiempo completo por decisión de instancias superiores o por necesidades de la producción y los servicios; actúen como juez lego en los tribunales populares y como autoridad electoral no profesional o movilizado para desempeñar funciones durante el desarrollo de los procesos electorales. Serán beneficiados también los trabajadores que participen en movilizaciones militares, ante desastres naturales, tecnológicos o sanitarios y los cuadros sindicales que actúen con carácter profesional en una organización de base, vinculada a la empresa, que incluye los burós sindicales, especiales y extraterritoriales.

Se garantiza, además, el disfrute de la licencia de maternidad pre y posnatal de la madre trabajadora y las vacaciones pagadas.

Sin limitar los montos salariales las administraciones deben tener en cuenta, con el visto bueno del sindicato y del colectivo, el aporte al Presupuesto del Estado y las utilidades destinadas a crear un fondo o ampliar el capital propio para diversas actividades, a liquidar deudas, a construir y reparar viviendas de los trabajadores, a inversiones, a la innovación tecnológica o a la capacitación, cuestiones que actualmente son facultad de la empresa.

### **Antecedentes del problema**

A nivel mundial y en Cuba para el análisis de los estados de rendimiento financiero y la distribución de utilidades existen diversas normativas y reglamentos que forman parte del análisis de antecedentes teóricos para la investigación que se realiza y que se relacionan en la Tabla 1, pero no están relacionados específicamente con la autonomía que pueden adquirir las UEB a partir del Decreto Ley 34 del 2021 para realizar la distribución de utilidades.

**Tabla 1. Antecedentes Teóricos.**

| Autores                                                                | País     | Año  | Resultado Investigativo                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------|----------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alfonso                                                                | Cuba     | 2017 | Relación Costo- volumen – utilidad en la Unidad Empresarial de Base «Central Azucarero Elpidio Gómez Guzmán». |
| Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA. | España   | 1995 | Costes de Calidad. Principios de Contabilidad de Gestión.                                                     |
| Martínez                                                               | Colombia | 2019 | Formula Financiera para la Distribución Óptima de Utilidades en la Electrificadora del Meta SA.               |
| Baños, García y Martínez                                               | España   | 2014 | Estrategias de financiamiento de las necesidades operativas de fondos y rentabilidad de la empresa.           |
| Decreto 53/2021                                                        | Cuba     | 2021 | De la organización del sistema salarial en el Sistema Empresarial Estatal Cubano                              |
| Decreto Ley No.34 del Consejo de Estado                                | Cuba     | 2021 | Del Sistema Empresarial Estatal Cubano                                                                        |
| Demestre                                                               | Cuba     | 2004 | Técnicas para analizar estados financieros                                                                    |
| Resolución 120/2021 del Ministerio de Finanzas y Precios.              | Cuba     | 2010 | Norma Cubana de Contabilidad para los “Estados Financieros Consolidados”.                                     |
| Secretaría del Trabajo y Previsión Social                              | México   | 2018 | Todo lo que necesitas saber del Reparto de Utilidades                                                         |
| Autores                                                                | País     | Año  | Resultado Investigativo                                                                                       |

|                                |         |      |                                                                                                                                                       |
|--------------------------------|---------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Leyva                          | Cuba    | 2018 | Indicadores de desempeño empresarial para medir la calidad de las estrategias financieras.                                                            |
| Cuenca, Rojas, Cueva y Herrera | Ecuador | 2018 | La gestión del capital de trabajo y su efecto en la rentabilidad de las Empresas Constructoras del Ecuador.                                           |
| Veillard y Peiró               | España  | 2016 | Análisis Económico Financiero de la Cadena Hotelera “Hoteles Santos”                                                                                  |
| Baños, García y Martínez       | España  | 2014 | Estrategias de financiamiento de las necesidades operativas de fondos y rentabilidad de la empresa.                                                   |
| Espinosa                       | Cuba    | 2013 | Modelo y procedimiento para la planificación y el control de la inversión corriente en la actividad hotelera.                                         |
| Costa I                        | España  | 2013 | Análisis del binomio rentabilidad – riesgo de los activos financieros del IBEX 35 para el período 2003-2012.                                          |
| Gitman y Zutter                | EUA     | 2012 | Principios de la Administración Financiera.                                                                                                           |
| Domínguez                      | Cuba    | 2010 | Sistema de indicadores para el control de la gestión de la inversión corriente. Caso hotelero.                                                        |
| Arencibia y Hernández          | Cuba    | 2010 | Procedimiento para la determinación del sistema de indicadores económico-financieros y sus estándares en instalaciones hoteleras del polo de Varadero |

### Situación problemática

Al realizar un análisis de la aplicación del reglamento para la distribución de utilidades en la UEB GET Cienfuegos, subordinada a la Empresa de Servicios Informáticos Especializados GET, perteneciente al Ministerio del Turismo, se evidencia que no disponen de autonomía para realizar dicha distribución.

El reglamento regula lo concerniente al análisis y aprobación de la distribución de las utilidades a los trabajadores, en dependencia de los resultados obtenidos por la Empresa de Servicios Informáticos Especializados GET y establece las bases para su otorgamiento. Además, especifica que debe la empresa cumplir determinados requisitos y principios para pagar un anticipo del resultado anual a cuenta de la distribución de utilidades a los trabajadores.

Se comprobó, mediante estado de resultados correspondiente al 2021, que la distribución de utilidades en ese periodo solo representó el 10% del total de utilidades generadas en la UEB.

Teniendo en cuenta los aspectos antes mencionados, se ha planteado como **problema** a resolver: ¿Cómo lograr autonomía para la distribución de utilidades en la UEB GET Cienfuegos?

El **objetivo general** es: Realizar una propuesta argumentada de transformación de la UEB GET Cienfuegos en UEB autorizada a la Empresa Nacional para la distribución de utilidades.

En correspondencia con el objetivo general se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

1. Analizar los fundamentos teóricos respecto al análisis de estados de rendimiento financiero para la distribución de utilidades.
2. Diagnosticar la situación actual de la Empresa de Servicios Informáticos Especializados GET y la UEB GET Cienfuegos para la distribución de utilidades.
3. Describir la propuesta argumentada para la distribución de utilidades enfocada a la transformación de la UEB GET Cienfuegos en UEB autorizada.

Como **idea a defender** se ha planteado: Con la propuesta argumentada a la Empresa Nacional se demuestra que la UEB GET Cienfuegos se encuentra en condiciones para la transformación en UEB Autorizada y así disponer de autonomía para la distribución de utilidades en el colectivo de trabajadores.

El **objeto de estudio** está representado por el nivel de autonomía de la UEB.

El **campo de acción** la distribución de utilidades.

De acuerdo a los objetivos descritos y en función de resolver la problemática planteada, se estructuran 2 capítulos:

**Capítulo I:** Fundamentación teórica respecto al análisis de los estados de rendimiento financiero para la distribución de utilidades y diagnóstico de la situación actual de la Empresa de Servicios Informáticos Especializados GET y la autonomía de la UEB GET Cienfuegos.

En este capítulo se cumplimenta el primero y segundo objetivo específico, a partir del análisis y criterio de diferentes autores, normas y regulaciones relacionadas con de estados de rendimiento financiero y la distribución de utilidades. Enfocado además en diagnosticar la situación actual de la Empresa de Servicios Informáticos Especializados GET en el proceso de distribución de utilidades y la autonomía de la UEB GET Cienfuegos, realizando análisis de los resultados del procesamiento de la evaluación de impactos de la DAFO para determinar, a partir de esos resultados, cuáles son los que más favorecen o limitan el desarrollo de la UEB, evaluando además los clientes potenciales en el territorio y la estabilidad de los servicios que más se comercializan.

**Capítulo II:** Propuesta argumentada para la distribución de utilidades enfocada a la transformación de la UEB GET Cienfuegos en UEB autorizada.

En este capítulo se da cumplimiento al tercer objetivo específico de la investigación, enmarcado en describir la propuesta argumentada a presentar a la Empresa de Servicios Informáticos Especializados GET para la distribución de utilidades enfocada a la transformación de la UEB GET Cienfuegos en UEB autorizada. Se analiza el expediente de presentación a la Empresa Nacional para la transformación de la UEB en UEB autorizada considerando disposiciones generales, actividad principal y secundarias, objeto social, principales servicios, estructura, principales facultades que adquiere la UEB con la nueva denominación, así como el modelo para la nueva forma de distribución de utilidades.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos** teóricos y empíricos.

Como métodos teóricos el análisis y síntesis: En cuanto al análisis lógico sobre el problema a investigar, así como la interpretación de los resultados obtenidos para lograr la autonomía de la UEB en función de la distribución de utilidades. Inductivo-deductivo: Para la obtención de conocimientos en general y el diagnóstico para proponer la herramienta para el cálculo de la distribución de utilidades.

Como métodos empíricos la observación directa y revisión de documentos: Se analizan reglamentos, disposiciones, estados de rendimiento financiero y otros documentos normativos para evaluar y proponer el proceder para la distribución de las utilidades a partir de la autonomía de la UEB GET Cienfuegos. Entrevistas: Para analizar los criterios e indicadores que intervienen en la distribución de utilidades de la UEB Cienfuegos y otras entidades pertenecientes a la OSDE Servitur.

### **Capítulo I: Fundamentación teórica respecto al análisis de los estados de rendimiento financiero para la distribución de utilidades y diagnóstico de la situación actual de la Empresa de Servicios Informáticos Especializados GET y la autonomía de la UEB GET Cienfuegos.**

#### **1.1 Fundamentos teóricos respecto al análisis de estados de rendimiento financiero para la distribución de utilidades.**

Un estado de rendimiento financiero se convierte en una herramienta de gran utilidad para los propietarios o altos directivos de una empresa, ya que es el material que les permite conocer a la perfección las principales partidas de gastos y de ingresos de las que dependerá el resultado que obtiene la misma en un período determinado. De la misma manera, al poder conocer la rentabilidad que tiene una empresa, pasa a ser un instrumento útil a la hora de poder conseguir nuevos inversores que pueden animarse a poner su dinero si ven que aquella es elevada o, cuanto menos, interesante. (Pérez Porto y Merino, 2014).

Los estados de rendimiento financiero ayudan a tener una mejor visión de los recursos con los que cuenta nuestro negocio, la rentabilidad y otros aspectos importantes que son necesarios para tener un mejor control de lo que sucede en la dinámica de la entidad. Por tal motivo se convierte en una herramienta confiable que permite una buena toma de decisiones para maximizar las utilidades.

Uno de los objetivos fundamentales de cualquier empresa es brindar resultados financieros a sus dueños. A este proceso de asignación de rendimientos o beneficios a los propietarios de una sociedad se llama distribución de utilidades o distribución de dividendos, en dependencia del tipo de sociedad.

Con lo planteado anteriormente resulta lógico afirmar que las entidades económicas estructuradas en forma de sociedad necesitan distribuir sus utilidades a los socios o accionistas, como forma de remunerar el capital invertido. De allí que Caceda (2014) denomina a la distribución de utilidades: proceso de asignación a los legítimos propietarios (socios/accionistas), de rendimientos obtenidos por la sociedad durante un periodo económico.

Por otro lado, es importante destacar que la distribución de utilidades no solo beneficia a los propietarios, sino que también contribuye al desarrollo de la comunidad mediante la generación de empleos, pago de cargas sociales, pago de impuestos, responsabilidad social corporativa, crecimiento económico, entre otras maneras de participación de la empresa en la sociedad donde opera.

Los que trabajan en el sector empresarial deben estar conscientes de la responsabilidad que tienen, la empresa estatal socialista es el actor fundamental de la economía cubana. Avanzar en el desarrollo económico del país es una necesidad impostergable y constituye un verdadero reto en las condiciones actuales.

En los últimos 10 años se han aprobado en Cuba un grupo importante de medidas para fortalecer el sistema empresarial. Las transformaciones en la empresa estatal son numerosas y profundas. Cada vez más, las empresas tienen mayor autonomía y los empresarios mayores facultades en su trabajo de dirección.

A partir de la presentación del Ministro de Economía y Planificación sobre los principales aspectos del Plan de la Economía del 2020, en ANPP 20 de diciembre 2019, fueron aprobadas 28 nuevas medidas para continuar avanzando en el perfeccionamiento de la Empresa Estatal Socialista.

Relacionado con las utilidades destacan las medidas siguientes:

13. Incrementar el pago de utilidades a los trabajadores, de 3 salarios medios en la actualidad a cinco salarios medios, con las siguientes precisiones:

- a. Condicionar el incremento al sobrecumplimiento del 5 % como mínimo de los indicadores directivos.
- b. Precisar que los gastos planificados no ejecutados no pueden ser distribuidos como parte de las utilidades.

16. No aplicar la medida de aportar al Presupuesto del Estado el sobrecumplimiento de las utilidades planificadas superiores al 20 %, hasta tanto se presenten los resultados de la modelación al Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial.

Durante el Consejo de Ministros correspondiente al mes de septiembre de 2020, fueron enunciadas 15 nuevas medidas para fortalecer a la empresa estatal socialista.

1. Sobre el destino de las utilidades retenidas después de impuestos:

a) Flexibilizar la distribución de utilidades a los trabajadores, eliminando el límite de hasta 5 salarios medios sin condicionarlo al cumplimiento o sobre cumplimiento de los indicadores directivos. Esta medida deberá ser aplicada en el ejercicio económico del año 2020, con distribución en el año 2021.

b) Precisar que la empresa establece, en el reglamento para la distribución de utilidades a los trabajadores, de acuerdo con el sindicato, el proceder para la determinación de los montos a distribuir a sus UEB, atendiendo a la participación real de cada una de ellas en los resultados de la empresa. La distribución debe garantizar que se cumpla a nivel de empresa el monto total aprobado por la Junta de Gobierno, sin exceder la cuantía máxima de salarios medios, aprobada en la legislación financiera vigente.

c) Modificar los destinos de las utilidades retenidas, ajustando la cantidad actual de 11 destinos a 10, mediante la agrupación de aquellos que constituyen incremento del capital de trabajo y la creación de dos nuevos destinos:

c.1) Incremento de Capital de Trabajo (agrupa los actuales destinos de incremento de capital de trabajo, amortización de créditos para inversiones, amortización de deudas e inversiones aprobadas con recursos propios).

c.2) Financiamiento de pérdidas contables de años anteriores.

c.3) Desarrollo e Investigaciones.

c.4) Financiamiento de gastos de capacitación.

c.5) Fondo de compensación.

c.6) Distribución de utilidades a trabajadores.

c.7) Fondo para financiar la adquisición y la construcción de viviendas (nuevo destino).

c.8) Fondo para financiar la estimulación colectiva a trabajadores y a colectivos laborales (nuevo destino). Definir por el Ministerio de Finanzas y Precios y la CTC los conceptos y el procedimiento para su utilización.

c.9) Otras reservas a aportar a la OSDE.

c.10) Otras reservas.

d) Ampliar la utilización del fondo de compensación para financiar inversiones y aporte de capital social para crear empresas.

e) Facultar a la Junta de Gobierno para autorizar o no la devolución del fondo de compensación.

2. Facultar al máximo órgano colegiado de la entidad para aprobar el pago por distribución de utilidades a los trabajadores que han sido sancionados por indisciplina durante el año, con

excepción de las medidas que se aplican cuando la violación es considerada grave en los reglamentos disciplinarios.

3. Flexibilizar la utilización de los cargos técnicos establecidos en los calificadores, incluido el diseño de cargos propios, exceptuando los relacionados al cumplimiento de funciones estatales.

4. Generalizar a todo el sistema empresarial el “pago por alto desempeño”, que actualmente es una facultad de las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial. Modificar su definición actual, establecida en los artículos del 409 al 412 del Decreto 281/2017, como sigue:

a) Es un complemento al reconocimiento moral, de forma excepcional, a un trabajador o colectivo. No tiene carácter masivo.

b) Su aprobación se determina por el Consejo de Dirección de la empresa, oído el parecer de la organización sindical.

c) Se aplica por resultados en el trabajo con incidencia en la eficiencia de la entidad y otros hechos relevantes.

d) Puede ser otorgado por única vez o por el período de tiempo que se determine, atendiendo a las características del hecho.

e) La cuantía a pagar estará en correspondencia con las posibilidades económico-financieras de la empresa, siempre que se obtengan utilidades de manera acumulada.

f) Este pago constituye salario a todos los efectos legales y no se incluye en la base de cálculo para el pago por resultados.

g) En el acuerdo adoptado para su aprobación se fundamentan las características del hecho considerado como alto desempeño y se precisa la cuantía a otorgar y el período que abarca su retribución.

5. Permitir que los trabajadores que se jubilan sean contratados para ocupar igual cargo que el que desempeñaban al momento de obtener su pensión, siempre que responda al interés de la entidad. Facultar al Presidente de la Organización Superior de Dirección Empresarial o al Director General de la Empresa, según corresponda, para adoptar la decisión en consulta con el Consejo de Dirección; en lugar de los Consejos de Administración Municipales.

13. Aprobar que las UEB que se determinen elaboren estados financieros, paguen impuestos sobre utilidades y distribuyan utilidades, sin tener personalidad jurídica, estableciendo como condición que la empresa ceda parte de su patrimonio. Regular las interrelaciones económicas y financieras entre la empresa y las UEB para aplicar la medida.

A la implementación de estas medidas responde el Decreto Ley 34 del Sistema Empresarial Estatal Cubano.

### **1.2 Situación actual de la Empresa de Servicios Informáticos Especializados GET y la UEB GET Cienfuegos para la distribución de utilidades.**

La Empresa de Servicios Informáticos Especializados GET, como parte de las medidas para el fortalecimiento de la empresa estatal socialista comenzó a aplicar el Decreto 53 del 2021 el 29 de junio del 2022, el cual establece la organización del sistema salarial en el sistema estatal cubano. Se trata de una medida de profundidad, que dota de autonomía y responsabilidad a la dirección de la empresa. No se hace para que, en automático, los trabajadores ganen más, sino que existe un fondo de salario y una utilidad que hay que cumplir. Se sigue el mismo principio de que se gana más mientras más riquezas se creen. La empresa establece como salario mínimo 4000 pesos mensuales, define las escalas, tarifas salariales, los grupos escalas para la ubicación de las categorías ocupacionales, los cargos técnicos y ocupaciones de operarios y servicio, los pagos adicionales mensuales, así como mantener el reglamento para el pago por alto desempeño y la distribución de las utilidades para los trabajadores. En el reglamento para la distribución de utilidades a los trabajadores establece los principios y requisitos, la formación y distribución de las utilidades y la distribución interna en las UEB.

La empresa realiza la distribución del monto formado a las UEB (Tabla 2) en función del porcentaje que represente la utilidad generada en la UEB con relación a la utilidad total de la empresa deduciendo también el aporte del 15% de la utilidad formada en cada UEB para logística y las direcciones funcionales que no generan ingresos. A partir de ese monto a distribuir definido por la empresa es que se realiza la distribución interna en la UEB (Tabla 3) y posteriormente la Distribución Individual (Tabla 4).

Tabla 2. Distribución del Monto Formado a las UEB.

**ANEXO A: Distribución del monto formado a las UEB GET.**

| Anexo A: Distribución del monto formado a las UEB GET. |          |           |                                         |         |         |
|--------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------------------------------------|---------|---------|
| CIERRE: marzo 2022                                     |          |           |                                         |         |         |
|                                                        |          |           |                                         |         |         |
|                                                        |          |           |                                         |         |         |
| UEB                                                    | UTILIDAD | % PARTIC. | Según % de participación en la Utilidad | Aportes | TOTAL   |
| ATC                                                    |          | #DIV/0!   | #DIV/0!                                 |         | #DIV/0! |
| Softur                                                 |          | #DIV/0!   | #DIV/0!                                 |         | #DIV/0! |
| Datos                                                  |          | #DIV/0!   | #DIV/0!                                 |         | #DIV/0! |
| Varadero                                               |          | #DIV/0!   | #DIV/0!                                 |         | #DIV/0! |
| Villa Clara                                            |          | #DIV/0!   | #DIV/0!                                 |         | #DIV/0! |
| Cienfuegos                                             |          | #DIV/0!   | #DIV/0!                                 |         | #DIV/0! |
| Ciego de Avila                                         |          | #DIV/0!   | #DIV/0!                                 |         | #DIV/0! |
| Camaguey                                               |          | #DIV/0!   | #DIV/0!                                 |         | #DIV/0! |
| Holguín                                                |          | #DIV/0!   | #DIV/0!                                 |         | #DIV/0! |
| Santiago                                               |          | #DIV/0!   | #DIV/0!                                 |         | #DIV/0! |
| Logística                                              |          | #DIV/0!   | #DIV/0!                                 | 0.00    | #DIV/0! |
| <b>TOTAL</b>                                           | 0.00     | #DIV/0!   | #DIV/0!                                 | 0.00    | #DIV/0! |
|                                                        |          |           |                                         |         | #DIV/0! |
| <b>Monto formado (según Anexo I)</b>                   |          |           |                                         |         |         |
| 15% para logística y funcionales                       |          | 0.00      |                                         |         |         |
| Monto a distribuir                                     |          | 0.00      |                                         |         |         |
|                                                        |          |           |                                         |         |         |
|                                                        |          |           |                                         |         |         |
|                                                        |          |           |                                         |         |         |
| Hecho por:                                             |          |           | Aprobado por:                           |         |         |
| Especialista en Gestión Económica                      |          |           | Director Contable Financiero            |         |         |
|                                                        |          |           |                                         |         |         |

Tabla 3. Distribución Interna de la UEB.

ANEXO B: Distribución Interna de la UEB

B1: UEB GET Cienfuegos, Ciego de Avila, Villa Clara, Varadero

| Anexo B: Distribución Interna de la UEB GET.         |                 |           |
|------------------------------------------------------|-----------------|-----------|
| UEB:                                                 |                 |           |
| CIERRE:                                              |                 |           |
|                                                      |                 |           |
|                                                      |                 |           |
| UEB                                                  | UTILIDAD        | % PARTIC. |
| Actividades                                          |                 | #¡DIV/0!  |
| Obras Proceso Inversionista                          |                 | #¡DIV/0!  |
|                                                      |                 |           |
| <b>TOTAL</b>                                         | 0.00            | #¡DIV/0!  |
|                                                      |                 |           |
| <b>Monto a distribuir por la UEB (según Anexo A)</b> |                 |           |
| Monto a distribuir por Actividades                   |                 | #¡DIV/0!  |
| Monto a distribuir Obras Proceso Inversionista       |                 | #¡DIV/0!  |
| suma de contro                                       |                 | #¡DIV/0!  |
|                                                      |                 |           |
|                                                      |                 |           |
| Hecho por:                                           | Aprobado por:   |           |
| Especialista en Gestión Económica                    | Director de UEB |           |

Tabla 4. Distribución Individual.

ANEXO C: Distribución Individual

| UEB | No. | Nombre y Apellidos | Cargo | Salario Devengado |        |        | Total Salario Devengado | medida disciplinaria | responsabilidad en auditoría | CPL | salario base de cálculo para la distribución | CDS (total salario devengado/ fondo de salario) | Monto por trabajador |
|-----|-----|--------------------|-------|-------------------|--------|--------|-------------------------|----------------------|------------------------------|-----|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------|
|     |     |                    |       | ene-22            | feb-22 | mar-22 |                         |                      |                              |     |                                              |                                                 |                      |
| 1   | 1   |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 2   | 2   |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 3   | 3   |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 4   | 4   |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 5   | 5   |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 6   | 6   |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 7   | 7   |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 8   | 8   |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 9   | 9   |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 10  | 10  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 11  | 11  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 12  | 12  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 13  | 13  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 14  | 14  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 15  | 15  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 16  | 16  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 17  | 17  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 18  | 18  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 19  | 19  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 20  | 20  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 21  | 21  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 22  | 22  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 23  | 23  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 24  | 24  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 25  | 25  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 26  | 26  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 27  | 27  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 28  | 28  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 29  | 29  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |
| 30  | 30  |                    |       |                   |        |        | 0.00                    |                      |                              |     | 0.00                                         | # DIV/01                                        | # DIV/01             |

  

|                                                                                |  |  |  |                              |  |  |  |                    |  |  |  |      |          |
|--------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|------------------------------|--|--|--|--------------------|--|--|--|------|----------|
| Total del salario Base de Cálculo                                              |  |  |  |                              |  |  |  |                    |  |  |  | 0.00 | # DIV/01 |
| Monto a distribuir por UEB, Centro de Costo, Taller u Ólea                     |  |  |  |                              |  |  |  |                    |  |  |  | 555  |          |
| Hecho por:                                                                     |  |  |  | Revisado por:                |  |  |  | Aprobado por:      |  |  |  |      |          |
| Especialista en Gestión Económica                                              |  |  |  | Especialista en Gestión RRHH |  |  |  | Director de la UEB |  |  |  |      |          |
| Nota: se pone nombre apellido y firma de las personas que firman en cada caso. |  |  |  |                              |  |  |  |                    |  |  |  |      |          |

Considerando el reglamento actual aprobado por la empresa para la distribución de utilidades y la posibilidad de aplicar el Decreto Ley 34, el que establece en su artículo 32 una nueva modalidad de las UEB donde se nombran con el apellido de “autorizadas”, porque —dice el escrito— “siempre que esté autorizada por la entidad que la crea, la unidad empresarial de base puede: elaborar estados financieros, pagar impuestos sobre utilidades y distribuir utilidades, acceder a créditos otorgados por el sistema bancario o instituciones financieras y siguen sin personalidad jurídica y sin aprobar el plan, pues deben proponer su proyecto a la empresa, pero las nuevas facultades “rozan con autonomía”; se analizan las utilidades formadas por la UEB GET Cienfuegos en el período comprendido del 2018 hasta el cierre del tercer trimestre del 2022 a pesar de tener incluidos en ese período años con características especiales dadas por la

unificación monetaria y la pandemia de la COVID 19, las utilidades distribuidas a los trabajadores en ese período y cuánto se hubiera distribuido bajo la condición de UEB Autorizada (Tabla 5).

**Tabla 5. Distribución de utilidades formadas del 2018 al 2022. Modelación en condiciones de UEB Autorizada.**

|                                                                                       | 2018              | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Utilidad Antes de Impuesto                                                            | 954,252.38        | 878,146.97        | 722,720.56        | 2,488,247.84      | 3,468,345.31      |
| Impuesto sobre utilidad (35%)                                                         | 333,988.33        | 307,351.44        | 252,952.20        | 870,886.74        | 1,213,920.86      |
| Reserva para contingencias (5%)                                                       | 47,712.62         | 43,907.35         | 36,136.03         | 124,412.39        | 173,417.27        |
| Utilidad después de impuesto (60%)                                                    | 572,551.43        | 526,888.18        | 433,632.34        | 1,492,948.70      | 2,081,007.19      |
| Aporte por rendimiento de Inversión estatal (50% de la Utilidad después de Impuestos) | 286,275.71        | 263,444.09        | 216,816.17        | 746,474.35        | 1,040,503.59      |
| Aporte a la OSDE (10%)                                                                | 57,255.14         | 52,688.82         | 43,363.23         | 149,294.87        | 208,100.72        |
| Utilidad a distribuir                                                                 | <b>229,020.57</b> | <b>210,755.27</b> | <b>173,452.93</b> | <b>597,179.48</b> | <b>832,402.87</b> |
| Real Distribuido                                                                      | <b>47,597.52</b>  | <b>178,122.14</b> | <b>124,534.71</b> | <b>194,243.89</b> | <b>698,819.27</b> |

Para analizar la efectividad de transformar la UEB GET Cienfuegos en UEB Autorizada se siguieron los siguientes pasos:

1. Estudiar la legislación vigente del Sistema Empresarial Estatal Cubano.
2. Analizar la forma en la que se realiza actualmente la distribución de las utilidades en la empresa.
3. Definir un período para el análisis del comportamiento de la distribución de utilidades en función de la utilidad formada.
4. Modelar cómo sería la distribución de utilidades en igual período bajo la condición de UEB Autorizada.

### **1.3 Matriz DAFO, herramienta de diagnóstico para la estrategia de desarrollo de la UEB una vez aprobada la transformación de la UEB GET Cienfuegos en UEB Autorizada.**

Partiendo de los resultados obtenidos se hace necesario realizar un diagnóstico estratégico mediante el análisis de la matriz DAFO para listar las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que actualmente tiene la UEB. Los participantes en el ejercicio fueron los trabajadores y miembros del Consejo de Dirección, quienes ponderaron con criterio de 0 a 3 las propuestas realizadas a fin de determinar las más importantes a tener en cuenta

para la confección de la matriz de impactos cruzados. El resultado que se obtuvo se muestra en la tabla 6.

**Tabla 6. Resultado de la Matriz de Impactos Cruzados.**

|                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fortalezas</b>                                                                                                                                                                                              |
| Empresa que tiene un liderazgo en los servicios informáticos                                                                                                                                                   |
| Objeto social amplio que permite incorporar nuevos servicios a la cartera de productos.                                                                                                                        |
| La UEB está dividida en brigadas especializadas que brindan diferentes servicios informáticos especializados.                                                                                                  |
| Personal altamente capacitado y con gran experiencia en la actividad informática.                                                                                                                              |
| Brindar servicios altamente sensibles para el funcionamiento y desarrollo del sector turístico.                                                                                                                |
| <b>Debilidades</b>                                                                                                                                                                                             |
| Falta de explotación de algunos servicios que están en la cartera de productos que pueden ser brindados por el personal que tenemos en la UEB.                                                                 |
| La UEB no tiene todos los servicios en las 2 provincias que abarca.                                                                                                                                            |
| Deficiente estado técnico del transporte para los servicios.                                                                                                                                                   |
| Falta de capacitación interna en el proceso de hardware.                                                                                                                                                       |
| Poca objetividad en la confección de los planes de producción.                                                                                                                                                 |
| Falta de suministro de partes y piezas.                                                                                                                                                                        |
| <b>Oportunidades</b>                                                                                                                                                                                           |
| Mercado seguro en servicios de software y datos.                                                                                                                                                               |
| Oportunidad de negociar con clientes que son terceros con respecto a los sistemas de gestión turística. (Oportunidad de negociar con todos los actores económicos existentes en nuestro país en la actualidad) |
| Gran desarrollo en la política de informatización del MINTUR                                                                                                                                                   |
| Desarrollo y conocimiento a las tecnologías de la información a nivel mundial                                                                                                                                  |
| Reconocimiento de nuestro trabajo en el MINTUR.                                                                                                                                                                |
| <b>Amenazas</b>                                                                                                                                                                                                |
| Dependencia de ETECSA como único proveedor de internet                                                                                                                                                         |
| Incapacidad de importación directa de suministros que se necesitan para los servicios                                                                                                                          |

|                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Existencias de otras empresas en el territorio que brindan los mismos servicios de hardware y si pueden importar sus suministros |
| Surgimiento de nuevos competidores del sector no estatal en la actividad informática                                             |
| Disminución de las entidades turísticas de las 2 provincias que abarca la UEB debido a los procesos de reordenamiento.           |

Análisis de los resultados del procesamiento de la evaluación de impactos de la DAFO. En la Tabla 7 se muestran los resultados de la tabulación.

**Tabla 7. Resultados de la Tabulación.**

| MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS                                                                                      |               |                                                                                                             |    |    |    |          |    |    |    |    |    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----------|----|----|----|----|----|----|
|                                                                                                                  | OPORTUNIDADES |                                                                                                             |    |    |    | AMENAZAS |    |    |    |    |    |    |
|                                                                                                                  |               | O1                                                                                                          | O2 | O3 | O4 | O5       | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 |    |
| FORTALEZAS                                                                                                       | F1            | 3                                                                                                           | 3  | 3  | 3  | 3        | 0  | 1  | 2  | 1  | 1  | 20 |
|                                                                                                                  | F2            | 3                                                                                                           | 3  | 3  | 3  | 3        | 0  | 1  | 0  | 0  | 2  | 18 |
|                                                                                                                  | F3            | 3                                                                                                           | 0  | 3  | 3  | 3        | 0  | 2  | 1  | 1  | 0  | 16 |
|                                                                                                                  | F4            | 3                                                                                                           | 3  | 0  | 3  | 3        | 0  | 2  | 1  | 1  | 0  | 16 |
|                                                                                                                  | F5            | 3                                                                                                           | 3  | 3  | 3  | 3        | 3  | 3  | 1  | 1  | 0  | 23 |
|                                                                                                                  |               |                                                                                                             |    |    |    |          |    |    |    |    |    |    |
| Fortalezas                                                                                                       |               | Oportunidades                                                                                               |    |    |    |          |    |    |    |    |    |    |
| F1. Empresa en perfeccionamiento que tiene un liderazgo en los servicios informáticos                            |               | O1. Mercado seguro en servicios de software y datos.                                                        |    |    |    |          |    |    |    |    |    |    |
| F2. Objeto social amplio que permite incorporar nuevos servicios a la cartera de productos.                      |               | O2. Oportunidad de negociar con clientes que son terceros con respecto a los sistemas de gestión turística. |    |    |    |          |    |    |    |    |    |    |
| F3. La UEB está dividida en brigadas especializadas que brindan diferentes servicios informáticos especializados |               | O3. Gran desarrollo en la política de informatización del MINTUR.                                           |    |    |    |          |    |    |    |    |    |    |
| F4. Personal altamente capacitado y con gran experiencia en la actividad informática.                            |               | O4. Desarrollo y conocimiento de las tecnologías de la información.                                         |    |    |    |          |    |    |    |    |    |    |
| F5. Brindar servicios altamente sensibles para el funcionamiento y desarrollo del sector turístico.              |               | O5. Reconocimiento de nuestro trabajo en el MINTUR.                                                         |    |    |    |          |    |    |    |    |    |    |
| Debilidades                                                                                                      |               | Amenazas                                                                                                    |    |    |    |          |    |    |    |    |    |    |

## Capítulo I

|             |    |    |    |    |    |    |   |    |    |    |   |    |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                      |
|-------------|----|----|----|----|----|----|---|----|----|----|---|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DEBILIDADES | D1 | 3  | 3  | 0  | 0  | 0  | 0 | 3  | 2  | 1  | 0 | 12 | D1. Falta de explotación de algunos servicios que están en la cartera de productos que pueden ser brindados por el personal que tenemos en la UEB. | A1. Dependencia de ETECSA como único proveedor de internet                                                                           |
|             | D2 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3 | 3  | 2  | 1  | 1 | 25 | D2. La UEB no tiene todos los servicios en las 2 provincias que abarca                                                                             | A2. Incapacidad de importación directa de suministros que se necesitan para los servicios                                            |
|             | D3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2 | 0  | 2  | 2  | 1 | 22 | D3. Deficiente estado técnico del transporte para los servicios.                                                                                   | A3. Existencias de otras empresas en el territorio que brindan los mismos servicios de hardware y si pueden importar sus suministros |
|             | D4 | 3  | 3  | 0  | 3  | 3  | 0 | 0  | 0  | 1  | 1 | 14 | D4. Falta de capacitación interna en el proceso de hardware.                                                                                       | A4. Surgimiento de nuevos competidores del sector no estatal en la actividad informática                                             |
|             | D5 | 3  | 3  | 3  | 3  | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  | 0 | 12 | D5. Poca objetividad en la confección de los planes de producción                                                                                  | A5. Disminución de las entidades turísticas de las 2 provincias que abarca la UEB debido a los procesos de reordenamiento.           |
|             | D6 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 0 | 3  | 3  | 3  | 3 | 27 | D6. Falta de suministro de partes y piezas.                                                                                                        |                                                                                                                                      |
|             |    | 33 | 30 | 24 | 30 | 27 | 8 | 18 | 14 | 12 | 9 |    |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                      |

### Conclusiones Parciales:

- El análisis de estados de rendimiento financiero posibilita conocer la estructura financiera, la capacidad de crecimiento de la entidad, su estabilidad y rentabilidad, evaluar la solvencia y la liquidez de la entidad y su capacidad para generar fondos. Posibilita también diagnosticar la capacidad de la empresa para generar ingresos por sus actividades. Cuestiones que inciden para la formación y distribución de utilidades.

- Se evidencia la necesidad y posibilidad de transformar la UEB GET Cienfuegos en UEB Autorizada a partir del análisis de la situación actual de la entidad y del comportamiento del proceso de distribución de utilidades en el periodo analizado.

### **Capítulo II: Propuesta argumentada para la distribución de utilidades enfocada a la transformación de la UEB GET Cienfuegos en UEB autorizada.**

Para la elaboración de la propuesta del expediente para transformar la UEB GET Cienfuegos en UEB autorizada se utilizaron los siguientes materiales:

Gaceta Oficial N 51- viernes 7 de mayo del 2021.

DL-34 Sistema Empresarial Cubano. - solo deroga el art 23 del DL-252 y los numerales 8 del art 64 y 65, los numerales 5 y 8 de los art. 76 y 77, el punto 14 del art 113 y el capítulo VII del SGCH del D-281.

Resolución 27/2021- MEP- Procedimiento sobre movimientos organizativos y cambios de denominación, competencia del MEP.

Resolución 28/2021- MEP- Procedimiento sobre la aprobación de los objetos sociales.

Resolución 117/2021- MFP- Relaciones tributarias, financieras y contables entre la Empresa y las UEBs.

Resolución 119/2021- MFP- Norma cubana de contabilidad N11-Estados financieros consolidados.

Resolución 121/2021- MFP- Norma específica NC-16 sobre los estados financieros

Resolución 122/2021- MFP- Norma financiera y contable cuando se realizan movimientos financieros.

Resolución 124/2021- MFP- Procedimiento para relaciones financieras para distribución de utilidades y reservas voluntarias.

Resolución 56/2021- MTSS- Establece el sistema de ingresos a los trabajadores.

#### **2.1 Propuesta de Expediente UEB-Autorizada: UEBA GET CIENFUEGOS.**

##### **Disposiciones Generales**

La Unidad Empresarial de Bases de tipo autorizada en lo adelante y de forma abreviada (UEBA) se denomina UEBA GET CIENFUEGOS y se constituye al amparo del Decreto Ley No. 34, Sobre el Sistema Empresarial Cubano y toda su legislación complementaria.

La UEBA GET CIENFUEGOS se crea por la empresa GET para organizar los procesos de producción de bienes y prestación de servicios.

La UEBA GET CIENFUEGOS, es una organización con fines económicos y sociales, sin personalidad jurídica y patrimonio propio, se subordina al jefe de la entidad GET y cubre sus

gastos con sus ingresos, elabora estados financieros, responde por sus obligaciones impositivas pagando impuesto sobre utilidades y distribuyendo las mismas, accede a créditos otorgados por el sistema bancario o instituciones financieras.

La UEBA GET CIENFUEGOS como sujeto de derecho contrata bienes y servicios con los demás sujetos reconocidos en la legislación vigente, en igualdad de condiciones y les son aplicables las disposiciones vigentes en la materia.

### **La UEBA GET CIENFUEGOS tiene por Objeto Social:**

- Llevar a cabo la producción, comercialización mayorista, formación e instalación de sistemas y aplicaciones informáticas y de comunicaciones.
- Brindar servicios de transmisión de datos e Internet a través de los proveedores públicos autorizados y servicios de Internet basado en las infraestructuras de las redes públicas de telecomunicaciones para las entidades del Turismo.
- Brindar servicios de asesoría y consultoría en los servicios de la empresa.
- Brindar servicios de asesoría y consultoría en seguridad informática, así como de evaluación y dictamen para el acceso a Internet.
- Ofrecer servicios de modernización y montaje de equipamiento informático y de comunicaciones, así como la instalación, garantía y postventa para todos los productos y servicios que se brindan.
- Prestar servicios de arrendamiento de equipamiento informático y de comunicaciones.
- Prestar servicios de instalación de redes de corrientes débiles, servicios de automática y sistemas de cable estructurado, administración de redes privadas y redes de radiocomunicaciones, sistemas de distribución de fuerza y tierra física, servicios de valor agregado y atención a usuarios finales.
- Comercializar de forma mayorista productos e insumos vinculados a los servicios que se prestan.
- Ofrecer servicios de mantenimiento y reparación de equipos de computación, ofimática, radio comunicaciones, telefonía, redes, puntos de venta y restos de equipos electrónicos vinculados a la actividad.
- Brindar servicios de capacitación y formación de las tecnologías de información, Automatización y comunicaciones.

### **Domicilio social y ámbito territorial de actuación:**

El domicilio Social de la UEBA GET CIENTFUEGOS se establece en Avenida 60 No.3101 entre 31 y 33 Cienfuegos. Esta UEBA tiene ámbito de acción en los territorios de Cienfuegos y Trinidad, en tal sentido puede desarrollar su actividad empresarial en cualquier lugar de los territorios que atiende sin que se entienda cambiado por ello su domicilio social.

### **Principales Servicios que ofrece:**

**Asistencia Técnica Inicial:** Instalación de sistemas informáticos. Este servicio incluye la puesta en marcha y la formación inicial del personal designado para la explotación del sistema, en correspondencia con los requerimientos del cliente.

**Asistencia técnica anual:** Servicio de mantenimiento, solución de errores y problemas relacionados con el uso de los sistemas, exceptuando las correcciones referidas a acciones o perjuicios responsabilidad del cliente. En la modalidad de iguala, este servicio incluye la actualización e instalación de nuevas versiones, la capacitación del personal en las nuevas funcionalidades y la entrega de la documentación actualizada. Garantizamos un servicio ágil y personalizado de soporte técnico presencial y/o remoto a través de las redes de transmisión de datos, teléfono, mensajería, chat o web.

**Soporte Técnico a Aplicaciones Web:** Comprende la solución de las fallas de las aplicaciones web desarrolladas por GET atribuibles a las operaciones del cliente, configuración, programación u otras y el restablecimiento de las funcionalidades originales, no contemplando nuevos requerimientos o modificaciones a los existentes. El servicio incluye la detección y replicación de fallas en el funcionamiento del sistema, su evaluación y cambios que estas implican; la ejecución de las acciones correctivas en cuanto a resolución de los bugs o errores asociados a problemas de configuración; pruebas en servidor de desarrollo de los cambios realizados y registro de las incidencias, de forma tal que pueda existir retroalimentación de las fallas que han ocurrido y sus soluciones entre GET y el Cliente.

**Arrendamiento de equipos informáticos:** Incluye arrendamiento de monitores, UPS, PC, teclado y mouse, impresoras y cajas registradoras; y de redes Switch, Access Point, por el período de tiempo que solicite el cliente. Como parte del servicio, se brinda la Consultoría Informática, la cual comprende:

Instalación de Sistema Operativo.

Instalación y actualización de programas informáticos.

Limpieza de archivos temporales.

Desfragmentación del HDD.

Eliminación de malware.

Instalación de periféricos.

Capacitación y asesoría técnica en función de la correcta explotación del equipo.

**Asistencia Técnica e instalación de Software y servidor de aplicaciones:** Los servicios de software están orientados al desarrollo, comercialización y asistencia técnica de los productos de software. La comercialización se realiza a través de la venta de licencia de uso de software, con o sin valor comercial, aplicándose la modalidad en dependencia de las características del cliente y el producto a adquirir.

Instalación de sistemas informáticos. Este servicio incluye la puesta en marcha y la formación inicial del personal designado para la explotación del sistema, en correspondencia con los requerimientos del cliente. Servicio de mantenimiento, solución de errores y problemas relacionados con el uso de los sistemas, exceptuando las correcciones referidas a acciones o perjuicios responsabilidad del cliente. En la modalidad de iguala, este servicio incluye la actualización e instalación de nuevas versiones, la capacitación del personal en las nuevas funcionalidades y la entrega de la documentación actualizada. Se garantiza el soporte técnico presencial y/o remoto a través de las redes de transmisión de datos, teléfono, mensajería, chat o web.

**Consultoría Informática:** Servicio Integral que tiene como punto de partida el análisis exhaustivo de la situación informática de la entidad del cliente y de la gestión de la información, la detección de sus prioridades, el diseño de las soluciones acordes con la problemática de la entidad, la planificación de un proyecto de soluciones y la elaboración de un plan de seguimiento y evolución de la solución implantada que garanticen su éxito.

Con este servicio se facilita y permite que sean más beneficiosas desde el punto de vista económico y sistémico, las inversiones realizadas por el cliente en tecnologías informáticas y de comunicaciones. Además, contribuye a una mejor utilización de las fuentes de información de que la entidad dispone y de los servicios y sistemas (incluidos personas y equipos) para su explotación, de acuerdo con la misión y objetivos de la entidad del cliente.

**Seguridad Informática:** Los servicios de Seguridad Informática tienen como punto de partida el análisis exhaustivo de la situación informática de la entidad y del tratamiento de la información; así como la definición de prioridades para llegar al diseño de soluciones acordes con la problemática existente, la planificación de un proyecto de soluciones y la elaboración de un plan de seguimiento y evolución de las soluciones implantadas que garanticen su éxito. Incluye análisis de trazas de correo y navegación, elaboración y actualización de planes de seguridad informática, dictamen de la red.

**Asistencia Técnica a Hardware:** Asistencia Técnica integral y personalizada al equipamiento informático, la cual consiste en la reparación por daños o desperfectos, mantenimiento técnico preventivo, instalación, configuración, puesta a punto y la asesoría en hardware.

El Servicio de Asistencia Técnica de Hardware comprende tres (3) Niveles de Atención, según el grado de complejidad del problema planteado:

Primer Nivel: Soporte Remoto a nivel de escritorio.

Segundo Nivel: Soporte Presencial.

Tercer Nivel: Soporte de Expertos.

Estos Niveles de Asistencia Técnica utilizan dos (2) formas esenciales de respuesta:

Asistencia Técnica No Presencial

Asistencia Técnica Presencial

Incluye dos mantenimientos técnicos preventivos en el año, donde se realizan además las siguientes acciones:

Limpieza de partes y cubiertas internas y externas del equipo.

Aplicación de productos especializados contra la humedad y el polvo.

Revisión y ajuste de partes eléctricas y electrónicas.

Revisión, ajuste y lubricación de las partes mecánicas.

Cambio de partes mecánicas, eléctricas y electrónicas que se encuentren en mal estado.

Chequeo de las líneas de alimentación.

Desmagnetización de los CTR de los monitores.

Chequeo de los sistemas operativos.

Comprobación de las capacidades tecnológicas de los sistemas con la utilización de los test de pruebas.

Este servicio sólo se brinda en la modalidad de iguala.

**Asistencia Técnica a Transmisión de datos:** Avala la solución de los problemas técnicos en los nodos de Transmisión de Datos, referente a comunicaciones (correo, internet, antivirus, FTP, entre otros). Incluye la conformación de un nodo de Transmisión de Datos o la restructuración del mismo sobre cualquier plataforma, a solicitud del cliente. El servicio se brinda hasta el nivel de servidores en las entidades que cuentan con Informático.

**Internet a clientes:** este servicio incluye la instalación, mantenimiento y reparación de los equipos de hardware de las áreas de cibercafé en instalaciones turísticas; así como la instalación, programación y asistencia técnica del equipamiento de internet inalámbrico.

Como parte del servicio se realizan estudios de cobertura de la red inalámbrica en las áreas comunes y en las habitaciones en dependencia de las necesidades del cliente.

**Conectividad:** comprende el diseño e instalación de redes de datos, por profesionales con certificación en cableados estructurados y dominio de las normas internacionales, avalados por una amplia experiencia en trabajo que permite brindar soluciones totales de redes LAN y conectividad.

### **Estructura Organizativa de la UEBA GET CIENTFUEGOS**

La UEBA GET CIENTFUEGOS cuenta con una plantilla aprobada de 16 trabajadores, de ellos 1 Cuadro Ejecutivo, 1 Especialista Comercial, 2 Especialistas en Gestión Económica, 1 Especialista en Gestión de los Recursos Humanos, 5 Especialistas en la Brigada Softur, 5 en la Brigada AT&C y un Especialista en ATM.

#### **Misión:**

Ofrecer productos y servicios informáticos de comunicaciones y automática al sector turístico siendo una empresa distinguida por la integración de soluciones, la competitividad y la orientación al cliente en los territorios de Cienfuegos y Trinidad.

#### **Visión:**

Estandarizar soluciones integrales de alta tecnología, certificadas, seguras, sostenibles y eficaces para el sector turístico.

### **Análisis de los factores externos e internos para la organización de los procesos de creación de la UEBA GET CIENFUEGOS.**

Como parte del proceso de perfeccionamiento del sector empresarial, se le ha otorgado a la UEB GET CIENFUEGOS la denominación de autorizada dándole la facultad para elaborar estados financieros, responder por sus obligaciones impositivas pagando impuesto sobre utilidades y distribuyendo las mismas, accede a créditos otorgados por el sistema bancario o instituciones financieras. Se realizó un diagnóstico de la situación externa e interna sobre estos nuevos procesos en la estructura organizacional de la UEBA GET CIENFUEGOS que a continuación se exponen:

#### **Factores externos:**

La UEBA GET CIENFUEGOS no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo que se ha realizado permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto presenta a la organización:

**Tabla 8. Factores Externos.**

|                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Oportunidades</b>                                                                                                                                                                                           |
| Mercado seguro en servicios de software y datos.                                                                                                                                                               |
| Oportunidad de negociar con clientes que son terceros con respecto a los sistemas de gestión turística. (Oportunidad de negociar con todos los actores económicos existentes en nuestro país en la actualidad) |
| Gran desarrollo en la política de informatización del MINTUR                                                                                                                                                   |
| Desarrollo y conocimiento a las tecnologías de la información a nivel mundial                                                                                                                                  |
| Reconocimiento de nuestro trabajo en el MINTUR.                                                                                                                                                                |
| <b>Amenazas</b>                                                                                                                                                                                                |
| Dependencia de ETECSA como único proveedor de internet                                                                                                                                                         |
| Incapacidad de importación directa de suministros que se necesitan para los servicios                                                                                                                          |
| Existencias de otras empresas en el territorio que brindan los mismos servicios de hardware y si pueden importar sus suministros                                                                               |
| Surgimiento de nuevos competidores del sector no estatal en la actividad informática                                                                                                                           |

Disminución de las entidades turísticas de las 2 provincias que abarca la UEB debido a los procesos de reordenamiento.

### Factores internos:

Para la UEBA GET CIENFUEGOS los elementos internos que se analizaron corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de un grupo de recursos teniendo en cuenta capital de trabajo, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros. Este análisis permitió fijar las fortalezas y debilidades de UEBA GET CIENFUEGOS, que conllevó a conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa.

**Tabla 9. Factores Internos.**

|                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fortalezas</b>                                                                                                                              |
| Empresa que tiene un liderazgo en los servicios informáticos                                                                                   |
| Objeto social amplio que permite incorporar nuevos servicios a la cartera de productos.                                                        |
| La UEB está dividida en brigadas especializadas que brindan diferentes servicios informáticos especializados.                                  |
| Personal altamente capacitado y con gran experiencia en la actividad informática.                                                              |
| Brindar servicios altamente sensibles para el funcionamiento y desarrollo del sector turístico.                                                |
| <b>Debilidades</b>                                                                                                                             |
| Falta de explotación de algunos servicios que están en la cartera de productos que pueden ser brindados por el personal que tenemos en la UEB. |
| La UEB no tiene todos los servicios en las 2 provincias que abarca                                                                             |
| Deficiente estado técnico del transporte para los servicios.                                                                                   |
| Falta de capacitación interna en el proceso de hardware.                                                                                       |
| Poca objetividad en la confección de los planes de producción                                                                                  |
| Falta de suministro de partes y piezas.                                                                                                        |

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan los elementos esenciales que más favorecen o limitan los resultados que a continuación se señalan:

### **Favorecen:**

Brindar servicios altamente sensibles para el funcionamiento y desarrollo del sector turístico.

Empresa en perfeccionamiento que tiene un liderazgo en los servicios informáticos

Objeto social amplio que permite incorporar nuevos servicios a la cartera de productos.

Mercado seguro en servicios de software y datos.

Oportunidad de negociar con clientes que son terceros con respecto a los sistemas de gestión turística.

Desarrollo y conocimiento de las tecnologías de la información.

### **Limitan:**

Falta de suministro de partes y piezas.

La UEB no tiene todos los servicios en las 2 provincias que abarca.

Deficiente estado técnico del transporte para los servicios.

Incapacidad de importación directa de suministros que se necesitan para los servicios.

Existencias de otras empresas en el territorio que brindan los mismos servicios de hardware y si pueden importar sus suministros.

Surgimiento de nuevos competidores del sector no estatal en la actividad informática.

### **Principales acciones derivadas de la aplicación de la Matriz DAFO.**

1. Crear la UEBA GET CIENFUEGOS otorgándole facultades para distribuir utilidades y establecer un sistema de remuneración más ventajoso.
2. Lograr alianzas con los nuevos actores económicos con vista a poder posicionar la Suite Zun en el mercado de la micro, pequeña y mediana empresa.
3. Fortalecer la actividad de AT&C dando un servicio más integral al abarcar además de los servicios de hardware los de automática y asistencia técnica a gimnasios y a UPS de alta potencia.
4. Seguir potenciando la preparación de los especialistas de Software en la Suite ZUN para consolidar los contratos que hoy se encuentran establecidos.
5. Potenciar las soluciones para el desarrollo del comercio electrónico en el sector turístico en Cuba.

**La UEBA GET CIENFUEGOS tiene las facultades siguientes:**

1. Proponer la estructura y plantilla.
2. Aprobar la creación de los órganos colegiados y asesores de dirección que se ajusten a sus características.
3. Proponer el proyecto del plan anual.
4. Suscribir contratos económicos con proveedores y clientes a nombre y en representación de la empresa.
5. Representar a la empresa en los procesos judiciales, por incumplimiento de contratos.
6. Aprobar las actividades secundarias por el máximo órgano colegiado a ese nivel, siempre que su realización no implique utilizar recursos definidos en el plan con un destino específico.
7. Aprobar el balance de comprobación de saldos a entregar en la empresa, cuando corresponda.
8. Operar cuentas bancarias de ingresos y gastos en los límites del plan y presupuesto desagregado.
9. Aprobar inversiones no nominales para solucionar imprevistos y restituir equipos en el marco del monto desagregado por la empresa.
10. Aprobar los precios y tarifas de sus productos o servicios, conforme a lo regulado por la empresa y organismos rectores.
11. Proponer la distribución de utilidades a los trabajadores.
12. Proponer la aplicación de pagos por alto desempeño.
13. Aprobar o proponer las acciones a incorporar en el sistema de control interno y las medidas correctivas para su restablecimiento, cuando corresponda, según lo establecido.
14. Elaborar estados financieros, pagar impuestos sobre utilidades y distribuir utilidades.
15. Acceder a créditos otorgados por el sistema bancario o instituciones financieras

La UEBA GET CIENFUEGOS aprueba los precios y tarifas de sus productos o servicios, conforme a lo regulado respetando la política de precios de la empresa. Aportan los tributos correspondientes a ese nivel, incluido el Impuesto sobre Utilidades, para lo cual actualizan su situación fiscal en el Registro de Contribuyentes en el municipio donde radiquen.

**Tabla 10. Modelo propuesto para la nueva forma de distribución de utilidades.**

| NOMBRE DE LA ENTIDAD: Código ONE: _____ |                                                                                                                                     |         |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| ORGANISMO: MINTUR                       |                                                                                                                                     |         |
| OSDE: Servitur                          |                                                                                                                                     |         |
| MUNICIPIO: _____ PROVINCIA: _____       |                                                                                                                                     |         |
| AÑO: _____ TRIMESTRE: _____             |                                                                                                                                     |         |
| UM: Pesos y Centavos                    |                                                                                                                                     |         |
|                                         | Concepto                                                                                                                            | Importe |
| 1                                       | Utilidad antes de impuesto                                                                                                          |         |
| 2                                       | Menos:<br>Reserva para Contingencia                                                                                                 |         |
| 3                                       | Impuesto sobre Utilidades                                                                                                           | 0.00    |
| 4                                       | Utilidad después de impuesto                                                                                                        | 0.00    |
| 5                                       | Menos:<br>Cálculo del Rendimiento a la Inversión Estatal o Declaración de dividendos.                                               | 0.00    |
| 6                                       | Faltantes o Pérdidas en investigación                                                                                               |         |
| 7                                       | Gastos Diferidos en el período                                                                                                      |         |
| 8                                       | Ingresos por sobrantes de bienes                                                                                                    |         |
| 9                                       | Estimado de utilidad a distribuir en las reservas de la empresa<br>(igual a la fila 4 menos sumatoria de las filas 5 a la fila 8)   | 0.00    |
| 10                                      | Aporte a la OSDE con cargo a la Reserva                                                                                             | 0.00    |
| 11                                      | A retener en la empresa (fila 9-10)                                                                                                 | 0.00    |
| 12                                      | Para anticipar a los trabajadores (Hasta el 50% de la fila 11)                                                                      | 0.00    |
| 13                                      | Menos: Anticipo otorgado en meses anteriores dentro del ejercicio fiscal                                                            |         |
| 14                                      | Menos: Recursos destinados al Fondo de Estabilización de los<br>Ingresos y Retención del Capital Humano en las entidades de ciencia |         |
| 15                                      | Menos: Los gastos planificados y no ejecutados que estén<br>vinculados directamente a la eficiencia empresarial                     |         |
| 16                                      | Monto a distribuir en el período en la UEB (fila 12 menos las filas 13, 14 y 15)                                                    | 0.00    |

## 2.2 Plan de acción:

A partir de la propuesta del expediente se confecciona un plan de acción ya que es una parte esencial del proceso de planificación estratégica. Se utilizó la técnica de 5W + 2H con el objetivo de, una vez aprobada la propuesta, mantener la condición de UEB Autorizada. Esta técnica describe las acciones dirigidas a cumplimentar los objetivos generales y específicos, la implementación de la acción a desarrollar, responsables, plazos de tiempos, lugar y recursos a emplear (anexo 5).

Se declararon dos objetivos específicos:

1. Potenciar la comercialización de la Suite ZUN como producto líder, mediante su despliegue en nuevos clientes y el incremento de módulos en los clientes existentes.
2. Diversificar los servicios de Seguridad Informática y Transmisión de Datos.
3. Fomentar el vínculo con la Universidad de Cienfuegos mediante convenios.

**Tabla 11. Plan de Acción.**

| Acción                                                                                   | Fundamentos                                                                                                               | Implementación                                                                                                                  | Responsables                           | Plazos           | Lugar       | Recursos                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------|-------------|-------------------------------------------------------------|
| Incrementar los clientes contratados en alguna modalidad de servicio                     | Garantiza mantener el liderazgo en el sector                                                                              | Realizar acciones de comercialización.                                                                                          | Esp. Comercial                         | Mensual          | GET         |                                                             |
| Realización y participación en talleres especializados de nuestros principales servicios | Fortalece la preparación de los especialistas y la calidad del servicio                                                   | Debe proponerse a la dirección de la empresa plan de capacitación con las principales necesidades por especialidad.             | Directores de UEB especializadas       | Según cronograma | Empresa GET | 26,100.00, gastos por concepto de hospedaje y alimentación. |
| Incrementar los ingresos obtenidos por el servicio de SI.                                | Constituye una actividad demandada por las entidades y supervisada por la OSRI.                                           | Tener actualizada la certificación de los especialistas que brindar servicios de Seguridad Informática.                         | Esp. RRHH de la UEB                    | Anual            | GET         |                                                             |
| Incrementar los ingresos obtenidos por el servicio de TXD.                               | Oportunidad de ofrecer al cliente servicios puntuales de TXD, auditables y que presentan tarifas representativas para los | Realizar acciones de comercialización a partir de necesidades que se detecten en los nodos de TXD de las entidades del turismo. | Esp. Comercial y Administrador de Red. | Mensual          | GET         |                                                             |

|                                                                                                                                                |                                                                                                                                             |                                                                               |                          |                                                                   |             |                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------|
|                                                                                                                                                | ingresos de la UEB.                                                                                                                         |                                                                               |                          |                                                                   |             |                                   |
| Establecer convenios con la Universidad.                                                                                                       | Generación de procesos de desarrollo económico a nivel regional y local y esencialmente para la formación continua de los recursos humanos. | Es de observancia permanente y debe efectuarse de forma periódica.            | Directora de UEB         | En el primer trimestre del 2023 y dar seguimiento periódicamente. | UCF         |                                   |
| Incluir en el plan de inversiones la adquisición de accesorios informáticos y de comunicaciones, fundamentalmente para la brigada de Software. | Para garantizar la asistencia a los clientes por parte de los especialistas de la UEB desde cualquier lugar.                                | Elaborar propuesta y tramitarla con el departamento de inversiones de la UEB. | Dirección de inversiones | De enero a junio 2023                                             | Empresa GET | Presupuesto estimado en 50,000.00 |

### Conclusiones Parciales

- Se realiza una propuesta para la transformación de la UEB GET Cienfuegos en UEB Autorizada sustentada en las normativas y legislaciones vigentes, considerando los resultados obtenidos de la matriz de impactos cruzados y permitiendo trazar un plan de acción que permita mantener dicha condición una vez otorgada.

### Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos con la investigación realizada se puede concluir que:

1. Se pudo determinar mediante el análisis histórico en el período del 2018 al 2022 de la distribución de utilidades, que los trabajadores de la UEB hubieran obtenido más ingresos si la distribución se hubiese realizado en condiciones de UEB Autorizada al amparo de la aplicación del Decreto Ley 34 del 2021 del Sistema Empresarial Estatal Cubano.
2. Mediante la matriz DAFO se pudo diagnosticar los escenarios en los que quedaría la UEB de ser aprobada la transformación a UEB Autorizada y establecer la estrategia de desarrollo concebida en la propuesta realizada.

### Recomendaciones

1. Analizar si es factible el traspaso del 15% de la utilidad a la UEB Logística, según establece el reglamento vigente en la empresa, a partir de lo que aporta a las utilidades de la UEB.
2. Modelar en qué condiciones quedaría la empresa con la transformación de la UEB GET Cienfuegos en UEB Autorizada.
3. La investigación resulta oportuna en los momentos actuales por lo que se recomienda valorar la posibilidad de ser generalizada en otra de las UEB pertenecientes a la empresa, permitiendo la modelación previa de acuerdo con las características particulares del territorio en el que se pretenda implementar.

### Bibliografía

- Alcalá, C. (2010). *Utilidad del análisis de los Estados Financieros y la toma de decisiones en las Pequeñas y Medianas Industrias del sector manufacturero del municipio Valera del estado Trujillo. (Trabajo de Grado). Universidad de los Andes.*  
[http://bdigital.ula.ve/storage/pdftesis/pregrado/tde\\_arquivos/52/TDE-2013-03-17T21:38:21Z-1962/Publico/alcalachristie.pdf](http://bdigital.ula.ve/storage/pdftesis/pregrado/tde_arquivos/52/TDE-2013-03-17T21:38:21Z-1962/Publico/alcalachristie.pdf)
- Alfonso, L. (2017). *Relación Costo- volumen – utilidad en la Unidad Empresarial de Base Central Azucarero Elpidio Gómez Guzmán. (Tesis Doctoral). Universidad Marta Abreis.*
- Álvarez, J. (1996). *Contabilidad de Gestión avanzada. Planificación, control y experiencias prácticas.*
- Carvajal, L. (1998). *Metodología de la Investigación científica.* <https://www.lizardo-carvajal.com/libro/metodologia-de-la-investigacion/>
- Cobo, N. (s. f.). *Empresas y empresarios en Cuba: “E puor...?”.*  
<https://horizontecubano.law.columbia.edu/sites/default/files/content/docs/NCR%20Empresas%20I%20%28ed%29%20%2B%20Access.pdf>
- Cortés, M. (2005). *Generalidades sobre Metodología de la investigación. (Colección Material Didáctico). Universidad Autónoma del Carmen.*  
<http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/contenido2.pdf>
- Coya de la Fuente, L. (2016). *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de visión de la Nación, Ejes y Sectores estratégicos.*  
<https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/2.1plan-nacional-2030-citma.pdf>
- Cuba. Partido Comunista de Cuba. (2011). *6to Congreso del Partido Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.*  
<https://www.tsp.gob.cu/sites/default/files/documentos/1%20lineamientos-politica-partido-cuba.pdf>
- Cuba. Comité Central del Partido Comunista de Cuba. (2016). *Conceptualización del Modelo Económico y Social cubano de Desarrollo Socialista. Federico Engels.*  
<https://www.mined.gob.cu/wp-content/uploads/2021/09/CONCEPTUALIZACION-DEL-MODELO-ECONOMICO-Y-SOCIAL-CUBANO-DE-DESARROLLO-SOCIALISTA-Y-LINEAMIENTOS-DE-LA-POLITICA-ECONOMICA-Y-SOCIAL-DEL-PARTIDO-Y-LA-REVOLUCION-PARA-EL-PERIODO-2021.pdf>
- Cuba. *Gaceta Oficial No.51 Ordinaria.* (2021). Resolución 120/2021 del Ministerio de Finanzas y Precios. *Norma Cubana de Contabilidad para los “Estados Financieros Consolidados”.*

- MFP.
- Cuba. *Gaceta Oficial No.51 Ordinaria*. (2021). Resolución 121/2021 Ministerio de Finanzas y Precios- "Proformas de Estados Financieros Consolidados a nivel de empresas estatales, sociedades mercantiles de capital ciento por ciento cubano y organización superior de dirección empresarial; con contabilidad descentralizada a sus Unidades Empresariales de Base (UEB) autorizados a emitir estados financieros". MFP.
- Cuba. *Gaceta Oficial No.51 Ordinaria*. (2021). Resolución 122/2021 Ministerio de Finanzas y Precios- "Normas financieras y contables, de aplicación en los movimientos organizativos de entidades económicas". MFP.
- Cuba. *Gaceta Oficial No.51 Ordinaria*. (2021). Resolución 124/2021 Ministerio de Finanzas y Precios-. "Procedimiento para el sistema de relaciones financieras entre las empresas estatales, las sociedades mercantiles de capital ciento por ciento cubano y las organizaciones superiores de dirección empresarial, con el Estado". MFP.
- Cuba. *Gaceta Oficial No.51 Ordinaria*. (2021). Resolución 28 de 2021 de Ministerio de Economía y Planificación- Flexibilización de los objetos sociales de la empresa estatal socialista con el objetivo de ampliar el alcance de las actividades secundarias a aprobar por el máximo órgano colegiado de la entidad. MEP.
- Cuba. *Gaceta Oficial No.51 Ordinaria*. (2021). Resolución 56/2021 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social- Ingreso de los trabajadores del sistema empresarial. MTSS.
- Cuba. *Gaceta Oficial No.51*. (2021). *Decreto Ley No.34 del Consejo de Estado*. "Del Sistema Empresarial Estatal Cubano". Ordinaria.
- Cuba. *Gaceta Oficial No.6 Ordinaria*. (2018). Resolución No 935/2018 Ministerio de Finanzas y Precios. Norma Específica de Contabilidad No. 12 "Contabilidad de Gestión". MFP.
- Cuba. *Gaceta Oficial No.80*. (2021). *Decreto 53/2021 Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*. "De la organización del sistema salarial en el Sistema Empresarial Estatal Cubano". Extraordinaria. MTSS.
- Declaración de Manila sobre el turismo*. (1980). Conferencia. Mundial del Turismo, Manila, Filipinas. [https://es.wikipedia.org/wiki/Declaraci%C3%B3n\\_de\\_Manila](https://es.wikipedia.org/wiki/Declaraci%C3%B3n_de_Manila)
- Demestre, A. (2004). *Técnicas para analizar estados financieros*. Pueblo y Educación.
- Guerrero Pérez, M. (2006). *Procedimiento para el proceso de comercialización en cadenas de tiendas*. <http://www.eumed.net/tesis/2006/dhh/index.htm>
- Iglesias, J. (2007). *Comercialización de Productos y Servicios Turísticos*. Síntesis.
- Martínez Gracia, O. (s. f.). *Conceptos de eficiencia y eficacia*. <http://saludyeficiencia.blogspot.com/2009/12/conceptos-de-eficiencia-y-eficacia.html>

- Martínez, D. J. (2019). *Formula Financiera para la Distribución Óptima de Utilidades en la Electrificadora del Meta SA*. (Tesis Maestría). Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, Villavicencio.  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/31387/djbarbosam.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Polemeni, R. (2004). *Toma de Decisiones Gerenciales*. Félix Varela.
- Polimeni. (2007). *Contabilidad de costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. Félix Varela.
- Quintana, R. (2005). *Efecto y futuro del turismo en la Economía Cubana*. Centro de Estudios de Economía y Planificación.
- Serrano, S. (2003). Los costes de calidad como estrategia empresarial en las empresas certificadas en la norma ISO 9000. Universidad de Valencia.  
<http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/tqm/ediriciones/ediciones.htm>
- Villafaña, R. (2014). Lista de las 5W y 1H. <http://inn-edu.com/Calidad/Calidad5W2H.html>