

IS  
Di



EM11\_20

pág. **09**  
Discursos e  
Intervenciones

pág. **11**  
Artículos  
arbitrados

pág. **77**  
Artículos  
arbitrados

*"(...) No es concebible el futuro del país sin la ciencia y la técnica, no es concebible el desarrollo del país sin la ciencia y sin la técnica"*

**Fidel Castro Ruz**

La Habana, 13 de septiembre de 1974

# Presentación

---

Nota del Editor

Es un placer presentar la cuarta edición de la *Revista Cubana de Finanzas y Precios* del Volumen No. 4 correspondiente al año 2020.

Este espacio está dedicado a la presentación de elementos financieros y contables con el propósito de contribuir a la difusión y estudio de los temas.

## Sistema de Contabilidad Gubernamental

La Contabilidad Gubernamental se define como una especialidad de la Contabilidad como ciencia, destinada a captar, clasificar, registrar, resumir, comunicar e interpretar la actividad económica, financiera, administrativa, patrimonial y presupuestaria del Sector Público.

En Cuba se concibe a la Contabilidad Gubernamental como un sistema que establece el plan de cuentas único y el conjunto de normas y procedimientos para la recopilación, valuación, procesamiento y posterior exposición de los hechos que caracterizan la actividad económico-financiera del sector público.

Los Estados Financieros de la nación deberán mostrar los resultados económicos y el patrimonio del Sector Gobierno con la estructura, oportunidad y periodicidad con que el marco normativo lo establezca, debiendo lograr la interrelación de sus informaciones con las del Sistema de Cuentas Nacionales. Estas emisiones se efectúan, además, para satisfacer las necesidades que los usuarios de las mismas reclamen; unido con un conjunto de notas y aclaraciones que confirmarán y explicarán más detalladamente el resultado obtenido.

Los objetivos del Sistema de Contabilidad Gubernamental son:

- a) Registrar sistemática y oportunamente las transacciones que se originen dentro del sector público o entre este y los demás sectores de la economía, que afecten la situación financiera de los órganos, organismos y entidades de este sector.
- b) Servir de base para el procesamiento de la información financiera requerida en la toma de decisiones por los responsabilizados con su control y ejecución y para terceros interesados en ella.
- c) Lograr que la información contable, así como los documentos que la sustenten, estén debidamente ordenados y clasificados, viabilizando las tareas de control y auditoría.

El Sistema de Contabilidad Gubernamental tiene las características siguientes:

- a) Ser común, único, uniforme y aplicable a todos los órganos, organismos y demás entidades del sector público.
- b) Estar basado en normas de contabilidad.
- c) Permitir la integración y exposición de las informaciones relativas a la ejecución presupuestaria, los movimientos y situaciones de tesorería, la ejecución del crédito público y las variaciones, composición y situación del Patrimonio Estatal, es decir, de las entidades del sector público y su integración con el Sistema de Cuentas Nacionales.
- d) Posibilitar la presentación, a la Asamblea Nacional del Poder Popular, del resultado de la gestión consolidada del sector público durante el ejercicio fiscal que concluya, mostrando los resultados operativos, económicos y financieros.
- e) Permitir informar a la Asamblea Nacional del Poder Popular sobre el estado actualizado de la deuda pública interna, externa, directa e indirecta.

### **ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL<sup>1</sup>**

Los principales aspectos organizativos del Sistema son:

1. Existencia de unidades de Registro para el procesamiento primario de la información, en correspondencia con los sistemas de la Administración Financiera del Estado.

A los efectos de la **organización del Sistema de Contabilidad Gubernamental** se define:

**Unidad de Registro:** Es la unidad contable responsable de registrar los hechos económicos o flujos vinculados con el funcionamiento de la Administración Central y Local que defina el Ministerio de Finanzas y Precios, así como de elaborar los estados financieros resultantes del manejo de las finanzas públicas en cada nivel.

Estas unidades de Registro se organizan por Sistemas de la Administración Financiera del Estado, quedando de la forma siguiente:

Sistema Tributario

Se habilitan unidades de Registro de Recaudación en las diferentes estructuras de la Oficina Nacional de Administración Tributaria.

---

<sup>1</sup>Tomado de la Resolución No. 303-2011

En estas unidades de *Recaudación*, es donde se emiten los comprobantes de operaciones de los hechos económicos relacionados con la recaudación de los ingresos del Presupuesto del Estado y se realiza el control de los contribuyentes a partir del Sistema Integrado Cubano de Administración Tributaria (SICAT), tributando información a las direcciones municipales y provinciales de Finanzas y Precios de los órganos locales del Poder Popular.

#### Sistema de Tesorería

Se habilitan unidades de Registro de Tesorería en las direcciones de Finanzas y Precios de los órganos locales del Poder Popular (Consejo de la Administración Municipal y Consejo de la Administración Provincial) y en los órganos y organismos de la Administración Central del Estado.

En las unidades de Registro de *Tesorería*, es donde se emiten los comprobantes de operaciones de los hechos económicos relacionados con las operaciones de las cuentas bancarias que integran el Sistema de Tesorería de la Administración Financiera del Estado.

#### Sistema Presupuestario

Se habilitan unidades de Registro del Sistema Presupuestario en las diferentes estructuras de los órganos locales del Poder Popular (Consejo de la Administración Municipal y Consejo de la Administración Provincial) y en los órganos y organismos de la Administración Central del Estado, como unidades vinculadas a la elaboración del Presupuesto del Estado y su seguimiento.

#### Sistema de Contabilidad Gubernamental

Se habilitan unidades de Registro de Contabilidad Gubernamental en las diferentes estructuras de los órganos locales del Poder Popular (Consejo de la Administración Municipal y Consejo de la Administración Provincial) y en los órganos y organismos de la Administración Central del Estado, como unidades que integran el procesamiento de la información del resto de las unidades contables.

## 2. Establecimiento de niveles de consolidación y registro a niveles intermedios.

Los entes que intervienen en el proceso de consolidación son las unidades de Registro del Sistema de Contabilidad Gubernamental, oficializadas en:

- a) Direcciones de Finanzas y Precios de los consejos de la Administración Municipal. Es donde se lleva a cabo el primer nivel de consolidación de la Contabilidad Gubernamental a nivel municipal y donde se produce la consolidación de la

información y la emisión de los Estados Financieros a ese nivel, el cual recibe información de las unidades contables siguientes: unidades presupuestadas de subordinación municipal y unidades de Registro de Recaudación, Presupuesto y Tesorería. Tributa información a la Dirección Provincial de Finanzas y Precios del Consejo de la Administración Provincial correspondiente.

- b) Direcciones de Finanzas y Precios de los consejos de la Administración Provincial. Es donde se lleva a cabo el segundo nivel de consolidación de la Contabilidad Gubernamental, y donde se produce la consolidación de la información y la emisión de los Estados Financieros a ese nivel.
- c) Unidad de Contabilidad Gubernamental de los órganos y organismos de la Administración Central del Estado. Es donde se produce la consolidación de la información y la emisión de los Estados Financieros a ese nivel.

A partir de esta definición, el procesamiento de la información en el municipio queda resumido en la ilustración siguiente:

- 3. Definición de los momentos de registro, normas de valoración y exposición que respalden cada hecho económico.

Esta norma fija los **Momentos de registro que** se utilizarán en el registro de los flujos en la unidad de registro de la Contabilidad Gubernamental.

El momento de registro es aquel en el cual cambia la propiedad de los bienes, se suministran los servicios, se crea la obligación de pagar, surge un derecho al pago de una prestación social, o se establece otro derecho incondicional y está condicionado por las medidas organizativas necesarias para el registro.

Una vez identificado un flujo, es necesario determinar el momento en que ocurrió para poder compilar los resultados de todos los flujos dentro de un período contable dado.

Dr.Cs. José Carlos del Toro Ríos

*Las opiniones de los autores, expresadas en los artículos, reflejan sus puntos de vista, pero no necesariamente coinciden con los criterios del Consejo Editorial.*

## **Consejo Editorial**

### **Editor Jefe**

Dr.C. José Carlos del Toro Ríos  
Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba

### **Coordinadora**

Dra.C. Eva Angela Cruz Silbeto  
Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba

### **Miembros**

Dr.C. Alfredo Álvarez González  
Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba  
Dra.C. Elvira Armada Trabas  
INTERAUDIT S.A. OSDE CAUDAL, Cuba  
Dr.C. Alejandro Fuentes Hernández  
Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba  
MSc. Noemí Benítez Rojas  
Superintendencia de Seguros, Cuba  
MSc. Esperanza Recio Socarrás  
CECOFIS, Cuba  
MSc. Martha Beatriz Fundora Jiménez  
ONAT, Cuba  
Lic. Yenisley Ortiz Mantecón  
Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba

### **Comité de gestión de contenidos**

MSc. Neida La Rosa Arbelo  
Lic. Randy Arteaga Rodríguez  
MSc. Nora Regla Ballate Ibáñez  
MSc. Beatriz Reyes Lamazares

## **Editores asociados**

Dr.C. Armando Lauchy Sañudo  
Ministerio de Educación Superior, Cuba,  
Dr.C. Marcos Gustavo Morales Fonseca  
Dirección Provincial Finanzas y Precios Camagüey,  
Cuba,  
Dra.C. Inés Josefina Torres Mora  
Asociación Nacional de Economistas y Contadores  
de Cuba, Camagüey, Cuba  
Dr.C. Alcides Quintana Cabrales  
Universidad de Oriente, Cuba  
Dra.C. María Saturnina Gil Basulto  
Universidad de Camagüey, "Ignacio Agramonte  
Loynaz", Cuba  
Dra.C. Frida Ruso Armada  
Universidad de La Habana, Cuba  
Dra.C. Julia Ileana Deas Albuerne  
Universidad de la Habana, Cuba,  
Dr.C. Antonio Sánchez Batista  
Universidad de Camagüey, Cuba

## **Correctoras de originales**

MSc. Argelia Cristina Reyes Galiano

## **Contáctenos**

### **Ministerio de Finanzas y Precios**

Dirección: Empedrado No. 302 esq. Aguiar  
Habana Vieja. La Habana  
Cuba.

Código Postal: 10100

Teléfono: (53.7) 8671904

Correo electrónico: revista@mfp.gob.cu

Sitio web: [http://www.mfp.gob.cu/revista\\_mfp](http://www.mfp.gob.cu/revista_mfp)

## **Revisores**

Integrantes del Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, de la Asociación de Presupuesto Público de la ANEC, de la Superintendencia de Seguros de Cuba, profesores del Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros y miembros de tribunales de eventos científicos.

# CONTENIDOS

09

**El Presupuesto del Estado seguirá siendo garante financiero en la salvaguarda de las conquistas de la Revolución**

MEISI BOLAÑOS WEISS

Discursos e intervenciones

Artículos arbitrados

11

**Contabilidad en la nube: una alternativa para el teletrabajo**

RAFAEL FERNÁNDEZ ELÍAS, GABRIELA CERA HERNÁNDEZ, KEVIN ADRIANO CASTRO

32

**El inventario en la cadena de suministros: evolución histórica, conceptualización y actualidad en Cuba**

CLARIVEL BORRELL VALENCIANO

42

**Uso del financiamiento de la Contribución territorial en función del desarrollo local en Guantánamo**

ARELIS TORREBLANCA HODELÍN, FRANCISCO MARTÍNEZ FERNÁNDEZ, YULIET N'GUYEN PÉREZ

54

**La Cadena de Valores en la UEB de Acopio "Santiago"**

JORGE WILSON KINDELÁN, ANTONIO TOLEDO DORREGO, FRANK HIERREZUELO BETANCOURT

77

**Planeación estratégica, riesgos y Cuadro de mando Integral, en Moneda Libremente Convertible en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas**

LUISA MARÍA RODRÍGUEZ FAJARDO

96

**La gestión de costos ABC y su impacto en la administración de justicia**

TANIA WILLIAMS PIEDRA, ANTONIO SÁNCHEZ BATISTA

115

**Procedimiento del control interno en la Disciplina Practica Preprofesional de las carreras de Ciclo Corto**

LIDICE COUTIN LEGRA, MORAIMA CAZULL IMBERT

Artículos arbitrados

Certificación  [Revista Científica Certificada](#). Código: **2125318** del CITMA

Donde puedes encontrarnos

### Perfiles en redes sociales

 <https://www.facebook.com/RCFP254/>

 <https://twitter.com/rcfp254>

 <https://scholar.google.com/citations?user=0CRqsdEAAAAJ&hl=es>

### Enciclopedia ECURED



[https://www.ecured.cu/Revista\\_Cubana\\_de\\_Finanzas\\_y\\_Precios](https://www.ecured.cu/Revista_Cubana_de_Finanzas_y_Precios)

### Indexados Grupo III MES



<https://doaj.org/toc/2523-2967>



<https://ideas.repec.org/s/ris/rcubfp.html> ,



<https://econpapers.repec.org/article/risrcubfp/>

### Otros



<https://www.base-search.net/Search/Results?q=dccoll:ftjrcfp>



[https://redib.org/recursos/Record/oai\\_revista4030?lng=es](https://redib.org/recursos/Record/oai_revista4030?lng=es)



<http://www.citefactor.org/journal/index/22506#.Wy2MgZrBDIU>



<http://olddrji.lbp.world/JournalProfile.aspx?jid=2523-2967>



<https://www.mendeley.com/profiles/revista-cubana-de-fina-issn-/>



<http://index.pkp.sfu.ca/index.php/browse/index/3221>

## Contribuciones

Según el tipo de contribución la estructura de los manuscritos será:

- Artículo original (de 10 a 15 cuartillas):
- Artículo de revisión (de 15 a 30 cuartillas)
- Artículos cortos (hasta 5 cuartillas)
- Reseñas (hasta 1 cuartilla)

## Resumen

Se enviarán resúmenes con 130 palabras como máximo. Debe ser escrito en tercera persona, en forma de bloque, con oraciones entre cortas y medianas.

No debe incluir citas y su estructura debe contener las siguientes partes: la idea central, introducción o caracterización del tema, objetivo del trabajo, materiales y métodos de investigación utilizados, posibles resultados y brevísimas conclusiones, éstas últimas se escriben en presente.

El resumen y las palabras claves deben de estar en idiomas inglés y español

- Palabras claves del texto (no menos de 3 y no más de 5)
- Numeración JEL para palabras clave, según el código empleado internacionalmente en publicaciones económicas. Si no lo señalan los autores la Dirección de la Revista definirá la numeración JEL

## Formato de la Bibliografía (Normas APA)

- Extensión entre 7 y 15 páginas, esta cantidad de páginas no incluye los anexos.
- Texto: Arial 12
- Títulos: Arial 14 negrita y centrados, no debe tener más de 15 palabras, pero ser concreto no general
- Formato de página: carta, 8 1/2 X 11
- Espaciado: 1.5
- Se pueden incluir gráficos, tablas e ilustraciones, todos en el mismo documento debidamente referenciadas.
- Las citas del texto deberán estar enumeradas en forma consecutiva y contendrán los datos que se establezcan, especificando las páginas en que están

localizadas.

- Las siglas, de utilizarse, deben tener la denominación completa.
- Referencias Bibliográficas. Se recomienda utilizar la función de Citas y bibliografía del procesador de textos Word.
- El equipo de redacción puede sugerir los cambios que considere necesarios, siempre que no modifique el contenido del trabajo.

## Proceso de arbitraje

Se utilizará el método de arbitraje por pares ciegos. Cada trabajo será evaluado por dos expertos, al menos uno de ellos será externo al Ministerio de Finanzas y Precios, los avales realizados por ambos expertos serán enviados a la dirección de la revista y analizados por el Comité de Gestión de Contenidos quien aprobará su publicación. Cuando los artículos provengan del Centro de Estudios Contable, Financieros y de Seguros, o de tribunales de eventos científicos, se acompañarán con el dictamen de arbitraje.

## Política antiplagio

Los autores de los textos son enteramente responsables del contenido de sus colaboraciones, así como de garantizar que éstas sean originales e inéditas. La revista incluye en el proceso editorial la revisión mediante un software que mide el grado de similitud comparando con documentos publicados e indexados en bases de datos electrónicas y otros recursos de Internet. En caso de detectar una práctica de plagio, el manuscrito será descartado del proceso de publicación.

## Datos obligatorios:

- Nombres y Apellidos de los autores,
- categoría científica,
- correo electrónico y
- afiliación laboral.
- una síntesis con los datos del autor en forma de párrafo.

# El Presupuesto del Estado seguirá siendo garante financiero en la salvaguarda de las conquistas de la Revolución

Discursos e  
Intervenciones

*The State Budget will continue to be the financial guarantor in safeguarding the achievements of the Revolution.*

MEISI BOLAÑOS WEISS  
MINISTRA DE FINANZAS Y PRECIOS

## RESUMEN

Discurso de la Ministra de Finanzas y Precios en el VI Período Ordinario de la Asamblea Nacional del Poder Popular en su IX Legislatura, 19 de diciembre de 2020.

**Palabras clave:** finanzas

**Código JEL:** H60 Presupuesto Nacional, Déficit, y Deuda: General

## ABSTRACT

Speech by the Minister of Finance and Prices in the VI Ordinary Period of the National Assembly of People's Power in its IX Legislature, December 19, 2020.

**Keywords:** finance

Citar como (APA):

Ministerio de Finanzas y Precios. (2020): El Presupuesto del Estado seguirá siendo garante financiero en la salvaguarda de las conquistas de la Revolución. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 4 (4), 9-18. Consultado de [http://www.mfp.gob.cu/revista\\_mfp/index.php/RCFP/article/view/02\\_V4N42020\\_DISC](http://www.mfp.gob.cu/revista_mfp/index.php/RCFP/article/view/02_V4N42020_DISC)

Compañero General de Ejército Raúl Castro Ruz, Primer Secretario del Partido Comunista de Cuba.

Compañero Miguel Díaz - Canel Bermúdez, Presidente de la República de Cuba

Compañero Esteban Lazo Hernández, Presidente de la Asamblea Nacional del Poder Popular y del Consejo de Estado.

Diputadas y Diputados:

En momentos muy intensos y complejos para el país, en que nuestro pueblo ha patentizado una vez más la defensa de su proyecto socialista; en un año caracterizado por graves tensiones económicas derivadas de las medidas de recrudescimiento del ilegal bloqueo económico, comercial y financiero que sin precedentes nos impone el gobierno de los EEUU, unido a la campaña de manipulación mediática contra nuestro país, que pretende falsear la realidad cubana, a través de la modalidad de golpe blando, también financiada desde ese gobierno y la incesante batalla que se libra contra la pandemia de la COVID-19, que ha mostrado un sistema salud en función de la vida de los ciudadanos con un marcado carácter inclusivo, de calidad y alta sensibilidad, presentamos al Parlamento cubano la propuesta de Presupuesto del Estado para el año 2021.

Previamente expondremos un resumen del estimado de la ejecución del Presupuesto para el ejercicio fiscal del presente año.

El 2020, se caracterizó por una reducción significativa de los ingresos provenientes de las exportaciones, incluyendo los servicios turísticos, contracciones de los niveles de actividad productivos; así como la suspensión o disminución de actividades que se ejercen por las formas de gestión no estatal, motivado por las medidas de enfrentamiento a la COVID-19.

Fieles a la concepción socialista de 62 años de Revolución, que sitúa al ser humano en el centro de la práctica política y la gestión gubernamental, se ha respaldado desde el Presupuesto del Estado para enfrentar la pandemia del nuevo coronavirus gastos por más de Mil 300 millones de pesos en: las acciones de prevención y contención, atención a los enfermos y sospechosos, funcionamiento de los centros de aislamientos, medicamentos y en la protección a trabajadores que por diferentes razones se interrumpieron laboralmente.

En consecuencia, fue preciso en el mes de junio trabajar en un ajuste del plan de la economía e igualmente en el Presupuesto del Estado aprobado para el año, con un incremento del Déficit Fiscal, dispuesto inicialmente en la Ley del Presupuesto.

Mediante el Decreto-Ley No. 24 del pasado 24 de noviembre, se aprobó un nuevo ajuste del Déficit Fiscal del Presupuesto del Estado para respaldar el incremento de

aproximadamente 8 mil 66 millones de pesos, que corresponden a los gastos asociados a la Reforma General de Salario y pensiones del mes de diciembre, siendo uno de los aspectos que caracterizan el ordenamiento monetario y financiero, anunciado hace apenas unos días por la máxima dirección del país, para su implementación a partir del 1ero de enero del 2021.

Como resultado de lo anterior, en la ejecución del Presupuesto se estiman gastos totales por 76 mil 204 millones de pesos e ingresos por más de 55 mil millones de pesos, de lo que resulta un Déficit Fiscal, en el entorno de los 20 mil 733 millones 900 mil pesos.

En el proceso de liquidación del Presupuesto que se presente a la Asamblea Nacional del Poder Popular, se precisará con más detalles el análisis de las cifras finales, con base al cierre contable de la ejecución presupuestaria.

Diputadas y Diputados:

El sistema democrático y participativo de trabajo implementado por nuestro Parlamento, facilita que los diputados dispongan con anterioridad del material que expone las principales características del proyecto de Presupuesto del Estado para el año 2021, que responde al primer año de la implementación del ordenamiento monetario y financiero en el país.

La propuesta contempla un presupuesto reconvertido que toma en sus cifras dimensiones superiores, como resultado de la aplicación de los principales aspectos que caracterizan el ordenamiento monetario y financiero, asociados a la corrección gradual de los precios mayoristas y minoristas resultante de la devaluación del peso cubano, la aplicación de la Reforma General de Salarios y Pensiones, el incremento de las prestaciones monetarias de la asistencia social y la eliminación de los subsidios excesivos y gratuidades indebidas.

Se sustenta en su carácter eminentemente social, al financiar los programas sociales y los servicios básicos que constituyen conquistas de la Revolución, subsidiar productos y servicios altamente sensibles para la población; así como el apoyo financiero al sistema empresarial y la continuidad de programas productivos en sectores estratégicos, fundamentalmente en la producción de alimentos; todo ello con las limitaciones que conllevan reforzar la racionalidad en el uso y destino del gasto público y su utilización eficiente.

El proyecto de Presupuesto refleja los niveles de actividad proyectados en el Plan de la economía que aún mantiene restricciones en un grupo de sectores, y prevé una recuperación gradual como resultado de la implementación de la Estrategia Económica y Social para impulsar la economía, en un escenario de crisis mundial prolongada.

Se contempla desde el proyecto de Ley del Presupuesto, un grupo de medidas para continuar fortaleciendo los presupuestos locales y respaldar las políticas y programas

sociales y de desarrollo territorial, partiendo del principio de que en ellos se concentra una parte importante de las actividades socioculturales y se materializa mayoritariamente la prestación de los servicios básicos a la población. Se prevé, además, la aplicación de medidas y adecuaciones tributarias, reflejadas en las normativas que rigen las transformaciones del referido Ordenamiento y en la Ley del Presupuesto del Estado para el próximo año, entre las que se encuentran:

1. Para los trabajadores del sector estatal y de otras entidades que perciben remuneraciones salariales, se mantiene el aporte a la Contribución Especial de la Seguridad Social, aplicando un 5 por ciento al salario que perciben, ratificando así el principio de que las personas contribuyan a la financiación de su Seguridad Social.
2. No pagarán el Impuesto sobre los Ingresos Personales los trabajadores que perciban salarios de hasta 3 mil 260 pesos mensuales, en consonancia con el principio de equidad y justicia social, al favorecerse a los que obtienen menos ingresos, y en lo adelante solo se aplica el impuesto al exceso que se obtenga a partir de esta cifra, en los por cientos que se disponen en la legislación vigente a tales efectos, sobre lo que se continuará brindando información a nuestro pueblo.

Se reduce la carga tributaria a la generalidad de los actores económicos no estatales, para asumir una parte del incremento de los costos en los principales insumos, materias primas y servicios que deben contratar para el desarrollo de sus actividades, que se resumen en:

- a) Se incrementa el mínimo exento libre del pago de impuestos de 10 mil pesos a 39 mil 120 pesos anuales, que contribuye a cubrir las necesidades básicas de las personas.
- b) Se incrementa el reconocimiento de los gastos deducibles a un cien por ciento, debiendo justificar el ochenta por ciento. La Administración Tributaria se prepara para con el debido control, reconocer los medios, documentos y comprobantes que otorguen veracidad y justificación a estos gastos, sin atribuirles trabas y mecanismos burocráticos.
- c) En correspondencia con lo anterior y la implementación del perfeccionamiento del Trabajo Por Cuenta Propia, en lo que se trabaja como parte de la implementación de la Estrategia Económica Social, se ajustarán durante el transcurso del año 2021, las cuotas tributarias mensuales, lo que comenzó a realizarse desde el presente año como consecuencia del impacto negativo de la Covid -19 en un grupo de actividades de este sector.
- d) Exonerar del pago anual del Impuesto sobre Ingresos Personales mediante declaración jurada, por los ingresos obtenidos en el 2020, a los trabajadores por cuenta propia que se mantuvieron suspendidos por un período de seis meses o más, en el ejercicio de su actividad, por el efecto de la COVID-19, como medida compensatoria a la pérdida de ingresos en el presente año.

e) Se gravará a los productores agrícolas individuales, en el proceso de Declaración Jurada y liquidación del pago del Impuesto sobre los Ingresos Personales, por los ingresos obtenidos en el 2021, con solo el 5 por ciento, tratamiento que se viene aplicando para los productores no cañeros y para el próximo año se incorporan los productores de caña.

Esta medida unida a los dos anteriores, reducen significativamente el pago de impuestos de los productores agrícolas por lo que deberá contribuir a que no incrementen desmedidamente los precios de sus producciones y logren mantener o incrementar los importes de utilidad que actualmente obtienen cuando comercializan sus productos a las entidades acopiadoras, indicador que también se ha tenido cuenta en la determinación de los precios de acopio centralizados que regirán para el próximo año.

f) Se propone aplicar con carácter general los impuestos sobre las ventas y los servicios, con un tipo impositivo reducido en relación con períodos anteriores, del 10 por ciento. No se aplicará a la comercialización minorista de productos y servicios, que se mantienen subsidiados por su alto impacto en la población, para atenuar el incremento de sus precios.

g) Se incorpora en la Ley del Presupuesto la facultad de los consejos de la Administración municipales y de los consejos provinciales, para establecer bonificaciones totales o parciales, en el pago de los impuestos sobre las ventas y los servicios, a las formas de gestión no estatales con el objetivo de lograr adecuadas concertaciones de precios de bienes y servicios de impacto en la población.

### Compañeras y compañero

Para el año 2021 se proyecta recaudar ingresos brutos por 291 mil 259 millones de pesos; de ellos, los ingresos tributarios representan el 39 por ciento y los aportes vinculados a los resultados empresariales, participan en un 30 por ciento del total de ingresos, superando los 87 mil 376 millones de pesos.

La recaudación del Impuesto sobre Ingresos Personales se planifica en 6 mil 844 millones de pesos. Los aportes de las formas de gestión no estatal, complemento en el proceso dinamizador de la economía, representan el 4 por ciento de los ingresos brutos.

En la Contribución Territorial para el Desarrollo Local se prevé recaudar 5 mil 315 millones de pesos aproximadamente. El 50 por ciento de esta recaudación podrá ser utilizada por los gobiernos locales como fuente de financiamiento para los programas y proyectos que integran la Estrategia Territorial, por lo que se dispondrán adecuaciones en su operatoria que contribuyen a este objetivo.

Como parte de la recaudación se proyectan alrededor de 2 mil millones de pesos por concepto de deudas tributarias, derivadas de las acciones de control y fiscalización

determinadas con anterioridad por la Oficina Nacional de Administración Tributaria, que continuará en el 2021 respaldando la gestión de los ingresos, con acciones de asistencia y control, en específico las que enfrentan las conductas evasoras en el pago de los impuestos.

Diputadas y Diputados:

El Presupuesto del Estado proyecta gastos totales que ascienden a 374 mil 846 millones de pesos; para garantizar los programas sociales de la Revolución, desde la actividad presupuestada se planifican 243 mil 788 millones de pesos que incluyen: la financiación de los gastos de personal y tributos asociados, por los nuevos salarios incrementados en este sector, que ascienden a más de 87 mil 500 millones de pesos, el 36 por ciento; las pensiones y las prestaciones de la Asistencia Social, el respaldo de los niveles de actividad de los programas sociales y los servicios básicos de la población y los que soportan el funcionamiento de la administración pública.

Del importe total de gastos de la actividad presupuestada, se destinan en el Presupuesto de la Seguridad Social 33 mil 139 millones de pesos para cubrir las prestaciones de este Régimen, a las que tienen derecho los trabajadores jubilados y pensionados, con valores incrementados, proyectando un resultado deficitario de 11 mil 550 millones de pesos que será financiado por la Cuenta del Presupuesto Central, con lo que se ratifica que, a pesar de las complejas condiciones en que se desenvuelve la economía del país, se sostiene uno de los programas sociales más humanista de la Revolución, que beneficia a más de 1 millón 600 mil personas al retribuirle su merecido derecho al descanso y se cubren las prestaciones a la maternidad y por invalidez total o parcial, ahora con pensiones que permiten cubrir la canasta básica de referencia.

A la Educación se le destina el 24 por ciento de los gastos de la actividad presupuestada, que respalda la matrícula del curso escolar 2020-2021 y la del inicio del curso escolar 2021-2022 en todos los niveles de enseñanzas, incluyendo las escuelas especiales, expresión de que en materia de formación, atención e inserción social ningún niño, adolescente y joven, quede excluido. En el caso de la Educación Superior, como resultado de la implementación del perfeccionamiento en este nivel educativo, se ha previsto el ingreso de 180 mil estudiantes a los estudios universitarios, cuyos gastos para su funcionamiento tienen el correspondiente respaldo.

Para la Salud Pública y la Asistencia Social, se destinan 67 mil 41 millones de pesos, lo que representa el 28 por ciento de los gastos corrientes del sector presupuestado y corrobora como un derecho humano inalienable en nuestro país, el acceso a los servicios de salud y que todo el pueblo cubano sin distinción, reciba una atención universal, gratuita y de calidad.

Los recursos financieros que se destinan a este sector garantizan 174 millones 200 mil consultas médicas, respaldan en el nivel secundario y terciario aproximadamente 12

millones 900 mil consultas en centros hospitalarios e institutos; así como 91 millones 500 mil en la atención primaria de salud. También se aseguran los gastos que dan cobertura a un millón 450 mil ingresos hospitalarios.

Con relación a la Asistencia Social, se planifica una Reserva desde los presupuestos municipales que asciende a 716 millones de pesos, para asistir a los núcleos y personas vulnerables que en la implementación del ordenamiento monetario y financiero del país, se identifiquen que requieran ayuda para cubrir los gastos esenciales de vida, al verse imposibilitados de trabajar y se encuentren en condiciones de mayor vulnerabilidad, proceso que se debe trabajar por las estructuras locales, con alta sensibilidad, agilidad y control, que propicien se otorguen estos recursos a los que verdaderamente lo necesiten.

Para la Cultura y el Deporte se prevén gastos por 11 mil 214 millones de pesos, con lo que se brindan ofertas artístico - culturales y la trasmisión de 629 mil 183 horas de radio y televisión, determinado por la incorporación desde el año 2020 de dos canales en alta definición. Se financian, no sin restricciones, las prácticas sistemáticas de deportes y como parte del ciclo olímpico, se concibe la participación de nuestro país en los juegos a desarrollarse en Tokio, los panamericanos juveniles y los clasificatorios 2021-2022.

Los gastos planificados en Administración Pública aseguran el desempeño de los órganos y organismos de la Administración Central del Estado; incluyen, además, el subsidio a personas de bajos ingresos con necesidad de acometer acciones constructivas en sus viviendas, otro ejemplo que evidencia la voluntad del Estado y el Gobierno de proteger a las personas de bajos ingresos, para lo que se requiere que los gobiernos locales intensifiquen las acciones que contribuyan a actuar con mayor agilidad y control en el otorgamiento de los subsidios a los que están socialmente más necesitados.

Por su importancia para el desarrollo social y científico del país, el Presupuesto del Estado contempla como gastos de la actividad presupuestada y no presupuestada los financiamientos necesarios para la Ciencia y la Innovación que incluye el Fondo para este propósito, proyectando Mil 740 millones como respaldo a estas actividades.

En este sentido hay que destacar que no es casual que Cuba haya sido el primer país en América Latina y el Caribe en tener cuatro candidatos vacunales contra la COVID-19 en fase de ensayos clínicos, a ello le precede el empeño y la experiencia de nuestros científicos, instituciones de salud y en el campo de la biotecnología.

Para los financiamientos de la actividad empresarial se planifican 48 mil 530 millones de pesos, en los que se producen adecuaciones como resultado de eliminar subsidios excesivos y gratuidades indebidas.

Con el propósito de proteger a la población por el efecto de la devaluación del peso cubano y el consecuente incremento de los precios, se subsidian los precios y tarifas de un grupo de productos de alto impacto y sensibilidad para la población, para lo que se destinan 26 mil 263 millones de pesos, los que tendrán una aplicación transitoria, ya que en cumplimiento de los lineamientos del 6to y 7mo Congresos del Partido Comunista de

Cuba, se debe transitar al otorgamiento de subsidios a personas y no subsidiar productos, como reafirmación del principio de justicia social de nuestro sistema socialista, con el objetivo de asistir y atender las personas y núcleos familiares vulnerables.

Entre los principales productos y servicios que se subsidian desde el presupuesto estatal se encuentran: las entregas específicas a los niños como parte de la canasta familiar normada; las dietas médicas que se otorgan a las embarazadas; de retrovirosis, para fórmula basal y por enfermedades crónicas de la infancia; los productos de la canastilla, los servicios de óptica y calzado ortopédico profiláctico, los medicamentos controlados, que se expenden a las personas que padecen de enfermedades crónicas y otros medicamentos que lo complementan, así como los productos del programa de Medicina Natural y Tradicional.

Se subsidiarán parcialmente las tarifas de los servicios de electricidad en aproximadamente 18 mil millones de pesos, los servicios de transportación urbana de pasajeros, aéreos nacionales, por catamarán y la transportación por ferrocarril, entre otros.

En función de la producción de alimentos se subsidian por un importe ascendente a Mil 672 millones de pesos, una parte del precio de acopio por las producciones de arroz, maíz seco, huevo fresco, tomate para la industria y el café cereza, al efecto de financiar la diferencia existente entre el precio de producirlo en el país y el de referencia en el mercado externo. Además, en este importante y estratégico sector se proyecta respaldar programas de desarrollo vinculados a la ganadería, mantenimiento silvícola y forestal y para la protección de la Flora y la Fauna.

Desde el Presupuesto Central se prevé la constitución de una reserva que asciende a 18 mil millones de pesos para el apoyo financiero temporal que puedan necesitar las empresas que en el punto de partida del ordenamiento monetario y financiero no cubren con sus ingresos el incremento de los costos, obteniendo un balance negativo en su gestión económica, que conlleva a que trabajen intensamente por generar acciones y programas, para que con eficiencia y eficacia reviertan, lo antes posible, esta situación.

Para los gastos de Inversiones y Transferencias de Capital se planifican 62 mil 463 millones de pesos y al financiamiento de inversiones materiales, en correspondencia con el Plan de la economía, se destina el 47 por ciento, que respalda el Programa Estatal de construcción de viviendas, en un poco más de 15 mil 800, las obras de infraestructura vinculadas al sector hidráulico, fuentes de energía renovable, el turismo, así como la restauración y conservación de obras en otros sectores.

En cumplimiento de otros de los propósitos de la Estrategia Económica y Social se proyectan Mil 800 millones de pesos, para el fomento al sector agropecuario, lo que coadyuvará a que la banca cubana pueda prestar servicios crediticios y financieros al menor costo posible a los productores, en función de desarrollar programas que incentiven y aceleren la producción de alimentos para la población.

Los presupuestos locales tienen en el Sistema Presupuestario cubano un papel fundamental, al concentrar el financiamiento en los gastos de actividades y programas de desarrollo integral de los territorios y el programa integral del Plan Turquino en 11 provincias del país.

La reestructuración de los ingresos, tiene una marcada expresión en los presupuestos locales, los que se contraen, por lo que se incrementan las transferencias del Presupuesto Central para nivelar la capacidad fiscal de las provincias que proyectan, en el primer año del proceso de ordenamiento monetario, un resultado presupuestario negativo.

Compañeras y compañeros:

Como consecuencia de la proyección de los ingresos que se planifica recaudar y las decisiones adoptadas con los gastos que se proyectan ejecutar, se obtiene un Déficit Fiscal máximo para el año 2021 de 86 mil 744 millones 500 mil pesos, el que, si bien respalda los principales programas y servicios públicos, aun es alto y deteriora su relación con el producto interno bruto a precios corrientes.

La demanda financiera del Presupuesto del Estado para el 2021, ascenderá a 132 mil 542 millones 200 mil pesos, la conforma el Déficit Fiscal proyectado, más 45 mil 798 millones de pesos para la amortización de deudas con vencimiento en el 2021, entre las que se encuentran los financiamientos al sistema bancario por operaciones que asume en el ordenamiento monetario y financiero, que se consideran demanda de financiamiento.

Urge la necesidad de mejorar este resultado, manteniendo un riguroso control del gasto público, no malgastando y haciendo un uso eficiente de los recursos materiales y financieros asignados.

El momento exige de los administradores del Presupuesto del Estado, de las empresas y en general de todos los actores económicos, una estricta disciplina contable y financiera que garantice el análisis oportuno y a profundidad para la toma de decisiones; así como una mayor eficacia en el cobro de los tributos, lo que se logra pensando y actuando como país en cada entidad de base, incrementando la exigencia de los órganos y organismos en todas las instancias de dirección, acompañado por los trabajadores que son los generadores de las riquezas, que este presupuesto social redistribuye a favor del sostenimiento de las conquistas que engrandecen la hermosa obra de nuestra Revolución Socialista.

Un asunto sobre el cual el Gobierno ha tomado un conjunto de medidas, es el control de los precios. La efectividad en su chequeo y control será determinante y las acciones estarán encaminadas a evitar y enfrentar los precios especulativos y abusivos.

En el cumplimiento de estas medidas tienen un papel fundamental las autoridades locales con la participación de todo el pueblo y a los que insistan en mantener estas conductas a pesar de las acciones preventivas y el llamado que se les ha realizado a ser

solidarios y sensibles, pues también estas personas y sus familias disfrutaban de la gratuidad de los servicios sociales del país, se les aplicarán las medidas administrativas de mayor rigor.

Este es un combate constante y de todos, así como en otros momentos decisivos, contamos con el protagonismo de la población para hacer una arremetida contra el incremento injusto y desmedido de los precios.

Haremos que cobren vigencia las palabras del Líder Histórico de la Revolución Cubana, Fidel Castro Ruz, que, en su preclara visión, durante el desfile y concentración obrera en conmemoración del Primero de mayo de 1972 expresó y cito: "Creemos que nuestra sociedad ganará la batalla contra parásitos, contra especuladores; y a la larga la ganará totalmente.", fin de la cita.

Diputadas y Diputados:

Todo lo anteriormente expuesto demuestra fehacientemente, que aún en medio de las dificultades y complejidades, que en el orden económico afrontará el país, el Presupuesto Cubano mantiene su carácter eminentemente social y tiene como premisa seguir siendo garante financiero en la salvaguarda de las conquistas de la Revolución. En Cuba y en su presupuesto, reiteramos, no se aplicarán terapias de choque, nadie quedará desamparado ni abandonado a su suerte, ratificando que el Estado y el Gobierno en cualquier circunstancia, ponen al hombre en su centro de atención.

Conscientes de que el ordenamiento monetario y financiero es determinante para avanzar en la actualización de nuestro modelo económico y social, sobre la base de garantizar a todos los cubanos la mayor igualdad de oportunidades, derechos y justicia social, la misión de los operadores y administradores del presupuesto del pueblo y junto al pueblo, es defender y contribuir a su satisfactoria implementación con entrega y compromiso revolucionario para que Cuba Viva.

Muchas gracias.

# Contabilidad en la nube: una alternativa para el teletrabajo

Artículo  
arbitrado

*Cloud accounting: an alternative for teleworking*

RAFAEL FERNÁNDEZ ELÍAS<sup>1</sup>  
GABRIELA CERA HERNÁNDEZ<sup>2</sup>, KEVIN ADRIANO CASTRO<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad de La Habana, Cuba, rafaelfe@fcf.uh.cu  
<sup>2</sup>ceragabriela93@gmail.com, <sup>3</sup>97kekas@gmail.com

## RESUMEN

La pandemia de la COVID-19 posee actualmente un fuerte impacto a nivel mundial, tanto en la salud de las personas como en su economía. Las medidas de restricción de movimiento y aislamiento social han supuesto tensiones en el ámbito económico con cese de actividades de negocio, y disminución de la producción y el comercio. El objetivo del presente artículo es destacar los beneficios de combinar las bondades de desarrollar la profesión contable desde una plataforma basada en la computación en la nube, como forma eficaz de efectuar el teletrabajo. Se realizó un estudio bibliográfico del estado del arte respecto al teletrabajo y a la contabilidad en la nube. La combinación entre ambos elementos es una opción a considerar dentro de la estrategia empresarial en períodos de pandemia y pos-pandemia.

**Palabras claves:** contabilidad, teletrabajo

**Código JEL:** M42 Contabilidad y Auditoría

Citar como (APA):

Fernández Elías, R. & Otros. (2020): Contabilidad en la nube: una alternativa para el teletrabajo. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 4 (4), 19-31. Consultado de [http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/03\\_V4N42020\\_RFEyOTROS](http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/03_V4N42020_RFEyOTROS)

## ABSTRACT

In the current year, the COVID-19 pandemic has had a strong impact worldwide, both on people's health and on their economy. The restrict movement measures and social isolation have created tensions in the economic sphere with the cessation of business activities, and a decrease in production a trade. This article aims to highlight the benefits of combining the teleworking advantages with the opportunities of developing accounting profession based on cloud computing platform, as an effective way of teleworking. The methodology used was a bibliographic research of the existing literature regarding teleworking and cloud accounting. The combination of both elements is an option to consider within the business strategy in periods of pandemic and post-pandemic.

**Keywords:** accounting, telework

## INTRODUCCIÓN

Las crisis pueden provocar una situación social y económica inestable en todos los ámbitos de la vida en sociedad; desde los avatares de un conflicto bélico hasta un hecho medioambiental de gran escala, especialmente los que implican un cambio abrupto. De estas emergencias o épocas de dificultades emerge la necesidad del cambio. Es por ello que, el hombre y su trabajo deben adaptarse a dichos escenarios, de ahí que el vocablo teletrabajo sea muy conocido por estos días debido a su aplicabilidad en el contexto global actual, provocado por la pandemia COVID-19.

Acorde con Messenger (2019), en su obra *El teletrabajo en el siglo 21: Una perspectiva evolucionista*, explica que existe una interesante evolución del concepto teletrabajo. Al principio se hablaba de "oficina en el hogar", puesto que el hecho de poder tener tecnologías como computadoras e internet en la casa abrió la oportunidad de trabajar fuera de la empresa. Luego devino el concepto de "oficina móvil", debido a los teléfonos celulares, laptops y tabletas que permitieron que el teletrabajo no tenga que ser exclusivamente desde el hogar, sino desde cualquier lugar donde exista una conexión a internet o a una red de datos. La última etapa de esta evolución, es la "oficina virtual", que expande el concepto anterior con la aparición de teléfonos inteligentes y la capacidad de tener información en la nube. Hoy en día, todo lo que se necesita para tele-trabajar, entra en la palma de la mano.

Por su parte, debido al desarrollo acelerado de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), los efectos de la globalización, los metadatos y al auge de soluciones informáticas con base en la Internet, se genera el escenario propicio para el surgimiento de la computación en la nube (Dimitriu & Matei, 2014), un nuevo paradigma para los modelos de negocio que está transformando la contabilidad como profesión. (Dimitriu & Matei, 2014; 2015) (Corkern, Kimmel & Morehead, 2015) (Brandas, Megan & Didraga, 2015)

El presente escrito tiene como objetivo destacar las ventajas de combinar las bondades del desarrollo de la profesión contable desde una plataforma basada en la computación en la nube, como una manera eficaz de realizar el teletrabajo, en respuesta a los desafíos impuestos por la abrumadora crisis epidemiológica y los impactos negativos a la economía mundial. Para ello se exponen las definiciones de ambos elementos, así como sus ventajas y desventajas, culminando con la exposición de las fortalezas de su combinación.

## **TELETRABAJO**

Con intención de conceptualizar qué es, o bien, qué se entiende como teletrabajo, se analizaron una serie de definiciones brindadas por diversos autores e instituciones; donde, en resumen, se coincide en la idea general de que se trata de aquella actividad laboral que se efectúa a través del uso de las de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), a la vez que se desarrolla fuera del área u oficina de la empresa, ya sea a tiempo parcial o total. (Bernardino & Mora, 2018) (OIT, 2011) (Gray et al., 1993; citado por Daniels, Lamond & Standen, 2001) (Martoch, 2012; citado por Mohelska & Ansorge, 2015)

Acorde con Bernardino & Mora (2018) toda actividad de esta índole se puede clasificar como actividad teletrabajable, identificando a la persona que la realiza como teletrabajador. En este sentido, Osio (2010) expresa que debido a que es el trabajo el que va al trabajador y no el trabajador al trabajo, es un hecho que modifica las maneras tradicionales de trabajar.

Por su parte, Caamaño (2010) reconoce al teletrabajo dentro de la contratación laboral, como una modalidad atípica, avanzando hacia una identidad propia, donde el progreso y expansión del empleo de las TIC ha posibilitado cambios en ciertos aspectos definitorios de una relación laboral normal.

De acuerdo con Lenguita (2010; citado por Bernardino & Mora, 2018) las definiciones de teletrabajo giran en torno a tres conceptos: organización, ubicación y tecnología. En su estudio muestra que más del 60% de tales definiciones se basan en la combinación de al menos dos de los tres conceptos.

Es importante aclarar que, trabajar de forma computarizada puede ocurrir no solo con computadoras personales, sino también con portátiles, pda, teléfonos celulares inteligentes, centrales telefónicas especiales; de igual modo, requiere del uso de Intranets, Extranets e Internet, sistemas de información empresariales, entre otras tecnologías de las telecomunicaciones actuales. Así mismo, demanda contar con otras tecnologías de soporte para la realización de actividades, tales como: fax, impresoras y dispositivos de almacenamiento. (Osio, 2010)

El teletrabajo tiene varias clasificaciones, que en su mayoría están en función de la locación desde donde se realiza, pero sin dejar de tener en cuenta las nuevas tecnológicas

y la organización indispensable para llevar a cabo las asignaciones encomendadas. Se puede categorizar de la siguiente manera (Daniels, Lamond, & Standen, 2001):

- **Trabajo desde casa:** donde los deberes son llevados a casa. Este trabajo conlleva grandes habilidades, por parte del trabajador, en cuanto al uso de las TIC.
- **Teletrabajo desde oficinas remotas:** el trabajo es hecho en oficinas que son lejanas a la oficina principal. Son llamadas “oficinas satélites” controladas por el empleador; también telecentros, donde las tecnologías de la información y el espacio para el trabajo son proporcionadas a cierta comunidad y los empleadores deben rentar dicho espacio para sus empleados o telecottages en zonas rurales. Su origen (escandinavo) fue el de acercar las nuevas tecnologías y conocimientos a los habitantes de áreas de difícil acceso, dándole una serie de oportunidades y conocimientos.
- **Teletrabajo móvil:** en el cual el trabajo es realizado por personas que a veces trabajan lejos de su lugar normal de trabajo, ya sea la oficina tradicional, una oficina satélite o en casa y su trabajo usualmente conlleva viajes y/o pasar tiempo en la oficina del cliente (ej. ventas y consultorías).
- **Teletrabajo nómada:** los empleados no están casi nunca en la oficina y para su trabajo utilizan computadoras y dispositivos de telecomunicaciones para mantenerse en contacto con la oficina principal o el empleador.
- **Teletrabajo Ad hoc:** donde el personal que trabaja en la oficina tradicional puede utilizar computadoras y las telecomunicaciones que les permitan trabajar desde casa bajo ciertas y bien definidas circunstancias, o sea, es un trabajo ocasional por un caso especial fuera de horario laboral o personal de reserva equipado con computadoras, teléfonos inteligentes, para tener acceso remoto mientras están bajo esa condición.

Este set de clasificaciones permite entender las diferentes formas de teletrabajo, y brinda una noción de que es una combinación del estilo de trabajo tradicional con el trabajo fuera de la oficina. No obstante, inherente a cualesquiera de las formas de teletrabajo que se apliquen, presentan una serie de ventajas y desventajas a nivel del trabajador, de la empresa y de la sociedad. Algunas de estas se muestran resumidas en las siguientes tablas.

Tabla 1. Ventajas del teletrabajo.

| Para el trabajador  | Para la empresa  | Para la sociedad   |
|---|--|--|
| Menor desplazamiento para trabajar, lo que se traduce en ahorro en gastos de transporte, ya sea en mantenimiento vehicular o costos de combustible; | Reducción de costos de infraestructuras y/o gastos de operación: renta, electricidad, de agua, y mantenimiento de espacios de trabajo; | Disminución de la cantidad de personas y vehículos que se desplazan y, por ende, disminución de embotellamientos y tiempos de desplazamiento |

| Para el trabajador   | Para la empresa  | Para la sociedad  |
|--|--|---|
| <p>menores gastos en estacionamiento, en vestimenta y menos estrés. Aumenta su eficiencia porque ejecuta tareas según un objetivo. Otorga gran flexibilidad de horario. Mayores oportunidades laborales, ya que no posee limitaciones geográficas para acceder a mejores oportunidades de trabajo. No altera la relación jurídica del teletrabajador, y por ende tampoco los derechos y obligaciones de las partes, previstas en las normas y convenios colectivos de trabajo; el cambio de una modalidad a otra no puede causar perjuicio alguno al trabajador.</p> | <p>sistemas para controlar la entrada/salida del trabajador, entre otros. Mayor productividad en la empresa, debido a que el teletrabajo, por lo general se realiza asignando trabajos por objetivos y con ello mejores plazos de entrega de tareas. Evolución de la empresa a través de la innovación tecnológica y posibilidad de diversificar sus mecanismos de organización y oferta de servicios. Crecimiento y expansión geográfica de la empresa, sin realizar cambios estructurales, ni incrementar sus costos de infraestructura. Disponibilidad de una amplia gama de profesionales especializados (teletrabajadores), para que la empresa aborde sus trabajos o proyectos; ello impactará en la calidad del producto y/o servicio que preste la organización.</p> | <p>vehicular, reduciendo algunos de los problemas asociados a la alta densidad poblacional. Aprovechamiento de los talentos y capacidades de personas que tienen dificultades para desplazarse, lo que puede generar más productividad y oportunidades de desarrollo para personas y empresas. Menor concentración de personas en las grandes urbes debido a que una proporción importante de la migración medido rural-medio urbano es por la búsqueda de empleo y la posibilidad de fortalecer laboral y económicamente zonas aisladas y con menores índices de desarrollo. Mayores oportunidades laborales a grupos de población vulnerable como jóvenes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, mayores de 45 años, mujeres jefas de familia, en cumplimiento de disposiciones internacionales tendientes a propiciar iguales oportunidades para todos y un trabajo decente.</p> |

Tabla 2. Desventajas del teletrabajo

| Para el trabajador   | Para la empresa   | Para la sociedad  |
|--|---|---|
| Puede provocar el sedentarismo, por disminución de la movilidad.   | Menor identificación del trabajador con la empresa. Es difícil supervisar a los teletrabajadores, por lo cual puede generarse puntos de rendimiento decrecientes en estos, conduciendo a mayores costos.                                      | La sociedad se ve atrapada en relaciones interpersonales distantes y superficiales.   |
| No acudir al lugar de trabajo y no tener relaciones con otros trabajadores puede producir sensación de aislamiento y depresión, afectando el rendimiento.        | Puede resultar más costoso que disponer de personal tiempo completo en la oficina; en dependencia de las características de la actividad a desarrollar.   | No todos los trabajadores tienen acceso o manejan las TIC.                            |
| Un teletrabajador puede estar trabajando para varios competidores al mismo tiempo, lo que puede generar conflictos de confidencialidad.                          | Posible competencia desleal del trabajador. Consensuar adaptaciones y variaciones entre las organizaciones empleadoras y sindicales, en función de las características propias, específicas del teletrabajo y en el marco del diálogo social. | Se resta eficacia a la normativa referida a condiciones y medio ambiente del trabajo. |
| Si no se explica correctamente la política de la empresa se crea un sentimiento de poca valoración o aprecio por parte del empleado hacia su esfuerzo o persona. |   |   |
| Pérdida de algunas garantías laborales.  |   |   |

Pese a las desventajas asociadas al desarrollo del teletrabajo, las ventajas sugieren una serie de beneficios para cada uno de los actores analizados, donde el grado de independencia en el desempeño y el aumento de la productividad condicionan la selección de esta modalidad para realizar los proyectos y actividades requeridas. Todo ello sin dejar de considerar que dada la naturaleza de las medidas higiénico sanitarias de enfrentamiento a la COVID-19, donde el distanciamiento social es una pauta importante e impacta considerablemente en el progreso de las actividades típicas de los negocios, el teletrabajo se muestra como una estrategia para superar tales limitaciones.

En el caso de Cuba, se encuentra reconocido en su marco legislativo, con énfasis en el Decreto-Ley No. 370 SOBRE LA INFORMATIZACION DE LA SOCIEDAD EN CUBA, artículo

59. Los ministerios de Comunicaciones y de Trabajo y Seguridad Social, de acuerdo con sus funciones, desarrollan acciones encaminadas a: apartado c) “desarrollar el teletrabajo, en coordinación con los demás órganos y organismos de la Administración Central del Estado”. (JURISCUBA, 2020)

En los meses de pandemia de la COVID-19, el teletrabajo resultó una medida eficaz del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para la protección de la salud de los trabajadores, implementada a través de una Indicación Ministerial de 1 de abril de 2020. Hoy se decide implementar de forma permanente donde “las condiciones lo permitan”, frase que llama a urgentes análisis. Los empleadores necesitan cambiar los paradigmas que ha sustentado la organización del trabajo. (Lam, 2020)

No obstante, se ha de señalar que la Ministra de Trabajo y Seguridad Social Marta E. Feitó enfatizó que pese al adoptar esta ineludible opción producto del necesario aislamiento social, y de la toma de conciencia de los administradores respecto a lo útil e imperioso de tal modalidad, persisten problemas objetivos y subjetivos que impiden mantener los resultados alcanzados en un inicio; tales como, la falta de infraestructura tecnológica para laborar desde el hogar, y la percepción de directivos que no desean prescindir de la presencia física del trabajador. En este orden de ideas, expuso que de 624 978 trabajadores que se desempeñaban en esta modalidad al cierre de junio, solo existían 334 779 al finalizar el mes de septiembre. (MTSS, 2020)

El teletrabajo, si bien presenta desafíos, la existencia de soluciones informáticas para el desempeño de esta modalidad, con base en el progreso continuo de las TIC, conlleva a un salto cualitativo en la evolución de las formas en que se realizan las tareas. Las profesiones adoptan otros modos de desarrollo, donde la contabilidad no es una excepción.

## **CONTABILIDAD EN LA NUBE**

Los profesores Suarez & Sebastián (2015) describen a la nube como una forma de prestación de servicios para el tratamiento de información, depositando en la infraestructura tecnológica de un tercero los datos para el procesamiento de los mismos. Esto significa que la computación en la nube es lo que permite que los datos estén siempre accesibles para los usuarios desde cualquier lugar del mundo, incluso con el servidor en un país distante.

Posterior al despliegue y auge de la utilización de la computación en la nube en diferentes tipos de negocios, en cierto punto, este fenómeno llegó al campo de la contabilidad. (Hatherly, 2013; citado por Dimitriu & Matei, 2014)

Los autores Dimitriu & Matei (2014) destacan que no está establecido una definición oficial del término de contabilidad en la nube, sin embargo, es preferible explicarla a través de sus ventajas y funcionalidades. La principal característica es el uso de un servicio de

contabilidad sin la necesidad de instalar un programa informático, ni invertir en infraestructura computacional. De esta forma, podemos considerar la contabilidad en la nube como un nuevo modelo de negocio, donde se brinda un servicio más que un producto. (Dimitriu & Matei, 2015)

No obstante, un concepto en sí fue expresado por vez primera por Ping & Xuefeng (2011; citado por Zhang & Gu, 2013) al definir la contabilidad en la nube como el uso de la computación en la nube vía Internet para concebir un sistema de información contable virtual. En resumidas cuentas, computación en la nube más contabilidad es igual a contabilidad en la nube.

Las ventajas y desventajas de la contabilidad en la nube están en consonancia a las propias de la computación en la nube, debido a que se trata de aplicaciones con base en esta tecnología. A continuación, se presentan ambas temáticas.

Ventajas que se han identificado en el estudio bibliográfico:

- **Reducción de costos.** Basado fundamentalmente en que se reducen gastos de instalación y mantenimiento de infraestructura tecnológica asociado a hardware y software, así como en personal especializado en las TIC. (Dimitriu & Matei, 2014; 2015) (KPMG, 2013a., 2013b.; citado por Brandas, Megan & Didraga, 2015) (Beckham, 2010; White, 2010; Hoffman, 2011; Taylor, 2010; Christauskas & Miseviciene, 2012; citados por Ionescu et al., 2013)
- **Acceso ilimitado geográficamente.** Con mantener un dispositivo con acceso remoto a Internet es suficiente, por lo que se pueden actualizar los datos financieros desde cualquier localidad. (Dimitriu & Matei, 2014) (Corkern, Kimmel & Morehead, 2015) (Beckham, 2010; White, 2010; Hoffman, 2011; Taylor, 2010; Christauskas & Miseviciene, 2012; citados por Ionescu et al., 2013)
- **Incremento de la productividad.** Mediante el trabajo en la nube se suple la necesidad de acceso a la información 24/7, sin restricciones en los horarios de oficina, lo que abre la disponibilidad de información financiera a tiempo real. (Dimitriu & Matei, 2015) (Corkern, Kimmel & Morehead, 2015)
- **Almacenamiento de datos ilimitados, capacidad de procesamiento y salva automática de los datos del cliente.** Los datos son resguardados en servidores externos a la empresa, donde la capacidad de almacenamiento puede aumentar o disminuir en correspondencia a los requerimientos del cliente sin suponer un costo adicional. (Dimitriu & Matei, 2014)
- **No hay pagos adicionales por las actualizaciones.** Se realizan de forma automática por el proveedor del servicio. (Dimitriu & Matei, 2014) (Beckham, 2010; White, 2010; Hoffman, 2011; Taylor, 2010; Christauskas & Miseviciene, 2012; citados por Ionescu et al., 2013)
- **Fácil de usar.** El lenguaje y las opciones para el trabajo contable son fáciles de entender. (Tulsian, 2012; citado por Dimitriu & Matei, 2014) (Beckham, 2010;

White, 2010; Hoffman, 2011; Taylor, 2010; Christauskas & Miseviciene, 2012; citados por Ionescu et al., 2013)

- **Permite a las compañías compartir su información financiera** en tiempo real con sus clientes, generando en consecuencia una mejor comunicación y colaboración. (Murphy, 2011; citado por Dimitriu & Matei, 2014)
- **Escalada.** Los negocios crecen y decrecen en el tiempo, por tanto, los requerimientos y consumo de recursos computacionales del cliente aumentan o disminuyen en consecuencia, no obstante, el servicio puede modificarse permitiendo mayor flexibilidad y adaptabilidad. (Corkern, Kimmel & Morehead, 2015) (Dimitriu & Matei, 2015)
- **Periodo de prueba.** Debido a las variadas ofertas de aplicaciones en la nube, por lo general los proveedores permiten un tiempo de uso de su propuesta para que el cliente valore su compatibilidad con sus necesidades. (Beckham, 2010; White, 2010; Hoffman, 2011; Taylor, 2010; Christauskas & Miseviciene, 2012; citados por Ionescu et al., 2013)
- **Seguridad.** Los proveedores del servicio responden por la salvaguarda e integridad de la información, donde la seguridad va en aumento. (Beckham, 2010; White, 2010; Hoffman, 2011; Taylor, 2010; Christauskas & Miseviciene, 2012; citados por Ionescu et al., 2013)

A su vez, los autores Zhang & Gu (2013) muestran los beneficios del empleo de la contabilidad en la nube en la externalización de los procesos financieros de la empresa, los cuales son: posibilidad de adaptación rápida a las necesidades de negocio en la nueva economía; la transferencia de información es más conveniente; fortalece el control contable; reduce las barreras comunicacionales y mejora la calidad de comprensión de los trabajadores; y promueve la reformulación de los procesos financieros por parte de la empresa (Meiping & Zhiping, 2007).

Aunque las bondades de emplear una solución informática de aplicación contable con base en la nube generan oportunidades a la hora de seleccionar el sistema contable adecuado para la empresa, esta herramienta posee desventajas inherentes a su funcionamiento, así como a la percepción de riesgos en su utilización por parte de los clientes.

Según los autores Bandas, Megan & Didraga (2015), en su estudio respecto al impacto de las tecnologías de aplicaciones móviles y de la computación en la nube en los Sistemas de Información Contable (SIC), dentro de las categorías resultantes se encuentra la referente al impacto en el riesgo y seguridad. Se identifican los siguientes:

- Pérdida de datos financieros y contables. La información es almacenada en una infraestructura fuera de la empresa, por lo que aumenta el riesgo de perder tales datos. La empresa es dueña de los datos, pero no de la infraestructura, y no puede verificar o controlar los sistemas de procesamiento y almacenamiento.

- Privacidad. Una de las preocupaciones más comunes al implementar estas tecnologías al sistema de información contable de la empresa, debido a que en estos sistemas se maneja información sensible y confidencial.
- Disponibilidad del sistema y continuidad del negocio. Este problema se relaciona con la comunicación y posibilidad de recuperación de información para continuación de las actividades del negocio.
- Preocupaciones con respecto a la legalidad y regulación de los servicios en base a estas tecnologías.
- Robo de propiedad intelectual.

Tales riesgos y preocupaciones poseen contramedidas que pueden adoptarse por los proveedores de estos servicios para lograr mitigarlos. En efecto, en la propia investigación los autores proponen como un requisito importante que las infraestructuras tecnológicas vinculadas a la nube sean auditadas, para tener en consideración su implementación dentro del SIC de la empresa.

Durante el estudio realizado, no se obtuvo evidencia en la literatura científica de que en Cuba se estuviera utilizando una aplicación de contabilidad en la nube desarrollada por un proveedor nacional. Incluso, no se conoce si alguna pequeña, mediana o gran empresa emplea este servicio ofertado por algún proveedor extranjero. Cuestión que debería analizarse más en profundidad en estudios posteriores con propósito de no desaprovechar las ventajas que le son inherentes.

## **EL TELETRABAJO Y LA CONTABILIDAD EN LA NUBE**

Llegado este punto es posible destacar un conjunto de aspectos que reflejan el nexo que posibilita el desarrollo del teletrabajo, en apoyo a las oportunidades que ofrece el desempeño de la profesión contable desde una aplicación informática con base en la nube.

Uno de los requerimientos básicos para emplear la contabilidad en la nube es la conectividad remota a Internet mediante cualquier dispositivo tecnológico que lo permita, donde el teletrabajo se efectúa a raíz del uso de las TIC, por tanto, no se observan limitantes más allá de la evidente desventaja de que al ocurrir una interrupción de la conexión se paraliza el trabajo.

La contabilidad en la nube no tiene restringido su uso a un horario de oficina debido a su disponibilidad 24/7, mientras que el teletrabajo permite aprovechar mayor flexibilidad en los horarios de trabajo.

Se disminuyen los costos de equipamiento pues no se requieren inversiones en una gran infraestructura computacional, ya sea por parte de la empresa o bien del teletrabajador.

Producto de la posibilidad de acceso global a las aplicaciones de contabilidad en la nube, el teletrabajador puede acceder desde cualquier localidad o ubicación, por lo que no se requiere movilidad.

El teletrabajador y su empresa pueden intercambiar y actualizar información en cualquier momento y en tiempo real, por lo que mejora la eficiencia en el trabajo y tributa al aumento en la productividad. Además, ello está influenciado por las competencias profesionales que posea el teletrabajador, unido al fácil uso de esta tecnología.

## CONCLUSIONES

El teletrabajo ha resultado ser una opción viable en tiempos de la crisis epidemiológica de la COVID-19 a nivel global.

El software de contabilidad en la nube se basa completamente en entorno web, no requiere ninguna instalación y está siempre accesibles desde cualquier dispositivo con acceso a Internet. También, son fáciles de usar y no requieren conocimientos informáticos avanzados.

Sin lugar a dudas, la contabilidad en la nube es una de las diversas aplicaciones que este tipo de tecnologías, y los servicios subyacentes, posibilitan en gran medida optar por la modalidad de teletrabajo sin afectar de forma negativa la productividad del trabajo ni los objetivos de la empresa.

La combinación entre ambos elementos es una alternativa a considerar dentro de la estrategia empresarial en periodos de pandemia y pos-pandemia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brandas, C., Megan, O. & Didraga, O. (2015). «Global perspective on accounting information systems: mobile and cloud approach». *Procedia Economics and Finances*, 20, 88-93.
- Caamaño Rojo, E. (2010). «El teletrabajo como una alternativa para promover y facilitar la conciliación de responsabilidades laborales y familiares». *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso* (Valparaíso, Chile, 2010, 2º Semestre), 79-105.
- Corkern, S., Kimmel, S., & Morehead, B. (2015). «Accountants need to be prepared for the big question: Should I move to the cloud? » *International Journal of Management & Information Systems*, 19(1), 13-20.
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). «Teleworking: frameworks for organizational research». *Journal of Management Studies*, 38(8), 1-62.

- Dimitriu, O. & Matei, M. (2014). «A new paradigm for accounting through cloud computing». *Procedia Economics and Finances*, 15, 840-846.
- Dimitriu, O. & Matei, M. (2015). «Cloud accounting: a new business model in a challenging context». *Procedia Economics and Finances*, 32, 665-671.
- Ionescu, B., Ionescu, I., Tudoran, L. & Bendovschi, A. (2013). «Traditional accounting vs. Cloud accounting». *Proceedings of the 8th International Conference AMIS 2013, The Bucharest University of Economic Studies, Faculty of Accounting and Management Information Systems (106-125)*. Romania.
- JURISCUBA. (7 de abril de 2020). Teletrabajo en tiempos de la COVID-19: <http://juriscuba.com/teletrabajo-en-tiempos-de-la-covid-19>
- Lam Peña, R. J. (24 de junio de 2020). Tiempo de Teletrabajo en Cuba ¿riesgos o beneficios para los trabajadores?: <http://www.trabajadores.cu/20200624/tiempo-de-teletrabajo-en-cuba-riesgos-o-beneficios-para-los-trabajadores>
- Messenger, J. C. (2019). *Telework in the 21st Century: an evolutionary perspective*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing and ILO.
- Mohelska, H., & Ansorge, J. (2015). «Analysis of cloud computing usability for teleworking». *Recent Advances in Communications*, 122-126.
- MTSS. (12 de octubre de 2020). Empleo y otras aristas sociales bajo la lupa. Sitio web del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Cuba: <http://www.mtss.gob.cu/noticias/empleo-y-otras-aristas-sociales-bajo-la-lupa>
- OIT, O. I. (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Osio Havriluk, L. (2010). «El Teletrabajo: Una opción en la era digital». *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93-109.
- Suarez, E. B., & Sebastian, D. (2015). «El sistema contable en la nube - Diagnóstico actual y desafíos con la unificación de códigos». *CECONTA*, 149-156.
- Zhang, L. & Gu, W. (2013). «The simple analysis of impact on financial outsourcing because of the rising of cloud accounting». *Asia Journal of Business Management*, 5(1), 140-143.

## **DATOS DE LOS AUTORES**

**RAFAEL FERNÁNDEZ ELÍAS**

Máster en Contabilidad. Universidad de La Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas.

**GABRIELA CERA HERNÁNDEZ**

Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas.

**KEVIN ADRIANO CASTRO**

Estudiante de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas.

**Fecha de recepción: 14 de septiembre de 2020**

**Fecha de aceptación: 10 de octubre de 2020**

**Fecha de publicación: 30 de diciembre de 2020**

# El inventario en la cadena de suministros: evolución histórica, conceptualización y actualidad en Cuba

Artículo  
arbitrado

*Inventory in the supply chain: historical evolution, conceptualization and current affairs in Cuba.*

CLARIVEL BORRELL VALENCIANO

Universidad de Oriente, Cuba, clarivel@uo.edu.cu

## RESUMEN

Los inventarios y su gestión tienen un fuerte impacto en la cadena de suministros y por consiguiente en todas las áreas de las empresas. Actualmente la situación mundial demuestra que, para la economía cubana, la eficiencia y la eficacia serán elementos claves para el éxito, el hacer un mejor uso de los recursos y alcanzar mejores resultados con menos costos garantizarían considerables avances en los cuales resulta indispensable el papel de los inventarios, en aras de hacer eficiente la cadena de suministros en Cuba. El objetivo de este artículo es mostrar la evolución histórica del inventario y su incidencia en la cadena de suministro, así como valorar algunas definiciones y como se manejan estos términos en la Cuba de hoy.

**Palabras claves:** inventario

**Código JEL:** M42 Contabilidad y Auditoría

Citar como (APA):

Borrell Valenciano, C. (2020): El inventario en la cadena de suministros: evolución histórica, conceptualización y actualidad en Cuba. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 4 (4), 32-41. Consultado de [http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/04\\_V4N42020\\_CBV](http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/04_V4N42020_CBV)

## ABSTRACT

Inventories and their management have a strong impact on the supply chain and consequently on all areas of companies, particularly production. From the accounting-financial point of view when analyzing inventories there are conflicting objectives, on the one hand the satisfaction of customer demand, since they must contain as many units as can be demanded, while from the point of view of production, these they must serve to guarantee the continuity of the production process. Therefore, the current world situation shows that for the Cuban economy, efficiency and effectiveness will be key elements for success, therefore, making better use of resources and achieving better results with less costs would guarantee considerable progress in which is essential the role of inventories, in order to make the supply chain in Cuba efficient. That is why the objective of this article is to show the historical evolution of the inventory and its incidence in the supply chain, as well as to assess some definitions and how these terms are handled in Cuba today.

**Keywords:** inventories

## INTRODUCCIÓN

Las empresas son organismos que se ven afectados por todo lo que sucede en su entorno económico. Todo tipo de empresa del tamaño que sea, necesita de la existencia de inventarios para garantizar la continuidad de la actividad que desarrolla. Mantener un inventario para su venta o uso futuro es una práctica común en el mundo de los negocios.

El entorno económico en que operan las empresas modernas en la actualidad ha cambiado: los mercados se han globalizado y la competencia entre empresas del mismo o diferente país se acelera. Estos grandes cambios políticos, sociales, y fundamentalmente económicos que sufre hoy el mundo contemporáneo, conllevan a frenar el desarrollo de los países subdesarrollados, esto ha permitido que se creen nuevas estrategias, basadas en condiciones de eficiencia y de adaptación a las realidades que imponen el contexto internacional.

El inventario desempeña una función dual en las organizaciones; afecta el costo de los bienes vendidos, pero también ayuda al cumplimiento de los pedidos (servicio al cliente). Las empresas mayoristas y minoristas enfrentan el desafío de mantener niveles aceptables de inventario debido a la dificultad de pronosticar la demanda y a las crecientes expectativas de los clientes, relacionadas con la disponibilidad del producto.

Métodos:

- Histórico – lógico: Utilizado para analizar los antecedentes, causas y condiciones en que se ha desarrollado la industria farmacéutica, enfatizando en las particularidades que lo caracterizan en Cuba.
- Análisis – síntesis de la información científica – técnica: Mediante la que se evidencia las insuficiencias planteadas en el estudio de los problemas, así como la fundamentación de los procesos faciliten acopiar y analizar la información.

## DESARROLLO

### Antecedentes históricos de los inventarios

Es importante conocer que el inventario es un concepto muy antiguo que se ha ido desarrollando con el de cursar de la historia, a pesar de que no se trataba con esta terminología, libros tan antiguos como la Biblia, hablan de la necesidad que tuvieron muchos hombres de almacenar grandes cantidades de alimentos, como por ejemplo el trigo, para protegerse de los periodos de hambre y sequía.

El inventario nace junto con la denominada propiedad privada, y puede remontarse a las primeras sociedades, en donde podemos encontrar el almacenamiento y acumulación de bienes como alimentos, granos, animales y subproductos. La administración del inventario ha ido evolucionando con los años. Desde tiempos inmemorables, los egipcios y los pueblos de la antigüedad, acostumbraban almacenar grandes cantidades de alimentos para ser utilizados en los tiempos de sequía o de calamidades con el objetivo de asegurar la subsistencia de la vida y el desarrollo de sus actividades normales. Es así como surge o nace el problema de los inventarios, como una forma de hacer frente a los periodos de escasez. Esta forma de almacenamiento de todos los bienes y alimentos necesarios para sobrevivir motivó la existencia de los inventarios. En la década del 70 se requería mantener un inventario suficiente con el fin de no parar ningún proceso ni agotar un producto terminado. Se tenían altos márgenes de rentabilidad y se justificaba tener altos niveles de inventario fundamentalmente por los altos índices de inflación y por limitar las importaciones.

Hacia la década del 80 ya se pensaba en tener un inventario suficiente e imprimirle cierta dinámica, pues se empezó a hablar de movimiento de inventarios y se comenzaron a calcular elementos significativos en la toma de decisiones como el índice de rotación de los inventarios, así como su rotación, es decir, ya aparece la necesidad de conocer qué tiempo va a demorar ese stock en convertirse en dinero y cuántas veces ocurrirá este hecho. Sin embargo ya en los años 90 existe una mirada más amplia teniendo en cuenta la existencia de un mercado y acelerado crecimiento por parte de las empresas de sus niveles de inventarios, pues las compras se realizaban más fácilmente y los índices de rotación eran bajos, sin embargo, para esta etapa y como consecuencia de lo anterior, se incrementó el problema que hoy tiene muchas organizaciones: excesos de inventarios.

El inventario representa una inversión mayor en activos circulantes por parte de la mayoría de las empresas. Se necesita una existencia tanto de materias primas como de productos en procesos para asegurarse de que los artículos estén disponibles cuando se necesiten. Debe existir un inventario disponible de artículos terminados que represente las

existencias amortiguadoras para que la empresa pueda satisfacer las demandas de ventas a medida que se presentan.

### **Conceptualización y actualidad**

Son diversas las definiciones de inventario brindadas por diferentes autores. A continuación, se analizan algunas de ellas:

En 1915 Ford V. Harris, creador del primer modelo de inventario (Modelo del Lote Económico) expresó que: "Un inventario es un recurso o conjunto de recursos ociosos, o sea, la existencia física de mercancías que una empresa mantiene para lograr un manejo eficiente y suave, sin altas ni bajas pronunciadas, de su gestión económica."

Horngren, Harrison y Robinson (1987) sostienen que: "...el inventario constituye las partidas del Activo Corriente que están listas para la venta, es decir, toda aquella mercancía que posee una entidad en el almacén, valorada al costo de adquisición, para la venta o actividades productivas". Esta definición, a diferencia de la anterior hace referencia a un elemento que sin dudas constituye un pilar en el análisis de la gestión de los inventarios, y es el costo de adquisición.

Chiavenato I. (1993), plantea que: "Existencias es la composición de materiales que no se utilizan momentáneamente en la empresa, pero que necesitan existir en función de las futuras necesidades."

Suárez, Suárez Andrés S. (2000) en su libro "Economía financiera de la empresa", hace una extrapolación del concepto de inventario insertándolo en un contexto más amplio; se refiere al balance general como un inventario de todos los bienes, derechos y obligaciones de la empresa, mostrando la situación de la empresa desde dos puntos de vista: el económico y el financiero.

Siguiendo este mismo criterio, Koopmans, Ackoft y Arnoff en el año 2000 definen el inventario de la siguiente manera: "Se denomina inventario a la cantidad de artículos, mercancías y otros recursos económicos que son almacenados o se mantienen inactivos en un instante de tiempo dado. El inventario varía en magnitud con el tiempo, en respuesta al proceso de demanda que opera para reducir su nivel y el proceso de abastecimiento que opera para elevarlo. Normalmente la demanda es una variable no controlable, pero la magnitud y la frecuencia del abastecimiento si lo es." La autora de este artículo considera que esta definición es más completa que la anterior, pues incorpora la demanda como una variable de alta incidencia en la gestión de inventario.

Según la Norma Internacional de Contabilidad de 1993, que sustituye a la "NIC 2: Valoración y Presentación de los Inventarios según el Sistema del Costo Histórico" aprobada en 1975, se expresa que: los "Inventarios son activos poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación, en proceso de producción de cara a tal venta, o en la forma de materiales o suministros; para ser consumidos en el proceso de producción o en el suministro de servicios".

Tomando en consideración las diferentes valoraciones de la categoría inventario y evidenciándose que todas giran sobre una misma idea central, la autora toma en consideración fundamentalmente las definiciones dadas por los autores Koopmans, Ackoff y Arnoff, ya que en las mismas no sólo se define el inventario como bien sino que se abordan aspectos relacionados con la magnitud del tiempo y la demanda. De esta manera, una vez que se mantengan niveles de existencia física y se coloquen a disposición en el momento indicado, deben evitarse aumentos de costos y pérdidas de los mismos, permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa y clientes a las cuales debe permanecer constantemente adaptado, lo cual reafirma que la administración de los mismos debe ser atentamente controlada.

#### ¿Para qué el inventario?

El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, por lo que tiene un papel vital para el funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción, y de esta forma, garantiza afrontar la demanda.

#### Las razones para llevar los inventarios son:

1. Protección contra incertidumbres tales como:
  - La demanda
  - Tiempo de consumo
  - Tiempo de entrega de los proveedores
  - Mantenimiento deficiente
  - Trabajadores poco diestros
  - Cambios de programas
2. Para permitir producción y compra bajo condiciones económicamente ventajosas.
3. Para cubrir cambios anticipados en la demanda o la oferta.

#### ¿Qué tener en inventario?

A lo largo de la cadena de suministro existen puntos de acumulación de materias primas, materiales auxiliares y de oficina, herramientas, repuestos, envases, embalajes, combustibles, accesorios, semiproductos y productos terminados. Estos recursos deben ser administrados eficientemente para garantizar:

1. Mantenerlos al mínimo necesario, ya que su existencia es inmovilización de recursos financieros de la empresa, fuente de pérdidas, mermas, deterioro y obsolescencia; y generador de inversiones y gastos para la creación y operación de almacenes.

2. Las existencias que se necesitan en cada momento para mantener la continuidad de la ejecución de las actividades (investigación, desarrollo, mantenimiento, administración, producción o ventas).
3. Las reservas de seguridad necesarias para enfrentar las contingencias o eventualidades que surgen en la operación del sistema. Aquí siempre es necesario evaluar el costo de mantener esta reserva y el costo de enfrentar una contingencia sin dicha reserva.

### **Consideraciones acerca del inventario en Cuba**

En Cuba se trabaja arduamente para lograr un efectivo y eficaz control de los inventarios como parte de la cadena de suministro, muestra de ello es que en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se expresa: ... “la gestión de compras y la rotación de inventarios serán objeto de mayor atención y control con miras a minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas, vinculados estos elementos con el salario”...“resulta insoslayable eliminar la inmovilización y la pérdida de recursos en los almacenes de las entidades estatales y las cadenas de ventas minoristas, que deben tener como propósito lograr la mayor satisfacción posible de los requerimientos, gustos y preferencias de los consumidores; y desarrollar el comercio mayorista como una importante vía para evitar los elevados e innecesarios niveles de inventarios y reducir los costos financieros de las empresas”.

Y en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana en el 2017 y como parte de la Política de Comercio se expresa en su lineamiento 252 “Ejercer un efectivo control sobre la gestión de compras y de inventarios, para minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas en la economía”

La Norma Cubana de Contabilidad No. 9 “Inventarios” (NCC No. 9) aprobada en la Resolución No. 360/2018 del Ministerio de Finanzas y Precios establece el tratamiento contable de los inventarios; así como los criterios para el reconocimiento y valoración de los mismos, a fin de homogenizar su registro y exposición en los Estados Financieros y la definición de inventario que contempla es la misma que aparece en la Norma Internacional, de hecho, está armonizada con esta última.

En este contexto, la administración eficaz del inventario en la cadena de suministro es uno de los factores clave para el éxito de cualquier organización, pues de esta forma se contribuiría con los objetivos vitales de la empresa, mediante la adquisición de mercancías que cumplan con los estándares de calidad, en los términos acordados y a precios competitivos, ya que de ello depende la satisfacción de las necesidades, los gustos y las preferencias de los clientes. Esto solo se logra poniendo énfasis en hacer eficiente y eficazmente las compras, a partir de una adecuada determinación de la demanda, de una buena negociación y de una profunda y cuidadosa selección y evaluación sistemática de

proveedores, lo cual permite explotar las mayores reservas económicas, dado el efecto multiplicador que tienen a través de los pasos sucesivos de transporte, almacenamiento y distribución, hasta el cliente final. Teniendo en cuenta esto, a continuación, se exponen algunos elementos importantes de la cadena de suministro y su gestión.

### **La gestión de la cadena de suministros.**

En la actualidad, las empresas se enfrentan al hecho de que el intercambio de bienes y servicios se lleva a cabo con un número cada vez menor de barreras. Es decir, los productos son elaborados en un sitio y pueden ser transportados largas distancias hasta ser entregados al consumidor final o cliente. Los consumidores cuentan con una oferta casi ilimitada de bienes y servicios que hace difícil el proceso de toma de decisiones relacionadas con los niveles de compra. Es por esto que las empresas productoras o prestadoras de servicios deben utilizar al máximo sus capacidades distintivas con el objetivo de insertarse en mercados cada vez más competitivos. Esto ha implicado que las empresas hayan considerado como necesidad el hecho de alinear sus intereses con los de otras empresas para formar lo que se conoce como cadena de suministro.

Una cadena de suministro es un sistema complejo que incluye subsistemas de productos, procesos, información y estructuras organizacionales de cada una de las empresas participantes, los cuales deben gestionarse de forma integrada bajo criterios de eficiencia y efectividad.

De acuerdo a Lambert, D.M., Cooper, M.C., Pagh, J. D., (1998) la cadena de suministro se define como "la integración de los procesos claves del negocio desde el usuario final de los productos hasta los proveedores que suministran productos, servicios e información que adicionan valor para los clientes".

Shapiro (2000) estipula que el objetivo tradicional de la gestión de la cadena de suministro es minimizar el costo total y satisfacer las exigencias de la demanda sin embargo Chopra y Meindl (2001) son más específicos y señalan que el objetivo de la gestión de la cadena de suministro es maximizar el valor total generado; establecen además, que el valor está fuertemente correlacionado con la "rentabilidad" de la cadena de suministro, desde el punto de vista comercial. Determinan que el valor de una cadena de suministro es la diferencia entre el precio del producto final para el consumidor y el esfuerzo invertido para cumplir con los requerimientos de este último.

Lario y Pérez (2001) señalan que la gestión de la cadena de suministro se define como: "...una filosofía de gestión que busca unificar los recursos y competencias productivas de la empresa y sus aliadas, localizadas a lo largo de la cadena de suministro, dentro de un sistema altamente competitivo dirigido a desarrollar soluciones innovadoras y sincronizar el flujo de productos, servicios, e información hacia el mercado, para crear una fuente de valor para el cliente, única e individualizada".

Fawcett y Magnan (2001) señalan que los esfuerzos para alinear los objetivos e integrar los recursos a través de los límites de la organización son conocidos como iniciativas de gestión de la cadena de suministro.

Hugos, M. (2003) define la Gestión de la Cadena de Suministro (Supply Chain Management) como el conjunto de enfoques utilizados para integrar eficientemente a proveedores, fabricantes, almacenes y distribuidores, de modo que el producto sea fabricado y distribuido en las cantidades correctas, a los lugares de destino exactos y en el tiempo correcto, con el fin de minimizar los costos de todo el sistema mientras se satisfacen los requerimientos del cliente.

Según Li, X., Wang, Q., (2007) la gestión de la cadena de suministro también puede ser entendida como "la administración de las aproximaciones a sistemas totales de flujos enteros de información, materiales y servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes".

De manera general, las definiciones anteriores refieren que la cadena de suministro se ocupa por un lado de la operación, integración y administración de las actividades logísticas implícitas en los procesos de negocio; y por otro lado la gestión busca de manera concreta unificar los recursos y sincronizar los flujos (por ejemplo, productos, servicios e información) y actividades emergentes de las relaciones comerciales, en busca de aumentar el nivel de servicio al cliente y reducir los costos logísticos mediante el desarrollo de soluciones innovadoras.

Estrictamente, la cadena de suministro no es una cadena de negocios de persona a persona, ni de relaciones entre una empresa y otra, sino que es una red de unidades de negocio con relaciones múltiples. En ese sentido, la cadena de suministro consiste en procesos de excelencia y representa una nueva manera de manejar las transacciones comerciales y relaciones con otras unidades de negocio, este hecho desde luego, hace que la gestión logística se haga más compleja y difícil de controlar presentándose ciertos problemas de coordinación.

## CONCLUSIONES

1. Como resultado del análisis bibliográfico realizado, los fundamentos conceptuales acerca del inventario y su papel en la cadena de suministros muestran información relevante sobre la importancia y necesidad de su estudio y aplicación en la economía cubana.
2. Mantener un efectivo control y una adecuada gestión de los inventarios tendrá un efecto exitoso en gran parte de la cadena de suministros y permite a la Dirección de toda entidad la toma de decisiones oportunas en aras de minimizar los costos y satisfacer al cliente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I., "Iniciación a la Administración de Materiales" Mc Graw Hill, México, 1993.
- Chopra, S y Meindl, P. "Supply Chain Management, Strategy, Planning and Operation" (Gestión de la cadena de suministro, estrategia, planificación y operación). Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, E.E.U.U., 2001.
- Fawcett, Stanley E. y Magnan, Gregory M., "Achieving World-Class Supply Chain Alignment: Benefits, Barriers, and Bridges". Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS), Arizona State University Research Park, 2001
- Harris, Ford W. "Tamaño Económico del Lote". Calcula la cantidad que debe pedirse o producirse minimizando los costos de colocación del pedido para el inventario y los costos de manejo del mismo. 1915.
- Hornngren, Charles T., Harrison, Walter T. y Robinson, Michael A. "Contabilidad". Editorial Hispanoamericana. 1987.
- Hugos, Michael M. "Essentials of supply chain management" (Fundamentos de la gestión de la cadena de suministro). New Jersey. John Wiley & Sons. 2003
- Koopmans, Ackoft y Arnoff: "Introduction to Operations Research" Investigación de Operaciones. Un enfoque aplicado a la gestión empresarial". Tomo II. 2000.
- Lambert, D.M., Cooper, M.C., Pagh, J. D., "Supply Chain Management: Implementation issues and research opportunities" (Gestión de la cadena de suministro: problemas de implementación y oportunidades de investigación) .The International Journal of Logistics Management, 1998
- Lario, F. y Pérez, D., "Introducción a la Gestión de la Cadena de Suministro". Cuadernos de Gestión de la Cadena de Suministro, Una aproximación a la gestión de la cadena de suministro, Centro de Investigación de Gestión e Ingeniería de Producción (CIGIP-UPV) 2001.
- Li, X., Wang, Q. "Coordination mechanisms of supply chain systems" (Mecanismos de coordinación de los sistemas de la cadena de suministros). European Journal of Operations Research, 2007.
- Lineamientos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. 2017
- Resolución 360/2018 de Ministerio de Finanzas y Precios. Norma Cubana de Contabilidad No. 9 "Inventarios" (NCC No. 9)
- Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. 1997

Shapiro, Jeremy F., “Modeling the Supply Chain” (Modelando la cadena de suministro).  
Duxbury Press, E.E.U.U., 2000.

Suárez, Suárez Andrés. “Decisiones Óptimas de Inversión y Financiación en la Empresa”.  
Ediciones Pirámide S.A. –Madrid. Decimoquinta Edición Actualizada. 1998.

## **DATOS DE LOS AUTORES**

### **CLARIVEL BORRELL VALENCIANO**

Licenciada en Contabilidad y Finanzas, labora como Profesora Asistente del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente.

**Fecha de recepción: 14 de septiembre de 2020**

**Fecha de aceptación: 10 de octubre de 2020**

**Fecha de publicación: 30 de diciembre de 2020**

# Uso del financiamiento de la Contribución territorial en función del desarrollo local en Guantánamo

Artículo  
arbitrado

*Use of land tax financing based on local development in Guantánamo*

ARELIS TORREBLANCA HODELÍN<sup>1</sup>

FRANCISCO MARTÍNEZ FERNÁNDEZ<sup>2</sup>, YULIET N'GUYEN PÉREZ<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Oficina Nacional de Administración Tributaria, Guantánamo, Cuba,  
arelis.torreblanca@gtm.onat.gob.cu

<sup>2</sup>Universidad de Guantánamo, Cuba, frank@cug.co.cu

<sup>3</sup>Oficina Municipal de Administración Tributaria, Caimanera, Guantánamo, Cuba,  
yuliet.nguyen@cai.gtm.onat.gob.cu

## RESUMEN

La Contribución territorial para el desarrollo local, constituye una fuente de financiamiento que, de ser potenciada, puede permitir lograr niveles de crecimiento sostenibles para promover el desarrollo. Esta investigación tiene como objetivo, evaluar el proceso de asignación del financiamiento proveniente de la contribución territorial para el desarrollo local en Guantánamo. Para su realización se combinan métodos teóricos y empíricos, con sus correspondientes procedimientos y técnicas. Como resultado, se corrobora que el proceso de asignación sostuvo una mayor inclinación hacia la atención a gastos sociales y no así hacia sectores productivos que, con su propio perfeccionamiento de la tecnología y servicios generarían un incremento de estos ingresos. Se sugiere en esta investigación tener en cuenta las deficiencias detectadas para una toma de decisiones por el gobierno local en su asignación.

**Palabras claves:** desarrollo local, tributos

**Código JEL:** H71 Impuestos, subvenciones e ingresos estatales, autonómicos y locales

Citar como (APA):

Torreblanca Hodelín, A. & Otros (2020): Uso del financiamiento de la Contribución territorial en función del desarrollo local en Guantánamo. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 4 (4), 42-53. Consultado de [http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/05\\_V4N42020\\_ATHyOTROS](http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/05_V4N42020_ATHyOTROS)

## ABSTRACT

The territorial contribution for the local development constitutes a financing source that can allow achieving sustainable levels of growth to promote the development of being strengthened. This investigation has as objective, to evaluate the process of assignment of the financing coming from the territorial contribution for the local development in Guantánamo. For their realization they combine theoretical and empiric methods, with their corresponding procedures and technical. As a result, it is corroborated that the assignment process sustained a bigger inclination toward the attention to social expenses and I did not seize toward productive sectors that, with its own improvement of the technology and services would generate an increment of these revenues. It is suggested in this investigation to keep in mind the deficiencies detected for one taking of decisions for the local government in their assignment.

**Keywords:** local development, taxes

## INTRODUCCIÓN

El nuevo enfoque del desarrollo local, a partir de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre medio ambiente y desarrollo, en junio de 1992, no habla de un desarrollo económico local, sino de desarrollo local sostenible, como aquel “promovido y desarrollado por autoridades locales en pro del desarrollo sostenible de su comunidad, para actuar hacia la mejora ambiental del municipio” (Morales, 2006, p.61).

En este contexto, el territorio deja de ser simplemente el espacio sobre el que se asienta una comunidad para convertirse en un factor del desarrollo, en el cual las autoridades locales van a asumir la importante tarea de dirigir la gestión sostenible del territorio. Desde esta perspectiva, resulta factible comprometer a la población del territorio, implícita en el deterioro del medio ambiente, con la protección del entorno donde realiza sus actividades, y convertirlos en los protagonistas reales de su propio desarrollo.

Además, se hace necesario garantizar al gobierno local el conocimiento de las necesidades e intereses de la población, lo cual constituye una información decisiva para proponer acciones que requieran la colaboración de todos y así solucionar los problemas de interés común y algo muy importante, así como para difundir una actitud más sostenible y el dominio del entorno local, esto generará nuevos patrones de conducta en los actores locales (Morales, 2006).

El desarrollo local comienza a definirse entonces como un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comunidad o región, en el que se pueden identificar, al menos tres dimensiones (Vázquez, 2000):

- una económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a las empresas locales usar, eficientemente, los factores productivos, generar

economías de escalas y aumentar la productividad a niveles que permitan mejorar la competitividad en los mercados;

- otra sociocultural, en que el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores, sirven de base al proceso de desarrollo,
- y otra político-administrativa en que las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo sostenible.

Sin embargo, se hace necesario la consideración de objetivos múltiples si de gestionar el desarrollo se trata. En esta multiplicidad la eficiencia en la asignación de recursos para la competencia territorial; la equidad en la distribución y la conservación y protección del equilibrio del entorno medioambiental, son imperativos necesarios para la sostenibilidad de los sistemas productivos locales.

Refiere Alburquerque (2003) que el desarrollo debe ser capaz de extender en la mayor medida posible el progreso técnico y las innovaciones gerenciales en la totalidad del tejido productivo y empresarial de los diferentes territorios, a fin de contribuir con ello a una mayor generación de empleo productivo e ingreso, y a un tipo de crecimiento económico más equitativo en términos sociales y territoriales, y más sostenible ambientalmente.

Siguiendo la idea de este último autor, en esta concepción los agentes principales ya no son únicamente la administración central del Estado y las grandes empresas, sino los gobiernos locales, las pequeñas y medianas empresas, y los actores sociales, entre otros. Estas teorías prestan especial atención al nuevo papel que deben desempeñar las empresas y el gobierno local como agentes económicos. En el caso de las empresas, deben adaptarse a las nuevas exigencias de la innovación tecnológica y organizacional, y a la cualificación de los recursos humanos. En lo que a los gobiernos respecta, estos deben centrar la atención en los problemas del tejido empresarial local, y en la elaboración de una estrategia de fomento económico local concertada y ejecutada con los actores sociales (Morales, 2006).

Nótese que, aunque en los distintos enfoques de la teoría de desarrollo económico local aparece la cuestión medioambiental, el énfasis se hace no en esta dimensión del desarrollo, sino en la económica; los agentes económicos no son identificados plenamente como agentes económicos del desarrollo sostenible donde la empresa, además del papel que desempeña el territorio local como agente económico en materia de innovación, capacitación, competitividad y productividad, tiene que preocuparse no solo por obtener un excedente cada vez mayor (Morales, 2006), sino también por :

- elaborar productos aceptables desde el punto de vista ambiental;
- reducir, con tendencia a eliminar, aquellos residuos perjudiciales para el medio ambiente;
- minimizar los riesgos medioambientales generados por ella, dentro y fuera de sus instalaciones;

- reducir, cuando sea posible, el consumo de recursos naturales en las distintas actividades económicas;
- dar prioridad a la utilización de recursos renovables como materias primas y materiales, y destinar otros para las inversiones de restauración y preservación del entorno donde se encuentra enclavada;
- utilizar tecnologías limpias, y minimizar al máximo la presencia de agentes ambientales procedentes del proceso de producción que puedan afectar la salud de los trabajadores.

Cuba se encuentra en un proceso de actualización de su modelo económico, las pautas para ese proceso están dadas en la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos y en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.

En los documentos antes mencionados, se visibiliza la guía que seguirá el país en lo relacionado al desarrollo local. Esta situación abre las posibilidades para la búsqueda de soluciones a las dificultades que se han acumulado durante años. Uno de los problemas que hay que enfrentar es la necesidad de crear condiciones para transitar, de la preeminencia que le confieren los gobiernos locales a la gestión de los temas cotidianos a otras problemáticas de naturaleza estratégica.

Esto presupone el reconocimiento de los municipios como variables determinantes en el desarrollo local. Para ello, es preciso entender su gestión como un mecanismo que contribuya a armonizar las relaciones a nivel local, regional y nacional, mediante una combinación efectiva de los procesos de centralización y descentralización de los recursos que posibilite un mejor uso de los mismos y un desarrollo humano integral de la sociedad local (Albuquerque,1999).

En la actualidad existe diversidad de fuentes de financiamiento para el desarrollo, sin embargo, se evidencian insuficientes niveles de articulación, alcance y utilización de dichas fuentes, insuficiencias en las capacidades de los actores locales para la planificación y gestión de la Contribución para el desarrollo territorial, en lo adelante (CTDL), así como la ausencia de herramientas integrales que aborden estos temas de manera sistémica.

Esta situación encuentra puntos en contacto en la oriental provincia de Guantánamo. Por esto la investigación pretende evaluar el proceso de asignación del financiamiento proveniente de la contribución territorial en este territorio, en función de su desarrollo local y el perfeccionamiento de la toma de decisiones futuras por parte del gobierno local.

Si se observan los informes de cierre, emitidos por el Ministerio de Finanzas y Precios de la Provincia Guantánamo, en lo referido a la utilización de la CTDL, se percibe un énfasis o una prioridad hacia el financiamiento de gastos sociales. Esto atenta contra su reinversión

y el incremento sostenido de este fondo para su utilización en función de las potencialidades locales y el crecimiento necesario para el desarrollo local en Guantánamo.

Esta situación ha sido valorada desde el punto de vista teórico en otras investigaciones realizadas en el país. Estos autores, consideran que la limitada perspectiva multidimensional y de sostenibilidad en la asignación y uso de la CTDL, incide en:

- 1) la subutilización de los recursos endógenos y exógenos;( Alburquerque, 2003; Arias, 2019; Capote, Torres y del Castillo, 2018; Juárez, 2013),
- 2) la no articulación sistémica de fuentes y mecanismos de financiamiento; (Capote, Torres y del Castillo, 2018; Morales, 2006; Rivera y del Pozo, 2016),
- 3) la disparidad en el fomento de políticas de financiamiento hacia las formas de propiedad y gestión no estatales, las cuales no se integran suficientemente a la gestión del financiamiento del desarrollo local (Arias, 2019; Castillo, 2006; Capote, Torres y del Castillo, 2018),
- 4) predomina el enfoque asistencialista del desarrollo local (Arias, 2019; Castillo, 2006; Capote, Torres y del Castillo, 2018; Juárez, 2013).

## DESARROLLO

La Contribución territorial es un tributo que concede mayores facultades al gobierno territorial para el manejo de los recursos, a través de lo cual establecimientos de empresas nacionales y provinciales, las unidades empresariales de base y las cooperativas aportan al municipio donde están enclavados, en beneficio de sus propios trabajadores y de la población en general.

En la búsqueda de mayores opciones socioeconómicas para el desarrollo local, el fomento de la cooperativa, unido al fortalecimiento del sector estatal, tiene un potencial descentralizador aún desaprovechado. Para ello puede ampliar las opciones de los gobiernos municipales y diversificar las actividades económicas y de servicios, así como de generación de ingresos locales.

Entre las fuentes de financiamiento para los proyectos de desarrollo local se sitúan las enunciadas en la propuesta de la política para impulsar el desarrollo territorial en Cuba, en proceso de aprobación, la cual relaciona las siguientes: Fondos del gobierno provincial proveniente del aporte de la Contribución Territorial, Crédito con fondos propios del banco, Inversión Extranjera Directa, Fondos para proyectos de desarrollo local, Fuentes propias de las diferentes formas de propiedad, Fondos Nacionales, Presupuesto del Estado, Cooperación Internacional, la Contribución Territorial para el Desarrollo Local (CTDL) incluida en la Ley No. 113/12 del Sistema Tributario.

Específicamente este último tributo (CTDL), es concebido con el objetivo de lograr el desarrollo sostenible de los municipios, para lo cual se gravan los ingresos obtenidos por

la comercialización de bienes o la prestación de servicios que obtengan las empresas, sociedades mercantiles y cooperativas, por sí mismas y por sus establecimientos en cada territorio. El por ciento a aplicar se fija en la Ley del Presupuesto del Estado para cada año.

En los sistemas tributarios modernos se establece una contribución para el desarrollo sostenible. En Cuba se enfoca a garantizar el desarrollo territorial a través de la gestión de los consejos de administración municipales y representa una fuente de ingreso importante en la fiscalidad contemporánea.

Esto constituye un paso de avance porque facilita, poseer un fondo capaz de fomentar proyectos que tributen al desarrollo de la localidad. Otro elemento positivo es el relacionado con la gestión en manos de los gobiernos municipales, lo cual permite su empleo en proyectos que tributen a una estrategia territorial previamente concebida.

Para evaluar su comportamiento en la provincia, se toman como base los registros existentes en el sistema automatizado de la administración tributaria, donde se aprecia que la recaudación por concepto de contribución territorial para el desarrollo local en Guantánamo aportó al presupuesto, desde el 2014 que inició el tributo al 2019, una cifra de unos 119 millones de pesos.

A partir del 2016, esta actividad se generalizó para todos los contribuyentes, aun cuando ejecutaran procesos inversionistas y desde esa fecha, no ha mostrado un incremento en los ingresos captados. Una de las causas de dicho resultado, es la asignación del 80 por ciento de la recaudación al sector no productivo, como se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1 Recaudación de la Contribución Territorial (U/M – MP)



Fuente: elaborado a partir de datos de la ONAT

Según refiere el procedimiento contable y financiero aplicable a la contribución territorial, la aprobación para el uso de los recursos financieros se realiza por parte de las Direcciones Municipales de Finanzas y Precios, previa autorización del Consejo de la

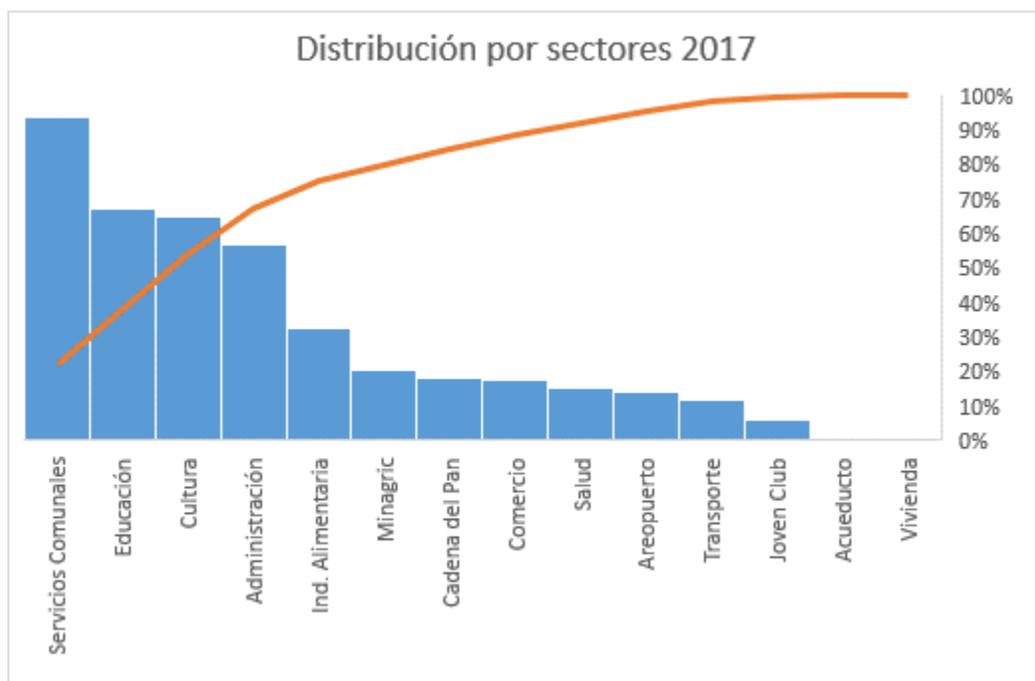
Administración de la Asamblea Municipal, a través de la emisión del correspondiente acuerdo.

Los consejos de la administración, órganos encargados de controlar y distribuir estos recursos monetarios, deben de poseer asesoramiento directo de los actores económicos y otros actores sociales del territorio. Ellos, con su accionar, les permiten revisar la cartera de oportunidades de proyectos de municipios, provincia y entidades, con sus estudios correspondientes de factibilidad económica, que vislumbran entre otros aspectos el periodo de recuperación de la inversión, así como su utilidad para maximizar el ingreso al presupuesto.

Según se acotó en la Ley No.130/2019 del Presupuesto del Estado para el año 2020, esa contribución permite proponer proyectos de desarrollo local de diferente tipo, sin embargo, se debe insistir que estos generen determinado nivel de actividad económica.

A pesar de esto, el análisis estadístico arrojó que los sectores más potenciados con estos fondos son servicios comunales, educación, cultura y administración, por solo citar un ejemplo se refleja el año 2017, observar gráfico 2.

Gráfico 2 Distribución por sectores de la Contribución Territorial (U/M – MP)

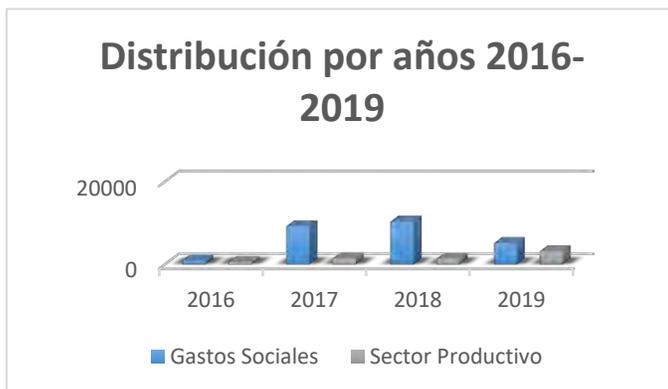


Fuente: elaborado a partir de datos de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios

Particularmente el sector de la Salud se oxigena hoy con la contribución del uno por ciento, por ejemplo, las clínicas estomatológicas, farmacias comunitarias; consultorios médicos, policlínicos, así lo acreditan. También tienen incidencia en la reparación en disímiles instalaciones y establecimientos de comercio y gastronomía, entidades culturales

y deportivas, parques, centros educacionales, puntos de embarques de pasajeros y otros espacios públicos. En tal sentido, dicha contribución se destina con mayor tendencia hacia la atención a gastos sociales, según lo mostrado en el gráfico 3.

Gráfico 3 Distribución de la Contribución Territorial (U/M – MP)



Fuente: elaborado a partir de datos de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios

El análisis de la información mostrada en el gráfico 4, refleja el destino de la recaudación de la contribución territorial en el transcurso del 2016 al 2019 con una inclinación significada en un 80 por ciento al designar los ingresos de la contribución territorial hacia la atención a gastos sociales.

Gráfico 4 Resumen de la distribución de la Contribución Territorial (U/M – MP)



Esta acción no fue dirigida al desarrollo económico en particular y contempla solo un 20 por ciento hacia sectores productivos que, con su propio perfeccionamiento de la tecnología, los servicios, etc., generaran un incremento de estos ingresos en tal tributo, que pueden emplearse con mayor potencialidad hacia el sector social.

La asignación del 20 % de la contribución territorial hacia el sector productivo en la provincia Guantánamo muestra que no se ha potenciado, y su uso no es el adecuado, si tenemos en cuenta que, según la Ley del Sistema Tributario en su artículo # 314 refiere: ....

“los ingresos recaudados por este concepto, se destinarán al financiamiento de actividades dirigidas a garantizar el desarrollo territorial sostenible, a través de la gestión de los Consejos de la Administración Municipales. El gráfico 5, resume y evidencia lo anteriormente fundamentado.

Gráfico 5 Destino de lo recaudado por concepto de la CTDL (U/M - MP)



Fuente: elaborado a partir de datos de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios

El término desarrollo local contempla cuatro elementos fundamentales que no podemos desconocer, como por ejemplo, el aprovechamiento de los recursos endógenos del territorio que generen nuevas producciones y puestos de trabajo (crear empleo), además su contribución en aras de generar mayores ingresos (crecimiento económico) y pueda seguir invirtiéndose en el progreso de la provincia Guantánamo (mejorar calidad de vida), unido al fomento de proyectos que dinamicen la economía.

Por ello, es importante la utilización de los fondos disponibles en la ejecución de obras que permitan incrementar este propio financiamiento y no utilizarlo en mayor cuantía, en obras o acciones sociales como, por ejemplo, pintar y arreglar un parque, incorporar lámparas y luminarias, sino incrementar la inversión en la esfera empresarial en programas de impacto para los territorios.

Esto en gran medida, propiciaría la generación de ingresos por la producción, prestación de servicios, para lograr la multiplicación de los ingresos y que estos se reviertan en mejoras económicas y sociales para la población.

## CONCLUSIONES

- La Contribución Territorial para el Desarrollo Local constituye una fuente de financiamiento para impulsar procesos de desarrollo local y faculta a los gobiernos locales de niveles de autonomía necesaria para la toma de decisiones con respaldos financieros.
- El proceso de asignación de la Contribución Territorial muestra un uso no equilibrado de la misma, pues su distribución se efectúa con mayor inclinación hacia la atención a gastos sociales, no así hacia sectores productivos que generan un incremento de estos ingresos que, a su vez, se pueden emplear con mayor potencialidad hacia el sector social.
- Se percibe la necesidad de crear capacidades en los diferentes actores implicados con la gestión del desarrollo local, así como en el uso y asignación de la contribución territorial desde una adecuada toma de decisiones en función del aprovechamiento de potencialidades endógenas para una mejor calidad de vida de la población.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alburquerque, F. (2003). *Curso sobre desarrollo local*. Madrid, España: Instituto de Economía y Geografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Arias, M. (2019). *Gestión pública local con enfoque de cadena de valor a escala municipal en Cuba* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas). Universidad Hermanos Saíz Montes De Oca, Pinar del Río, Cuba.

Capote, R.; Torres, C. y Del Castillo, L. (2018). Retos de la Administración Pública para la gestión del proceso de financiamiento del desarrollo local. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 6(2), 179-197.

Castillo, P. (2006). El desarrollo local en la gestión municipal. *Revista Ciencias Sociales*, III (1), 103-114.

Juárez, G. (2013). Revisión del concepto de desarrollo local desde una perspectiva territorial. *Revista Líder*, 23 (1), 9-28.

Ley 113 Del Sistema Tributario. (2012). Gaceta Oficial de Cuba No. 53.

Morales, M. (2006). El desarrollo local sostenible. *Revista Economía y Desarrollo*, 140 (2), 60-71.

Partido Comunista de Cuba. (2011). Sexto Congreso. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Editora Política. La Habana, Cuba.

Rivera, A. y Del Pozo, P. (2016). La gestión del financiamiento para el desarrollo local. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, junio 2016. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/06/g.html>

Vázquez, A. (2000). *Desarrollo Económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual*. Santiago de Chile, Chile; Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

## **DATOS DE LOS AUTORES**

### **ARELIS TORREBLANCA HODELÍN**

Labora en la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) Guantánamo, profesora Instructora. Graduada en Ingeniería Pecuaria, miembro de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, ha participado como ponente en Eventos a nivel municipal, provincial, nacional e internacional (Centro Iberoamericano de Administración Tributaria) con reconocimientos. Imparte el tema sobre la Política Tributaria en los Diplomados de Administración Pública y Gestión Empresarial, al igual que en la Facultad de Contabilidad y Finanzas. Actualmente se desempeña como Subdirectora en la ONAT Guantánamo.

### **FRANCISCO MARTÍNEZ FERNÁNDEZ**

Máster en Contabilidad, profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Guantánamo. Graduado en Licenciatura en Contabilidad. Ha publicado artículos como resultados de investigación realizada, así mismo ha participado en diferentes eventos científicos internacionales, nacionales, provinciales y municipales. Es miembro activo de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.

### **YULIET N'GUYEN PÉREZ**

Labora en la ONAT en la oficina municipal de Caimanera. Graduada de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, miembro de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, ha participado como ponente en Eventos a nivel municipal, provincial, nacional e internacional (Centro Iberoamericano de Administración Tributaria) con reconocimientos. Funge como profesora adjunta, exhibe la categoría de profesor asistente. Actualmente se desempeña como Subdirectora de la ONAT Caimanera.

**Fecha de recepción: 14 de septiembre de 2020**

**Fecha de aceptación: 10 de octubre de 2020**

**Fecha de publicación: 30 de diciembre de 2020**

# La Cadena de Valores en la UEB de Acopio “Santiago”

Artículo  
arbitrado

## *The Value Chain in the “Santiago” Storage UEB*

JORGE WILSON KINDELÁN<sup>1</sup>

ANTONIO TOLEDO DORREGO<sup>2</sup>, FRANK HIERREZUELO BETANCOURT<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Oriente, Cuba, [jwilson@uo.edu.cu](mailto:jwilson@uo.edu.cu)

<sup>2</sup>[atoledo@uo.edu.cu](mailto:atoledo@uo.edu.cu)

<sup>3</sup>Empresa Provincial de Acopio “Santiago”, Cuba

## RESUMEN

La comercialización agropecuaria constituye un sistema que combina las relaciones económicas que se establecen entre los hombres desde la producción hasta el consumo de los servicios y bienes que se elaboran, se refiere además al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar las ventas de un determinado producto, bienes y servicios. En Cuba, la comercialización de la producción agrícola de los campesinos y las Cooperativas de Producción Agropecuaria, tiene lugar a través de las Empresas Acopiadoras Estatales (Acopio), conforme con los contratos económicos establecidos. El objetivo de este artículo es presentar como se determinó la Cadena de Valores Interno en la UEB de Acopio “Santiago” para gestionar estratégicamente los costos y lograr mayor eficiencia y competitividad contribuyendo a cumplir, de mejor manera, su objeto social.

**Palabras claves:** comercialización, cadena de valor, gestión de costos, actividades, competitividad.

**Código JEL:** M42 Contabilidad

Citar como (APA):

Wilson Kindelán, J.& Otros (2020): La Cadena de Valores en la UEB de Acopio “Santiago”. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 4 (4), 54-76. Consultado de

[http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RFCP/article/view/06\\_V4N42020\\_JWKyOTROS](http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RFCP/article/view/06_V4N42020_JWKyOTROS)

## ABSTRACT

Agricultural marketing constitutes a system that combines the economic relationships that are established between men from production to consumption of the services and goods that are produced, it also refers to the set of activities developed with the objective of facilitating the sales of a certain product, goods and services. In Cuba, the commercialization of the agricultural production of the peasants and the Agricultural Production Cooperatives takes place through the State Storage Company (Acopio), in accordance with the established economic contracts. The objective of this article is to present how the Internal Value Chain in the Base Business Unit (UEB) of gathering "Santiago" was determined to strategically manage costs and achieve greater efficiency and competitiveness, contributing to better fulfill its corporate purpose.

**Keywords:** commercialization, value chain, cost management, activities, competitiveness

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen razones suficientes para creer que la producción de alimentos sea concebida como una estrategia de desarrollo endógeno en todos los países a nivel mundial, y más aún en los considerados en vías de desarrollo o subdesarrollados. La situación de contracción económica a nivel internacional generada por la pandemia del COVID-19 impacta de manera directa en un agravamiento de la crisis alimentaria a nivel global. En el caso cubano esta situación empeora debido al endurecimiento del bloqueo de los Estados Unidos de América; es por eso que la dirección del Estado y el Partido han identificado la autosuficiencia alimentaria como un tema de Seguridad Nacional.

Dada la importancia en la alimentación, la agricultura es, por tanto, una parte fundamental del sector económico primario junto con la ganadería, y es una base importante para el crecimiento de la economía de los países. Ella ha servido para su desarrollo biológico, histórico-cultural y social; condicionado a la necesidad del establecimiento de relaciones mercantiles, en el intercambio de especies primero, y en las ventas por monedas metálicas después.

Según expresan Suarez - Castellá (2016)<sup>1</sup>, criterios que comparten los autores del artículo, los principales problemas actuales en la producción y comercialización de productos agropecuarios a escala municipal en Cuba son:

- Las deficiencias en la logística necesaria para la producción y comercialización de los productos agropecuarios con la calidad requerida, en especial en el diseño y el cumplimiento de los contratos de compra-venta entre productores y comercializadores estatales, así como en la definición detallada de las

---

<sup>1</sup> Artículo generado del proyecto internacional «Co-innovación en procesos agrarios para fortalecer la soberanía alimentaria en Cuba», financiado por la Unión Europea (OIKOS- Cooperação e desenvolvimento, de Portugal). Publicado en la Revista Pastos y Forrajes, Vol. 39, No. 2, abril-junio, 139-148, 2016

obligaciones de las partes, en el cronograma para cada compromiso y en la falta de penalizaciones significativas para ambas partes por los incumplimientos.

- La definición real de la calidad de los productos entregados por los productores, que en muchas ocasiones se define por el comprador de forma arbitraria, lo que, unido a la inexistencia de una política coherente por clase de calidad, provoca pérdidas económicas significativas en los productores, con el consiguiente desaliento de estos en el cumplimiento de los compromisos con el Estado.
- Los productores disponen de muy limitadas ofertas de sus productos (solo frescos, en su estado natural), lo que provoca pérdidas significativas cuando existen elevados rendimientos o están en los topes productivos, como resultado de la estacionalidad.

La comercialización de producciones agropecuarias constituye un eslabón primordial y de suma importancia en el desarrollo de un país por cuanto estimula la producción, mejora el consumo y con ello eleva el nivel de vida de la población y contribuye al perfeccionamiento de las relaciones sociales.

En Cuba el Sistema de Acopio de productos agrícolas, especialmente de viandas, hortalizas y granos, conocido a veces simplemente como "Acopio", se inició como Empresas Provinciales de Acopio, subordinadas a los órganos del Poder Popular. En 1986, con la eliminación del Mercado Libre Campesino, estas empresas se incorporaron al Ministerio de la Agricultura (MINAG), creándose la Unión Nacional de Acopio, no solo con la función de recibir las cantidades producidas por los productores, sino también su distribución.

El incremento de la producción de alimentos se ha convertido en una política del gobierno cubano, que debe ir acompañada del perfeccionamiento del sistema de comercialización para que sea más eficiente (Arias, Claudio 2018).

Uno de los propósitos del Grupo de Acopio es el de comercializar los alimentos en las diferentes gamas de elaboración que existen (troceados, en conservas, cocinados, entre otros), para así darles una mejor utilidad y ofrecer una mayor diversidad de opciones a la población.

La situación actual del sistema empresarial es compleja y tiene ante sí numerosas necesidades de elevar su eficiencia, eficacia y efectividad. Cuba necesita de entidades competitivas e innovadoras como lo demanda el proceso de actualización del modelo económico, el cual marca la etapa de protagonismo que debe desempeñar la empresa estatal cubana en la economía doméstica.

Las empresas competentes dependen cada vez más de un sistema de gestión eficiente que les permita estar al nivel del líder en el sector donde se desenvuelven, lo que debe motivar a la máxima dirección de éstas a investigar y adquirir conocimientos acerca de los sistemas de gerenciamiento que en la actualidad se utilizan, para lo cual la Contabilidad de Gestión ofrece mecanismos que pueden ser empleados a estos fines.

En Cuba, este interés ha generado que los directivos de empresas y académicos hayan unido sus esfuerzos para estudiar las formas en que puede realizarse la adopción de estos sistemas, en aras de gestionar eficientemente todos los procesos de las empresas e instituciones, para introducir las nuevas técnicas y herramientas de gestión dentro del perfeccionamiento empresarial, con el objetivo de hacer un uso eficiente de las estrategias que cada empresa o institución tiene elaborada.

En correspondencia con esta compleja tarea, la empresa cubana actual se ha planteado significativas transformaciones basadas en que el nuevo sistema de dirección empresarial debe perseguir el incremento de la competitividad, una de las bases de este sistema es la administración adecuada de los costos, a la cual se han integrado la gestión estratégica de los mismos.

Se necesita proveer a las empresas de nuevas herramientas que les posibiliten alcanzar metas superiores. Para esto es imprescindible establecer las características, principales normas técnicas y de actuación, así como procedimientos que permitan lograr la implantación de un Sistema de Gestión Estratégica de Costo que sea reconocido por todos los trabajadores como un sistema necesario para lograr las metas propuestas.

## **DESARROLLO**

### **La Gestión Estratégica de Costos (GEC)**

Lo que no se costea no se puede evaluar y lo que no se puede evaluar ni se controla ni se mejora, hay que garantizar por tanto una metodología confiable para calcular los costos de los procesos, actividades y productos o servicios para luego diseñar un procedimiento que permita un procedimiento de mejoramiento continuo para lograr las metas.

La visión de la Gestión Estratégica de Costos no es totalmente distinta a la visión de la contabilidad gerencial, sino que es más completa, por cuanto, cada una de las piezas que la conforman requiere para su aplicación cambios sustanciales respecto a cómo se piensa sobre lo que se hace y por qué se hace.

La GEC consiste en ver a las distintas actividades que componen la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global y continua, que sirve para encaminar las capacidades internas de la empresa y proyectarlas sobre el entorno externo, procurando información para la aplicación prolongada de las actividades empresariales (Mallo, 2000).

Shank y Govindarajan ya para (1995) definieron la gestión estratégica de costos, como el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener. Siendo la conjunción de tres análisis básicos: la cadena de valor de la empresa, el posicionamiento estratégico y las causales de costos.

La GEC involucra tres elementos conceptuales también desarrollados por las Ciencias de la Administración: el de la cadena de valores, el posicionamiento estratégico de la empresa y los generadores del costo<sup>2</sup>.

La creación de valor constituye hoy el objetivo central de la gestión. La adopción de este objetivo como prioritario, que ha suplantado al de maximización del beneficio, conlleva la necesidad de implantar sistemas y procesos destinados a “medir” si ese “valor” efectivamente se está creando y en qué medida, como forma de evaluar la gestión organizacional. Es decir, las estrategias organizacionales, en la actualidad, han de ser juzgadas a través del valor que crean y, de esta forma, la determinación del valor” de una organización ha pasado a ser una herramienta para la toma de decisiones. El análisis de los costos puede variar según sea la manera en que se decide competir.

Sobre el análisis de la cadena de valores y su relación con los sistemas de costos es necesario señalar que la filosofía de la gestión de las actividades tiene su antecedente en los trabajos de Porter sobre la cadena de valor; para él la cadena de valores en cualquier área de la empresa define el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extiende durante todos los procesos, que van desde la consecución de fuentes de materias primas para proveedores de componentes, hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor.

Este concepto sugiere, primero un enfoque externo a la empresa, considerando a cada entidad en el contexto de la totalidad de la cadena de actividades creadoras de valor de la cual la empresa es sólo una parte, abarcando desde los componentes básicos de las materias primas hasta el consumidor final. Sugiere un análisis de las actividades de la empresa, considerando el valor que implica para el cliente la realización de cada una de ellas.

Entendiéndose pues, que las empresas para que sean competitivas necesitan que sus directivos identifiquen y eliminen actividades que no generan valor y para que sean rentables, éstos requieren información que les permita gestionar el costo de las actividades.

Cadena de valor: Según Molina (2004), ésta no es más que el conjunto de actividades que se relacionan entre sí con el objetivo de darle vida a la compañía. Su interdependencia es vital para desarrollar o ejecutar las acciones de cada unidad de negocios, división, departamento, entre otros.

---

<sup>2</sup> En este artículo, tal como lo referencia su nombre, solo se analizara lo concerniente a la Cadena de Valores.



Figura 1 Actividades en la cadena de valor de una empresa.

Las actividades que crean valor son aquellas que aumentan el valor de la empresa y son ejecutadas eficientemente. Esta debe ser la meta de la empresa. Existen otro tipo de actividades que no son creadoras de valor, pero que son desempeñadas con eficiencia, estas deben ser analizadas detenidamente por la empresa ya que al desarrollar alguna simplificación de procesos o algún otro cambio pasen a ser creadoras de valor, por eso el problema es complejo.

El tercer grupo de actividades son las que no crean valor y no son realizadas con eficiencia. Este tipo de actividades deben ser eliminadas en el corto plazo. Es posible que la empresa no se haya percatado de ello, razón por la cual las organizaciones deben realizar un análisis periódico de su cadena de valor.

Por último, se tienen las actividades que crean valor pero que se realizan ineficientemente. Éstas deben ser atendidas con mayor prontitud por sobre las anteriores, la oportunidad de incrementar el valor de la empresa se encuentra presente en esta área. El reto del director de finanzas es eliminar las actividades que destruyen valor e impulsar aquellas que lo crean.

Al identificar y analizar las actividades de valor de la empresa, los administradores operan con los elementos esenciales de su ventaja competitiva, ya que la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades afecta el éxito de la empresa en su estrategia.

Las actividades se pueden dividir en dos tipos, las principales y las de apoyo (ver figura 2).



*Figura 2 Clasificación de las actividades según Michael Porter.*

Las primeras, son la logística interna, operaciones, logística externa, marketing, y el servicio. Esta serie de actividades se identifican como una corriente de actividades relacionadas, empezando desde la llegada y el almacenamiento de las materias primas o insumos para los procesos de producción, su transformación en productos finales que se expiden, las actividades de comercialización y venta para identificar, alcanza y motivar a los clientes o grupos de clientes y las actividades de servicio para prestar apoyo al cliente y/o al producto después de la compra.

Luego las actividades de apoyo, como su nombre lo indica prestan un respaldo general y especializado a las actividades primarias Estas son la administración, de compras, de recursos humanos, el desarrollo tecnológico, y la infraestructura. Se debe considerar a estas como funciones empresariales ya que sin ellas no existiría una organización y juntamente con el grado de vinculación con las principales, conforman lo que se denomina el análisis de la cadena de valor, que, como herramienta en la formulación de estrategias, exige que los administradores no solo analicen por separado cada actividad de valor con todo detalle, sino que también examine las vinculaciones críticas entre las actividades internas.

### **La comercialización de productos agropecuarios en Cuba.**

Las funciones universales de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar; financiar, correr riesgos y lograr información del mercado. El intercambio suele implicar compra y venta de bienes y servicios.

Dentro de las numerosas actividades que intervienen en el sector agropecuario, la comercialización es uno de los procesos que reviste mayor importancia, no solo porque es el "canal o puente" mediante el cual los productos llegan o se trasladan desde las áreas de producción hasta los centros de consumo, sino también porque promueve el uso de numerosos recursos físicos y estimula la división del trabajo, la especialización e impulsa la creación de industrias transformadoras, factores determinantes en el desarrollo económico de cualquier país.

La comercialización constituye las relaciones económicas que permiten intercambiar los productos y llevar en el tiempo y lugares adecuados los bienes y servicios desde la producción hasta el consumo final.

En este sentido la cadena de valor en la producción agrícola se puede simplificar en tres momentos importantes; la producción, la comercialización y el consumo (ver Figura 3).

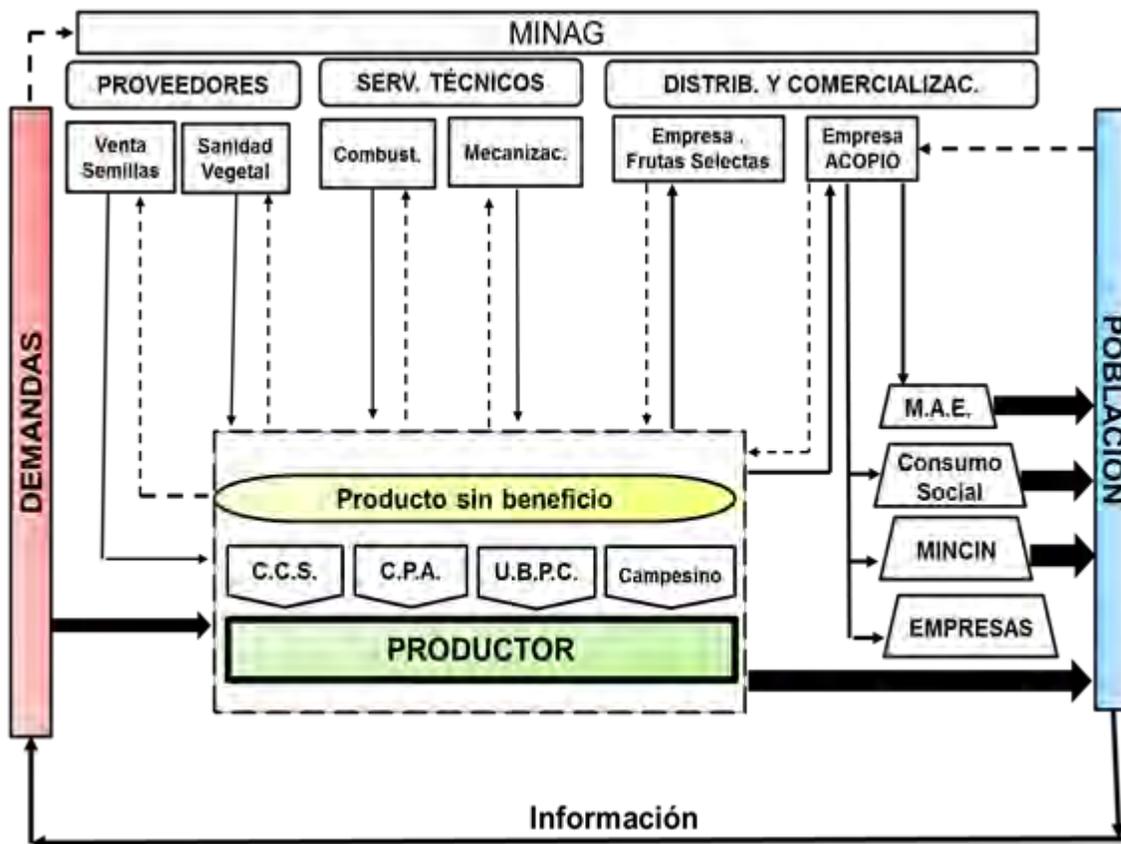


Figura 3 Mapa genérico de una cadena de valor de la producción agrícola

Tal como se aprecia en el gráfico anterior la creación de valor en el sector agrícola comienza desde el conocimiento de la demanda de estos productos, que a grosso modo se puede resumir en que los proveedores de productos y servicios aseguran a los productores los insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades realizándose una transferencia de valor reflejada en la calidad de las semillas, la mecanización en la preparación del terreno, el tratamiento y cuidado fitosanitario de los suelos y las producciones para mejorar los rendimientos. De igual manera se sigue adicionando valor al ser beneficiado el producto una vez cosechado y trasladado a los centros de acopio para su comercialización.

El tiempo durante el cual transcurre la comercialización, comprende el sistema de Relaciones económicas necesarias para intercambiar los productos y trasladar el producto desde el productor hasta el consumidor, en el tiempo, lugar, calidad, cantidad y variedad

En correspondencia a las necesidades de los consumidores y comprende tanto la transferencia de derechos de propiedad (o actos de comercio), como el manejo físico de traslado y preparación para el consumo.

Los Centros de Acopio de Productos Agrícolas son instalaciones donde se reciben los camiones, carretas y remolques cargados, procedente de las unidades agropecuarias de su

área de atención. Los productos acopiados pueden beneficiarse y reenvasarse o no, y seguidamente se comercializan enviándolos a los puntos de venta.

Con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC y actualizados en el VII, las medidas que se tomaron para transformar el sistema de acopio y comercialización de las producciones agropecuarias han tributado positivamente sobre los productores y vendedores privados, pero no han impactado favorablemente en los consumidores, que se enfrentan a productos muy caros con similares niveles salariales, lo que implica la necesidad de regulaciones estatales para beneficiar a los consumidores (Arias, Claudio 2018).

A partir del mes de septiembre del año 2019 la Unión de Acopio pasó a ser una Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE), subordinada al Consejo de Ministros.

### **Determinación de la Cadena de Valor**

La Empresa de Acopio de Santiago de Cuba fue creada por la Resolución No 718-88 con subordinación nacional a la Unión de Acopio, la misma está situada en Aguilera 514 entre Clarín y Reloj, Santiago de Cuba.

La Unidad Empresarial de Base Acopio "Santiago" es la mayor de las siete unidades comercializadoras que conforman la mencionada empresa. Situada en el poblado de San Juan en la periferia de la ciudad de Santiago de Cuba tiene como misión la satisfacción de la demanda de productos agropecuarios a la población del municipio cabecera así como a las instituciones sociales y económicas ubicadas en el mismo. De igual manera atiende las ventas en fronteras y las exportaciones.

Las ventas minoristas (generalmente a la población) se realiza en efectivo en moneda nacional a través de los Mercados Agropecuarios Estatales (MAE) diseminados por todo el municipio. Las ventas mayoristas se realizan en ambas monedas (CUC o CUP) a las instituciones sociales y económicas a través de un Punto de Venta. Estas comercializaciones se efectúan a crédito según lo estipulado en los contratos firmados. De igual manera se realizan las ventas en fronteras las cuales se efectúan en CUC.

Para el cumplimiento de su misión la UEB cuenta con la siguiente estructura organizativa (ver Figura 4):



Figura 4 Organigrama de la UEB de Acopio "Santiago".

La estructura organizativa de cualquier organización debe ser funcional, en el sentido de que sus acciones fluyan coherentemente y en dirección a alcanzar los objetivos para lo que fue creada, así como de servir a los intereses del organismo superior rector.

En la UEB objeto de estudio la máxima autoridad está representada por el director (Figura 4) el cual tiene la responsabilidad de administrar los recursos y tiene facultad para implementar negocios dentro del marco de las regulaciones vigentes, traza estrategia a corto y largo plazo e indica así mismo las orientaciones necesarias que garanticen la consecución paulatina de los objetivos propuestos.

Los departamentos se subordinan desde el punto de vista metodológico a las respectivas direcciones funcionales de la empresa por lo que realizan las funciones de estas a nivel de UEB.

En la comercialización de productos agropecuarios en el municipio, se identifican varios competidores:

- La Agricultura Urbana
- Los Mercados Agropecuarios del Ejército Juvenil del Trabajo (EJT)
- Los Mercados de Oferta y Demanda perteneciente al Comercio Interior.
- Las formas productivas (CPA, CCSF, CCS, UBPC y Campesinos).
- Los trabajadores por cuenta propia.
- Las empresas de Frutas Selectas

Los principales proveedores de la UEB son:

- Proveedores del Balance de Acopio Nacional
- Empresa Acopio Ciego de Ávila
- Empresa Acopio Granma
- Empresa Acopio Guantánamo
- Proveedores del Territorio
- Empresa de Cultivos Varios Laguna Blanca

- Empresa Cultivos Varios Los Reinaldo.
- Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA)
- Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas (CCSF)
- Cooperativas de Créditos y Servicios no Fortalecidas (CCS)
- Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC)
- Otros Proveedores
- Empresa de Suministro Agropecuario
- Empresa Porcina
- Empresa Cárnica

Los clientes se identifican como:

- Población
- Educación (Centros Educativos y Círculos Infantiles)
- Salud Pública (Hospitales, Policlínicos, y Hogares Maternos)
- Comercio y Gastronomía
- Centros con reforzamientos alimenticios

En relación a los Recursos Humanos de la UEB, como se observa en la Tabla 1, la plantilla está completada al 82%. Las categorías que menos se han cubierto son las de servicios y obreros con 88 y 70 % respectivamente con relación a lo aprobado.

*Tabla 1 Plantilla de la UEB Acopio "Santiago"*

| <b>Categoría</b> | <b>Aprobada</b> | <b>Cubiertas</b> | <b>No cubiertas</b> | <b>Nivel Superior</b> | <b>Nivel Medio Superior</b> | <b>Nivel Medio</b> |
|------------------|-----------------|------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------------|--------------------|
| Cuadro           | 1               | 1                | 0                   | 1                     | -                           | -                  |
| Técnico          | 76              | 63               | 13                  | 11                    | 49                          | 3                  |
| Administrativo   | 18              | 12               | 6                   | 7                     | 5                           | -                  |
| Servicios        | 315             | 280              | 35                  | 5                     | 184                         | 91                 |
| Obreros          | 142             | 99               | 43                  | -                     | 23                          | 76                 |
| <b>TOTAL</b>     | <b>552</b>      | <b>455</b>       | <b>97</b>           | <b>24</b>             | <b>261</b>                  | <b>170</b>         |

*Fuente: Informe del Departamento RRHH de la UEB Acopio "Santiago"*

En el caso de los obreros está motivado en lo fundamental al poco interés de los jóvenes trabajadores por este tipo de tarea que en gran medida está sustentada en labores de carga y descarga de productos agropecuarios, en ocasiones con un volumen y peso significativo.

Con respecto a los trabajadores de servicios, influye mucho la distancia al centro de trabajo, tal es el caso de los Técnicos en Acopio de Productos Agropecuarios que la mayor

parte se encuentran en poblados u otras zonas muy lejanas del centro laboral por lo que se hace difícil contratarlos permanentemente, así como las que forman parte de mano de obra calificada como: Dependientes Estibador Productos Agropecuarios y Serenos.

### Descripción del proceso productivo y de servicio.

Una vez conocida la demanda anual de productos agropecuarios se realizan los contratos con las diversas formas productivas donde se pactan los precios, las cantidades, calidad de los productos agrarios y los plazos de tiempo. A partir de la firma de los contratos y debido en lo fundamental a que en el rendimiento de la producción agropecuaria intervienen muchos factores cada cierto período de tiempo se realiza la revisión de lo contratado. Este proceso recibe el nombre de Ratificado y tiene como objetivo realizar los ajustes en el contrato de las cantidades y calidad de las producciones pactadas.

En el caso de las producciones agrícolas una vez cosechadas los productores la transportan a los puntos de Acopio donde son recibidas realizándose una primera clasificación en lo referido a lo pactado en el contrato. Luego se transporta a los Almacenes Centrales donde se clasifican en términos de calidad, se benefician y envasan para su posterior distribución y comercialización hacia las diversas formas.

Partiendo del principio de que un proceso es un conjunto de procedimientos sucesivos que conforman una actividad u operación determinada, identificable, con responsables y recursos específicos; se llegó a la conclusión de clasificar el ciclo productivo y de servicio de la UEB en los siguientes procesos (Figura 5):

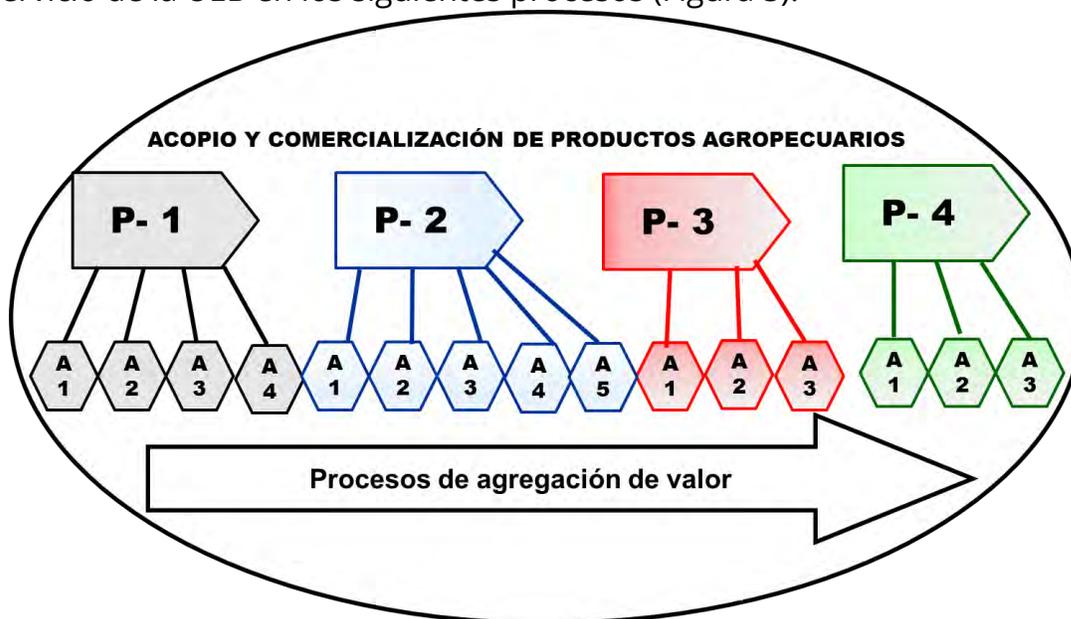


Figura 5 Mapa de procesos del acopio y comercialización de productos agropecuarios

Se definen cuatro procesos identificados de la siguiente manera:

- P-1: Dirección y contratación

- P-1: Aseguramiento
- P-3: Acopio y Beneficio
- P-4: Comercialización

A partir de la identificación de los procesos se definen las actividades:

- P1A1: Dirección y economía

En esta actividad se define la dirección, coordinación y control de los procesos que se llevan a cabo en la UEB. Es donde se recibe de la empresa la necesidad de los productos agropecuarios a comercializar para satisfacer la demanda de la población y los organismos. Se realizan, a partir de las operaciones, los cobros y pagos de los servicios recibidos y generados.

- P1A2: Captación y capacitación RRHH

Es donde se realiza la captación y preparación del personal especializado de acuerdo a los requerimientos de los diferentes cargos definidos en la plantilla.

- P1A3: Conciliación de la demanda

Se realiza anualmente, es donde se concilia, con los organismos globales de la economía a nivel provincial y municipal, la necesidad de productos agropecuarios para satisfacer la demanda la cual se divide en: demanda de la población, demanda social (salud pública, ministerio de educación y educación superior, Ministerio de Comercio Interior con el sistema de atención a las familias, gobierno con la atención a centros de evacuación, etc) y demanda del sistema empresarial.

- P1A4: Contratación y Ratificado con las formas productivas

Tiene una primera parte (Contratación) donde a partir de la demanda se contrata con las diversas formas productivas las cantidades de productos a entregar<sup>3</sup>. En estos contratos se definen la cantidad, calidad, precio y fecha de entrega de los productos. Se realizan de forma anual. La segunda parte (Ratificado) es donde a medida que pasa el tiempo se va conciliando con los productores si lo pactado inicialmente se mantiene o si es necesario modificar, de acuerdo a los rendimientos que se esperan obtener, algunas de las clausulas en lo referido a la cantidad o calidad del producto.

- P2A1: Demanda de combustible

A partir de la cantidad de producción contratada se realiza la demanda de combustible para garantizar el proceso de recogida en los puntos de acopio.<sup>4</sup>

- P2A2: Recogida y transportación

Consiste en trazar el itinerario de recogida de las producciones en los puntos de acopio y su entrega a las naves de recepción y clasificación<sup>5</sup>.

- P2A3: Distribución

---

<sup>3</sup> Las formas productivas a contratar pueden estar ubicadas geográficamente en la provincia o fuera de esta.

<sup>4</sup> Para el caso de los productores fuera de la provincia se procede a recoger directamente en sus lugares de producción.

<sup>5</sup> En esta actividad se trata de optimizar el combustible tratando de trazar rutas de recogida, en los puntos de acopio, que permitan transportar la mayor cantidad de mercancías en un mismo viaje.

Incluye la distribución hacia las diversas áreas de comercialización y la recogida en estos de los envases y embalajes para su reutilización.

- P2A4: Envase y embalaje

En esta actividad es donde se construyen y reparan los envases y embalajes que servirán para la distribución y comercialización de los productos.

- P2A5: Seguridad y protección

Garantiza la protección y custodia física de las diferentes áreas de la UEB, que incluyen los Puntos de Acopio, Puntos de Ventas, Almacenes, Mercados, Oficinas, etc.

- P3A1: Compra y acopio

Se realiza en los Puntos de Acopio donde se recibe de los productores las mercancías pactadas anteriormente en los contratos, se crea la obligación de pago con estos. Es el punto donde se empieza a materializar el valor de las mercancías expresado en la factura de compra.

- P3A2: Recepción y clasificación

Tiene lugar en las naves de acopio y es donde se reciben los productos de los puntos de acopio y se clasifican de acuerdo a su calidad.

- P3A3: Separación y beneficio

Se realiza en las propias naves de acopio y es donde se separan las mercancías de acuerdo a su destino final de comercialización: minorista que sería la venta a la población mediante los MAE, mayoristas que es el consumo social y punto de venta en divisas para las ventas al sistema empresarial y en frontera.

- P4A1: Comercialización en MAE

Corresponde a las ventas minoristas (CUP) que se realizan en los Mercados Agropecuarios Estatales (conocidos popularmente como Mercaditos o Placitas).

- P4A2: Comercialización Organismos

Las ventas mayoristas que se realizan para el consumo social a los diferentes organismos (Salud Pública, Educación, Comercio Interior, etc.), así como al sistema empresarial para aquellas entidades que tiene Comedor Obrero (se realizan en CUC o CUP).

- P4A3: Ventas en frontera

Se realizan exclusivamente en MLC a entidades extranjeras radicadas en el territorio nacional.

### **Construcción de la Cadena de Valor**

- Identificación de las actividades primarias y de apoyo.

El mapa de valor abarca todo el ciclo de las relaciones entre las funciones, los procesos y las actividades, evidenciándose su interrelación con el ciclo productivo del acopio, beneficio y comercialización, en él se detalla qué tareas se desarrollan en cada actividad y su utilidad práctica radica en que posibilita no sólo a los especialistas de la empresa, sino a las personas externas darle un seguimiento a cada uno de los procesos y

actividades de la empresa, generadoras o no de valor y consecuentemente tomar las decisiones oportunas relacionadas con el costo.

Lo primero que se debe hacer es adecuar la gráfica a la estructura real de la entidad que se analiza, colocando las áreas/procesos en el orden respectivo y señalando los procesos más importantes en cada recuadro, también conocidos como procesos clave. Se debe tener cuidado de identificar los procesos clave en cada etapa. En este punto no es necesario llegar a un detalle meticuloso (ver tabla 1). En el caso del Desarrollo Tecnológico no se asocia, de momento, ninguna actividad pues actualmente los procesos de acopio y beneficio se realizan de manera manual. Esto no quita que en un futuro en estos procesos se introduzcan tecnologías que hagan más eficientes estos.

- Análisis del valor de las actividades identificadas.

Antes de pasar a analizar el valor que aportan las actividades identificadas resulta necesario determinar los inductores de costos de cada una y su asociación con las cuentas contables de costos o gastos.

Tabla 2 Clasificación de las actividades de la UEB

| Categoría         | Descripción                   | Actividad asociada | Tipo de actividad |
|-------------------|-------------------------------|--------------------|-------------------|
| Apoyo             | Infraestructura de la empresa | P1A1               | Indirectas        |
|                   |                               | P1A3               |                   |
|                   |                               | P1A4               |                   |
|                   |                               | P2A5               |                   |
|                   |                               | P1A2               |                   |
| Primarias         | Gestión RRHH                  | P1A2               | Directas          |
|                   |                               | Aprovisionamiento  |                   |
|                   | Logística Interna             | P2A1               |                   |
|                   |                               | P3A1               |                   |
|                   |                               | P2A2               |                   |
|                   | Operaciones                   | P2A4               |                   |
|                   |                               | P3A2               |                   |
| P3A3              |                               |                    |                   |
| Logística externa | P2A3                          |                    |                   |
|                   | Marketing y ventas            | P4A1               |                   |
|                   |                               | P4A2               |                   |
| P4A3              |                               |                    |                   |

Fuente: Elaboración a partir de los criterios de Porter.

Una vez definidas los inductores de costo y su asociación con las cuentas contables se precisa determinar un indicador físico que esté presente en todas las actividades. En este caso el indicador físico seleccionado es Horas - Hombres determinándose mediante

un coeficiente el peso de cada actividad en el total de los costos y gastos que se utilizan para determinar el Valor Agregado Bruto<sup>6</sup>.

*Tabla 3 Inductores de costo por actividad*

| <b>Proceso</b> | <b>Actividad</b> | <b>Inductores de Costo</b>           | <b>Cuenta Contable</b>                    |
|----------------|------------------|--------------------------------------|---|
| P1             | P1A1             | Horas/Hombres                        | Gastos de Operación (826 – 833)           |
|                | P1A2             | No. trabajadores                     |   |
|                | P1A3             | Cantidad de productos                | Costo de Ventas de Mercancías (814 – 817) |
|                | P1A4             | No. contratos                        |   |
| P2             | P2A1             | Litros de Combustible                | Gastos de Operación (826 – 833)           |
|                | P2A2             | Kms recorridos                       |   |
|                | P2A3             | Cantidad de viajes                   | Costo de Ventas de Mercancías (814 – 817) |
|                | P2A4             | Cantidad de envases                  |   |
|                | P2A5             | Cantidad de objetivos a custodiar    |   |
| P3             | P3A1             | Demanda procesada                    | Gastos de Operación (826 – 833)           |
|                | P3A2             | Cantidad recibida s/IR               |   |
|                | P3A3             | Cantidad de mercancías s/conduce     |   |
| P4             | P4A1             | Cantidad de mercancías vendidas      | Costo de Ventas de Mercancías (814 – 817) |
|                | P4A2             | Cantidad de mercancías facturada CUP |   |
|                | P4A3             | Cantidad de mercancías facturada CUC |   |

<sup>6</sup> El importe de las cuentas que se toma es el del cierre de un mes.

Tabla 4 Porcentaje de cada actividad en los costos y gastos para agregar valor.

| Actividad | %    | Actividad | %    | Actividad | %     | Actividad | %     |
|-----------|------|-----------|------|-----------|-------|-----------|-------|
| P1A1      | 1,79 | P2A1      | 0,45 | P2A5      | 14,58 | P4A1      | 36,45 |
| P1A2      | 0,60 | P2A2      | 1,70 | P3A1      | 12,15 | P4A2      | 10,62 |
| P1A3      | 0,30 | P2A3      | 1,46 | P3A2      | 5,35  | P4A3      | 1,20  |
| P1A4      | 0,30 | P2A4      | 1,64 | P3A3      | 11,42 |           |       |

- Mapeo de la cadena de valor.

Una vez determinado el peso específico de cada actividad en los costos y gastos para el valor añadido se procede a representar de forma gráfica utilizando el modelo de Michael Porter (ver Figuras 6 y7) .

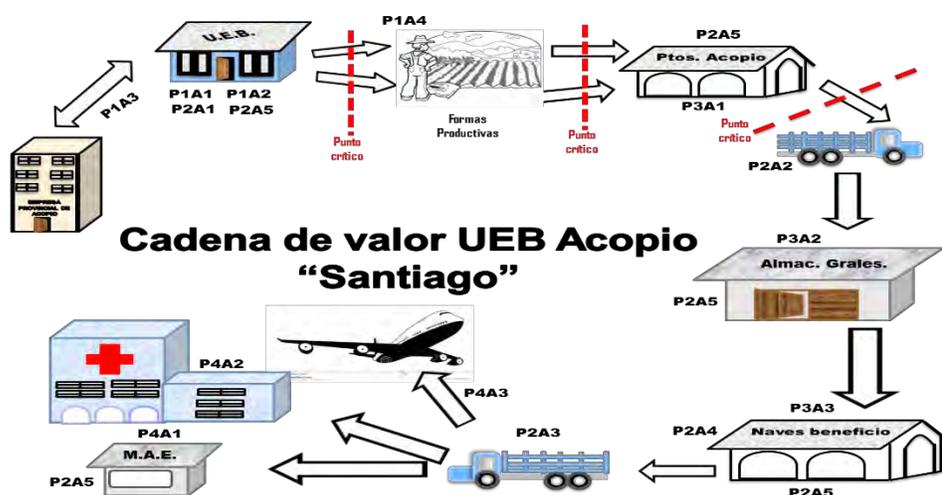


Figura 6 Representación gráfica de los procesos y actividades de la UEB Acopio "Santiago".



Figura 7 Representación gráfica de la cadena de valor según el modelo de Michael Porter

### Análisis de la cadena de valor de la UEB

La determinación de la Cadena de Valor de la UEB permite identificar que las actividades de apoyo representan el 52% del total de los costos y gastos que se generan en la creación de valor, localizándose en la infraestructura de la empresa cuatro actividades que representan el 75% del importe de las actividades de apoyo.

De igual manera es posible identificar los puntos críticos de la cadena localizados en:

- La actividad P1A4 (Contratación y Ratificado) esta determina los precios y volumen de los productos a recibir.
- La actividad P3A1 (Compra y acopio) es donde se reciben las producciones contratadas y se establece la obligación de pago con los productores.
- La actividad P2A2 (Recogida y transportación) decide los niveles de producciones a comercializar.

Con base en lo recabado en la investigación se describe el estado de cada una de las actividades primarias de la cadena de valor de la UEB.

- Logística de entrada: Los controles de productos recepcionados se realizan de manera cuantitativa y mediante precio unitario establecidos previamente en los contratos. Para el caso de los productos de puerco, pollo y ovejo, se reciben de proveedores, ya procesados, comprando solo las partes de estos animales que son requeridas. Representa el 19% de los costos y gastos de las actividades primarias.
- Operación: se presenta como las actividades más importantes en la cadena de valor en lo referido a la adición de este; es el 20,4% de los costos y gastos de las

actividades primarias. Tiene en esta gran importancia las inspecciones y controles de calidad de los productos. El análisis permite conocer que por las características del proceso productivo para lograr un aumento del valor de los productos, es decir añadirle más valor<sup>7</sup> se necesitaría una inversión en medios técnicos. Por lo que se requeriría estudios más específicos de la relación costo – beneficio.

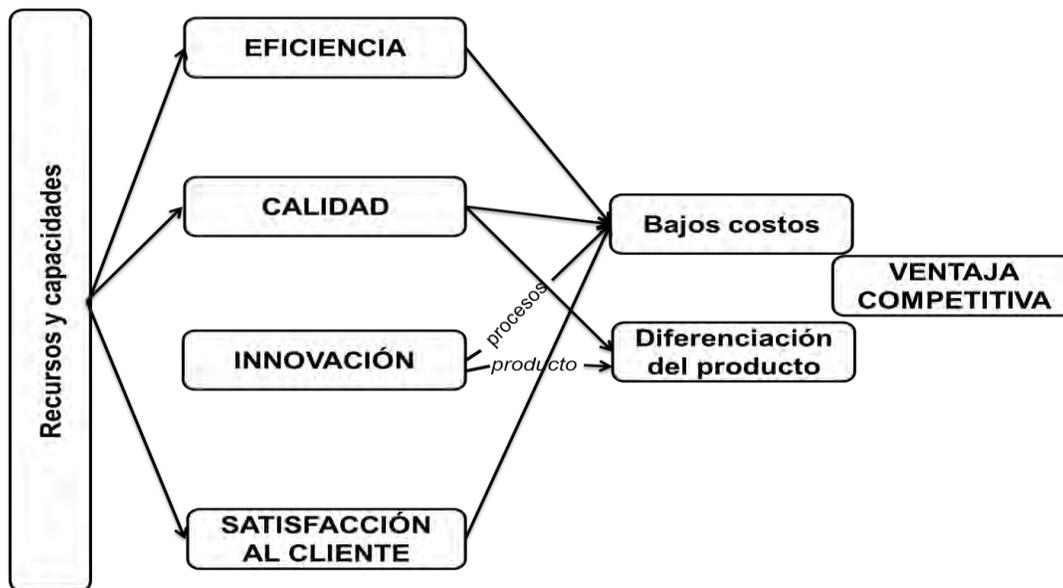
- Logística de salida: Los costos involucrados en la distribución hacia los puntos de comercialización representan menos del 2% de los costos y gastos de las actividades primarias. En ella solo se localiza una actividad del mapa de procesos lo cual habla de que el sistema de distribución es jalado por la demanda del consumidor siendo primordial que llegue rápidamente al punto de venta, a otras plantas de la empresa. El valor se identifica en la eficiencia de la distribución. Aun así, la cadena de valor puede presentar problemas en esta área, dado que los productos de temporada, regularmente son con los de mayores mermas por fallos en la distribución. La distribución de los productos, la UEB utiliza para transportar los productos terminados una mezcla de medios propios y contratados, dependiendo de las distancias y los lugares ya que la tercerización de estos servicios significa por lo regular, la reducción del costo unitario.
- Mercadotecnia y ventas: En esta las actividades representan el 59% de los costos y gastos de las actividades primarias. El nivel de alcance que tiene la UEB en su sistema de comercialización, es amplio, alcanza a todo el municipio con una demanda de más de 500 000 personas. Por las características de la actividad de comercialización es en esta actividad donde mayor valor se puede añadir con una menor inversión de recursos mediante el potenciamiento en los Recursos Humanos que trabajan en los puntos de comercialización del trato profesional y personalizado al cliente.

El análisis de la Cadena de Valor Interna permitió definir que resulta necesaria la inversión de recursos para aumentar las capacidades en función de poder lograr una Ventaja Competitiva tal como se muestra en el gráfico 3.7.

Las características propias de la comercialización de productos agrícolas en Cuba donde las empresas de Acopio a nivel municipal son los principales oferentes de este servicio, copando más del 85% de la cuota del mercado, aportan por sí mismo una ventaja. No obstante, esto no significa que estas entidades no apliquen el gerenciamiento estratégico de costos para mejorar sus indicadores de eficiencia y hacer sostenible la ventaja competitiva que hoy se tiene sobre los demás concurrentes al mercado de la comercialización agropecuaria.

---

<sup>7</sup> En este caso se debe entender como un aumento del beneficio de los productos agropecuarios, que va desde una mejor presentación hasta lograr una mayor inocuidad de estos.



## CONCLUSIONES

La construcción de la Cadena de Valores Interna permitió determinar los procesos y actividades que conforman el ciclo productivo de la UEB, señalando los puntos críticos que pueden afectar el resultado de la entidad.

La medición del valor a través del Valor Económico Agregado es una técnica que puede ser utilizada para medir la eficiencia de su gestión.

La interrelación de estos conceptos: Gerencia Estratégica de Costos y Generación de Valor, es muy estrecha puesto permite integrar la visión estratégica a la parte operativa de la empresa, buscando la generación de valor desde este último aspecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amat, Oriol; Pilar Soldevila. Contabilidad y Gestión de Costes. 2da. Edición. Gestión 2000. Madrid. España. P-11.

Arellano-González, A., Ríos-Vázquez, N. J., & Carballo-Mendívil, B. (2008). Cadena de Valor del Instituto Tecnológico de Sonora: Un medio para agregar valor al cliente e impactar en la sociedad. Educando para el nuevo milenio, 266-271. Disponible en: <https://www.itson.mx/empleados/directorio-maestros/Paginas/> Revisado en mayo 2020

- Arias-Salazar, C. (2018). La comercialización de productos agrícolas. retos y perspectivas (Original). Redel. Revista Granmense de Desarrollo Local, 2(3), 136-147. Disponible en: <https://revistas.udg.co.cu/index.php/redel/article/view/> Revisado en mayo 2020
- Backer, M., Backer, L., & Jacobsen, L. (1970). Contabilidad de costos: un enfoque administrativo y de gerencia (No. 657.47). Disponible en <http://www.sidalc.net/> Revisado en junio 2020
- Chávez Solís, A. E. (2011). Sistema de costos y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales de la Empresa Maderas Ecuatoriales Cía. Ltda. Disponible en: <https://www.cedia.org.ec/> Revisado en junio 2020
- Chávez, J. (2012) Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: el caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca. México, Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/tipo-investigacion.html> Revisado en junio 2020
- Figueroa, Oscar (2017). El campo, acopio y la comercialización de productos agrícolas a debate en la Asamblea Nacional. *Cubadebate* Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2017/07/11/> Revisado en mayo 2020
- Gómez, O., & Alvarez, R. (Julio - diciembre de 2013). Mediciones a valor razonable en la contabilidad financiera. *cuad. contab.*, 14(35). Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v14n35/v14n35a05.pdf> Revisado en mayo 2020
- Hansen, D., & Mowen, M. (2003). Administración de Costos. 3ª. Disponible en: <https://www.worldcat.org/title/> Revisado en junio 2020
- Mallo Rodríguez, C., & Serrano Moracho, F. (2000). Contabilidad directiva y competitividad de la empresa. *Comunicación*, (2). Disponible en: <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu> Revisado en mayo 2020
- Niño, O. G. (2011). Los costos y procesos de producción, opción estrategia de productividad y competitividad. *revista EAN*. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n70/n70a14.pdf> Revisado en agosto 2020
- Marx, C. (1885). El Capital, Tomo 3, Vol. 1. Buenos Aires: Siglo XXI. Disponible en <http://www.pendientedemigracion.ucm.es/> Revisado en junio 2020
- Mejía, C., & Higuera, C. (enero - marzo de 2015). Costo de servir como variable de decisión estratégica en el diseño de estrategias de atención a canales de mercados emergentes. *EL SERVIER*, 31(134). Disponible en <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-> Revisado en junio 2020
- Menguer, Carl. (1870). Principios de economía política. Bubok. Disponible en <http://www.hacer.org/pdf/Menger00.pdf> Revisado en junio 2020

- (2002). Guía Teórico-Práctica de Contabilidad de Costos I. Editorial Venezolana, CA, Venezuela, 165. Disponible en: [https://issuu.com/johe975/docs/contabilidad de costos.docx](https://issuu.com/johe975/docs/contabilidad_de_costos.docx) Revisado en junio 2020
- Molina de Paredes, O. R. M. (2010). Análisis y gestión estratégica de costos. Una estrategia para lograr la competitividad. *Visión gerencial*, (1), 16-23. Disponible en: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe> Revisado en junio 2020
- Osorio, Oscar (1992).: “La capacidad de Producción y los costos” Disponible en <https://www.scribd.com/doc/123151850/Capitulo-I-La-Capacidad-> Revisado en junio 2020
- Pérez de León, Ortega (1999) Contabilidad de Costos. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Limusa. México
- Piñones, S., & Kobrich, C. (2006). Inventario de Metodologías para el análisis de agrocadenas y promoción de alianzas Productivas. Guía metodológica para la promoción de alianzas productivas en agrocadenas. Disponible en: [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/ags/publications/Business partnerships](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/Business_partnerships) Revisado en mayo 2020
- Polimeni, C. 1994. Contabilidad de costo. Concepto y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. Disponible en: <http://libreria-universitaria.blogspot.com> Revisado en junio 2020
- Porter, M. (1985). La ventaja competitiva según Michael Porter. Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más. Disponible en: <http://www.webyempresas.com> Revisado en junio 2020
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. Disponible en: <https://utecno.files.wordpress.com> Revisado en junio 2020
- Ripoll, V., & Urquidi, A. (2010). Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas en la práctica empresarial: una revisión crítica de los trabajos de investigación. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*. Disponible en <http://132.248.9.34/hevila/AcademiaRevistalatinamerica> Revisado en junio 2020
- Rosana Melean, R. M. (2009). Gestión estratégica de costos en la industria avícola Zuliana. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 56-57. Disponible en <http://www.revistanegotium.org.ve/> Revisado en julio 2020
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1995). Gerencia estratégica de costos: la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Disponible en:

<https://www.worldcat.org/title/gerencia-estrategica-de-costos-la-nueva-herramienta-para-desarrollar-una-ventaja-competitiva/> Revisado en mayo 2020

Smith, Adan (1776). Indagación acerca de la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones (No. 330.1 S55 1961). Disponible en <https://www.marxists.org/espanol/smith> Revisado en junio 2020

## **DATOS DE LOS AUTORES:**

### **JORGE WILSON KINDELÁN**

Doctor en Ciencias Contables y Financieras, Profesor Titular, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente.

### **ANTONIO TOLEDO DORREGO**

Máster en Ciencias, Profesor Auxiliar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente.

### **FRANK HIERREZUELO BETANCOURT**

Licenciado en Contabilidad y Finanzas, Director UEB Acopio “Santiago”, Empresa Provincial de Acopio “Santiago”

**Fecha de recepción: 14 de septiembre de 2020**

**Fecha de aceptación: 10 de octubre de 2020**

**Fecha de publicación: 30 de diciembre de 2020**

# Planeación estratégica, riesgos y Cuadro de mando Integral, en Moneda Librementemente Convertible en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas

Artículo  
arbitrado

*Strategic planning, risks and balanced scorecard, in freely convertible currency in the company CIMEX Sucursal Matanzas*

LUISA MARÍA RODRÍGUEZ FAJARDO

 <http://orcid.org/0000-0003-4940-0796>

Universidad de Matanzas, Cuba, [luisa.rodriguez@umcc.cu](mailto:luisa.rodriguez@umcc.cu)

## RESUMEN

La creación en Cuba de establecimientos comerciales en Moneda Librementemente Convertible a finales del 2019, en un escenario donde el recrudecimiento del bloqueo y los factores del entorno son cada vez más cambiantes y que de un modo u otro pueden influir positiva o negativamente en el logro de los objetivos trazados por el país. En tal sentido surge la presente investigación llevada a cabo en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas, que persigue como objetivo general actualizar el sistema de objetivos asociados a la planeación estratégica en correspondencia con la determinación de los riesgos asociados a la venta en Moneda Librementemente Convertible. Sustentado en el método dialéctico materialista, conjuntamente con métodos del orden teóricos, empíricos y el estudio de caso. Se obtuvieron significativos resultados para la correcta toma de decisiones administrativas, a partir del perfeccionamiento de la gestión empresarial y de riesgo.

**Palabras claves:** cuadro de mando integral, objetivos estratégicos, riesgos.

**Código JEL:** M41 Contabilidad

Citar como (APA):

Rodríguez Fajardo, L.M. (2020): Planeación estratégica, riesgos y Cuadro de mando Integral, en Moneda Librementemente Convertible en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 4 (4), 77-95. Consultado de [http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/07\\_V4N42020\\_LRF](http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/07_V4N42020_LRF)

## ABSTRACT

The creation in Cuba of commercial establishments in freely convertible currency at the end of 2019, in a scenario where the intensification of the blockade and the factors of the environment are increasingly changing and that in one way or another can positively or negatively influence the achievement of the objectives set by the country. In this sense, the present research carried out in the company CIMEX Sucursal Matanzas arises, which pursues as a general objective to update the system of objectives associated with strategic planning in correspondence with the determination of the risks associated with the sale in freely convertible currency. Supported by the materialistic dialectical method, together with theoretical and empirical methods and the case study. Significant results were obtained for correct administrative decision-making, based on the improvement of business and risk management.

**Keywords:** balanced scorecard, strategic objectives, risks

## INTRODUCCIÓN

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planeación estratégica, por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

La planeación estratégica ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia sus metas, además, permite preparar para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización. Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente al explotar de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro; entonces es necesario apoyarse de herramientas que permitan controlar, supervisar y anticipar todo movimiento que ocurra en el entorno y dentro de la empresa. Cuba no quedo exenta de la aplicación de herramientas que tributen a una perfección de la planeación estratégica y con ello la

gestión de riesgo, elementos que desde un punto de vista empresarial se conciben separados cuando deberían ir de la mano.

Entendiéndose como planeación estratégica la toma deliberada y sistémica de decisiones que incluyen propósitos que puede afectar a toda la empresa durante largos periodos, además intervienen plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de las empresas, es decir, en el nivel gerencial; es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente. (Chiavenato, 2017)

Sin dejar de lado la gestión de riesgo elemento esencial para trazar el curso de una organización atendiendo al estudios de los elementos que puedan o no favorecer o impedir el cumplimiento de los objetivos trazados, donde Cienfuegos (2016) define La gestión del riesgo se compone de todas las actividades llevadas a cabo de manera coordinada en una organización para dirigir, gestionar y controlar cualquier aspecto relativo al riesgo que pueda aparecer en sus procesos, productos, servicios, etc. y que influya en la consecución de unos objetivos o resultados esperados.

Lo que sucede con esta, al igual que con el resto de herramientas de gestión, al menos en el caso cubano, y considerando que el resto del mundo lo haga de manera diferente, es que al aplicarlas casi nunca se tiene en cuenta la manera de incluirla y anidarla dentro de la estrategia general o global de la empresa, de ahí la importancia de solucionar la dificultad que surge de la aplicación aislada de la misma solo por los “presuntos implicados directamente”, cuando en realidad su uso y resultados derivados conciernen a todos los empleados de la empresa. (Milián, 2019)

En un entorno volátil como el que se vive hoy en día, donde existen muchas amenazas y oportunidades, cada vez existe un menor margen de maniobra. Un escenario así obliga a las organizaciones a contar con estrategias que permitan conocer los efectos tanto negativos como positivos que pudiera tener la incertidumbre sobre los objetivos del negocio.

Con el creciente y constante recrudescimiento del bloque norteamericano La isla comienza a tomar una serie de nuevas medidas con el objetivo de salvar la economía cubana, siendo así que desde el lunes 28 de octubre de 2019, comienza la venta en tiendas cubanas en Moneda Librementemente Convertible (MLC), de este modo abrieron sus puertas en un inicio 13 establecimientos comerciales (12 en La Habana y 1 en Santiago de Cuba) para iniciar la venta de electrodomésticos, partes y piezas de carros y otras mercancías en divisas convertibles.

Ya para finales del 2019 e inicios del 2020 se habían habilitado en la provincia de Matanzas, municipio del mismo nombre 2 establecimientos para dichos fines, permitiéndole al público matancero la adquisición de artículos en MLC. Al cierre de Julio

2020 suman un total de 4 nuevos establecimientos de la cadena de Tiendas Caribe y 2 de CIMEZ.

Con la creación de dichos establecimientos comerciales en Moneda Libremente Convertible (MLC), la venta en divisas extranjera, el recrudecimiento del bloqueo y los factores del entorno que de un modo u otro pueden influir positiva o negativamente en el logro de los objetivos trazados por el país, surge la necesidad de realizar entonces un análisis de los posibles riesgos asociados a esta actividad. Debido a que la empresa CIMEX Sucursal Matanzas hasta el momento no presenta un análisis detallado de los factores de riesgo con la inclusión en su objeto social la venta MLC, se propone entonces como objetivo general de la investigación actualizar el sistema de objetivos asociados a la planeación estratégica en correspondencia con la determinación de los riesgos asociados a la venta en Moneda Libremente Convertible.

### **Materiales y Métodos**

Enmarcado en el objeto de estudio, para la realización de la investigación se emplea como método general el dialéctico materialista el cual rigió todo el proceso de investigación. Conjuntamente se emplean métodos del orden teórico como: análisis y síntesis; inducción y deducción; lógico-histórico; tránsito de lo abstracto a lo concreto; que unidos al análisis documental como método empírico permitió la confección del marco teórico referencial de la investigación. Al mismo tiempo se emplearon métodos empíricos el análisis descriptivo, la entrevista; lluvia de ideas y como herramienta: el Microsoft Excel para el procesamiento de todos los indicadores de las perspectivas analizadas del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Para la aplicación de la entrevista se tuvo en cuenta la semiestructurada, donde se planifican previamente las preguntas, pero con cierta libertad, para posteriormente abordar temas que puedan surgir en el desarrollo de la misma.

Conjuntamente se emplea el estudio de casos, apropiado para temas que se cundieran prácticamente nuevos (Yin 1989), pues en su opinión la investigación empírica tiene como rasgo distintivo la examinación de un fenómeno contemporáneo en su entorno y puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

La investigación está estructurada en dar solución a una serie de pasos previamente establecidos, resultados del estudio realizado y el análisis de distintas metodologías, materiales e investigaciones de distintos autores, tales como: (Alfaro; Campos; Mejía; Acevedo Sierra y Rubi en 2014, Sánchez 2015, Giler et al. 2016, Mejía Quijano et al. y RAMÍREZ 2017, Brito y Soler et al. 2018) quedando estructurados los pasos a seguir de la siguiente manera, sin perder de vista el estado del arte y el objetivo trazado en la investigación.

1. Definir el grupo de objetivos, estratégicos, operacionales, de información y cumplimientos de los cuales se derivan las actividades y posteriormente los riesgos que afectan a cada una de estas.
2. Clasificación de los riesgos en internos y externos.
3. Definir perspectivas del Cuadro de Mando Integral y confección del mismo.
4. Definir escenarios probables por variables estratégicas.

## DESARROLLO

### Resultados y Discusión

La Sucursal CIMEX Matanzas fue constituida mediante el acuerdo primero de la reunión de la Junta Directiva de la Corporación CIMEX SA, celebrada el 19 de noviembre de 1996, para ejecutar y controlar las actividades que desarrolla la sociedad mercantil a la que pertenece en la provincia Matanzas.

Como se especifica en el apartado anterior el desarrollo de la investigación se basa en dar solución a 4 puntos fundamentales.

- 1) Definir el grupo de objetivos, estratégicos, operacionales, de información y cumplimientos de los cuales se derivan las actividades y posteriormente los riesgos que afectan a cada una de estas.

La sucursal en su planeación estratégica divide los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves (ARC) tales como: Responsabilidad Social, Gestión Económica-Financiera, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de Comercialización de bienes y servicios, Gestión Logística, Gestión Informática. En tal sentido y siguiendo con el objetivo de la investigación en el ARC de Gestión Económica-Financiera, a partir de un análisis realizado a través de una lluvia de ideas se propone entonces como objetivo estratégico:

- ↳ Incrementar sostenidamente los resultados económicos –financieros tanto en moneda local como en MLC sobre la base de explotar al máximo las potencialidades que brinda la infraestructura, la tecnología y el capital humano del que se dispone.

Objetivos operacionales:

La elaboración de los objetivos operacionales se realiza siguiendo el objetivo de la investigación por lo que los mismos fueron elaborados teniendo en cuenta la operabilidad en las ventas en moneda libremente convertible.

- ↳ Implementar estrategias que contribuyan a elevar los niveles de satisfacción de los clientes con las ventas en MLC

- ↪ Implementar estrategias que posibiliten un mejor funcionamiento de los procesos de la cadena de suministros.
- ↪ Implementar un sistema de gestión comercial que asegure la correcta rotación de los inventarios y el uso adecuado de las instalaciones

Objetivos de Información:

Los objetivos de información fueron tomados tal cual lo define la planeación estratégica de la entidad al no estar estos en contradicción con la venta en MLC y estar redactados de manera general para toda la empresa.

- ↪ Establecer un constante flujo comunicativo desde el Grupo Empresarial CIMEX, hacia sus distintos públicos (internos y externos) y viceversa.
- ↪ Preservar y promover la imagen pública positiva del Grupo Empresarial CIMEX entre todos los factores que resulten vitales para su desarrollo.
- ↪ Tributar a la satisfacción de los clientes internos y externos, desde las acciones de comunicación.
- ↪ Conferir un carácter holista y armónico a las acciones comunicativas en concordancia con la misión y visión de la entidad.

Objetivos de Cumplimiento:

- ↪ Cumplir con el sistema de Gestión de Calidad Norma ISO 9001.
- ↪ Cumplir con el sistema de Control Interno Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República.
- ↪ Cumplir con el sistema de Gestión de Capital Humano Norma ISO 3001.
- ↪ Cumplir con Decretos – Ley, Resoluciones, Orientaciones, , instrucciones, directivas y circulares del Buró Político del Partido Comunista, Presidente del Grupo Empresarial CIMEX, Ministerio de Fianzas y Precio, entre otros organismos rectores de la política económica y social del país.

Una vez identificados el grupo de objetivo se definen las actividades correspondientes a cada grupo de objetivo estratégico y operacionales vinculados a la venta en MLC, a su vez a cada grupo de actividades se le determinaron los riesgos que puedan influir en el incumplimiento de cada objetivo trazado como se muestra en la tabla 1. Para los objetivos de información y cumplimiento no se determinaron los riesgos asociados a cada actividad puestos que estos ya fueron elaborados por la empresa y no se requiere su actualización.

Tabla 1. Riesgos asociados al sistema de objetivos con sus respectivas actividades.

| Sistema de Objetivos | Objetivo | Actividad | Riesgo |
|----------------------|----------|-----------|--------|
|----------------------|----------|-----------|--------|

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| Estratégicos   | Incrementar sostenidamente los resultados económicos-financieros tanto en moneda local como en MLC sobre la base de explotar al máximo las potencialidades que brinda la infraestructura, la tecnología y el capital humano del que se dispone. | Diversificar la oferta de productos para la venta en MLC.   | Imposibilidad de obtener nuevos productos debido al recrudecimiento del bloqueo.<br>No realizar adecuadamente un estudio de mercado donde se identifiquen las necesidades reales de los clientes y así poder disponer de una oferta atractiva para la venta en MLC |
|  |   | Habilitar establecimientos para la venta en MLC en los municipios de la provincia que así lo demanden.                                  | No disponer de los recursos materiales necesarios (oferta de recursos) para satisfacer la demanda  |
| Operacionales  | Implementar estrategias que contribuyan a elevar los niveles de satisfacción de los clientes con las ventas en MLC.   | Establecer una política de calidad, determinar responsabilidades y autoridades en la organización.                                      | La política de calidad no responde a las directrices de la Norma ISO 90001.  |
|  |   |   | Los trabajadores no conocen ni discuten la política de calidad   |
|  |   | Considerar las cuestiones a cerca de la determinación de riesgos y las oportunidades, así como las acciones para su debido tratamiento. | Los riesgos no poseen el tratamiento y análisis adecuado.  |
|  |   |   | Las oportunidades no son aprovechadas en todo su esplendor.  |
| Medir el desempeño y evaluación a partir de la satisfacción del cliente. | No se tiene en cuenta el criterio de los clientes.<br>No poseen personal capacitado ni las vías adecuadas para la correcta evaluación de la satisfacción del cliente.   |   |  |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  | Implementar estrategias que posibiliten un mejor funcionamiento de los procesos de la cadena de suministros.                           | Determinar las cuestiones externas e internas que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos.             | Falta de profundidad en el análisis de los factores externos e internos que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos.               |
|  |  |  | Posibilidad de endurecimiento de las condiciones de operación en los mercados externos, tanto de los clientes como los proveedores de insumo. |
|  |  | Planear e implementar los procesos necesarios para cumplir los requisitos en la cadena de suministros.                     | La planeación de los procesos necesarios no cumple con las condiciones establecidas una vez implementados.                                    |
|  | Controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos en la cadena de suministros.   | Falta de supervisión, control y actualización de cada uno de los procesos.   |   |
|  | Implementar un sistema de gestión comercial que asegure la correcta rotación de los inventarios y el uso adecuado de las instalaciones | Planear e implementar los procesos necesarios para un adecuado ciclo de rotación de inventario.                            | Insuficiente rotación de inventario, así como el control sobre los mismos.  |
|  |  |  | Falta de supervisión y actualización de cada uno de los procesos.   |
| Establecer un sistema para el uso adecuado de las instalaciones. |  | Carencia de evidencia documental, de quién y cuándo se efectúan cada una de las operaciones en los documentos y registros. |   |
|  |  | Las operaciones no son realizadas en los momentos oportunos o adecuados.   |   |

2) Clasificación de los riesgos en internos y externos.

Con los objetivos, las actividades y los riesgos ya identificados; se procede entonces a la clasificación de estos últimos en internos y externos.

Tabla 2. Clasificación de los riesgos.

| Sistema de Objetivos   | Riesgo   | Interno | Externo |
|--|--|---------|---------|
| Estratégicos   | Imposibilidad de obtener nuevos productos debido al recrudecimiento del bloqueo.   |         | X       |
|  | No realizar adecuadamente un estudio de mercado donde se identifiquen las necesidades reales de los clientes y así poder disponer de una oferta atractiva para la venta en MLC | X       |         |
|  | No disponer de los recursos materiales necesarios (oferta de recursos) para satisfacer la demanda  |         | X       |
| Operacionales  | La política de calidad no responde a las directrices de la Norma ISO 90001.  | X       |         |
|  | Los trabajadores no conocen ni discuten la política  | X       |         |
|  | Los riesgos no poseen el tratamiento y análisis adecuado.  | X       |         |
|  | Las oportunidades no son aprovechadas en todo su esplendor.  | X       |         |
|  | No se tiene en cuenta el criterio de los clientes.   | X       |         |
|  | No poseen personal capacitado para la correcta evaluación de la satisfacción del cliente.  | X       |         |
|  | Falta de profundidad en el análisis de los factores externos e internos.   | X       |         |
|  | Posibilidad de endurecimiento de las condiciones de operación en los mercados externos, tanto de los clientes como los proveedores de insumo.                                  |         | X       |
|  | La planeación de los procesos necesarios no cumple con las condiciones establecidas una vez implementados.   | X       |         |
| Falta de supervisión, control y actualización de cada uno de los procesos. | X  |         |         |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  | Insuficiente rotación de inventario, así como el control sobre los mismos.   | X |  |
|  | Falta de supervisión y actualización de cada uno de los procesos.  | X |  |
|  | Carencia de evidencia documental, de quién y cuándo se efectúan cada una de las operaciones en los documentos y registros. | X |  |
|  | Las operaciones no son realizadas en los momentos oportunos o adecuados.   | X |  |

3) Definir perspectivas del Cuadro de Mando Integral y confección del mismo.

Una vez elaborado el sistema de objetivos, se definen las perspectivas que tributarán al CMI. (Kaplan y Norton 1999).

Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

Representar todos los objetivos estratégicos a través de indicadores asociados a metas para períodos seleccionados, debiendo cumplirse igualmente la condición de que estos indicadores deben representar a los procesos de la organización, lo que favorece la inserción de estos en la gestión operativa.

Se consideran las cuatro perspectivas críticas e interdependientes:

- ↪ La perspectiva financiera.
- ↪ La perspectiva del cliente, valorando las oportunidades de mercado.
- ↪ La perspectiva de los procesos, teniendo en cuenta el modelo operativo.
- ↪ La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, considerando la ventaja competitiva.

La perspectiva financiera:

En esta perspectiva atendiendo a los objetivos de la investigación y las necesidades propias de la empresa se realiza un análisis de los siguientes indicadores para el período 2016-2019.

Tabla 3. Indicadores perspectiva financiera.

| INDICADORES                     | U/M | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      |
|---------------------------------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ingresos totales.               | MP  | 2466130.4 | 2490791.7 | 2513208.8 | 2535827.7 |
| Crecimiento de los ingresos.    | %   | (6.3)     | 1.0       | 0.9       | 0.9       |
| Total de costos y gastos.       | MP  | 2153570.1 | 2170798.7 | 2188165.1 | 2205670.4 |
| Crecimiento de costos y gastos. | %   | (8.4)     | 0.8       | 0.8       | 0.8       |

|   |          |           |           |           |           |
|---|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Índice de costos y gastos x peso de ingreso.        | centavos | 87.33     | 87.15     | 87.07     | 86.98     |
| Ingresos totales en CUC.                            | MP       | 1748855.3 | 1775088.1 | 1798164.3 | 1821540.4 |
| Crecimiento ingresos en CUC.                        | %        | 7.6       | 1.5       | 1.3       | 1.3       |
| Total de costos y gastos en CUC.                    | MP       | 1277505.4 | 1291558.0 | 1305765.1 | 1320128.5 |
| Crecimiento de costos y gastos en CUC.              | %        | 2.9       | 1.1       | 1.1       | 1.1       |
| Índice de costos y gastos x peso de ingreso en CUC. | centavos | 73.05     | 72.76     | 72.62     | 72.47     |
| Cumplimiento del plan de aportes.                   | %        | 100       | 100       | 100       | 100       |

En sentido general los indicadores muestran un comportamiento favorable y tanto en los ingresos en moneda total como los en CUC existe un incremento de los mismo a partir de la diversificación de la oferta de los productos puestos a disposición del consumidor y por el incremento de establecimientos para la venta.

### La perspectiva del cliente

La Sucursal CIMEX Matanzas tiene un total de clientes minoristas de 3 tipos, clasificados por niveles según su poder adquisitivo y clientes mayoristas basados en 2 clasificaciones: nacionales e internacionales, así como otros clientes, desglosados como se muestra a continuación:

#### Cientes minoristas:

1.- Población cubana que interactúa con los puntos de venta diseminados en todas las provincias y municipios, donde pueden adquirir productos de primera necesidad y otros. Fundamentalmente los que reciben remesas familiares, cubanos que cumplen misiones internacionalistas, población que trabaja por cuenta propia, trabajadores que reciben estímulos salariales y aquellos que sus ingresos les permiten acceder a la red de establecimientos comerciales del Grupo Empresarial CIMEX.

2.- Extranjeros residentes en Cuba: Población no cubana que permanece durante largo periodo de tiempo en el país por asunto de trabajo u otro motivo que percibe salario en moneda libremente convertible.

3.- Extranjeros que visitan Cuba por motivos de trabajo o de turismo en cualquiera de sus variantes.

#### Por niveles según su poder adquisitivo, se caracterizan de la siguiente forma:

**1.- Población de alto poder adquisitivo:** Se caracteriza por un acceso a bienes de consumo de tipo más exclusivo y por no depender en lo absoluto de la canasta básica para satisfacer sus necesidades. En este grupo pueden mencionarse a empresarios de la economía mixta, familias que reciben grandes volúmenes de remesas, trabajadores del turismo, extranjeros residentes en Cuba, algunos trabajadores independientes (cooperativistas y cuentapropistas), intelectuales y artistas, etcétera.

**2.- Población de medio poder adquisitivo:** Se caracteriza por la articulación de estrategias varias de sobrevivencia. En ella se incluyen a trabajadores estatales en el sector tradicional de la economía, trabajadores independientes (asalariado privado, el auto-empleado, el ayudante familiar), etcétera.

**3.- Población de bajo poder adquisitivo:** Se caracterizan por un repertorio de estrategias de vida reducido y acceso nulo o muy bajo a divisas. Generalmente son familias con un tamaño superior al promedio nacional y pueden ser monoparentales con mujeres jefas de hogar que no trabajan establemente, tener altos niveles de fecundidad y de maternidad adolescente, nivel escolar relativamente inferior a la media nacional, y precariedad de la vivienda y de su equipamiento. Pertenecen a este grupo trabajadores del sector estatal tradicional en ocupaciones de baja remuneración, pensionados sin apoyo familiar o con familias de bajos ingresos, etcétera.

**4.-** Dentro de estos tres estratos se pueden señalar subgrupos dentro del nivel medio, más tendiente al nivel bajo (medio-bajo) y más tendiente al alto (medio-alto).

**Clientes mayoristas:**

**1.- Nacionales:** Entidades cubanas que no pertenecen al Grupo Empresarial CIMEX que realizan compras mayoristas y forman parte de la cartera de clientes del Grupo Empresarial.

**2.- Extranjeros:** Entidades que tienen una oficina de representación en el país, están acreditadas ante la Cámara de Comercio de la República de Cuba y forman parte de la cartera de clientes del Grupo Empresarial.

**Otros clientes:**

**1.-** Empresas en el exterior que comercializan los productos cubanos productos de marcas propias.

## **La perspectiva de los procesos internos**

En esta perspectiva se analizaron indicadores que inciden en el funcionamiento del proceso de comercialización de bienes y servicios sobre la base del empleo de tecnologías de avanzada, calidad, diversidad y oportunidad, basado en las necesidades y expectativas de los clientes para lograr su satisfacción.

Tabla 4. Indicadores de procesos internos.

| INDICADORES   | U/M  | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    |
|---|------|---------|---------|---------|---------|
| Rotación de inventarios para la venta.  | días | 74.1    | 71.9    | 69.8    | 67.7    |
| Rotación de inventarios para la venta sin combustibles.                               | días | 152.2   | 147.6   | 143.2   | 138.9   |
| Exportación de bienes y servicios.  | MP   | 61484.4 | 61487.1 | 61489.8 | 61492.5 |
| Venta promedio diaria de mercancías x m2.   | CUC  | 17.00   | 17.60   | 18.30   | 19.00   |
| Venta promedio diaria en gastronomía x plaza (sillas).                                | CUC  | 31.40   | 32.00   | 32.50   | 33.00   |
| Grado de explotación de las capacidades de los centros de elaboración.                | %    | 85      | 86      | 87      | 88      |
| Participación en la cuota de mercado en las ventas de mercancías.                     | %    | 50.5    | 51.0    | 51.5    | 52.0    |
| Reposiciones en servicios de garantía de la actividad electrónica y electrodoméstico. | %    | 18      | 18      | 18      | 18      |
| Pos instalados en CIMEX funcionamiento.   | %    | 90      | 95      | 98      | 100     |
| Participación de los productos nacionales en las ventas (excepto combustibles).       | %    | 45      | 47      | 48      | 50      |
| Funcionamiento del pedido automático  | %    | 60      | 70      | 75      | 80      |
| Crecimiento de las ventas en tiendas virtuales.                                       | %    | 2       | 3       | 4       | 5       |
| Presencia de productos estrellas.   | %    | 70      | 80      | 82      | 83      |

### La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En esta perspectiva relacionada con el cliente interno se analizaron los siguientes indicadores:

Tabla 3. Indicadores de recursos humanos.

| INDICADORES   | U/M | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|---|-----|-------|-------|-------|-------|
| Productividad por valor agregado.                         | P   | 23500 | 23735 | 23972 | 24212 |
| Grado de satisfacción del cliente interno.                | %   | 3.0   | 3.0   | 3.3   | 3.4   |
| Reducción de la fluctuación laboral.                      | %   | 5     | 5     | 4.9   | 4.8   |
| Comportamiento del índice de ausentismo                   | %   | 3.53  | 3.53  | 3.53  | 3.5   |
| Acciones de capacitación evaluadas de bien.               | %   | 96    | 97    | 97    | 97    |
| Completamiento de los cargos de cuadros.                  | %   | 90    | 90    | 91    | 92    |
| Promoción de la reserva de cuadros a cargos de dirección. | %   | 80    | 80    | 81    | 81    |

A partir de la información se puede apreciar que la totalidad de los indicadores muestran un comportamiento favorable.

4) Definir escenarios probables por variables estratégicas.

Tabla 6. Posibles escenarios

| Variables estratégicas            | Escenario probable  |
|-----------------------------------|---|
| Mercado interno                   | Más exigencia por la calidad y variedad de la oferta y una fuerte competencia sobre todo de las formas no estatales.    |
| Mercados externo                  | Incremento de los convenios de colaboración con países de ALBA y Asia y de las relaciones comerciales con otros países. |
| El Bloqueo de EU                  | Probabilidad de recrudescimiento, a partir de la toma de posesión de un gobierno de ultraderecha.                       |
| Remesas familiares                | Incremento de las remesas.  |
| El Turismo                        | Aumentan los niveles de turismo.  |
| Desastres naturales               | Posible daño a instalaciones a consecuencia de fenómenos climatológicos, que causen pérdidas.                           |
| Reanimación de la economía        | Posibles incrementos de la economía nacional, aumento de las oportunidades de negocio.                                  |
| Nivel adquisitivo de los clientes | Se eleva el nivel adquisitivo y probable eliminación de la dualidad monetaria.  |
| Incremento de las exportaciones   | Se abren nuevas posibilidades para la exportación.  |
| Proveedores nacionales            | Posible reanimación e incremento de sus ofertas.  |

Control interno | Se trabaja para incrementar su efectividad.

En resumen, el estudio realizado reveló que:

- ↪ Un análisis de los principales objetivos estratégicos, operacionales, de información y cumplimiento lo que permitió perfeccionar la planeación estratégica en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas atemperado con la inclusión de la venta en moneda libremente convertible.
- ↪ Análisis de las perspectivas del cuadro de mando integral permitiendo la confección del mismo. Tabla 7.
- ↪ Proyección de distintos escenarios atendiendo a los ejes estratégicos de la empresa

Tabla 7. Cuadro de Mando Integral

| Perspectiva                   | Indicadores                                  | U/M      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      |
|-------------------------------|--|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Perspectiva financiera</b> | Crecimiento de los ingresos.                 | %        | (6.3)     | 1.0       | 0.9       | 0.9       |
|                               | Total de costos y gastos.                    | MP       | 2153570.1 | 2170798.7 | 2188165.1 | 2205670.4 |
|                               | Crecimiento de costos y gastos.              | %        | (8.4)     | 0.8       | 0.8       | 0.8       |
|                               | Índice de costos y gastos x peso de ingreso. | centavos | 87.33     | 87.15     | 87.07     | 86.98     |
|                               | Ingresos totales en CUC.                     | MP       | 1748855.3 | 1775088.1 | 1798164.3 | 1821540.4 |
|                               | Crecimiento ingresos en CUC.                 | %        | 7.6       | 1.5       | 1.3       | 1.3       |
|                               | Total de costos y gastos en CUC.             | MP       | 1277505.4 | 1291558.0 | 1305765.1 | 1320128.5 |

|   |          |       |       |       |       |
|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| Crecimiento de costos y gastos en CUC.              | %        | 2.9   | 1.1   | 1.1   | 1.1   |
| Índice de costos y gastos x peso de ingreso en CUC. | centavos | 73.05 | 72.76 | 72.62 | 72.47 |

|   |  |      |         |         |         |         |
|---|--|------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Perspectiva de Procesos internos</b> | Cumplimiento del plan de aportes.                                      | %    | 100     | 100     | 100     | 100     |
|   | Rotación de inventarios para la venta.                                 | días | 74.1    | 71.9    | 69.8    | 67.7    |
|   | Rotación de inventarios para la venta sin combustibles.                | días | 152.2   | 147.6   | 143.2   | 138.9   |
|   | Exportación de bienes y servicios.                                     | MP   | 61484.4 | 61487.1 | 61489.8 | 61492.5 |
|   | Venta promedio diaria de mercancías x m2.                              | CUC  | 17.00   | 17.60   | 18.30   | 19.00   |
|   | Venta promedio diaria en gastronomía x plaza (sillas).                 | CUC  | 31.40   | 32.00   | 32.50   | 33.00   |
|   | Grado de explotación de las capacidades de los centros de elaboración. | %    | 85      | 86      | 87      | 88      |
|   | Participación en la cuota de mercado en                                | %    | 50.5    | 51.0    | 51.5    | 52.0    |

|   |   |   |       |       |       |       |
|---|---|---|-------|-------|-------|-------|
| <b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b> | las ventas de mercancías.   |   |       |       |       |       |
|   | Reposiciones en servicios de garantía de la actividad electrónica y electrodoméstico. | % | 18    | 18    | 18    | 18    |
|   | Pos instalados en CIMEX funcionamiento.   | % | 90    | 95    | 98    | 100   |
|   | Participación de los productos nacionales en las ventas (excepto combustibles).       | % | 45    | 47    | 48    | 50    |
|   | Funcionamiento del pedido automático  | % | 60    | 70    | 75    | 80    |
|   | Crecimiento de las ventas en tiendas virtuales.                                       | % | 2     | 3     | 4     | 5     |
|   | Presencia de productos estrellas.   | % | 70    | 80    | 82    | 83    |
|   | Productividad por valor agregado.   | P | 23500 | 23735 | 23972 | 24212 |
|   | Grado de satisfacción del cliente interno.  | % | 3.0   | 3.0   | 3.3   | 3.4   |
|   | Reducción de la fluctuación laboral.  | % | 5     | 5     | 4.9   | 4.8   |
|   | Comportamiento del índice de ausentismo   | % | 3.53  | 3.53  | 3.53  | 3.5   |
|   | Acciones de capacitación evaluadas de bien.   | % | 96    | 97    | 97    | 97    |
|   | Completamiento de los cargos de cuadros.  | % | 90    | 90    | 91    | 92    |
|   | Promoción de la reserva de cuadros a cargos de dirección.                             | % | 80    | 80    | 81    | 81    |

Ingresos totales.                      MP      2466130.4   2490791.7   2513208.8   2535827.7

---

Nota: no se presenta la perspectiva cliente puesto que no se analizaron indicadores en la misma.

## CONCLUSIONES

Se obtuvieron significativos resultados, a partir del perfeccionamiento de la gestión empresarial y de riesgo, quedando perfeccionada la planeación estratégica a través de la definición de la misión y visión, así como de los principales objetivos estratégicos y operacionales vinculados con la venta en moneda libremente convertible y los riesgos asociados a dicha actividad. Además, se confecciona el Cuadro de Mando Integral a partir del análisis de indicadores significativos de sus cuatro perspectivas

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro Uribe, Diana (2014). Planeación estratégica 2014-2015 Menzies Aviation Colombia.
- Brito Gómez, D. (2018). El riesgo empresarial. Revista Universidad y Sociedad. Vol.10 No 1.
- Campos González, F. (2014). “Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG psicólogos voluntarios”. (Magister Maestría), Universidad de Chile, (23082014).
- Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Cienfuegos, S. (2016). La gestión integral del riesgo en las organizaciones: metodologías de apreciación del riesgo
- Giler Mantilla, K; Mendoza Contreras, K; Paredes Floril, P. (2016). Gestión de riesgo empresarial. Evaluación y mejoramiento del control interno de fundaciones. Estudio de Caso.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (3ª Ed.). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona
- Mejía Quijano, R. N.-P., María; Martins, Izaias. (2017). Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina.

- Mejía Quijano, R. V. H., Eduart; Acevedo Sierra, Carolina (2014). Metodología para la gestión de riesgo estratégico en las pymes. Paper presented at the IV Encuentro Nacional de Profesores de Contaduría Pública.
- Mejía Quijano, Rubi (2014). Metodología para la gestión de riesgos estratégicos en las PYMES.
- Milián, G. D. J. R. (2019). Metodología para un sistema integral de Planeación estratégica y Control Interno.
- RAMÍREZ, M. P. F. B. D. M. (2017). Gestión integral de riesgos: un enfoque orientado en la asignación de recursos para micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) del sector transporte en Colombia, Caso Fast Boys
- Sánchez, L. R. S. (2015). COSO ERM y la gestión de riesgo. QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables, 23, 43-50.
- Soler-González, R; Valera-Lorenzo, P; Oñate-Andino, A; Naranjo-Silva, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración empresarial. Revista Ciencias UNEMI Vol. 11, No. 26, pp.51-62.
- Yin, R. K. (1989) Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods series, Newbury Park CA, Sage

## **DATOS DE LOS AUTORES**

**LUISA MARÍA RODRÍGUEZ FAJARDO**

Universidad de Matanzas, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Contabilidad y Finanzas, Profesor Instructor. Licenciada en Contabilidad y Finanzas

**Fecha de recepción: 14 de septiembre de 2020**

**Fecha de aceptación: 10 de octubre de 2020**

**Fecha de publicación: 30 de diciembre de 2020**

# La gestión de costos ABC y su impacto en la administración de justicia

Artículo  
arbitrado

*The management of costs ABC and his impact in the administration of justice*

TANIA WILLIAMS PIEDRA<sup>1</sup>  
ANTONIO SÁNCHEZ BATISTA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Guantánamo, Cuba, ltaniawp@cug.co.cu

<sup>2</sup>Universidad de Camagüey, Cuba, antonio.sanchez@reduc.edu.cu

## RESUMEN

La actualización del modelo socioeconómico en que se encuentra inmerso el país se realiza con un enfoque multidimensional, en el que los aspectos jurídicos, del cual forman parte los tribunales populares, desempeñan un importantísimo rol, desde esta perspectiva se necesitan reformas, que hacen necesaria una gestión adecuada de los costos. La presente propuesta está dirigida al diseño de un procedimiento para el cálculo del costo basado en las actividades (ABC) en el proceso de divorcio, que garantice una adecuada toma de decisiones. En su confección fueron empleados métodos teóricos y empíricos como el histórico - lógico, abstracto - concreto, el análisis y síntesis y técnicas de investigación como el análisis documental, la observación, el cuestionario, la entrevista y los procedimientos estadísticos - matemáticos que posibilitaron su validación.

**Palabras claves:** procesos judiciales, costos (ABC), tribunales populares

**Código JEL:** M41 Contabilidad

Citar como (APA):

Williams Piedra, T. y Sánchez Batista, A. (2020): La gestión de costos ABC y su impacto en la administración de justicia. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 4 (4), 96-114. Consultado de [http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/08\\_V4N42020\\_TWPYASB](http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/08_V4N42020_TWPYASB)

## ABSTRACT

The bringing up to date of the socioeconomic model in which the country finds itself immersed accomplishes with a multidimensional focus, in the one that the juridical aspects, of whom form part itself the popular tribunals, they perform an earth-shattering role, from this perspective they need reforms, that they do necessary a step made suitable of the costs. Present it proposal is intended for the design of a procedure for the calculation of the cost based in the activities ( ABC) in the process of divorce, that you guarantee an adequate take of decisions. Used theoretic methods and empiricists were like the historic – mathematicians that made possible his validation – concrete, the analysis and synthesis and fact-finding techniques like the documentary analysis, the observation, the questionnaire, the interview and the statistical logical, abstract procedures in his confection.

**Keywords:** court proceedings, costs (ABC), people's courts

## INTRODUCCIÓN

Los lineamientos números 01, 05 y 31 de la política económica y social del Partido y la Revolución establecen que el sistema de planificación socialista, continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional abarcando la actividad presupuestada, en donde prime el criterio de máximo ahorro del Presupuesto del Estado en recursos materiales y financieros, garantizando un servicio eficiente y de calidad.

A su vez, la conceptualización del modelo económico y la visión de la Nación para el año 2030, plantea como uno de los ejes estratégicos, el Gobierno eficaz, el cual requiere del perfeccionamiento y fortalecimiento del Estado socialista, de los órganos Ejecutivos, Legislativo y Judicial (...) a fin de potenciar la eficiencia y eficacia

Dentro del órgano judicial se encuentran los tribunales populares, con un encargo social de vital importancia para el orden y la legalidad; a los cuales cada año les es asignado una cifra presupuestaria para la realización de su actividad fundamental que es la impartición de justicia con apego a la ley, sentido de lo justo, racionalidad, prontitud, respeto a las garantías de las partes, transparencia, cumplimiento oportuno y efectivo de las decisiones y con ello la seguridad jurídica de nuestra sociedad, proceso que ha de llevarse a cabo de forma racional y eficiente.

Es por ello que el diseño de un procedimiento para la gestión de los costos basados en las actividades, aporta una herramienta sólida para la toma y racionalidad de las decisiones en contraposición, a la forma habitual de tratamiento de los costos agrupados por materias.

## DESARROLLO

Actualmente los sistemas tradicionales de contabilidad no son lo suficientemente aptos para suministrar un volumen significativo de información financiera requerida para la toma de decisiones, en el contexto de una gestión pública orientada a resultados, que permita lograr los objetivos y fines encaminados a satisfacer las necesidades y requerimientos fundamentales y siempre crecientes de la sociedad de la que se trate y a la que sirve, a lo que la información facilitada por el cálculo de costos basados en las actividades reportaría gran utilidad.

El costo basado en las actividades ABC del inglés "*Activity Based Costing*" ha sido diseñado y fortalecido por autores como: Turney (1992), *The Institute of Management (IMA)* 1993, Mallo y Mir (1994), Brimson (1997), Amat y Soldevilla (1997), *Kaplan y Cooper* (1999), Bescos y Cauvin (2001); Castelló y Lizcano (2003); y Ripoll y Tamarit (2003).

La generalidad de los autores consultados converge en que los elementos distintivos que hacen de la gestión de costos por el método ABC, más idóneo para contribuir a la toma de decisiones sobre la base de la obtención de informaciones más verídicas son: aportar una nueva visión de la empresa ubicando los costos por actividades identificando así en qué se gasta; son las actividades las que consumen recursos, y que son los productos y servicios los que a su vez consumen las actividades.

A criterio de Amat y Soldevilla (1997), con lo cual los autores comparten, el enfoque de la contabilidad por actividades para la gestión de costos, radica en la forma de visualizar a la empresa; una actividad describe lo que una entidad hace, la forma en que el tiempo se consume y las salidas (*outputs*) de los procesos. La principal función de una actividad es convertir recursos (materiales, mano de obra y tecnología) en salidas (*outputs*); al tiempo que identifica las actividades que se ejecutan en una organización y determina su costo y su rendimiento (tiempo y calidad).

En la literatura contable se define al costo como el conjunto de los consumos necesarios para realizar el proceso de transformación de factores productivos en producción concreta. En tanto que el gasto se define como los bienes y servicios que una empresa (industrial, comercial o de servicios) adquiere y que significa la obtención de una contraprestación real de un bien o servicio.

Por ende, los costos, como expresión de valor, se emplean para designar lo que cuesta un bien o servicio y alternativamente se utiliza para medir los consumos de factores productivos que sirven para fabricar un bien o servicio.

Teniendo en cuenta lo anterior, no es usual que en la citada literatura, se utilice la terminología de costos para referirse a las instituciones que se financian principalmente con impuestos, y cuya actividad consiste en la provisión de bienes y servicios de carácter indivisible o que son de uso colectivo como los tribunales populares, y que habitualmente

se asocian a los gastos, debido fundamentalmente, a que desde sus inicios la contabilidad de costos se orientaba, a la determinación de márgenes de utilidad en el sector empresarial ; sin embargo la praxis ha demostrado que no por ello su utilización pierde valor en el ámbito público, en donde cada día, se hace más necesario aumentar la racionalidad en la toma de decisiones y la gestión responsable de los recursos públicos escasos, unido al control de los indicadores de eficacia, eficiencia, efectividad y economía.

Es por ello que en la actualidad ya se reconoce, la contabilidad de costos públicos, para hacer alusión del subsistema que proporciona información sobre el proceso de formación de costos en la producción de bienes y servicios públicos al tiempo que suministra información para el análisis, control y toma de decisiones de la gestión, con indicadores de la eficiencia con que se han empleado los recursos disponibles.

En consecuencia, los beneficios reportados a las entidades del sector público por la gestión de costos en forma eficiente de manera que puedan cumplir cabalmente con su responsabilidad social serían:

- Posibilitar una mejor determinación de los montos por transferencias con las que normalmente apoya el gobierno central, cuando generalmente los evaluadores deben contraponer el “gastar menos” al “gastar bien”; “gastar sabiamente” y “gastar satisfactoriamente”.
- Contar con elementos para medir la eficiencia en la programación y ejecución de los procesos productivos públicos y complementar los análisis que se realicen para evaluar la ejecución presupuestaria.
- Determinar los desvíos con relación a los costos proyectados en los programas presupuestarios, así como realizar comparaciones entre costos de servicios similares proporcionados por otras instituciones públicas.

### **El cálculo de los costos en entidades presupuestadas; manifestaciones en el sector jurídico**

El Decreto No. 281 de agosto de 2007 del comité ejecutivo del Consejo de Ministros, establece el reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial; en sus artículos 614 al 626, se recoge el concepto, objetivos, principios y clasificaciones así como los sistemas y métodos de costos posibles a emplear por las empresas cubanas, no así para las unidades presupuestadas sobre las cuales no se pudo encontrar referentes bibliográficos relacionados con el cálculo del costo emitida por el Estado cubano u otro del mundo.

En Cuba son muy exiguos los estudios relacionados con el costo del sector jurídico, sin embargo ya se comienza a suscitar un determinado interés, ya sea por la búsqueda de una tramitación más ágil y precisa principalmente de los procesos penales, por el gran volumen de información que se procesa, o por reducir los costos en materiales de oficinas

y humanizar el trabajo, posibilitando la reubicación de algunos trabajadores a otros puestos de labor o debido a la informatización de diferentes áreas y sectores de nuestra sociedad a la cual no es ajeno el sistema de Tribunales Populares, Castro Morell, D. (2008)

A estos esfuerzos se suma el Análisis Económico del Derecho (AED), que en síntesis trata de la aplicación del método de razonamiento económico al derecho, no reemplazando al razonamiento jurídico sino complementándolo; El estudio de los problemas económicos siempre ha tenido que considerar para hacer viable sus planteamientos, el ordenamiento jurídico o la norma. De igual manera, los propios juristas que se han preocupado por el contexto social o medio en el cual se aplica la norma, han tenido que apreciar el fenómeno económico como una fuerza que condiciona con frecuencia el accionar de los sujetos. La inevitable conexión del Derecho con la realidad social lo ha hecho derivar hacia una mayor complejidad en la que los fenómenos económicos conviven con nítida energía.

En relación al conflicto que algunos ven entre derecho y economía Bullard (2003) señala y los autores lo comparten: "Como el análisis económico del derecho se basa en un análisis costo-beneficio, se tiende mucho a pensar que es un análisis deshumanizante: es convertir en números el Derecho, que tiene que ver con la Justicia, con la conducta humana y con los valores". Lo que se busca es, por tanto, un derecho que sin olvidar otros aspectos o valores a los cuales se deba, sea un derecho eficiente, es decir, un derecho que, ante el uso inadecuado de los recursos, cree incentivos de conducta correctas para lograr su fin.

Los Tribunales constituyen un sistema de órganos estatales, estructurado con independencia funcional de cualquier otro y subordinado jerárquicamente a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado (...). Su carácter Popular deviene de la institución del Juez Lego, como integrante activo de los órganos de Administración de Justicia, que son aquellas personas carentes de titularidad jurídica que son electos como tales para el desempeño de esas funciones por determinado período.

El Tribunal Popular Provincial de Guantánamo, jerárquicamente está subordinado al Tribunal Supremo Popular, en él los conflictos se dirimen agrupados por materias además de la actividad del juez de ejecución, para el control de las personas que extinguen las sentencias recibidas en libertad.

El método utilizado de acumulación de los costos, no logra distinguir el costo unitario de un proceso de divorcio, ya que este forma parte de la familia civil, administrativo, económico y laboral, a la vez que tiene tres tipo de manifestaciones: Allanados, por rebeldía y con oposición; que es determinado a su vez por la división del total de gastos de la familia entre la cantidad de asuntos radicados, lo que dificulta la obtención de informaciones más verídicas que contribuyan a la toma de decisiones, cuya finalidad no persigue la fijación de precio, y menos la utilidad creciente y sostenida en el tiempo, sino la búsqueda de la eficiencia en la toma de decisiones para la administración de los recursos escasos.

En los Tribunales a la pretensión de reclamación de una parte contra otra o varias partes, indistintamente se le llama proceso, asunto o expediente.

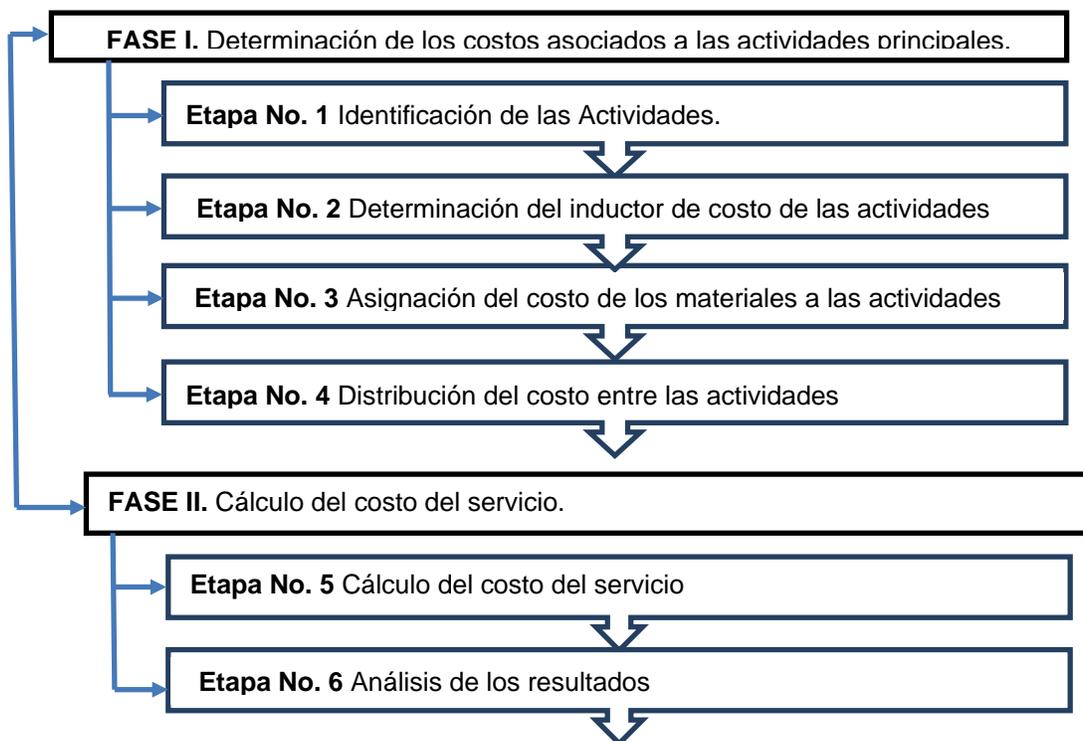
## Aplicación del procedimiento para el cálculo del costo basado en las actividades (ABC)

El procedimiento basado en las actividades, diseñado por los autores sigue una secuencia básica de pasos, utilizada también por otros autores, que es afín para cualquier tipo de entidad de producción o prestación de servicios.

- 1.- Obtener el apoyo de la Presidencia
- 2.- Desarrollar el plan de implementación
- 3.- Obtención de la información
- 4.- Elaboración del modelo
- 5.- Selección del software

En la presente investigación, se omite el paso 5 pues se pretende continuar con el mismo sistema contable utilizado en la entidad, realizándole algunas modificaciones y de esta manera se evita, no se encarezca la aplicación del procedimiento.

El procedimiento propuesto se ha estructurado en dos fases que recogen seis etapas, conectadas en secuencia lógica como se describe en la Figura 1.



### Análisis de la factibilidad del procedimiento para el cálculo del costo basado en las actividades (ABC)

Para la validación del procedimiento diseñado, fue aplicada la entrevista al grupo de especialistas, con el objetivo de realizar una valoración de la medida en que los aspectos contemplados en el diseño del procedimiento para el cálculo del costo basado en las actividades para el proceso de divorcio, satisface las expectativas por el que fue creado, y si las fases y etapas que lo integran están adecuadamente seleccionadas e interrelacionadas de forma que se garantice su retroalimentación; de la aplicación de esta entrevista se obtuvieron respuestas cuantificables y procesables a través del *Statistic Program for Social Sciences SPSS para Windows* versión 23.0, los resultados obtenidos se presentan en la tabla 2 y 3

Tabla 2. Estadísticos descriptivos

|            | N           | Mínimo      | Máximo      | Suma        | Media       | Desviación típica. | Varianza    |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|-------------|
|            | Estadístico | Estadístico | Estadístico | Estadístico | Estadístico | Estadístico        | Estadístico |
| Pregunta 1 | 7           | 4,00        | 5,00        | 33,00       | 4,7143      | ,18443             | ,238        |
| Pregunta 2 | 7           | 4,00        | 5,00        | 34,00       | 4,8571      | ,14286             | ,143        |
| Pregunta 3 | 7           | 4,00        | 5,00        | 34,00       | 4,8571      | ,14286             | ,143        |
| Pregunta 4 | 7           | 4,00        | 5,00        | 34,00       | 4,8571      | ,14286             | ,143        |
| Pregunta 5 | 7           | 4,00        | 5,00        | 34,00       | 4,8571      | ,14286             | ,143        |
| válido     | 7           |             |             |             |             |                    |             |

Fuente: tomado de SPSS para Windows versión 23.0

Tabla 3. Resumen del procesamiento de los casos

|       |                        | N | %     |
|-------|------------------------|---|-------|
| Casos | Válidos                | 7 | 100,0 |
|       | Excluidos <sup>a</sup> | 0 | 0,0   |
|       | Total                  | 7 | 100,0 |

Fuente: tomado de SPSS para Windows versión 23.0

En una escala del 1 al 5, el número 1 representa el peor valor y el número 5 representa el mejor valor, en tanto del 2 al 4 son los valores intermedios.

Del análisis de los resultados se obtuvo una moda de 5 y una media de 4,83 muy próxima al mejor valor; lo que indica la aprobación mayoritaria de los especialistas en torno a las preguntas, las que fueron validadas en un ciento por ciento por el programa; el valor mínimo fue de 4,71, y el mejor de 4,86.

En resumen, los valores arrojados demostraron la anuencia entre los especialistas, al considerar esos argumentos concluyentes para la aplicación del procedimiento diseñado para el cálculo del costo basado en las actividades para el proceso de divorcio.

**Fase I. Determinación de los costos asociados a las actividades principales**

**Etapa 1.** Definir las actividades, clasificarlas y elaborar el mapa de actividades.

Las actividades obtenidas por medio de la encuesta aplicada, fueron las tomadas en cuenta para la determinación del costo que queremos calcular. A continuación, se presenta el diccionario de actividades para el proceso de divorcio.

Tabla 1. Diccionario de Actividades

| Diccionario de Actividades |                                       |   |
|----------------------------|---------------------------------------|---|
| Proceso                    | Actividades                           | Descripción   |
| Divorcio                   | Recepción                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recibe la demanda de divorcio.</li> <li>• Se recibe respuesta de la parte demandada.</li> </ul>   |
|                            | Revisión                              | Examen de la demanda y de la respuesta del demandado.   |
|                            | Radicación                            | Se asienta en el libro de radicación de asuntos al folio respectivo.  |
|                            | Redacción de providencias y sentencia | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Providenciar: Escrito de solidez del cuerpo de la demanda y su respuesta; disposición para el registro, conclusión del proceso y archivo.</li> <li>• Sentenciar: Pronunciamiento en base a la demanda y sus pretensiones.</li> </ul> |
|                            | Votación                              | Someter al criterio de los jueces legos la sentencia confeccionada antes de que se haga firme.  |
|                            | Notificación                          | Comunicación de la sentencia a los abogados del demandante, el demandado y al registro civil.   |
|                            | Archivo                               | Disposición para el archivo definitivo  |

La clasificación obedeciendo los criterios de actividades principales y de apoyo, están recogidas en la tabla que continúa.

Tabla 2. Clasificación de las Actividades.

| Actividades                           | Clasificación    |           |
|---------------------------------------|------------------|-----------|
|                                       | Principales( AP) | Apoyo(AA) |
| Recepción                             | X                |           |
| Revisión                              | X                |           |
| Radicación                            | X                |           |
| Redacción de providencias y sentencia | X                |           |
| Votación                              | X                |           |
| Notificación                          | X                |           |
| Archivo                               | X                |           |
| Supervisión del Presidente            |                  | X         |

**Etapa No. 2** Determinación del inductor de costo de las actividades.

En esta etapa le fueron asignadas a las actividades seleccionadas, los elementos que describen el comportamiento de la actividad, es decir el factor que se utilizará para la asignación.

Tabla 3. Inductor de actividades

| Actividades                           | Inductor                              |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Recepción                             | Cantidad de recepciones.              |
| Revisión                              | Cantidad de revisiones.               |
| Radicación                            | Cantidad de radicaciones.             |
| Redacción de providencias y sentencia | Cantidad de providencias y sentencia. |
| Votación                              | Cantidad de miembros.                 |
| Notificación                          | Cantidad de notificaciones.           |
| Archivo                               | Cantidad de procesos archivados.      |
| Supervisión del Presidente            | Cantidad de procesos revisados.       |

**Etapa No. 3** Asignación del costo de los materiales a las actividades.

La información utilizada en esta etapa, tiene varias fuentes: los tiempos para la ejecución de las actividades, se obtuvieron del cuestionario aplicado a los trabajadores del área seleccionada y se corroboró mediante la observación; los datos referidos al costo de los recursos necesarios para la realización de las actividades, identificados como elementos del gasto como materias primas y materiales, energía, salarios y demás, está contenida en el (anexo 4), a partir de la información primaria ofrecida por la contabilidad.

Tabla 4. Tiempos de ejecución horas/hombres

| Actividades                           | Tiempos de ejecución |              |
|---------------------------------------|----------------------|--------------|
|                                       | Horas                | Minutos      |
| Recepción                             | 0.13                 | 8            |
| Revisión                              | 0.25                 | 15           |
| Radicación                            | 0.05                 | 3            |
| Redacción de providencias y sentencia | 4.0                  | 240          |
| Votación                              | 0.17                 | 10           |
| Notificación                          | 1.0                  | 60           |
| Archivo                               | 0.08                 | 5            |
| Supervisión del Presidente            | 0.17                 | 10           |
| <b>Total</b>                          | <b>5.85</b>          | <b>351.0</b> |

Tabla 5. Costo de la fuerza de trabajo

| Costo de la mano de obra          | Importe          |
|-----------------------------------|------------------|
| Juez (1)                          | \$1085.00        |
| Secretaria judicial (1)           | 700.00           |
| Secretaria suplente (1)           | 655.00           |
| Secretario auxiliar (1)           | 525.00           |
| Jueces legos (2)                  | 970.00           |
| <b>Salario medio mensual</b>      | <b>\$ 655.83</b> |
| <b>Tasa horaria (190.6 horas)</b> | <b>3.44</b>      |
| <b>Tasa salarial en minutos</b>   | <b>0.057</b>     |

La sumatoria de los salarios de las 6 personas que se involucran en las diferentes actividades para llevar a cabo el proceso de divorcio, dividido las horas laboradas en el mes, nos arroja la tasa salarial horaria, a la que luego dividimos entre los 60 minutos de una hora para obtener la tasa salarial en minutos.

Tabla 6. Otros gastos de la fuerza de trabajo

| Gastos por Impuestos y contribuciones                     | Importe     |
|---|-------------|
| Impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo (5 %) | 1.01        |
| Contribución a la Seguridad social (12.5 %)               | 2.51        |
| Contribución a la Seguridad social a corto plazo (1.5 %)  | 0.30        |
| <b>Total</b>  | <b>3.82</b> |

Los impuestos son el resultante de multiplicar la tasa salarial en minutos por los tiempos de ejecución en igual magnitud, posteriormente se le aplica el por ciento del gravamen correspondiente.

Tabla 7. Elementos del gasto

| Descripción del gasto        | Gasto mensual | Gasto diario |
|------------------------------|---------------|--------------|
| Materias primas y materiales | \$ 245.74     | \$ 10.24     |
| Energía                      | 58.74         | 2.45         |
| Depreciación Activos fijos   | 340.57        | 14.19        |

Para la obtención del gasto diario, estos fueron divididos entre los 24 días que se laboran en el mes.

#### Etapa No. 4 Distribución del costo entre las actividades

En esta procedemos como su nombre lo dice a distribuir los costos entre las actividades, para ello se utilizará los valores obtenidos en las etapas anteriores.

Tabla 8. Distribución del costo a las actividades.

| Descripción del gasto | Actividades Principales                  |          |            |           |          |              |         | Actividades de apoyo | Total |
|-----------------------|--|----------|------------|-----------|----------|--------------|---------|----------------------|-------|
|                       | Centro de actividad. Proceso de divorcio |          |            |           |          |              |         |                      |       |
|                       | Recepción                                | Revisión | Radicación | Redacción | Votación | Notificación | Archivo | Supervisión          |       |
| Mat. P                | 0.23                                     | 0.44     | 0.09       | 7.0       | 0.30     | 1.75         | 0.14    | 1.02                 | 10.97 |
| Energía               | 0.05                                     | 0.10     | 0.021      | 1.67      | 0.07     | 0.42         | 0.03    | 0.24                 | 2.60  |
| Salarios              | 0.007                                    | 0.014    | 0.003      | 0.23      | 0.01     | 0.057        | 0.004   | 0.001                | 0.326 |
| O. Gastos             | 0.08                                     | 0.16     | 0.04       | 2.61      | 0.11     | 0.65         | 0.05    | 0.38                 | 4.08  |
| Depreciación          | 0.31                                     | 0.61     | 0.12       | 9.70      | 0.41     | 0.00         | 0.19    | 1.42                 | 12.76 |
| Total                 | 0.68                                     | 1.32     | 0.27       | 21.21     | 0.9      | 2.88         | 0.41    | 3.06                 | 30.73 |

La base del reparto utilizada para los costos indirectos, fue el porcentaje que cada actividad representa en el total de tiempo empleado.

$$\text{Factor de distribución} = \frac{\text{Horas utilizadas en la actividad}}{\text{Total de horas de las actividades}}$$

|                         |                        |                              |
|-------------------------|------------------------|------------------------------|
| Actividad. Recepción    | Factor de distribución | $\frac{0.13}{5.85} = 0.0222$ |
| Inductor. Horas/ hombre | =                      |                              |
| Actividad. Revisión     | Factor de distribución | $\frac{0.25}{5.85} = 0.0427$ |
| Inductor. Horas/ hombre | =                      |                              |
| Actividad. Radicación   | Factor de distribución | $\frac{0.05}{5.85} = 0.0085$ |
| Inductor. Horas/ hombre | =                      |                              |
| Actividad. Redacción    | Factor de distribución | $\frac{4.0}{5.85} = 0.06837$ |
| Inductor. Horas/ hombre | =                      |                              |
| Actividad. Votación     | Factor de distribución | $\frac{0.17}{5.85} = 0.0290$ |
| Inductor. Horas/ hombre | =                      |                              |
| Actividad. Notificación | Factor de distribución | $\frac{1.0}{5.85} = 0.1709$  |
| Inductor. Horas/ hombre | =                      |                              |
| Actividad. Archivo      | Factor de distribución | $\frac{0.08}{5.85} = 0.0136$ |
| Inductor. Horas/ hombre | =                      |                              |
| Actividad. Supervisión  | Factor de distribución | $\frac{0.17}{5.85} = 0.290$  |
| Inductor. Horas/ hombre | =                      |                              |

La asignación se realizó multiplicando el factor obtenido de aplicar la relación horas hombres de cada actividad, por el monto del recurso consumida en ella, y de esta manera determinar el costo total que corresponde a las mismas.

## Fase II. Cálculo del costo del servicio

### Etapa 5. Cálculo del costo del servicio.

Una vez conocido los costos directos e indirectos consumidos por las actividades se proceden a reflejar el costo total.

Tabla 9. Costo total

| Objeto de costo     | Costo directo | Costo indirecto | Costo total |
|---------------------|---------------|-----------------|-------------|
| Proceso de divorcio | \$ 27.67      | \$ 3.06         | \$ 30.73    |

### Etapa 6. Análisis de los resultados.

A partir de los resultados obtenidos se pudo conocer el costo basado en las actividades para el proceso de divorcio en la sección civil- familia del Tribunal Municipal Popular, subordinado al Tribunal Provincial Popular de Guantánamo.

Tabla 10. Costo total

| Costo del proceso de divorcio | Método ABC | Método actual |
|-------------------------------|------------|---------------|
|                               | \$ 30.73   | \$ 165.45     |

El costo obtenido por el método ABC es de \$ 30.73 pesos y el método actual es de \$165.45 pesos con una variación de \$ 134.72 pesos; sin embargo, lo notable de la utilización del costo basado en las actividades no está tanto en los beneficios económicos sino en su eficacia para acumular los costos y gestionar las actividades de forma que contribuya a utilizar eficientemente los recursos.

Por otro lado, como en la materia civil- familia se recogen al menos más de 15 tipos de procesos cada uno diferente al otro, el valor de \$165.45 no permite identificar a qué tipo de proceso se corresponde; quedando demostrado que la utilización del costo ABC, incrementa de forma significativa la fiabilidad de la información de costos, en comparación con el procedimiento actualmente utilizado.

Se conoció además que la actividad que mayor peso representa es la Redacción, ratificándose que, como trabajo intelectual, depende de la sapiencia, conocimiento y aptitudes del juez, unido a las condiciones existentes en su entorno para materializarla.

Que el costo de la actividad de notificar a las partes, así como al registro civil, presenta un por ciento considerable sobre el cual, valdría la pena realizar posteriores análisis.

### Registro de los gastos por actividad

Teniendo en cuenta el procedimiento para el cálculo del costo basado en las actividades para el proceso de divorcio, se propone el siguiente comprobante de operaciones para el registro de los gastos en una contabilidad por actividades, áreas de responsabilidad y por elementos.

Tabla 11. Comprobante de operaciones

| Cuentas/ Detalle  | Parcial         | Debe    | Haber |
|---|-----------------|---------|-------|
| 875-7523 Gastos corrientes de la entidad- actividad presupuestada |                 | \$30.73 |       |
| 09 Centro de costo. Tribunal municipal Guantánamo                 | <b>\$ 30.73</b> |         |       |
| Recepción   | 0.68            |         |       |
| Revisión  | 1.32            |         |       |

---

|  |       |          |
|--|-------|----------|
| Radicación                               | 0.27  |          |
| Redacción de providencias y<br>sentencia | 21.21 |          |
| Votación                                 | 0.90  |          |
| Notificación                             | 2.88  |          |
| Archivo                                  | 0.41  |          |
| Supervisión                              | 3.06  |          |
| Cuenta memorándum                        |       | \$ 30.73 |

Detalle. Para contabilizar el gasto por actividades del proceso de divorcio correspondiente al procedimiento propuesto

---

## CONCLUSIONES

- El marco teórico consultado permitió corroborar la importancia que los sistemas de gestión de costos basados en las actividades poseen para las entidades que prestan servicios y en especial a las unidades presupuestadas; sirviendo de sustento para el procedimiento que se diseña en la investigación.
- El sistema de costeo basado en actividades resultó una herramienta viable, demostrando ventajas para la entidad, permitiendo la obtención de resultados más exactos, a partir de los cuales se puede elevar la eficiencia de la gestión por el conocimiento amplio de sus actividades, dando respuestas más acertadas a la pregunta de: ¿en qué se gasta?
- El procedimiento para el cálculo del costo basado en las actividades, permitirá mejorar la excelencia en la prestación del servicio, mediante la utilización eficiente de todos los recursos utilizados, al poder conocer el costo y los tiempos exactos de realización de cada una de las actividades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AECA, (1998), El Sistema de Costes Basado en las Actividades. Documento de Contabilidad de Gestión, n.º 18, Madrid, Ed. AECA, p. 145
- AECA, (2002). Un Sistema de Indicadores de Gestión para los Ayuntamientos. Documento de Contabilidad de Gestión, n.º 26, Ed. Madrid
- Alfaro Calderón, G y Hernández Silva, V. (2004). El sistema de costos ABC como estrategia financiera para elevar la competitividad en el sector hotelero. Universidad Michoacana. México. PDF

- Amat, Oriol y Soldevilla, Pilar. (2000). Contabilidad y gestión de costos.
- Arjona Trujillo, A.M. y Rubio Pardo, M. (2002). Análisis económico del derecho. PDF
- Baujín, P. (2005). Diseño y validación del procedimiento del costeo por actividades. Caso hotelero. Tesis Doctoral
- Barber Luján, Y. y "col." (2012). Análisis en el ISI Web of Knowledge de los artículos sobre el sistema de costes y gestión basado en las actividades (periodo 2000-2010). Harvard Deusto Business Research. Vol. 1, nº 2, pp. 112 a 131. ISSN: 2254-6235
- Bescos, P.; Cauvin, E.; Gosselin, M. Y Yoshikawa, T. (2001). The implementation of ABC in Canada, France and Japan. A cross-national study. Comunicación presentada en el XXIV Congreso Anual de la EAA, Atenas, Grecia.
- Biyogo, C. (2007). Análisis de variables que influyen en la implementación de los Sistemas ABC/ABM. Tesis de Pregrado. Universidad de Matanzas
- Bullard Gonzáles, A. (1990). Derecho y Economía. La relación jurídica patrimonial. Reales. Bis. Obligaciones
- Bullard Gonzáles, A. (2003). Derecho y Economía. El análisis económico de las instituciones legales. Palestra Editores. Lima, pp. 28-31
- Blanco, F. (1998). Contabilidad de costos y analíticas de gestión para las decisiones estratégicas. 3ra Ed. Ediciones Barcelona España
- Calle, R. y Makón, M. (2002). La estimación de costos en las entidades del sector público: propuesta metodológica
- Catalá Alis, Joaquin. y Yepes Piqueras, Victor. (1999) Aplicación del sistema de costes ABC en la gestión de proyectos y obras. Editora. Fórum calidad, SRL. Alcobendas, Madrid.
- Cascarini, D. C. (2003). Contabilidad de costos: principios y esquemas. Tercera Edición. Buenos Aires: Ediciones Macchi
- Castelló Taliani, E. (1992): El sistema de costes por actividades. I Jornada de Contabilidad de Gestión. Valencia, España.
- Castelló Taliani, E. y Lizcano, J. (1994). El sistema de gestión y de costes basado en las actividades. Un nuevo instrumento para la competitividad empresarial. Editorial. Instituto de Estudios Económicos; ISBN: 84-88533-10-1. Madrid.
- Castelló Taliani, E. (2000). El sistema de costes basado en las actividades. IX Encuentro de AECA: Gestión de la información en la sociedad del conocimiento y la globalización, Ibiza, España.

- Castro Morell, Daniel E. (2008). Sistema para la tramitación de procesos penales. Universidad central Martha Abreu, Cuba
- Cashin James, A. y "col." (1980). Contabilidad de Costos. p10
- Cid, S. y "col." (2012). Administración Financiera del Estado Cubano / Sistema Presupuestario
- Colectivo de Autores, (2003). Tutorial para la asignatura Costos y Presupuesto. Facultad de contaduría y Administración de México, p. 28,29,113-136
- Constitución de la República de Cuba, (1976) p. 33, 50-51
- Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. Horngren, Charles T; Datar, Srikant M; Rajan, Madhav V. 14 Ed
- Decreto-Ley nº 192 De la Administración Financiera del Estado (1999)
- Díaz, A; Montalvo, I; Celestrín, C; Prado, E. (2014). La evolución de la contabilidad de gestión como ciencia contable y su importancia para el desarrollo de la sociedad. Universidad de Matanzas
- Fernández, A. (1993): "Contabilidad de costes y la contabilidad de gestión: Una propuesta delimitadora". En ACODI, Cuestiones Actuales de Contabilidad de Costes, pp. 51-66. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S. A., España
- Fernández Companioni, A. (2012). Contemporaneidad de la metodología de la investigación. curso de postgrado
- Fernández Muñoz, A. y Muñoz Rodríguez, M.C. (1997): "Contabilidad de gestión y excelencia empresarial", Ariel Economía, Barcelona, España.
- González Torres, I. (2008). Manual para el diseño de Investigaciones económicas. Camagüey, Cuba.
- Guillermo, Y. (2003). Diseño del Sistema de Costos Basado en Actividades en el Hotel Arenas Doradas. Tesis de Pregrado
- Hernández, C. M. (2013). Sistema de costo por surtidos. Trabajo de Diploma
- Kaplan, R y Cooper, R. (1999). Coste y Efecto: Cómo usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad. Ed. Gestión 2000
- Ley Nº 28112, (2003). Ley marco de la Administración Financiera del Sector Público Lima, Perú
- Ley general de contabilidad gubernamental (2012). Estados Unidos mexicanos
- Mendoza Barroso, E. (2010). La lógica de la construcción del discurso epistemológico en la memoria escrita de la tesis doctoral

- Ministerio de Salud Pública. (2014). Manual de Procedimientos Contables Actividad Presupuestada Tomo I
- Pérez Barral, O. (2003). "Propuesta de Herramientas de Gestión para empresa de servicios GET Varadero". Trabajo presentado en opción al título de Máster en Gestión Turística
- Ramírez, D. (1997). Contabilidad Administrativa. México. McGraw-Hill
- Ripoll, V. M. (1996). Cambios en la Mentalidad del Contable en los Nuevos Entornos. pp. 415-430. España.
- Ripoll V. M; Tamarit, C. y Aparisi, J. (2001). Delimitación de la Contabilidad de Gestión. Quadern de Treball, N° 117, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Valencia.
- Sáez, A. (2004). Contabilidad de costos y contabilidad de gestión (2a. ed.). México. McGrawHill.
- Sánchez, E. (1984). Aplicación del método experto en los algoritmos examinador para un SAE. Revista de Investigación de Operaciones. La Habana.
- Santos, P. (2007). Litigios ineficientes. Cuáles, Cuántos, Por qué y Qué hacer. PDF
- Serra, V. (2004). Modelos actuales para el cálculo de costes y rendimientos. Curso de doctorado
- Tamarit Aznar, C. y Ripoll Feliu, V. (2003). Una revisión de la literatura internacional sobre el sistema ABC/ABM: Aspectos teóricos y empresariales. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión. Vol. I, n° 1. Enero - junio. Editan AIC y AECA. pp 39 - 51
- Tamarit, C. (2003). Variables que influyen en el Diseño, implantación y control del Sistema de Costes y Gestión Basado en las Actividades. Estudio de un caso. Tesis Doctoral
- Tamarit, C. y Ripoll, V. (2004). Caracterización de las empresas en las distintas etapas de implantación del sistema ABC/ABM. X Workshop en Contabilidad y Control de Gestión
- Torres, A. 2002. Contabilidad de Costos. Análisis para la toma de decisiones. 2da. Edición. Ed. Mc Graw Hill. pp.308
- Torres Pérez, J. (2013). Importancia del Análisis Económico del Derecho en el sistema jurídico globalizado
- Umansky, I.; del Toro Ríos, J.C. y "col." (2003). Administración Financiera del Estado Cubano / Ámbito de las finanzas públicas

### ARTÍCULOS DE REVISTAS

Colectivo de autores. (2016). Revista Justicia y Derecho. Vol. 26. Editorial Tribunal Supremo Popular de la República de Cuba. Ed.14. ISSN 1810-0171

Remigio Ferro, R. (2016). La independencia judicial y la gestión de la calidad en los tribunales. Revista Justicia y Derecho No. 26. p. 15. ISSN 1810-0171

### RECURSOS ELECTRÓNICOS

Florez, L. S. Sistema de costo de productos basados en las actividades ABC. [www.ragocons.com](http://www.ragocons.com)

García, M. (2001). Sistema de costes por actividades y recursos no utilizados. VII Jornada de trabajo de Contabilidad de costes y de gestión. Generalidades del costeo Basado en Actividades. [www.ragocons.com](http://www.ragocons.com)

Lissabet, J., (1998). La utilización del método de evaluación de expertos en la valoración de los resultados de las investigaciones educativas. Disponible en [www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com). Consultado el 9 de marzo de 2017

Morillo Moreno, M. (2002). Diseño de sistemas de costos. Fundamentos Teóricos. Actualidad contable FACES. Año 5 (5). Mérida. Venezuela (7-22). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700507>

Romero Moya, L. “*El Control del Gasto Público. Su aplicación en Cuba*” en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 117, 2009. Texto completo en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2009/lmr.htm>

Soto, Y. y Pérez, G. Diseño y aplicación de un Sistema de costo basado en las Actividades en el Hospital Universitario Clínico – Quirúrgico Dr. Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Williams Piedra, T. (2017) La gestión de los costos, los ingresos cedidos y su impacto en el desarrollo local. Guantánamo. Diario digital VENCEREMOS. [www.venceremos.cu](http://www.venceremos.cu)

## DATOS DE LOS AUTORES

### TANIA WILLIAMS PIEDRA

Licenciada en Contabilidad y Finanzas: Ciencias Empresariales en la Universidad de La Habana. Máster en Contabilidad. Profesor instructor de la Universidad de Guantánamo sede “Raúl Gómez García”. Imparte asignaturas de la disciplina de Contabilidad en la carrera de Contabilidad y Finanzas y Educación Economía.

### ANTONIO SÁNCHEZ BATISTA

Licenciado en Contabilidad y Finanzas en la Universidad de Camagüey. Doctor en Ciencias Contables y Financieras. Profesor Titular de la Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz”. Imparte asignaturas de la disciplina de costos en la carrera de Contabilidad y Finanzas. Actúa como profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y de la Escuela de Cuadros del Estado y del Gobierno en Camagüey. Es miembro del consejo científico de su facultad y del comité académico de la maestría de Contabilidad Gerencial y Doctorado de Contabilidad; integra el tribunal permanente para la defensa de doctorados en la especialidad de Contabilidad y Finanzas.

Fecha de recepción: 14 de septiembre de 2020

Fecha de aceptación: 10 de octubre de 2020

Fecha de publicación: 30 de diciembre de 2020

# Procedimiento del control interno en la Disciplina Practica Preprofesional de las carreras de Ciclo Corto

Artículo  
arbitrado

## *Internal control procedure in the Pre-professional Practical Discipline of Short Cycle careers*

LIDICE COUTIN LEGRA <sup>1</sup>  
MORAIMA CAZULL IMBERT <sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Ciencias Médicas de Guantánamo, Cuba, lidicecl@infomed.sld.cu

<sup>2</sup>Universidad de Guantánamo, Cuba, morayma@cug.co.cu

## RESUMEN

El control interno juega un papel muy fundamental, ya que permite el mejoramiento continuo de la gestión de los procesos, y a la vez su implementación constituye una obligatoriedad para las entidades cubanas a partir de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República. Por ello el objetivo de este trabajo consiste en perfeccionar el Control Interno en el proceso de la Disciplina Integradora o Practica Preprofesional del estudiante en las carreras de Ciclo Corto. La investigación se desarrolla en la Universidad de Ciencias Médicas de Guantánamo, en la Facultad de Ciencias Médicas, en el Nivel de Educación Superior de Ciclo Corto y dentro de esta, en el proceso de la Disciplina Integradora o Practica Preprofesional.

**Palabras claves:** control interno, universidad

**Código JEL:** M42 Auditoría

Citar como (APA):

Coutin Legra, L. y Cazull Imbert, M. (2020): Procedimiento del control interno en la Disciplina Practica Preprofesional de las carreras de Ciclo Corto. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 4 (4), 115-123. Consultado de [http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCPF/article/view/09\\_V4N42020\\_LCLyMCI](http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCPF/article/view/09_V4N42020_LCLyMCI)

## ABSTRACT

Internal control plays a very fundamental role, since it allows the continuous improvement of the management of the processes, and at the same time its implementation constitutes an obligation for Cuban entities from Resolution 60/2011 of the Comptroller General of the Republic. For this reason, the objective of this work consists of perfecting Internal Control in the process of Integrative Discipline or Pre-professional Practice of the student in Short Cycle careers. The research is carried out at the University Of Medical Sciences Of Guantánamo, at the Faculty of Medical Sciences, at the Short Cycle Higher Education Level and within this, in the process of Integrative Discipline or Pre-professional Practice.

**Keywords:** internal control, university

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la Educación Superior, las carreras de Ciclo Corto se definen como una formación profesional de perfil terminal incluido como un subsistema de la Educación Superior, la cual responde a las necesidades de la producción y los servicios en actividades o áreas que requieran de una calificación profesional orientada a la solución de tareas laborales de diversos perfiles. Se busca en la actualidad, desarrollar en los estudiantes una conciencia laboral, así como disciplina y responsabilidad en el trabajo, que debe lograrse como parte de la evaluación del aprendizaje a través de la Disciplina Integradora, forma organizativa que se materializa, fundamentalmente, en el principio marxista y martiano de combinar el estudio con el trabajo relacionando la teoría con la práctica. En la resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR) se reconoce el desarrollo de nuevos términos relacionados con el control interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba solo con la perspectiva contable, atemperada a las disposiciones que regulan la actividad económica y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país. En ella, se establece un modelo estándar que fija las normas y principios básicos a tener en cuenta al diseñar e implementar los SCI de cada organización, ajustados a sus características y peculiaridades (CGR, 2011).

En la actualidad, el control interno se ha convertido en una pieza clave para la recuperación económica del país con mayor eficiencia y eficacia. De acuerdo con lo propuesto en la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en el Lineamiento No. 6 se expone la necesidad de //exigir la actuación ética de los jefes, trabajadores y las entidades, así como fortalecer el sistema de control interno/. Por su parte el Lineamiento No. 270 expresa la necesidad de:

Fortalecer el control interno y externo ejercido por los órganos del Estado, los organismos, las entidades, así como el control social sobre la gestión administrativa; promover y exigir la transparencia de la gestión pública y la protección de los derechos ciudadanos. Consolidar las acciones de prevención y enfrentamiento a las ilegalidades, la corrupción, el delito e indisciplinas sociales.

La resolución antes mencionada obliga a las entidades, entre otras cuestiones, a elaborar los procedimientos a aplicar en cada proceso y estos deben contener el conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la entidad y las instrucciones para su confección, demostrando que el control interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar la conducción ordenada y eficiente de las actividades de cualquier organización. Esto implica que todos los trabajadores en una entidad deben tener conocimiento claro del Sistema de Control Interno de la organización y asegurar un adecuado funcionamiento del mismo para prevenir, detectar, corregir los riesgos y debilidades a lo que está expuesta la organización tanto en lo interno como externo, de hecho, en las definiciones de control interno y sus componentes se pone de manifiesto el enfoque de sistema para la gestión de cada organización.

El presente proyecto realiza un estudio en la Universidad de Ciencias Médicas de Guantánamo (UCMG), en la Facultad de Ciencias Médicas (FCM) en las carreras de Ciclo Corto enmarcado en el proceso de la Disciplina Integradora o Practica Preprofesional, interrelacionado con los componentes del Control Interno, la investigación abarca la modalidad de estudios vigente.

Los planes de estudio han evolucionado en búsqueda de contante perfeccionamiento metodológico, pedagógico y profesional, en correspondencia con las transformaciones económicas, sociales y políticas implantadas por el escenario internacional. El plan de proceso docente para la Educación Superior con modificaciones implementadas para el subsistema de la Educación Superior de carreras de Ciclo Corto, con un currículo base, una formación general de 6 asignaturas por carrera. Una formación básica que combinan disciplinas y asignaturas, y un currículo propio y currículo optativo. Dentro de las disciplinas del currículo base se encuentra la disciplina Integradora (Disciplina Práctica Preprofesional) direccionada a dos subprocesos Práctica Laboral y Practica Preprofesional en los tres años de la carrera. Estos subprocesos si se analizan por separados dada la complejidad de sus características y funciones, pueden ser tratados por sus responsables y participantes como procesos entre sí, por lo cual al ser referidos indistintamente en la investigación son abordados con ambos enfoques. Esencialmente la Practica Preprofesional tiene como objetivo fundamental desarrollar capacidades para asimilar los conceptos científicos-técnicos del campo profesional, así como crear las habilidades que les permita a los futuros graduados ejercer su profesión.

La Universidad de Ciencias Médicas de Guantánamo (UCMGT) ha demostrado resultados positivos en la gestión de sus áreas, sobre todo con los relacionados con sus procesos sustantivos que son: Formación de Pregrado, Formación de Postgrado, Extensión Universitaria y Ciencias e Innovación Tecnológica logrando acreditar la universidad con evaluación de avalada. Se trabaja en la universidad a través de una estrategia de "Perfeccionamiento institucional e integración" con el objetivo de lograr el perfeccionamiento continuo de la estructura y funcionamiento de la institución con un enfoque de prioridad en la calidad de la gestión.

El sistema de Control Interno es un proceso, no es un acontecimiento o una circunstancia aislada, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de la entidad, no es algo que se crea hoy y estará intacto de por vida, es por ello que tendrá que ser evaluado constantemente y variará en la misma medida que cambien las características de la organización y su entorno; entonces no es un fin a cumplir sino un instrumento a utilizar por la dirección de la institución para lograr la eficacia en su gestión y la utilización de sus recursos materiales, financieros y humanos.

Las Universidades como Instituciones de Educación Superior (IES) al igual que el resto de las entidades en Cuba, han implementado lo planteado en la normativa sobre Control Interno en la que a nivel nacional se establece los principios y normas que deben caracterizar el Sistema de Control Interno, diseñado este en sus cinco componentes: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión o monitoreo.

No podemos ver el Control Interno como la obligación de cumplir una normativa, sino que se debe ver como una ventaja para la gestión universitaria.

Para las universidades no es suficiente realizar un buen ejercicio estratégico con la definición de los objetivos que se pretenden lograr en un periodo de tiempo, es necesario contar con herramientas que permitan monitorear el perfeccionamiento de la planificación estratégica y establecer un proceso de evaluación continua del sistema que lo perfecciona de acuerdo a las deficiencias que se detecten y las actividades que se propongan para el mejoramiento.

Estos argumentos nos permiten definir el siguiente problema científico: necesidad de un procedimiento para el perfeccionamiento del Control Interno en las carreras de Ciclo Corto enmarcado en el proceso de la Disciplina Integradora o Practica Preprofesional, como contribución a la eficacia en su gestión.

La investigación se sustenta y justifica por el interés del Departamento de Tecnología en el perfeccionamiento del control interno de sus estructuras metodológicas en esta nueva formación profesional, que propicie la posterior confección de un Manual de Procedimientos para el trabajo con las carreras de Ciclo Corto, donde se normen todas las actividades a desarrollar, incluyendo las que constituyen el objeto de esta investigación, aplicando los conceptos básicos de control interno y las regulaciones establecidas al respecto, de forma tal que se logre un mayor control del proceso. La FCM y en particular la Dirección Tecnológica va a ganar en organización y control del proceso, la investigación contribuirá a la eficacia y objetividad de la información que requieren los diferentes clientes para la toma de decisiones. Se potenciará el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno existente desde el enfoque de los cinco componentes y normas que conforman su estructura.

La novedad científica de esta investigación reside en el perfeccionamiento del control interno para el proceso de la Disciplina Práctica Preprofesional en las carreras de Ciclo Corto, con énfasis en la elaboración de un procedimiento que integre los procesos adecuado a las características de la formación, con el propósito de contribuir a la eficacia, cumpliendo los requerimientos de la Resolución 60/11 de (CGR).

### **Diagnóstico del Control Interno en el proceso de la Disciplina Práctica Preprofesional**

Teniendo en cuenta que el proceso de la Disciplina PPC integra dos grandes subprocesos con particularidades y exigencias diversas, la investigación exige efectuar diagnósticos independientes, es decir, en primer orden centrar la atención en el subproceso de la PP en 1er y 2do años y posteriormente en el subproceso de Culminación de estudios, para en consecuencia en el capítulo 3 definir un procedimiento de Control Interno que los integre. Es importante reiterar que estos subprocesos si se analizan de manera independiente dada la complejidad de sus características y funciones, pueden ser tratados por sus responsables y participantes como procesos en sí, por lo cual en esta investigación al referirse a los mismos han sido definidos

indistintamente con ambos enfoques. El diagnóstico para cada uno de estos subprocesos se realiza por los componentes de Control Interno y se utilizaron como herramientas, el cuestionario, la entrevista y la narración descriptiva. Para ambos subprocesos se aplicó un cuestionario de control y para la elaboración de éste, fue consultada la "Guía de Autocontrol para unidades presupuestadas y facultades del Sistema Nacional de Salud". Se tuvo en cuenta además lo establecido por la Comisión Nacional de Tecnología de la Salud a través de los documentos que ha emitido para el control del proceso, y el Reglamento de Trabajo Docente y Metodológico de la Educación Superior (Resolución 2/18) y el Reglamento de la Organización Docente (Resolución 111/17) enfocado principalmente en las características del proceso de la Práctica Preprofesional para el estudiante.

En el componente **Ambiente de Control** se detectaron varias **fortalezas**, dadas esencialmente en que las carreras se tienen implementadas las normas o reglas aplicables para el desarrollo de una cultura ética y se divulgan a todos los miembros del claustro de profesores, cuenta con la preparación política e ideológica requerida para formar profesionales de la salud, bajo las exigencias actuales que precisa el país. A través de encuestas realizadas por la facultad los estudiantes reconocen la preparación pedagógica del claustro y la influencia que ejercen en su formación integral, así como su condición de educadores ejemplares.

Dentro de las **debilidades** detectadas en este componente, se pudo constatar que la facultad está estructuralmente organizada con el objetivo de satisfacer su visión y misión en la sociedad universitaria, pero no tiene definida estructuralmente las funciones a cumplir en las carreras de Ciclo Corto a nivel departamental. Aunque se cuenta con el diseño preliminar de una estrategia para la PP, solo se están instrumentando elementos aislados de ésta, relacionados con la planificación, organización, ejecución, y control del proceso; como parte de un ensayo que permita su perfeccionamiento para la posterior implementación.

En el componente **Gestión y Prevención de Riesgos**, se debe tener en cuenta que para que el subproceso funcione adecuadamente se necesita de una buena planificación y organización por parte de los implicados, esto trae consigo una serie de riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos, los cuales no se encuentran identificados en correspondencia con una correcta definición de actividades. Para cumplir con los objetivos de esta investigación es preciso establecer las actividades y tareas que integran el subproceso de la PP, permitiendo esto la identificación de los riesgos por actividad, así como las posibles medidas a tomar para minimizar su impacto. Para llevar a cabo la identificación de las actividades relacionadas con la PP de las carreras, se entrevistó el jefe de Tecnología y el actual jefe de disciplina integradora donde las principales actividades definidas fueron: planeación de la práctica preprofesional, organización de la práctica, coordinación con los grupos estudiantiles, seguimiento y control del desarrollo de la práctica y la evaluación final. Para cada una de estas actividades identificadas en las entrevistas realizadas, existen una serie de tareas con el propósito de desarrollar con calidad el proceso, las cuales serán descritas en el próximo componente.

Las **debilidades** en este componente se basan en que las actividades para este subproceso no se encuentran correctamente definidas, lo que provoca que no estén bien identificados los riesgos internos o externos, que los objetivos de control no están determinados, ni elaborados el Mapa de Riesgos y Plan de Prevención de Riesgos y no se tengan identificados las posibles manifestaciones negativas por cada actividad o en el subproceso de manera general.

Para la evaluación del componente **Actividades de Control** fue necesario definir previamente las actividades, por tratarse de un proceso específico que no se incluye en los cuestionarios con enfoque empresarial emitidos por la CGR. Se utilizaron herramientas como el cuestionario y la narración descriptiva con el objetivo de obtener una definición de las actividades y tareas propias de este subproceso que permitiera valorar cuáles se desarrollan de acuerdo a las resoluciones establecidas, con vistas a proponer el procedimiento en el capítulo siguiente, resultando las siguientes:

**Planeación de la práctica preprofesional:** la planeación comienza desde la culminación del primer semestre lectivo de cada curso, con la precisión de las etapas de la práctica en cada año académico, según el gráfico docente para la carrera, luego se planifica una Reunión Metodológica en la que participan los jefe de años, jefe de carrera y jefe de disciplina integradora, con el objetivo de revisar los diferentes aspectos de las guías de prácticas, entre ellos, los objetivos educativos e instructivos, formas de integración, tareas posibles a realizar y obligaciones a cumplimentar por los estudiantes, las formas de evaluación, estructura del informe final y objetivos de los exámenes integradores que se realizan de 2do y 3er años, así como la fecha de inicio y culminación de la práctica.

**Organización de la práctica preprofesional:** los encargados de la organización son el jefe de carrera, Jefe de Departamento, jefe de disciplina PP y Vicedecano Docente, esta tarea se inicia con la determinación de las Unidades Docentes para la realización de la misma, con el objetivo de mantener o ampliar los convenios, es significativo señalar que estas carreras cuentan con todas las unidades asistenciales de salud del territorio, policlínicos, salas de rehabilitación, clínicas estomatológicas, centro provincial de higiene y epidemiología, lo que influye satisfactoriamente en el desarrollo de las prácticas, velando el cumplimiento de lo establecido en la Resolución 2/18.

**Coordinación con los grupos estudiantiles:** la máxima responsabilidad de la coordinación con los grupos estudiantiles es de los coordinadores de año, esta actividad comienza con una reunión de inicio de la práctica, en la que participan los estudiantes, directivos invitados, en la que se les distribuye y explica a los estudiantes la guía de prácticas.

**Seguimiento y control del desarrollo de la práctica:** durante esta actividad, se le da seguimiento al desarrollo de las prácticas a través de consultas planificadas, con el objetivo de esclarecer inquietudes profesionales y procedimientos prácticos. Durante la ejecución de la PP se realizan visitas programadas a los estudiantes en las diferentes unidades, esta tarea se realiza, desde punto de vista documental la carrera carece de un documento que avale la realización de estas visitas de control por parte de los profesores designados.

**Evaluación final:** el Decano de la facultad es el máximo responsable de esta actividad según Resolución 2/18 del MES, a su vez el Jefe de Departamento de la carrera constituye los tribunales para la discusión del informe final.

Las **debilidades** en este componente para el subproceso, se centran en que las actividades de control no están bien definidas.

En el componente **Información y Comunicación** se evidencia como **fortaleza** que los canales de comunicación están definidos para facilitar la información entre los responsables del proceso y los estudiantes, los cuales son: reuniones de colectivos de Disciplina Integradora, reuniones de colectivos de años y reuniones de inicio y talleres de las prácticas. Se pudo detectar

como **debilidades** que no se tiene elaborado el sistema de información que defina el flujo informativo documental para indicar el emisor y receptor de los registros necesarios.

En el componente **Supervisión y Monitoreo** el control interno en este subproceso nunca ha sido evaluado por el Comité de Prevención y Control de la facultad, por lo que no existe evidencia documental asociada al control del mismo que permita determinar la eficacia de su funcionamiento, y se considera una **debilidad**.

Los eventos con impactos negativos representan riesgos que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. La metodología para la identificación de eventos potenciales que de ocurrir afectarán a la organización en una entidad constituye una combinación de técnicas y herramientas de apoyo como: talleres de trabajo, inventarios de eventos, entrevistas, cuestionarios, encuestas y análisis de flujo de procesos, entre otros (COSO II, 2004).

## CONCLUSIONES

La investigación permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. Son diversas las definiciones sobre control interno consultadas dada la variedad de criterios existentes en correspondencia con épocas y prioridades; no es hasta la publicación del informe COSO que surge una concepción de generalizada aceptación, considerada como la base para el desarrollo de diversos modelos a nivel internacional y en Cuba.
2. Las características de la institución, las peculiaridades de las carreras de ciclo corto y la Disciplina Integradora, la consulta de la Resolución 2/17 sobre el Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico, la Resolución 111/17 Reglamento sobre aspectos de la organización docente y lo establecido por la Comisión Nacional de Carrera; facilitaron el estudio del control interno según los criterios de la Resolución 60/11 emitida por la Contraloría General de la República.
3. El diagnóstico realizado por componentes del Control Interno permitió definir adecuadamente las actividades, sub actividades y tareas que integran el proceso de la Disciplina Práctica Preprofesional de las carreras de ciclo corto; describirlas para cada subproceso contribuyó a identificar los puntos vulnerables, las posibles manifestaciones negativas y los riesgos asociados.
4. El procedimiento para el perfeccionamiento del control interno en la Disciplina Práctica Preprofesional de las carreras de ciclo corto a través de la integración de los subprocesos Práctica preprofesional y Culminación de estudios contribuye a la eficacia en la gestión del proceso.
5. La generalización del procedimiento de Control Interno propuesto a las demás estructuras metodológicas de la carrera contribuye a la elaboración del Manual de Procedimientos para el trabajo metodológico en la misma.

## REFERENCIAS BIBIOGRÁFICAS

- MES. (2007). *Resolución No. 210/07 Reglamento único para el Trabajo Docente y Metodológico en la Educación Superior.*
- MES. (2010). *Resolución No.111/17 Reglamento sobre los aspectos de la Organización Docente en la Educación Superior.*
- MFP. (2003). *Resolución No. 297/03, que pone en vigor las definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas. La Habana, Cuba.*
- MFP. (2011). *Resolución No. 60/11 quien norma, supervisa y evalúa los sistemas de control interno para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo.*
- Moreno, M. R. (2010). *La formación de pregrado: una mirada desde el enfoque de procesos. Trabajo presentado en el VII Congreso de Educación Superior. Universidad 2010.*
- Palma, J. (s/f). Manual de Procedimientos. Extraído el 13 de mayo de 2012
- PCC. *Lineamientos de la Política Económica y Social del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC).*
- Perdomo, J. M. (2005). *Procesos universitarios: la docencia. Manuscrito no publicado.*
- Rivero Bolaños, A. R. (2009). *Antecedentes y Evolución del Control Interno. Su desarrollo en Cuba. Extraído el 18 de abril de 2012 desde <http://www.monografias.com/trabajos75/control-interno/control-interno.shtml>*
- Rojas, Y. V. (2007). *Auditoría en la Administración Pública. Control Interno. Extraído el 18 de abril de 2012 desde <http://www.monografias.com/trabajos51/control-interno/control-interno.shtml>*
- Sánchez Navarro. (1999). *Hacia un nuevo enfoque en la Evaluación del Aprendizaje. Extraído el 13 de mayo de 2012 desde <http://ftp.ceces.upr.edu.cu/centro/repositorio/Textuales/Articulos/Evaluación/aprendizaje.pdf>*
- Sánchez Quintana, T. (s/f). *El control en la gestión del proceso formativo en el contexto universitario cubano.*
- Solórzano, L. P. (2007). *Los cinco componentes del Control Interno. Extraído el día 18 de abril de 2012 desde <http://www.monografias.com/trabajos37/control-interno/control-interno.shtml>*
- Tristá Pérez, B. (2001). *La institución universitaria como objeto de gestión. Curso administración universitaria. Módulo I: La gestión en las universidades. CEPES-UH.*

## **DATOS DE LOS AUTORES**

**LIDICE COUTIN LEGRA**

Universidad de Ciencias Médicas de Guantánamo

**MORAIMA CAZULL IMBERT**

Profesor Universitario Titular en Universidad de Guantánamo

**Fecha de recepción: 26 de noviembre de 2020**

**Fecha de aceptación: 5 de diciembre de 2020**

**Fecha de publicación: 30 de diciembre de 2020**