



República de Cuba
Ministerio de Educación Superior

INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALURGICO DE MOA
"Dr. ANTONIO NÚÑEZ JIMÉNEZ "
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

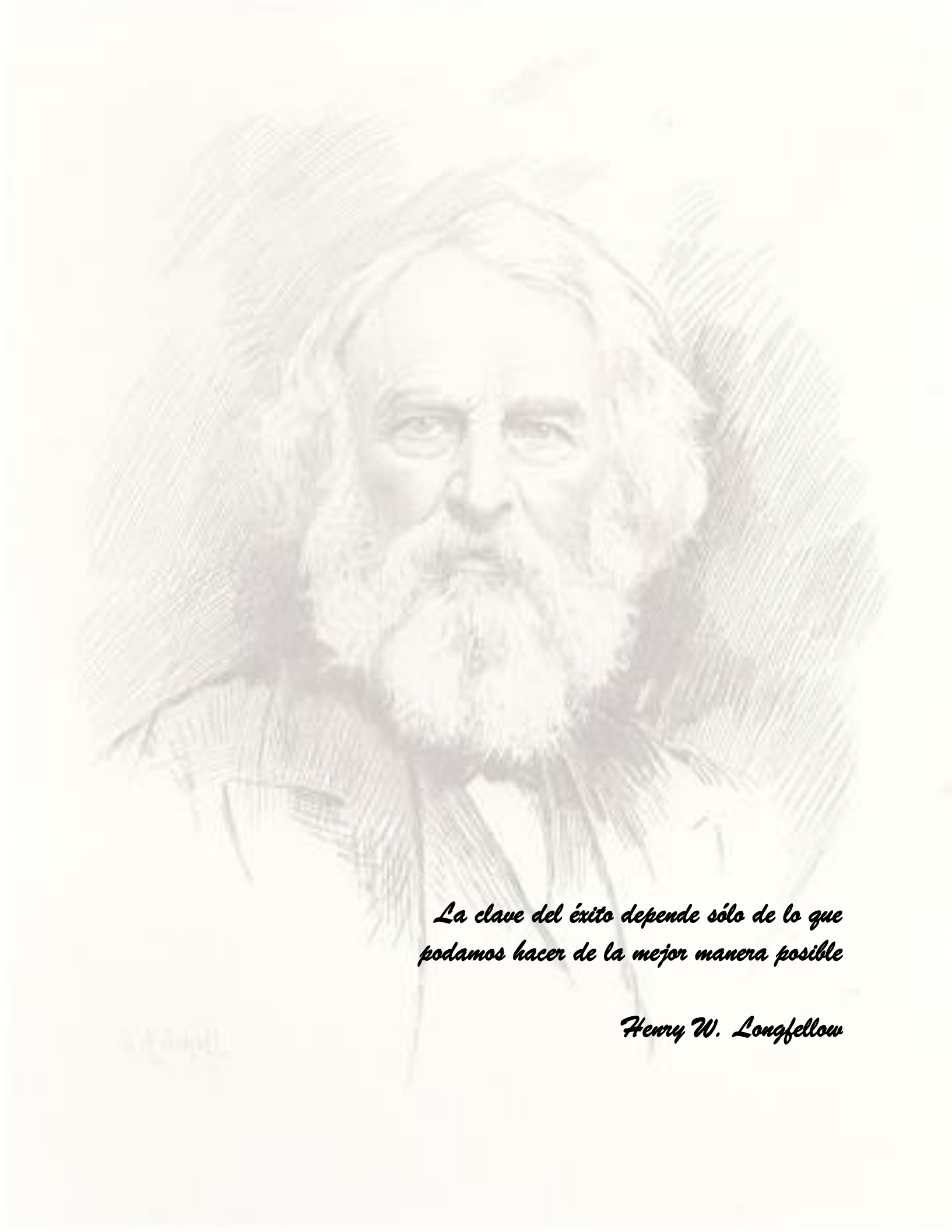
**TRABAJO DE DIPLOMA
EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

*TÍTULO: EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS
BRINDADOS EN LA UEB SERVICIOS
GENERALES*

*AUTOR: Orlienky Columbié Fiffe
TUTORES: Lic. Yamilka Blanco García
Lic. Yanara Hernández Pérez*

*Curso
2010-2011*

"Año 53 de la Revolución"



*La clave del éxito depende sólo de lo que
podamos hacer de la mejor manera posible*

Henry W. Longfellow

AGRADECIMIENTOS

Toda obra humana tiene muchas personas que la han alentado, este es el caso y aunque solo mencionaré a los más representativos, en mi agradecimiento hay lugar para todos.

Quisiera agradecer primeramente a mi Señor Jesús Cristo, que ha sido mi sostén a lo largo de toda mi vida.

Agradezco a mis padres Alfonso y Odalys por ser mi guía hacia el camino correcto.

A mi hermana Krilian por estar presente en todos los momentos de mi vida.

A mi amiga Yanara por nunca dejarme solo, apoyándome en todo momento en el desarrollo de la tesis

A todos los miembros de mi Iglesia por haber orado por mis estudios

A mi tutora Lic. Yamilka Blanco García por estar presente a la hora de encaminar este trabajo final.

A los profesores Ramón y Yordanka por su interés personal en lograr mi graduación.

A todos, gracias.

RESUMEN

En el presente trabajo de Diploma se realiza un análisis del Sistema de Gestión Económico Financiero de la UEB Servicios Generales perteneciente a la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán” (ESUNI), centrándose específicamente en el proceso de Gestión de los Servicios, para identificar los problemas individuales por cada servicio que brinda la unidad y que no permiten, a partir de la modificación del objeto social lograr el cumplimiento de los planes de producción mercantil.

El objetivo que persigue esta investigación es determinar variantes que garantizaran un punto de equilibrio económico en la UEB Servicios Generales que ayudara a mantener la continuidad en el tiempo futuro de la UEB y de los servicios que presta con la calidad requerida.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizaron métodos de investigación científica tales como: históricos – lógicos, periodización, inducción – deducción, análisis – síntesis, el hipotético – deductivo, y empíricos entre los que se encuentran la observación directa, las entrevistas, consulta a expertos y análisis de documentos.

Se comprobó que existen problemas tanto objetivos como subjetivos que repercuten en el cumplimiento eficaz de los planes de producción mercantil de la unidad, obligando a la administración a buscar alternativas que garanticen al menos un punto de equilibrio entre lo ingresado y los gastos ejecutados.

ABSTRACT

In this dissertation, an analysis of the Management System BSU Financial Officer belonging to General Services Company Services Union Nickel “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán” (ESUNI), focusing specifically on the management process Services to identify individual problems for each service gives the unit and do not allow, from the modification of social object and achieve the compliance of commercial production plans.

The objective of this research is to determine variations which ensure an economic balance point BSU General Services that would help maintain continuity in the future tense of the UEB and service provided with the required quality.

To develop this work research methods were used science such as historical – logical periodization, induction – deduction, analysis – synthesis, the hypothetical – deductive and empirical among them include direct observation, interviews, expert consultation and document analysis.

It was found that there are problems both objective and subjective that impact on the effective implementation of plans for commercial production unity, forcing management to seek alternatives to ensure the least one point of balance between income and expenditure incurred.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....	6
1.1 Breve análisis de la evolución histórica de la administración financiera.....	6
1.2 Tendencias y alcances de la administración financiera en el mundo actual..	9
1.2.1 Tendencias y alcances de la administración financiera en nuestro país..	10
1.3 ¿Qué es la Administración Financiera?.....	10
1.4 Funciones más importantes de la administración financiera.....	11
1.5 El control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera.....	14
1.6 Sistema de control de Gestión Financiera.....	15
1.7 Clave para la Gestión Financiera.....	16
1.8 Ventajas de la implantación de la norma 55001.....	21
1.9 Mercadotecnia de servicios.....	21
1.9.1 Concepto de mercadotecnia y mercadotecnia de servicios.....	23
1.10 Naturaleza e importancia de los servicios.....	24
1.10.1 Características de los servicios.....	25
1.11 Calidad de precepero del servicio.....	26
1.12 Definición de Servicio.....	28
CAPITULO II. EVALUACION DE LOS SERVICIOS BRINDADOS EN LA UEB SERVICIOS GENERALES.....	31
2.1 Caracterización de la UEB Servicios Generales.....	31
2.2 Análisis y evaluación de los servicios que presta la UEB.....	36
2.3 Propuesta de posibles variantes que garanticen un punto de equilibrio económico en la UEB Servicios Generales.....	51
Conclusiones	56
Recomendaciones	57
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCION

Servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible que proporciona la satisfacción de deseos y que no están necesariamente unidas a la venta de un producto u otro servicio. Para producir un servicio se puede o no requerir el empleo de bienes tangibles. Sin embargo, cuando dicho uso se requiere no hay transferencia de la propiedad (en forma permanente) de estos bienes tangibles. Casi las tres cuartas partes de la fuerza de trabajo no agrícola en el mundo se emplean en proporcionar servicios.

En el ambiente de los servicios se aplican directamente las técnicas utilizadas en la manufactura, prácticamente existe una analogía entre ambos, pero se debe reconocer que hay algunas diferencias específicas las cuales, si son reconocidas, permitirán una empresa innovadora y creativa de los mismos, las propias herramientas gerenciales utilizadas en la industria manufacturera son aplicables a los servicios por igual.

El directivo que a su mando están los servicios debe enfrentarse con un ambiente en el que los clientes están presentes en el sistema de entrega; lo cual contrasta o difiere con las operaciones de fabricación las cuales están aisladas del cliente debido a que los bienes terminados se almacenan y los servicios no. También se debe de tener presente la eficiencia y la efectividad en la entrega de los servicios.

Los servicios que requieren capital alto (baja intensidad de labor) demandan un monitoreo de cerca de los avances tecnológicos para mantenerse competitivos. Mientras que cuando los servicios son intensivos en labor, se debe prestar atención a los asuntos de personal.

En el año 2010 la economía mundial tuvo un decrecimiento global de la producción y el comercio internacional. Cuba no se encuentra ajena a esta realidad y de un 6% inicialmente planificado tuvo un decrecimiento del 1,4%. Sin

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

embargo este resultado es altamente significativo ante un mundo donde las principales potencias no saben qué hacer para frenar la caída de sus economías.

Al evaluar los resultados de este crecimiento económico se percibe que este se apoya en el trabajo mancomunado de todo el país, el que se materializa en el crecimiento del 4,5% del sector agropecuario, 4,6% del sector del transporte y 4% del sector de los servicios. El salario medio anual creció un 2,9% y la tasa de desocupación fue de un 1,7%.

Las inversiones disminuyeron con respecto al año 2009 en un 16%. La reducción de precios en el mercado internacional influyó negativamente en las exportaciones e importaciones de bienes y servicios las que decrecieron en un 22,9% y un 37,4%, respectivamente. Para el 2011 se espera que el Producto Interno Bruto a precios constante, crezca en un 1,9%, ligeramente superior al del 2010

Los resultados de mayor impacto en la población, a pesar de las carencias y dificultades aún presentes en este año, se encuentran en el reforzamiento alimentario a los territorios más afectados por los huracanes, en la reparación de las redes eléctricas incluyendo las zonas de bajo voltaje, en la adquisición de ómnibus y en la culminación de viviendas y policlínicos.

La UEB Servicios Generales pertenece a la Empresa de Servicios “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán” (ESUNI), y dentro de su objeto social se incluye la prestación de servicios a entidades del Grupo Empresarial Cubaníquel y a otros denominados Terceros.

Mediante la Resolución No. 225/2011 entra en vigor un nuevo Objeto Social para la UEB Servicios Generales con las modificaciones resultantes de la revisión efectuada. Entre dichas transformaciones se encuentra la que se refiere a la Brigada Imprenta, donde se regula el alcance (geográfico) de la prestación del servicio de impresión de modelos a Terceros, se permite la realización del mismo solo a las empresas enclavadas en el municipio de Moa.

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

Este cambio tiene una repercusión negativa en el cumplimiento de los planes de producción mercantil de la unidad planificados para el período anual 2011, con resultantes afectaciones laborales y salariales.

El no cumplimiento de los planes de producción mercantil provoca que la unidad tenga que operar con pérdidas, esta situación no está en correspondencia con la política económica y social que actualmente impulsa el PCC, y conlleva además:

- a) penalización salarial (incremento del perfeccionamiento);
- b) afectaciones en el pago por los resultados finales del trabajo;
- c) afectación en la formación y obtención de la estimulación en CUC.

Por tal motivo la dirección de la UEB se enfoca en la búsqueda de soluciones para la erradicación o minimización del problema.

Al analizar esta situación problemática, se puede plantear en la presente investigación el **problema científico** siguiente: necesidad de determinar variantes que garanticen un punto de equilibrio económico en la UEB Servicios Generales.

Para poder desarrollar la investigación de manera que se solucione, el problema define como **objeto de estudio** el Sistema de Gestión Económico Financiero y se precisa que el **campo de acción** es el Proceso de Gestión de los Servicios.

A partir de lo expuesto anteriormente se define como el **objetivo general** evaluar los servicios que brinda la UEB Servicios Generales mediante métodos y herramientas del proceso de análisis económico - financiero que permita a la Dirección de la ESUNI y de la mencionada UEB contar con la información precisa para la toma de decisiones.

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

Para darle cumplimiento al objetivo planteado se formuló la siguiente **hipótesis de investigación**: si se evalúan los servicios que son prestados por la UEB se obtendrá la información necesaria para revertir o minimizar la repercusión negativa del no cumplimiento de los planes de producción mercantil planificados para el período permitiendo además la continuidad de prestación de los servicios de la unidad acorde con la política económica – social de la ESUNI, caracterizada por la eficiencia en los servicios.

En búsqueda de lograr cumplir con el objetivo y la idea a defender propuesta, se hace necesario desarrollar las siguientes tareas:

1. Búsqueda bibliográfica
2. Breve análisis de la evolución histórica de la administración financiera
3. Analizar los Servicios prestados por la UEB.
4. Evaluar las deficiencias detectadas.
5. Proponer posibles soluciones.

En el desarrollo del trabajo se emplearon los siguientes **métodos de investigación científica**:

Métodos Teóricos:

1- Histórico – Lógico: al analizar la evolución e historia de los servicios, concepciones, tendencias y definiciones del tema por diversos investigadores.

2- Analítico – Sintético: al realizar la evaluación de los servicios se observa la relación en todas las partes.

3- Hipotético- Deductivo: en la formulación de la hipótesis para la aplicación de la propuesta metodológica.

Métodos Empíricos:

1- Observación directa.

2- Entrevistas.

3- Consulta a expertos.

4- Análisis de documentos sobre el tema objeto de estudio.

- Dialéctico materialista (Análisis y síntesis, la abstracción, inducción – deducción: a lo largo de toda la investigación).

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

1.8 Breve análisis de la evolución histórica de la administración financiera.

Las organizaciones surgen para hacer frente a una demanda insatisfecha en el mercado. Para satisfacer esa demanda se necesita hacer inversiones en activos de capital, financieros, etc., y disponer de recursos financieros. La organización no podrá sobrevivir en el tiempo cuando la rentabilidad de las inversiones realizadas no supere el costo de capital utilizado para su financiación. Se trata ciertamente de dos aspectos interdependientes, que configuran a la empresa como una verdadera estructura económico-financiera.

Las finanzas, consideradas durante mucho tiempo como parte de la economía, surgieron como un campo de estudios independiente a principios del siglo pasado. En su origen se relacionaron solamente con los documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital. El desarrollo de las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las empresas. La atención se centró más bien en el funcionamiento externo que en la administración interna. Además se intensificó el interés en los valores, en especial las acciones comunes, convirtiendo al banquero inversionista en una figura de especial importancia para el estudio de las finanzas corporativas del período.

Para principios del siglo XX, las finanzas centraban su énfasis sobre la materia legal (consolidación de firmas, formación de nuevas firmas y emisión de bonos y acciones con mercados de capitales primitivos).

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

Después de la II Guerra Mundial comienza a estudiarse los desarrollos de la Investigación Operativa y la Informática aplicados a la empresa. A mediados de la década del 50 adquirieron importancia la planificación y control, y con ello la implantación de presupuestos y controles de capital y tesorería. Nuevos métodos y técnicas para seleccionar los proyectos de inversión de capital condujeron a un marco para la distribución eficiente del capital dentro de la empresa. De esta época es la obra del profesor Erich Schneider, *Inversión e Interés* (1944), en la que se elabora la metodología para el Análisis de las Inversiones y se establecen los criterios de Decisión Financiera que dan lugar a la maximización del valor de la empresa. En su trabajo el profesor pone de manifiesto una idea en la actualidad vigente: una inversión viene definida por su corriente de cobros y pagos.

El administrador financiero ahora tenía a su cargo los fondos totales asignados a los activos y la distribución del capital a los activos individuales sobre la base de un criterio de aceptación apropiado y objetivo.

Posteriormente aparecieron sistemas complejos de información aplicados a las finanzas, lo que posibilitó la realización de análisis financieros más disciplinados y provechosos. La era electrónica afectó profundamente los medios que emplean las empresas para realizar sus operaciones bancarias, pagar sus cuentas, cobrar el dinero que se les debe, transferir efectivo, determinar estrategias financieras, manejar el riesgo cambiario, etc. Se idearon modelos de valuación para utilizarse en la toma de decisiones financieras, en el que la empresa tiene una gran expansión y se asientan las bases de las finanzas actuales.

En este período de prosperidad los objetivos que priman son los de rentabilidad, crecimiento y diversificación internacional, frente a los objetivos de solvencia y liquidez del período anterior. También se extenderán las técnicas de Investigación Operativa e Informatización, no sólo para grandes empresas.

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

Se va cimentando la moderna Teoría Financiera, donde se puede tener como ejemplo el desarrollo de la Teoría de Portafolio o Teoría de Selección de Carteras Markowitz (1960), punto de partida del Modelo de Equilibrio de Activos Financieros, que constituye uno de los elementos del núcleo de las modernas finanzas. Esta teoría explica que el riesgo de un activo individual no debe ser juzgado sobre la base de las posibles desviaciones del rendimiento que se espera, sino en relación con su contribución marginal al riesgo global de un portafolio de activos. Según el grado de correlación de este activo con los demás que componen el portafolio, el activo será más o menos riesgoso.

En 1955 James H. Lorie y Leonard Savage, resolvieron en Programación Lineal el problema de selección de inversiones sujeto a una restricción presupuestaria, estableciéndose una ordenación de proyectos.

A finales de los años 50', se comienzan a desarrollar métodos de análisis financieros y a darle importancia a los estados financieros claves: El balance general, el estado de resultado y el flujo de efectivo. En 1963, H. M. Wingartner, generaliza el planteamiento de Lorie y Savage a n períodos, introduciendo la interdependencia entre proyectos, utilizando Programación Lineal y Dinámica. En 1965 Teichrow, Robichek y Montalbano demuestran que en algunos casos de inversiones no simples, éstas podrían ser consideradas como una mezcla de inversión y financiación.

En los sesenta se empieza a ver el efecto de los estudios realizados en la década anterior, estudios en ambiente de certeza que servirán de base a los realizados en ambiente de riesgo e incertidumbre. Esta década supone una profundización y crecimiento de los estudios de la década de los cincuenta, produciéndose definitivamente un desarrollo científico de la Administración Financiera de Empresas, con múltiples investigaciones, resultados y valoraciones empíricas, imponiéndose la Técnica Matemática como el instrumento adecuado para el

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

estudio de la Economía Financiera Empresarial. Las finanzas se concentran en la óptima combinación de valores (bonos y acciones) y en el costo de capital.

En la década de 1970 empezó a aplicarse el modelo de fijación de precios de los activos de capital de Sharpe para valorar los activos financieros. El modelo insinuaba que parte del riesgo de la empresa no tenía importancia para los inversionistas de la empresa, ya que se podía diluir en los portafolios de las acciones en su poder. También provocó que se centrara aún más la atención sobre las imperfecciones del mercado cuando se juzgaba la selección de los activos realizada por la empresa, el financiamiento y los dividendos.

La década de los 70', se concentra en la administración de carteras y su impacto en las finanzas de la empresa.

1.9 Tendencias y alcances de la administración financiera en el mundo actual.

El Sistema de Administración Financiera en el mundo actual se caracteriza por ser un conjunto de principios, normas, organización y procedimientos de presupuesto, tesorería, inversión, crédito público y contabilidad gubernamental, los cuales sistematizan la captación, asignación y empleo de los recursos públicos pendientes a lograr eficacia, eficiencia y economía en el uso de los mismos.

Este sistema, actualmente en el mundo tiene como objetivos los siguientes:

- a) Establecer los mecanismos de coordinación de la administración financiera entre las entidades e instituciones de los sectores públicos, para implantar los criterios de economía, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos.
- b) Fijar la organización estructural y funcional de las actividades financieras en las entidades administrativas.

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

- c) Establecer procedimientos para generar, registrar y proporcionar información financiera útil, adecuada, oportuna y confiable, para la toma de decisiones y para la evaluación de la gestión de los responsables de cada una de las áreas administrativas.
- d) Establecer como responsabilidad propia de la dirección superior de cada entidad la implantación, mantenimiento, actualización y supervisión de los elementos competentes del sistema de administración financiera.

Como se mencionó inicialmente, la administración financiera cuenta con un conjunto de subsistemas de presupuesto, tesorería, inversión, crédito público y contabilidad gubernamental. A continuación se relacionarán las principales características de cada uno de estos subsistemas.

1.9.1 Tendencias y alcances de la administración financiera en nuestro país.

La Administración Financiera puede definirse como el sistema de teorías, técnicas y procedimientos para la toma de decisiones financieras de inversión y obtención de recursos monetarios, mediante las cuales se influyen directamente sobre la eficiencia en la utilización de los recursos escasos y la eficacia de la gestión de la Organización en su conjunto.

La Administración Financiera se ocupa de dos problemas básicos. Primero, ¿cuánto debería invertir la Organización, y en que activos concretos debería hacerlo? Segundo, ¿cómo deberían conseguirse los fondos necesarios para tales inversiones?

1.10 ¿Qué es la Administración Financiera?

Los objetivos generales de cualquier empresa suelen ser de tipo financiero y casi todas las decisiones empresariales tienen consecuencias financieras.

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

Tiempo atrás, el conocimiento de la Administración financiera quedaba reservado al departamento o persona encargada de tal labor, y los restantes departamentos se limitaban a sus respectivas responsabilidades, haciendo abstracción de temas concernientes a las finanzas de la empresa.

Actualmente, en las empresas modernas, las decisiones se toman de una forma más coordinada y la conexión entre departamentos resulta imprescindible. Por ello cualquier responsable de áreas ajenas debe tener conocimientos básicos en cuestiones financieras.

Administración financiera es todo lo relacionado con dinero, su tenencia, su movimiento, su administración, su inversión, etc. Todo lo relacionado con las finanzas recibe el calificativo de financiero. Por finanzas de la empresa puede entenderse los dineros de la empresa, la evolución de sus cuentas o sus relaciones con los distintos agentes e intermediarios financieros, siendo así este un tema antiquísimo, muy tratado y trabajado e imprescindible para un organismo. La administración financiera es una fase de la administración general que tiene por objetivo maximizar el patrimonio de la empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos.

En el mundo de hoy en el que se mueven las empresas o instituciones por pequeñas que estas sean, se necesita conocer las bases de la contabilidad y las finanzas. Palabras como balance, cuenta de resultados, amortización, provisiones, ratios, etc. forman parte de la cultura empresarial de las personas que llevan a cabo una actividad de empresa. El conocimiento de estos estados financieros resulta de suma importancia para conocer en qué situación se encuentra la empresa y cómo se debe planificar su futuro.

1.11 Funciones más importantes de la administración financiera.

1. Obtener fondos y recursos financieros.

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

2. Manejar correctamente los fondos y recursos financieros.
3. Destinarlos o aplicarlos correctamente a los sectores productivos.
4. Administrar el capital de trabajo.
5. Administrar las inversiones.
6. Administrar los resultados.
7. Presentar e interpretar la información financiera.
8. Tomar decisiones acertadas.
9. Maximizar utilidades.
10. Dejar todo preparado para obtener más fondos y recursos financieros cuando es necesario.

La administración financiera, es una rama de la administración general y es una técnica que en el primero de los casos, se apoya en hechos históricos basados en la contabilidad y posteriormente los usa para plantearse diversos escenarios en proyección. En el segundo caso, actúa en la expresión de planificación del estado, a través del presupuesto estatal, analiza, interpreta y orienta en sus diversas fases: elaboración, discusión, ejecución, control y evaluación. La administración financiera debe actuar en forma mancomunada con las otras áreas de cualquier organización, y su injerencia, cuando de dinero se trata es de carácter obligatorio; en virtud de que se trata de planificar, controlar y evaluar su desenvolvimiento.

La administración financiera junto a otras áreas estratégicas de la organización debe: coadyuvar a la elección de productos, su manufactura, comercialización y venta, crear los puntos en donde deben establecerse las estrategias de investigación, inversión, financiamiento, producción, incorporación y manejo de recursos estratégicos de personal, físicos y de hechos financieros. Procurar la obtención de fondos a bajo costo y de manera eficiente, es decir, se requiere la optimización del dinero, como recurso o energía cuyo costo de oportunidad y de racionalidad, le convierte en un área de manejo estratégico.

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

Los administradores financieros se encuentran involucrados con estas decisiones y deben interactuar con ellas. En la empresa, las áreas consideradas como principales funciones financieras son las siguientes:

1. Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
2. La cantidad de inversión que se requerirá para generar las ventas que la empresa espera realizar.
3. La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos y servicios cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento, o las decisiones de estructura de capital de la empresa.
4. Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general.
5. Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
6. Análisis de los flujos de efectivo en operación de todo tipo. Este aspecto ha recibido un impulso incremental en años recientes y ha dado lugar al surgimiento de un tercer estado financiero de naturaleza básica, el estado de flujos de efectivo, el cual puede deducirse a partir de los balances generales y de los estados de resultados.

De la mirada de los clásicos recientes como Ezra Salomón que ilustraban el problema interior en términos de ¿cuáles son los activos específicos que debe comprar una empresa, qué volumen de los mismos debe mantener, y cómo financiar las necesidades de capital?, se ha pasado al ambiente de ínter actuación interna con los otras esferas y sistemas de la organización de igual importancia con el fin de buscar el equilibrio que permita ser eficientes.

Las decisiones de financiamiento, búsqueda de fondos o recursos, obtención de dinero y otras tantas maneras de expresarlo, constituye por excelencia el campo del administrador financiero.

De estos conceptos se puede resumir que la administración financiera no es más que el conjunto de procesos, técnicas y procedimientos para la obtención de recursos financieros mediante los cuales debe influir un eficaz y racional uso de los mismos con el fin de garantizar una efectiva toma de decisiones.

1.12 El control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera.

Uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones de la actualidad, es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente al conjunto de la empresa.

Las organizaciones económicas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento, por ello se torna viable establecer algunos puntos de soporte para establecer las herramientas necesarias para tener un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo nos dará las luces para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que nos proporcionan el mayor beneficio.

Ya que las organizaciones pueden planificar e implementar cambios en su carácter y estructura fundamental por lo anteriormente dicho, toman gran relevancia los conceptos de eficacia en cuanto afectan las relaciones entre la organización y el entorno y la eficiencia por que afectan la estructura interna y las actividades operativas de la organización.

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

Las actividades instrumentales al servicio de los objetivos corporativos se resumen en explotación comercial, producción, aprovisionamiento, inversiones y mantenimiento de las finanzas, por ello es de vital importancia crear los vínculos necesarios entre todo el conjunto para así estructurar un buen sistema, que proporcione mayor seguridad y estabilidad a la organización.

Gestión Financiera

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

1.13 Sistema de control de Gestión Financiera.

Es activo o proactivo cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión empresarial, estructurándose en etapas esenciales, estas son:

- ✓ Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo.
- ✓ Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos.
- ✓ Establecimiento de estructura organizativa (ejecución y control).
- ✓ Medición, registro y control de resultados.
- ✓ Cálculo de las desviaciones.
- ✓ Explicación del origen y causas de las desviaciones.
- ✓ Toma de decisiones correctoras.
- ✓ Objetivos del Control de Gestión.
- ✓ Interpretación global de todas las funciones gerenciales.

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

- ✓ Integrar las variables estratégicas y operacionales.
- ✓ Correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
- ✓ Construir los indicadores adecuados de gestión.
- ✓ Mejora continuada de los resultados.
- ✓ Corregir sobre la marcha desviaciones.
- ✓ Reaccionar ante los cambios.
- ✓ Compendio temático.
- ✓ El control de gestión puede ser una herramienta de gran apoyo para la obtención de los resultados que la empresa quiera obtener en el futuro inmediato, la cual tiene definidos los siguientes instrumentos:
 - Contabilidad financiera.
 - Auditoría externa.
 - Contabilidad de gestión.
 - Análisis de ratios.
 - Auditoría y control interno.
 - Cuadro de mando.
 - Auditoría operativa.

1.14 Clave para la Gestión Financiera.

La clave para gestionar operativamente las organizaciones está en su sistematización. Cuando hablamos de sistemas de gestión, nos referimos esencialmente a los procesos racionales de gestión de una determinada actividad y a los elementos que confluyen en esos procesos para hacerlos posibles; elementos que es necesario planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar adecuadamente para alcanzar los fines propuestos.

Una de las actividades esenciales en la gestión de las organizaciones es la económico-financiera que responde a una premisa fundamental: los objetivos

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

económico-financieros de las organizaciones se orientan a generar la suficiente rentabilidad y liquidez para garantizar su competitividad, su continuidad y su desarrollo. La Gestión Económica persigue el objetivo de la rentabilidad, y la Gestión Financiera el de la liquidez, a través del control y dominio de las variables clave que afectan a todas las áreas de la organización.

Además, la Gestión Económico-Financiera puede resultar esencial si afecta a la estructura del sector en el que opera la organización o a sus ventajas competitivas y, por tanto, condicionar su estrategia.

La Gestión Económico-Financiera en las organizaciones es fundamental para la generación de valor. De ahí la importancia de la adecuada Gestión Económico-Financiera, es decir, de su planificación, organización, dirección, control y evaluación.

Dichos aspectos justifican sobradamente el esfuerzo innovador realizado desde AUREN para el diseño y elaboración de la Norma GEF 55001 EX: 2004 Reglas generales para la implantación de un Sistema de Gestión Económico-Financiera (SGEF).

Esta Norma es una propuesta para la sistematización de la Gestión Económico-Financiera mediante la implantación y mantenimiento de un SGEF que aglutine el conjunto de políticas, objetivos y metas, procedimientos, herramientas de análisis, control y evaluación, soportes para la mejora, elementos de identificación y medición de procesos de gestión y resultados, etc., que van a dar sustento a la Gestión Económico-Financiera.

Esta iniciativa pretende constituirse en una importante guía para la organización, y especialmente para la Dirección Económico-Financiera, al establecer la estructura

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

básica, andamiaje o esqueleto sobre el que debe soportarse la Gestión Económico-Financiera. Se trata de aprovechar todos los pasos dados por la organización hasta el momento para estructurarlo y sistematizarlo adecuadamente, de modo que facilite el avance, el desarrollo y la mejora continua de la Gestión Económico-Financiera de la organización.

La implantación de la Norma GEF 55001 permite gestionar adecuadamente las actividades de la organización encaminadas a determinar sus objetivos económicos y financieros y los medios para alcanzarlos, establecer presupuestos de ingresos y gastos y, por ende, de cobros y pagos, registrar todas las transacciones –explícitas e implícitas- que se producen y facilitar la información económico-financiera puntualmente, de forma veraz y uniforme, siempre en el marco de la satisfacción de las necesidades de sus agentes internos y agentes frontera, y de la adecuación a la rentabilidad y liquidez deseadas y condiciones del entorno; y todo ello en un marco de respeto a la normativa legal aplicable en cada momento.

La Norma GEF 55001 está diseñada por AUREN de modo similar a las Normas de aseguramiento de gestión de general aceptación como las ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001, UNE 16602: 2002 EX, ISO/IEC 17799, SA 8000, GRH 27001... con las que guarda singulares paralelismos. En consecuencia, la norma GEF 55001 puede formar parte del conjunto de normas de un Sistema Integrado de Gestión de la organización.

A grandes rasgos, el contenido que describen los aspectos centrales de esta norma puede resumirse en los siguientes requisitos de cumplimiento:

- 2 Política: La dirección debe definir una Política Económico-Financiera que declare las intenciones y principios de la organización en relación con su comportamiento en materia de Gestión Económico-Financiera, como marco de

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

actuación para el establecimiento de sus objetivos y metas en materia de Gestión Económico-Financiera.

- 3 Estructura y responsabilidades: Se deben definir la misión, responsabilidades, funciones, tareas y relaciones jerárquicas y funcionales de las personas que gestionan el SGEF. Se debe concretar la responsabilidad de la dirección, el nombramiento de un representante de la dirección para el sistema de gestión, así como determinar las responsabilidades del personal.
- 4 Planificación: Se deben definir objetivos y metas del SGEF, y establecer los programas de gestión Económico-Financiera para el logro de estos objetivos y metas. Además, se debe partir de un análisis inicial previo que permita realizar una planificación que determine lo que la organización va a necesitar en materia de Gestión Económico-Financiera. También deben tenerse identificados todos los requisitos legales que son de aplicación.
- 5 Implementación: La organización debe identificar y documentar todos sus procesos en materia de Gestión Económico-Financiera, tomando como referencia los ciclos económicos y financieros de la organización, siguiendo los requerimientos de la Norma GEF 55001.
- 6 Control de las Acciones: Se deben controlar de forma efectiva las acciones realizadas en materia de Gestión Económico-Financiera, a través del establecimiento de mediciones y supervisión de los resultados, y de la identificación de no conformidades y de la puesta en práctica de acciones correctoras y preventivas oportunas.
- 7 Evaluación del Sistema: Se deben poner en funcionamiento los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para asegurar la conformidad del SGEF, y para mejorar continuamente su eficacia y eficiencia. Para ello, la organización debe periódicamente, desarrollar auditorías internas y realizar revisiones por la dirección.

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

8 Mejora Continua: Se debe mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del SGEF, mediante la determinación del alcance y uso de herramientas de Gestión Económico-Financieras aplicables.

Una vez finalizada la implantación del SGEF puede obtenerse la certificación del sistema, si el resultado de la Auditoria es conforme, mediante la concesión de la Marca de Gestión Económico – Financiera.

El mantenimiento de la certificación debe someterse a controles periódicos, al objeto de determinar si el SGEF continúa funcionando adecuadamente y cumple con los requisitos de la Norma GEF 55001.

Tabla 1.1: Sistema de gestión económico – financiero según Norma 55001 ex: 2004.

OBJETIVOS DE LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA SEGÚN LA NORMA GEF 55001 EX: 2004	
Clarificación	Persigue la definición, delimitación y concreción del ámbito de actuación de la Gestión Económico-Financiera dentro de la organización
Simplificación	Como cualquier acto de normalización es esencialmente un acto de simplificación de los procesos de gestión económico-financiera
Comunicación	Trata de establecer y mejorar los canales de información y participación internos en la organización y en consecuencia, de facilitar la toma de decisiones adecuadas a los niveles directivos oportunos
Eficacia y eficiencia	Determina que la organización: Siga procedimientos de gestión económico-financieros adecuados a su estrategia y estructura Obtenga los recursos económicos y financieros cualitativa y cuantitativamente necesarios y al coste adecuado Vele por la protección de los activos económico-financieros y las fuentes de financiación de la organización Evite la duplicación de tareas y la ejecución de trabajos inútiles en materia de gestión económico-financiera Evite la ociosidad y el sobredimensionamiento de los recursos económicos y financieros de la organización Cumpla la normativa legal Disponga de un sistema adecuado de control de la gestión económico-financiera para medir, informar y evaluar de su eficacia y eficiencia
Integrabilidad	Aporta una visión integral del proceso de gestión económico-financiera y como tal, contribuye a la excelencia en la gestión empresarial.

1.8 Ventajas de la implantación de la norma 55001.

- ✓ Sustentar una adecuada gestión de la actividad económico-financiera de la organización.
- ✓ Sistematizar dicha actividad.
- ✓ Potenciar la gestión económico-financiera como factor diferencial de competitividad, con la ganancia en imagen y reputación correspondiente.
- ✓ Persigue garantizar la rentabilidad y liquidez de la organización y con ello su sostenibilidad.
- ✓ Avalar la responsabilidad social de la organización frente a sus agentes interesados.
- ✓ Ayudar a planificar, organizar y controlar las actuaciones, estratégicas y operativas, en el ámbito económico-financiero de la organización.
- ✓ Establecer de forma sistemática, continuada y segura la gestión de los recursos económicos y financieros, su mejora y salvaguarda y el aprovechamiento de las oportunidades tanto internas como externas para su mejora en la empresa.
- ✓ Permite la Certificación del Sistema.

1.9 Mercadotecnia de servicios.

Algunas personas pueden creer que no hay mercadotecnia de servicios, sino solo mercadotecnia en la cual el elemento de servicio es mayor que el de producto. Muchas organizaciones de servicios (aseguradoras, consultores y barberos) no piensan de sí mismos como productores o vendedores de bienes. Ellos se consideran al (al igual que lo hacen la mayoría de sus clientes) proveedores de servicios.

Podemos decir que el paquete de servicio está compuesto de un paquete de bienes y servicios que se proveen en algún ambiente.

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

El paquete consiste en cinco características:

- Factibilidad de Soporte: que es el recurso físico que debe estar en sitio antes de ofertar el servicio.
- Bienes de facilitación: es el material consumido o adquirido por el comprador o los ítems que provee un cliente.
- Información: datos de operación o información que provee el cliente para habilitar un servicio eficiente y personalizado.
- Servicios explícitos: los beneficios observables por los sentidos y que consiste de las características esenciales o individuales de un servicio.
- Servicios Implícitos: beneficios psicológicos que el consumidor puede sentir solo vagamente o las características específicas del servicio.

Todas estas características son experimentadas por el cliente y forman la base de su percepción del servicio.

En los servicios se debe hacer una distinción entre las entradas (clientes) y los recursos. La presencia del cliente como un participante en el proceso del servicio requiere atención al diseño de la facilidad lo cual no es encontrado en las operaciones tradicionales de fabricación. El cliente puede tomar una parte activa en el proceso y esta es una consideración importante.

Los servicios son creados y consumidos simultáneamente por lo que no son almacenados siendo esta una característica crítica en el proceso de gestión de servicios. Mientras los procesos de fabricación son operados como un sistema cerrado los servicios operan como un sistema abierto con el impacto total de variaciones de demanda siendo transmitida al sistema.

Una ventaja competitiva podría ser el conocer a los clientes. El sector de los servicios mantiene una tendencia incremental y cada día son más importantes en

la economía mundial a pesar de que sólo falta un mayor esfuerzo en la cooperación internacional en la consolidación de los mismos. Muchas naciones en desarrollo han logrado fortalecer su comercio gracias a que el sector de los servicios ha tomado auge en las mismas.

1.9.1 Concepto de mercadotecnia y mercadotecnia de servicios.

El crecimiento de los servicios, por lo general, no se ha debido a los desarrollos de mercadotecnia en la industria de servicios, sino más bien a la madurez de la economía y al aumento de los niveles de vida de nuestra sociedad. En forma tradicional, los ejecutivos de las compañías de servicio no han estado orientados hacia la mercadotecnia.

Quizá podamos identificar las razones para esta carencia de orientación de mercadotecnia. No hay duda de que la tangibilidad de muchos servicios crea a menudo más dificultades a los que se enfrentan los vendedores de producto. En muchas industrias de servicio, particularmente los servicios profesionales, los vendedores piensan de ellos mismos como productores o creadores y no como comercializadores del servicio. También, el fracaso del administrador para reconocer que la competencia existe puede influir en la carencia de interés en la mercadotecnia dentro de algunas industrias, empresas de utilidad pública y ferrocarriles, por ejemplo.

La razón que todo lo abarca, sin embargo, parece ser que los altos ejecutivos no han reconocido todavía cuán importante es la mercadotecnia para el éxito de una empresa. Este fracaso se ha reflejado en dos áreas de debilidad.

1. Estos ejecutivos tienen una visión limitada de la función de mercadotecnia y del negocio en el que se encuentran. Igualan la mercadotecnia a las ventas y fallan al considerar otras partes del sistema. Como consecuencia, la

administración falla en reconocer que muchos de sus problemas son de mercadotecnia.

2. Ha habido una coordinación insuficiente entre todas las actividades de mercadotecnia en las empresas de servicio. Muchas de éstas carecen de un ejecutivo cuya única responsabilidad sea la mercadotecnia, la contraparte del vicepresidente de mercadotecnia en una empresa productora de bienes.

Por fortuna, hay evidencia de que la situación total ha mejorado en forma marcada entre los comercializadores de servicio. Mientras que todavía hay un largo camino por recorrer en muchos de los campos de servicio, la perspectiva total futura parece buena por el reconocimiento y aceptación del concepto de mercadotecnia en la industria de servicios.

1.10 Naturaleza e importancia de los servicios.

Servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible que proporciona la satisfacción de deseos y que no están necesariamente unidas a la venta de un producto u otro servicio. Para producir un servicio se puede o no requerir el empleo de bienes tangibles. Sin embargo, cuando dicho uso se requiere no hay transferencia de la propiedad (en forma permanente) de estos bienes tangibles.

Estados Unidos se mueve más allá de la etapa de la economía industrial, hacia el punto donde está llegando a ser la primera economía de servicios del mundo. Casi las tres cuartas partes de la fuerza de trabajo no agrícola se emplean en proporcionar servicios.

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

Los trabajos en el área de servicios, de modo característico, se mantienen mejor en una recesión que los trabajos en las industrias productoras de mercancías.

Casi la mitad de los gastos del consumidor son para la compra de servicios. Además, la proyección para los próximos años indica que los servicios tendrán una participación aún mayor en el empleo y en los gastos del consumidor. Desafortunadamente, un aspecto del auge de la economía de servicios es que los precios de la mayor parte de los servicios suben a un ritmo considerablemente más rápido que los precios de la mayor parte de los productos.

1.10.1 Características de los servicios.

Los servicios en forma típica poseen características distintivas que crean retos y oportunidades especiales de mercadotecnia. Estas características dan por resultado programas de mercadotecnia que a menudo son substancialmente distintos de aquellos que encontramos en la mercadotecnia de productos.

Intangibilidad:

Los servicios son intangibles, no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos. Quienes hacen una operación de cirugía cosmética no pueden ver el resultado antes de la adquisición; los pasajeros de una aerolínea no tienen más que un boleto y la promesa de llegar sanos y salvos a su destino. Para reducir la incertidumbre, los compradores deben analizar la calidad del servicio. Sacan conclusión respecto de esta por la ubicación, las personas, el equipo, el material de comunicación y el precio, que es lo que pueden ver. Por lo tanto el prestador del servicio debe procurar que en cierta forma sea tangible.

Inseparabilidad:

Los bienes físicos se producen, después se almacenan, más tarde se venden y mucho más tarde se consumen, por eso son inseparables de quien los

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

proporcionan, ya sean personas o maquinas. Si una persona es prestadora de servicios, forma parte del servicio. Como su cliente también está presente cuando el servicio se produce, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios. Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado.

Variabilidad:

Los servicios son muy variables; su calidad depende del proveedor y de cuánto, dónde y cómo lo hace. Por ejemplo, ciertos hoteles tienen una mejor reputación que otros. En determinado hotel, uno de los empleados del mostrador de registro puede ser alegre y eficiente, mientras que el de la siguiente ventanilla es desagradable y lento. Incluso la calidad del servicio de un solo empleado puede variar según su energía y estado de ánimo en el momento de atender al cliente.

1.11 Calidad de perecedero del servicio.

Los servicios son perecederos, no pueden ser almacenados para usarlos o venderlos posteriormente. Ciertos médicos cobran a sus pacientes por las citas a las que no asisten porque el valor del servicio existía sólo en el momento en que el paciente no llegó. Esta característica de los servicios no es problema cuando la demanda es constante, pero cuando ésta fluctúa, los proveedores enfrentan problemas.

Evaluación de los servicios

Los usuarios son el punto fundamental para el diseño de todo servicio. Los cambios constantes del entorno influyen en sus necesidades, imponiendo nuevas formas de brindarle información, diseñando servicios que estén acorde con las mismas. Una vez diseñado e implementado el servicio se procede a una evaluación continua, con el fin de detectar deficiencias y brindarles un servicio acorde con sus necesidades informativas establecidas previamente.

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

Estas evaluaciones pueden ser sumativas y al final del proceso formativas, de forma tal que haya una continuidad del proceso evaluativo y a su vez se puedan detectar las fallas, y sobre la marcha corregirlas con vistas a que el servicio o sistema alcance el nivel deseado tanto por los usuarios como por los especialistas.

Aspectos Teóricos Conceptuales

Para poder llevar a cabo el proceso de evaluación es preciso tener en cuenta algunos aspectos teóricos relacionados con la evaluación de los servicios, que a su vez servirán para tener conocimiento de la realización propia de este servicio.

A continuación se presentan una serie de definiciones relacionadas con la evaluación plantadas por algunos autores expertos en la materia.

Según Lancaster “la evaluación debe ser dirigida principalmente a la identificación de puntos o limitaciones en un sistema existente y la formulación de mecanismos para incrementar su rendimiento.

Es una comparación entre los objetivos que se habría propuesto la institución objeto de estudio y la ejecución llevada a cabo, de manera tal que se pueda determinar si se ha producido alguna variación en la ejecución, y si esto ha ocurrido, si ha sido en una dirección deseada y hasta qué punto se ha comportado así.

Vickery, por su parte, considera que “evaluar significa estudiar cómo el funcionamiento o conducta de un sistema o subsistema se corresponde con el comportamiento que se estableció, esta puede revelar que componente (entrada o proceso) ejecuta la función que debe desarrollar dentro del sistema”.

Mientras que Atherton plantea que la evaluación “debe basarse en parámetros tales como la adecuación y la evaluación de las colecciones; la consistencia y la

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

confiabilidad de los procedimientos de entrada, la adecuación de los medios de almacenamiento; la calidad y la medición del grado de satisfacción de los usuarios.”

Para evaluar los sistemas como un todo, desde las entradas hasta las salidas, incluyendo uso y resultados, es necesario tener en cuenta los niveles de la evaluación.

- 1) Eficiencia: Tiene que ver con el comportamiento del sistema, sus objetivos, misión y visión. Cumplimiento de las metas propuestas en el sistema. También se estudian las expectativas del usuario y sus necesidades.
- 2) Eficiencia: tiene que ver con la relación existente entre las entradas y las salidas. Apunta hacia el aprovechamiento de los recursos y por ende a los costos.
- 3) Costo- beneficio: Relaciona también los recursos invertidos pero ahora en relación con los beneficios que aportan las salidas del sistema. El beneficio está dirigido, sin desviación posible, al uso de los productos y servicios, y por consiguiente al usuario.
- 4) Impacto: resultado después del uso. Acción de un factor sobre otro. Cambios que se producen de forma global a partir de la aplicación de determinados factores.

1.12 Definición de Servicio.

Es un bien pero se diferencia de otros porque siempre se consume en el momento en que es prestado.

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

Aunque generalmente el servicio es intangible como puede ser en el caso de la gestión de algún tipo de trámite que solicita el cliente a una empresa, también puede ser tangible en el caso por ejemplo de la reparación de algún electrodoméstico.

Entre las características más salientes que se suman a las ya expuestas de intangibilidad y tangibilidad se cuentan: heterogeneidad: dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales, esto tiene que ver con las variaciones de personas o momentos en que el mismo se entrega; inseparabilidad: tanto consumo como producción se producen total o casi simultáneamente; perecibilidad: un servicio no se puede almacenar, principalmente por esto último de inseparabilidad que les comentaba y ausencia de propiedad: aquel que compra un servicio adquiere el derecho a recibirlo pero no es el dueño del mismo.

En tanto, todo servicio y más si se quiere prestar uno que se bueno, deberá seguir los siguientes principios (sería bueno que varias empresas los lean concienzudamente y luego lo apliquen!): actitud de servicio, tener la firme convicción que es un honor servir, brindarle una plena satisfacción al comprador del servicio, en caso de ser necesario, si se presenta alguna contingencia, demostrar que no es imposible hallar una solución al problema que se presentó con el servicio, cobrar un servicio que no se brindó o se brindó mal, alejarse de conductas autoritarias, predicar con el ejemplo, esto quiere decir que por ejemplo la empresa que brinda servicios debe brindarle tanto a sus clientes como empleadores el mejor contexto trabajo.

Esto entre los principios básicos y en cuanto al momento en que se lleva a cabo el servicio deben observarse los siguientes: calidad, establecer las especificaciones del producto, un trato amable y cortés (lo cortés no quita lo valiente), adelantarse siempre a la satisfacción del cliente, cumplir las promesas que se asuman, no hacer esperar al cliente, esto entre lo más irritable que suele presentarse cuando

Evaluación de los Servicios Brindados en la UEB Servicios Generales

adquirimos algún servicio y finalmente permitirles siempre que den su opinión aunque sea negativa.

CAPITULO II. EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS BRINDADOS EN LA UEB SERVICIOS GENERALES

Este capítulo tiene como objetivo caracterizar a la entidad y realizar un análisis y evaluación de cada uno de los servicios que presta la UEB objeto de estudio, para detectar las deficiencias de cada servicio y proponer medidas que incluidas en las variantes a formular posibiliten el funcionamiento futuro de la misma dando solución al problema de investigación.

2.1 Caracterización de la UEB Servicios Generales.

La UEB Servicios Generales situada en Micro 300, avenida Puerto S/N Reparto Rolo Monterrey, Moa, Holguín; perteneciente a la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel “Camilo Cienfuegos Gorriarán” que forma parte del Grupo Empresarial Cubaníquel surge oficialmente el 1ro de agosto de 2002, con los objetivos siguientes:

- Maximización y especialización de los servicios de cultura industrial, reproducción de documentos y producciones textiles y artesanales.
- Incrementar la gestión económica y máxima eficiencia empresarial.
- Hacer más racional la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros dedicados a esta actividad.
- Desarrollar producciones de alta demanda y servicios a trabajadores.
- Disminuir los gastos actuales de los diferentes servicios que se brindan a los clientes.

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

- Liberar a los dirigentes de las distintas entidades de la Unión del Níquel de estas funciones a fin de que puedan dedicarse a elevar la eficiencia económica productiva de la entidad que dirigen.

Estructura Administrativa

La UEB Servicios Generales se encuentra conformada por una Dirección a la que se subordinan las áreas de limpieza Ché Guevara, PSA y Empresas, así como las brigadas Cultura Industrial, Imprenta, Taller de Servicios Productivos y Pipa de agua, ver anexo # 1. Estas áreas y brigadas se encuentran distribuidas geográficamente en el municipio como se detalla en el anexo # 2.

Ofrece a las empresas del Grupo Empresarial CUBANIQUEL tres servicios fundamentales:

1. Limpieza
2. Impresión y reproducción de modelos.
3. Tapicerías en general.

Misión de la UEB Servicios Generales

Prestar servicios de impresión de modelos, jardinería, recogida de desechos sólidos, limpieza de locales de trabajo, y producciones textiles y artesanales a las empresas de la Industria Cubana del Níquel, para esto cuenta con recursos humanos consagrados y un alto sentido de pertenencia.

Visión de la UEB Servicios Generales

Ser una organización con experiencia, trabajar constantemente por el perfeccionamiento, buscando la excelencia en los servicios y con el compromiso de satisfacer cada vez más a los clientes.

Valores compartidos de la UEB Servicios Generales

Esta unidad además se caracteriza por su competitividad empresarial, capaz de brindar sus servicios con una alta calidad y profesionalidad. Los valores fundamentales con que cuenta esta UEB son: sentido de pertenencia, disciplina, responsabilidad, honestidad, profesionalidad, consagración, colectivismo y creatividad.

Principales funciones de la UEB Servicios Generales

- Llevar a cabo la comercialización de las mercancías que son asignadas o adquiridas, empleando las técnicas comerciales más adecuadas.
- Analizar sistemáticamente el comprometimiento de las ventas.
- Controlar los inventarios permanentemente y en relación con la rotación que presentan, realizar la solicitud de compras de productos.
- Aplicar correctamente la Política de Precios vigente.
- Elaborar y presentar el Presupuesto de la UEB a la dirección de la empresa, analizando periódicamente el comportamiento de los indicadores económicos.
- Aplicar el sistema de pago a los trabajadores de acuerdo a los resultados obtenidos y a los sistemas de pago establecidos.

La UEB dentro de la ESUNI cataloga como unidad productiva y la eficiencia de la misma se mide tanto por el cumplimiento de los indicadores económicos planificados para el período: producción mercantil, costo de operaciones, costo por peso, utilidades, etc. como por indicadores de eficiencia enmarcados en: valor agregado, productividad por valor agregado, promedio de trabajadores, correlación salario medio productividad, etc. El comportamiento adecuado dentro de los parámetros o planes establecidos de estos indicadores son reguladores en los sistemas de pago por los resultados finales del trabajo y estimulación en divisa del cobro de los trabajadores de la unidad.

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

Caracterización de los Recursos Humanos

La fuerza de trabajo de la unidad se estructura en 141 trabajadores físicos, de ellos 103 son mujeres, las cuales representan el 73.03% de la misma. El personal en su totalidad esta contratado a forma indeterminada.

La categoría ocupacional de la misma se encuentra desagregada de la siguiente forma:

Tabla 2.1 Categoría ocupacional.

Categoría	%
Técnicos superior	1.0
Técnicos medio	4.25
Administrativos	1.41
Servicios	61.7
Obreros	29.07
Dirigentes	2.83

Fuente: Departamento Recursos Humanos de la UEB Servicios Generales

Como se aprecia el mayor % lo representan el personal de servicios y obreros, ejecutantes de los procesos fundamentales de la UEB (Tabla 2.1)

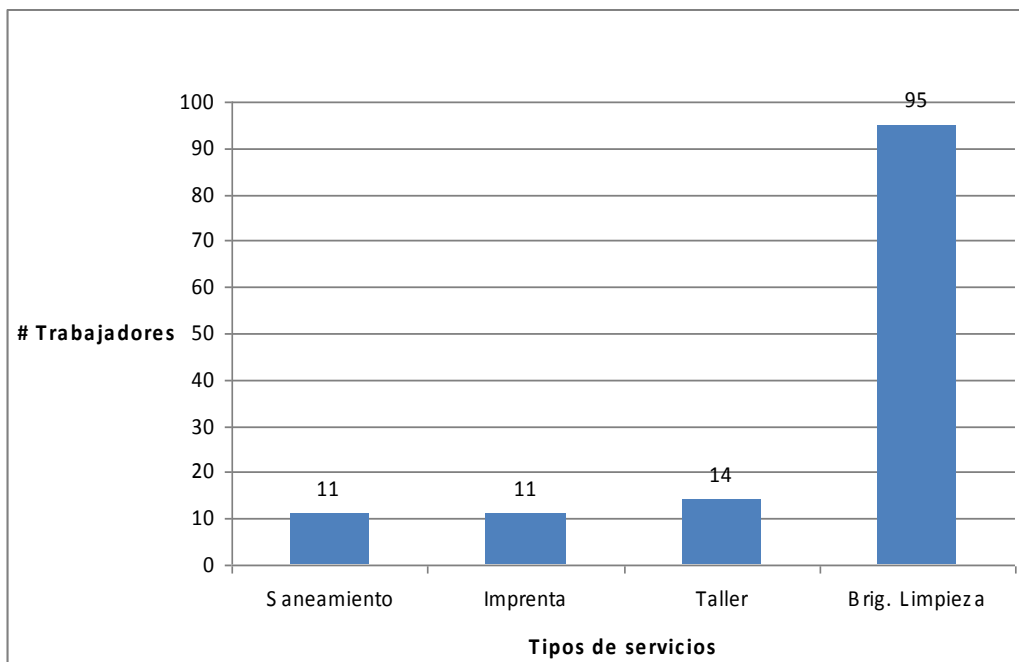


Gráfico 2.1 Fuerza de trabajo por tipo de servicio.

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

En general los trabajadores de la unidad poseen un bajo nivel escolar teniendo 66 empleados con una escolaridad hasta 9no.Grado, nueve hasta 6to, y tres no alcanzan este último grado.

Relación de clientes

Desde que el cliente entra a la UEB, comienza a formarse una imagen positiva o negativa del mismo, en función de si encuentra o no lo que necesita, la calidad del servicio, sus precios, el trato o la atención que reciba, así como el sentimiento que surge posterior de la recepción del mismo.

En este sentido es importante garantizar la existencia del sistema de protección al cliente, entendido como el conjunto de actividades, condiciones, mecanismos y medidas que posibiliten satisfacer las necesidades de los clientes y además salvaguardar sus intereses.

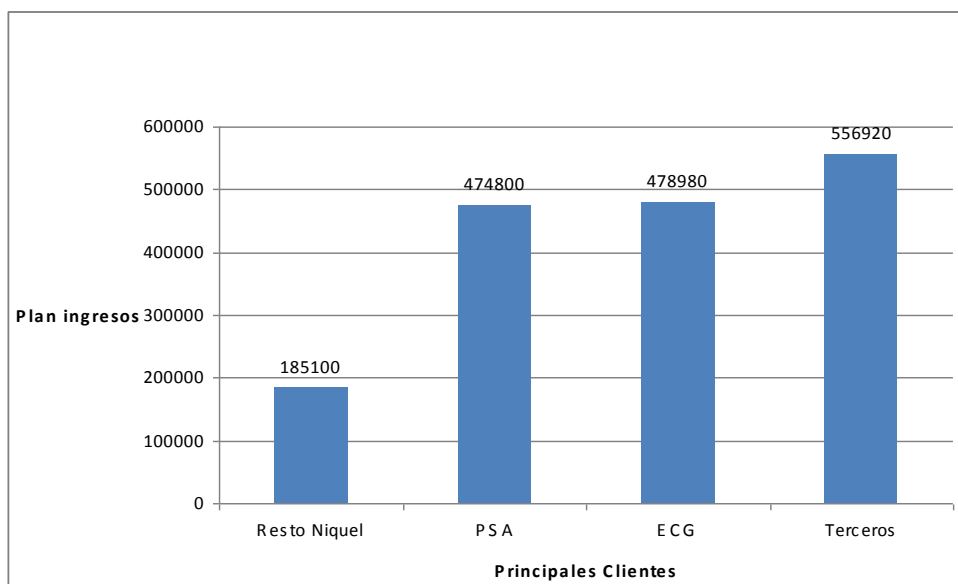


Gráfico 2.2 Principales clientes por nivel de ingreso.

La UEB de Servicios Generales centra sus servicios en la Empresa Comandante Ernesto Che Guevara, la Empresa Comandante Pedro Soto Alba y en el resto de las

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

empresas del grupo Cubaníquel. En el caso de la Imprenta, sus clientes principales son denominados Terceros.

Relación de proveedores

En el ciclo de compras intervienen como elementos principales: el comprador, el artículo, el vendedor y la situación en que se realiza la compra, los cuales interactúan para producir el resultado final.

La interacción entre las partes se efectúa a través del Agente Comercial, quien realiza los pedidos a los proveedores basados en la solicitud del área con una frecuencia de dos veces al año, teniendo en cuenta siempre la existencia en almacén, la rotación del inventario y el presupuesto asignado.

A continuación se muestra en la tabla 2.2 los principales proveedores en el mercado por tipo de servicio:

Tabla 2.2 Principales proveedores.

Servicios	Proveedores
Limpieza	ITH, Hilandería de Gibara
Impresión	Desembarco del Granma
Tapicería	ITH, Dujo Copo, AVIL

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Análisis y evaluación de los servicios que presta la UEB.

Esta unidad tiene por objeto social fundamental brindar servicios de limpieza, impresión y confección de modelos así como tapicería en general.

Servicios de limpieza y cultura industrial

Objeto social: ofrecer servicios de limpieza de locales, jardinería, recogida de desechos y cultura industrial a las entidades del sistema del Ministerio de la Industria Básica en el

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

territorio de Moa, en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de las empresas mixtas y extranjeras que pertenecen al sistema de la Industria Básica el cobro se efectúa en pesos convertibles.

El servicio de limpieza se brinda por tres áreas Ché Guevara, Pedro Sotro Alba y Empresas. Las dos primeras prestan el servicio a las entidades cuyos nombres las identifican y en el caso de la última sus clientes son Cubaníquel, Ferroníquel, Serconi, Rehabilitación Minera y la ESUNI.

Económicamente estas brigadas aunque cumplen los planes de producción mercantil presentan deterioros en el costo por peso de producción mercantil y total, las causas que originan esta situación están dadas en la prestación de servicios internos que no se pueden traspasar hacia la unidad o área receptora del servicio por no estar contemplados contablemente dentro de la cuenta correspondientes a Gastos de operaciones-servicios, sobrejecución del plan de salario en un 12.17% al ser el promedio de trabajadores real menor que el planificado, además de percibir cada trabajador un 30% del pago por los resultados finales del trabajo contra una planificación de un 5% respectivamente **(Tabla 2.3)**

Tabla 2.3 Producción y costos.

Indicadores	Acumulado mayo/2011		
	Plan	Real	%
Producción Mercantil	350.7	350.8	100.0
Gasto de Producción Mercantil.	270.8	284.1	104.9
Gasto Indirectos o de Administración	61.3	61.3	100.0
Utilidad o Pérdida en Operaciones	79.9	66.7	83.4
Utilidad o Pérdida Netas	18.6	5.4	28.8
Costo/Peso Producción Mercantil	0.77	0.81	104.9
Costo/Peso Total	0.95	0.98	104.0

Fuente: Departamento Economía de la UEB Servicios Generales.

La fuerza de trabajo está constituida por mujeres, 95 auxiliares de limpieza (Gráfico 2.1) que representan el 68.30 % de la fuerza de trabajo de la unidad y en su mayoría de

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

edad avanzada. Se considera que están expuestas a un trabajo exhaustivo atendiendo al tipo de superficie que deben limpiar. Existe una norma de limpieza para cada trabajadora de 750 m², abarcando al mes una extensión promedio de 18000 m².

El nivel de ausentismo de esta fuerza de trabajo es elevado (Gráfico 2.3), de forma acumulada al cierre de mayo 2011 cuenta con un índice de 6.12 % lo que representa el 87.34 % del total de la unidad 4.99 %. La incidencia mayor está dada por el factor enfermedad (Gráfico 2.4) y las patologías más dictaminadas son: problemas respiratorios, ginecológicos, ortopédicos.

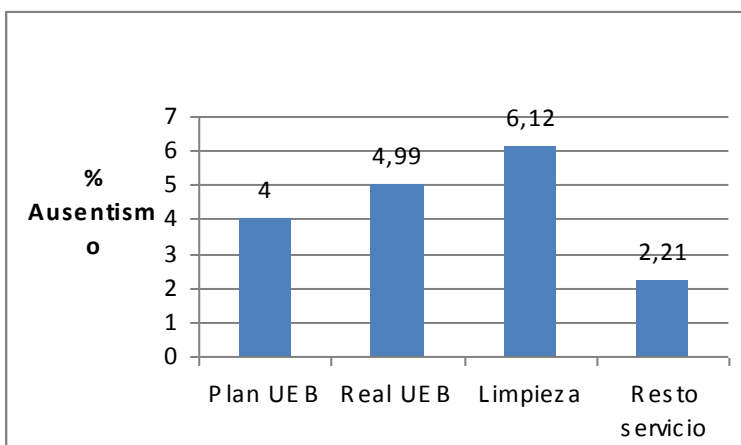


Gráfico 2.3 Influencia del ausentismo del servicio de limpieza en el acumulado de la UEB.

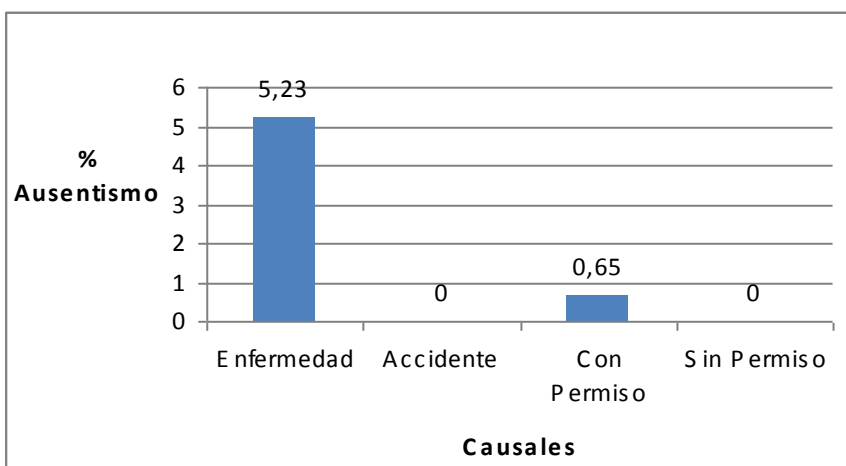


Gráfico 2.4 Identificación del por ciento de ausentismo por causales (servicio de limpieza).

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

La reposición del personal enfermo establecido en la Ley No 49 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTS) que asegure la continuidad del servicio con el consiguiente cobro de los servicios que genera cada auxiliar de limpieza no se efectúa con la rapidez necesaria. Por este concepto desde enero hasta mayo 2011 la unidad ha dejado de ingresar 16600.00 CUP y 1552.00 CUC.

Este problema incide negativamente en el incremento del nivel de ausentismo pues las trabajadoras que quedan laborando asumen el trabajo de las que se ausentan en aras de lograr cumplir los planes de producción mercantil

También por la no respuesta en tiempo a la solicitud de fuerza de trabajo efectuada por la UEB a la Dirección de Recursos Humanos de la ESUNI, no se ha podido ampliar el mercado de este servicio, por este concepto se ha dejado de ingresar 10 858.90 CUC hasta mayo 2011.

A las dos situaciones antes explicadas se suma que la fuerza de trabajo de estas brigadas pertenece al Grupo 1, siendo cantera para asumir nuevos puestos de trabajo de mayor remuneración y mejores condiciones en la empresa, esto provoca que el personal se traslade hacia otras áreas de la entidad sin la correspondiente reposición en tiempo de la misma en los puestos laborales vacantes de la UEB.

Como parte del proceso de Reordenamiento Laboral la empresa mantiene la política de no contratar personal externo para seguir ubicando en la entidad, pero la interna no se presta fácilmente a realizar las labores de limpieza.

El servicio se cobra por ficha de costo. Los ingresos generados por estas áreas representan el 49.52% (**Gráfico 2.5**) del total de la producción mercantil planificada para el período anual 2011 en la UEB Servicios Generales, 1 695 800.00 pesos. Cada auxiliar de las que integran las áreas de Che Guevara y Empresas, aporta de forma mensual al

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

cumplimiento de este plan 830.00 CUP y 77.60 CUC, en el caso de la Pedro Sotto Alba 1085.89 CUC.

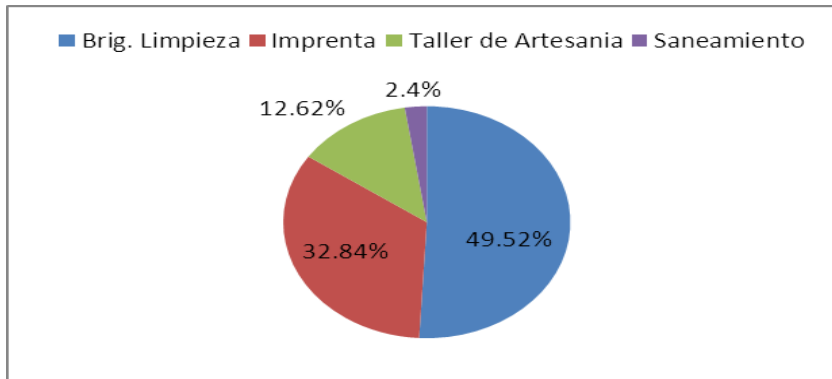


Gráfico 2.5: Plan de ingresos anual de la UEB.

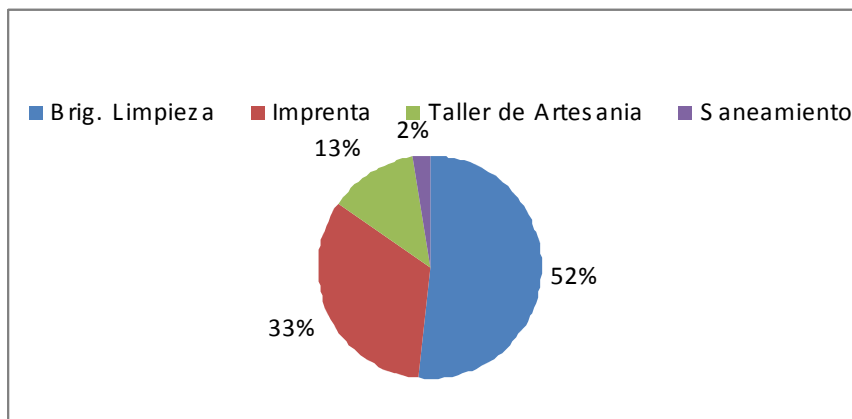


Gráfico 2.6 Plan de ingresos acumulado (enero – mayo/2011) de la UEB.

La ficha de costo aprobada presenta un margen de utilidad de un 5% en ambas monedas, este porcentaje se estableció para ayudar a la reducción de costos de las empresas productivas. Incluye entre los costos más relevantes el de los insumos necesarios en la prestación del servicio de limpieza, el gasto salarial con un 5 % aplicado por concepto de pago por los resultados finales del trabajo, porcentaje que está aprobado se perciba por el trabajador al cumplir la UEB al 100 % los planes de producción mercantil.

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

En la práctica cada auxiliar cobra hasta el 30 % por el pago de los resultados finales del trabajo pues el sistema de estimulación establecido en la unidad (No 5), define que el cobro por cada trabajador se hará por los ingresos totales generados a nivel de UEB, razón por la cual las brigadas de limpieza incumplen su costo por peso y/o caen en pérdida. El gasto salarial incluido en la ficha de costo por auxiliar es de 490.30 pesos, el promedio de cobro de cada una es de 588.36 pesos. Además tiene incluido un coeficiente que determina el nivel de gastos administrativos generado por la Empresa que no incluye el de la UEB. **(Tabla 2.4)**

Tabla 2.4 Ficha de costo del servicio de limpieza

FICHA PARA DETERMINAR EL PRECIO Y SU COMPONENTE EN PESOS CONVERTIBLES			
EMPRESA: ESUNI	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO:		
Organismo: MINBAS	UEB: Servicios Generales		
PRECIO EN CUC :	Servicio de Auxiliar de limpieza		
COMPONENTE EN DIVISAS:	UM: Uno	Año: 2008	
Volumen de producción para la ficha de costo:	CODIGO:		
Capacidad instalada:	% de capacidad utilizada:		
	Fila	CUP	CUC
(1)	(2)	(4)	(5)
COSTO			
Materias primas y materiales	1	0.00	25.09
Combustibles y Lubricantes	1.1		0.00
Energía eléctrica	1.2		0.00
Agua	1.3		0.00
Materias primas y materiales fundamentales	1.4	0.00	25.09
Sub total (Gastos de elaboración)	2	790.48	50.25
Otros gastos directos	3	0.00	38.55
Depreciación (*)	3.1	0.00	
Arrendamiento de equipos (**)	3.2		
Ropa y calzado (Trab.directos)	3.3		2.50
Alimentos	3.4		20.16
Otros	3.5	0.00	15.89
Gastos de fuerza de trabajo	4	667.68	10.00
Salarios	4.1	454.82	
Contribución a la seguridad Social	4.3	63.67	
Impuesto de la fuerza de trabajo	4.4	113.70	
Estimulación	4.5	35.48	10.00

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

Gastos Indirectos de Producción	5	68.22	1.20
Depreciación	5.1		
Mantenimiento y reparación	5.2	0.00	0.00
Servicios Comprados	5.2.1		
Trasposos	5.2.2		
Gasto del personal indirecto	5.2.3	68.22	1.20
Gastos generales y de admón.	6	54.58	0.50
Combustible y Lubricantes	6.1	0.00	0.00
Energía	6.2	0.00	0.00
Depreciación	6.3	0.00	0.00
ropa y calzado	6.4	0.00	0.00
Alimentos	6.5	0.00	0.00
Otros	6.6	0.00	0.00
Gastos de distribución y ventas	7	0.00	0.00
Combustible y Lubricantes	7.1		
Energía	7.2		
Depreciación	7.3		
Ropa y calzado	7.4		
Otros	7.5		
Gastos Bancarios	8		
Gastos totales o Costo de producción	9	790.48	75.34
Margen utilidad S/base autorizada (HASTA 3%)	10	39.52	
PRECIO SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MFP	11	830.00	
% Sobre el gasto en divisas (hasta un 3%)	12		2.26
COMPONENTE TOTAL EN PESOS CONVERTIBLES	13		77.60
TARIFA AUXILIAR DE LIMPIEZA PARA UN MES	16	830.00	77.60
TARIFA AUXILIAR DE LIMPIEZA POR M² DIARIO (700 m² diario)	17	0.049	0.005
Confeccionado por: Especialista Lic. Marianela Pérez López	Vto. Bueno Director de Economía Ing. Esteban Caballero de Paz		
Vto. Bueno: Director General ESUNI Ing. Osvaldo Hernández Abella	Aprobado: Especialista Unión 16/02/2008		

Fuente: Departamento Planificación Empresa ESUNI.

Los servicios de jardinería, recogida de desechos sólidos y cultura industrial están dirigidos principalmente hacia el cliente interno ESUNI.

La brigada Saneamiento encargada de la prestación de los servicios antes mencionados cuenta con una plantilla de once trabajadores (Gráfico 2.1), que representa el 7.91% del

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

promedio total de trabajadores de la UEB. Se encuentra desagregada por cargo de la siguiente forma:

Tabla 2.5 Desagregación por cargos de la plantilla de Saneamiento.

Categoría	Trabajadores
Jardineros	8
Recogedores de basura	2
Chofer	1

Fuente: Departamento Recursos Humanos de la UEB Servicios Generales

La brigada de Saneamiento está planificada para que opere al costo pues más del 50% de su fuerza laboral presta servicios internos en la ESUNI, con la consiguiente dificultad de no poder traspasar los gastos hacia las unidades o áreas receptoras de los servicios. Con respecto al plan el costo por peso total se sobregira debido a la planificación por debajo del real del promedio de trabajadores, sumándose además el cobro por cada trabajador de un 30% por concepto de pago por los resultados finales del trabajo contra un 5% presupuestado, los indicadores salario y otros gastos de la fuerza de trabajo se sobre ejecutan en 4392.00 pesos y 1293.90 pesos respectivamente.

Tabla 2.6 Producción y costos

Indicadores	Acumulado mayo/2011		
	Plan	Real	%
Producción Mercantil	16.9	17.4	103.0
Gasto de Producción Mercantil.	16.9	17.6	104.5
Gasto Indirectos o de Administración			-
Utilidad o Pérdida en Operaciones	0.0	-0.3	-
Utilidad o Pérdida Netas	0.0	-0.3	-
Costo/Peso Producción Mercantil	1.00	1.01	101.5
Costo/Peso Total	1.00	1.01	101.5

Fuente: Departamento Economía de la UEB Servicios Generales

Además, esta brigada presenta carencia de materiales para la prestación del servicio, específicamente machetes, limas, tijeras de podar, etc., que aunque se encuentran a la venta en el mercado nacional, la ESUNI no puede adquirirlos por no tener asignado un proveedor cuyo objeto social incluya la venta de estos útiles a terceros.

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

Este servicio se cobra por fichas de costo, las cuales presentan características y problemas similares a las citadas en el servicio de limpieza.

Servicio de Tapicería

Objeto social: producir y comercializar de forma mayorista colchones, almohadas, almohadones, cojines y tapicería en general, a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel en pesos cubanos y pesos convertibles; y de forma minorista a sus trabajadores y a los del sistema empresarial del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel en pesos cubanos y el componente en pesos convertibles a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel.

Los servicios que brinda la brigada Taller Servicios Productivos son cotizados tanto por las empresas del Níquel como por los trabajadores pertenecientes a este mismo sector.

Aun así, a pesar de contar con una buena demanda y competencia en desventaja con respecto a la calidad y a la geografía, esta brigada por seis años consecutivos no cumple sus planes de producción mercantil, los motivos han sido varios;

- Insuficiente financiamiento por parte de la Empresa, ligado a la crítica situación financiera presentada por la misma.
- Ejecución del presupuesto de materia prima de esta brigada en otras áreas de la empresa.
- Carencia de materia prima en el mercado provocado por la crisis económica mundial, los materiales utilizados en las producciones de esta brigada son en su mayoría de importación y los proveedores cubanos por cuestiones de impago con los internacionales no tenían en existencia. Esta brigada cuenta con una cartera de proveedores específicos y únicos en el territorio y parte de su materia prima es de

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

importación y destinada en ocasiones por la dirección del país para la Batalla de Ideas.

- En el año 2011 el problema se centra en la no tenencia de suficiente presupuesto de materia prima y materiales para asumir las solicitudes efectuadas por las entidades del Grupo Empresarial del Níquel.
- Paralización de los servicios a trabajadores por revisión del procedimiento de entrega de los mismos a los trabajadores por el Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel.
- Además, el proceso productivo se ve afectado por la tecnología obsoleta de las máquinas utilizadas, las cuales se mantienen trabajando por soluciones sugeridas por los trabajadores de la brigada, integrantes todos del Círculo de Mejora Continua.

Esta situación se revierte negativamente en el cumplimiento de los planes de producción mercantil de la UEB y de la brigada, la cual debe ingresar 214080.00 pesos al año, lo que representa el 12.62 % del total de ingresos a obtener en la unidad (**Gráfico 2.5**). Esto provoca además para los trabajadores una situación desfavorable.

La brigada está integrada por una plantilla de 14 trabajadores (**Gráfico 2.1**). Por cargos esta fuerza de trabajo se encuentra distribuida como se muestra en la tabla 2.7

Tabla 2.7 Desagregación por cargos de la plantilla del Taller Servicios Productivos.

Categoría	Trabajadores
Tapiceros	8
Ayudantes	3
Costureras	2
Jefe de brigada	1

Fuente: Departamento Recursos Humanos de la UEB Servicios Generales

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

Actualmente se encuentran trabajando en el Taller sólo siete trabajadores, el resto ha sido reubicado como consecuencia de no poder sufragar la brigada sus gastos ejecutados con sus ingresos obtenidos (**Tabla 2.8**).

Tabla 2.8 Producción y costos

Indicadores	Acumulado mayo/2011		
	Plan	Real	%
Producción Mercantil	86.7	18.7	21.6
Gasto de Producción Mercantil.	37.0	26.0	70.4
Gasto Indirectos o de Administración	23.8	15.2	63.7
Utilidad o Pérdida en Operaciones	49.8	-7.3	-14.7
Utilidad o Pérdida Netas	26.0	-22.5	-86.6
Costo/Peso Producción Mercantil	0.43	1.39	326.3
Costo/Peso Total	0.70	2.20	314.2

Fuente: Departamento Economía de la UEB Servicios Generales

Como se aprecia la brigada no mantiene ni siquiera un punto de equilibrio entre ingresos y gastos mostrando deterioros en el costo por peso tanto de forma total como en CUC.

Las partidas con más incidencia son las correspondientes a salario y otros gastos de la fuerza de trabajo, las cuales muestran un deterioro con respecto al plan de un 28.12% y un 27.98% respectivamente. Esta sobrejecución de los gastos planificados para estos dos indicadores está dado por:

1. El promedio de trabajadores planificado no está en correspondencia con el real existente, de un real de siete compañeros se presenta un plan de cuatro. Esta situación está dada por el proceso de Reordenamiento Laboral que debía hacerse efectivo en el año 2011.
2. El sistema de pago por los resultados finales del trabajo se hace atendiendo a los resultados generales de la unidad y no a los individuales por brigada.

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

La situación económica presentada anteriormente se revierte también en el surgimiento de no conformidades, tanto internas como externas, en el proceso:

1. Afectaciones salariales y de status laboral para los trabajadores pertenecientes a esta brigada.
2. Deterioro de los indicadores de eficiencia de la brigada: valor agregado, productividad por valor agregado, correlación salario medio productividad, etc.
3. Pérdida de mercado o clientes (Grupo Empresarial Cubaníquel)
4. Insatisfacción de los clientes:
 - No realización de todas las producciones presupuestadas provocando no ejecución y vencimiento del presupuesto destinado para ofrecer Servicios a Trabajadores.
 - Incremento de gastos al tener que contratar y realizar las producciones fuera del municipio.
 - Mala calidad de las producciones resultantes de los otros proveedores.

Otro problema que afecta a esta brigada, guarda relación con el contravalor, que consiste en devolver a las empresas en CUP el mismo importe que se cobra en CUC por la prestación de los servicios, específicamente los nombrados servicios a trabajadores, donde se le cobra al trabajador la moneda nacional y a las empresas el importe en divisas.

Este taller cuenta con una capacidad productiva de 40 juegos de living y 80 colchones, cada mes la brigada deja de percibir 8 847.60 CUP y 3 470.20 CUC por la no producción de 20 juegos de living debido a la falta de presupuesto y reubicación de la fuerza de trabajo y 6 940.40 CUP por la devolución del contravalor lo que suma un total de 19258.20 pesos.

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

Servicio de Impresión

Objeto social: brindar servicios de confección de modelos, documentos, folletos y libros técnicos al sistema del Ministerio de la Industria Básica y a otras entidades que presten servicios a este sistema ubicadas en Moa en pesos cubanos y pesos convertibles y en pesos cubanos a otras entidades radicadas en los territorios de Moa. En el caso de las empresas mixtas y extranjeras que pertenecen al sistema de la Industria Básica el cobro se efectúa en pesos convertibles.

En el punto 15 del resuelto primero de la Resolución 225 del 2011, referida al Objeto Social de la ESUNI, la brigada Imprenta es la más afectada, influyendo negativamente en la situación final de la UEB. La brigada y por ende la unidad deja de percibir a partir de junio 2011, de forma mensual \$47 260.00 CUP, representando en el año \$ 330 800.00 CUP.

Tabla 2.9 Principales clientes Terceros.

No	Clientes	Importe
1	Poder Popular Yara	\$ 10 500.00
2	Poder Popular Granma	35 000.00
3	Poder Popular Cauto Cristo	65 450.00
4	Dirección Cultura Buey Arriba	35 000.00
5	Dirección Trabajo Media Luna	13 650.00
6	Sectorial Salud Jiguaní	45 500.00
7	Poder Popular Buey Arriba	28 000.00
8	Poder Popular Río Cauto	17 500.00
9	Empresa Reparadora Il Frente	10 500.00
10	DIVEP	10 500.00
11	Poder Popular Contra maestre	17 500.00
12	Sectorial Salud Media Luna	28 000.00
13	Poder Popular Mella	21 000.00
14	Dirección Salud Media Luna	14 000.00
	Total de ingresos promedio	\$ 352 100.00

Fuente: Elaboración propia.

El mercado principal de esta brigada se encuentra en las provincias de Granma y Santiago de Cuba, en la **tabla 2.9** se muestra las principales entidades clientes de la

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

brigada Imprenta ubicadas en las provincias antes mencionadas, se plasma además el nivel de ingresos promedio que aporta cada una a la unidad.

Los ingresos que aporta la Imprenta por servicios a clientes Terceros representan del total planificado el 32.84 %, si solo se tiene en cuenta su plan individual; pero esta brigada asume para lograr el cumplimiento de los planes de producción mercantil de la UEB, el plan de ingresos del Taller de Servicios Productivos, lo que representa el 45.47%. **(Gráfico 2.5)**

Tabla 2.10 Producción y costos

Indicadores	Acumulado mayo/2011		
	Plan	Real	%
Producción Mercantil	226.1	390.1	172.5
Gasto de Producción Mercantil.	109.0	82.0	75.3
Gasto Indirectos o de Administración	39.6	39.6	100.0
Utilidad o Pérdida en Operaciones	117.1	308.1	263.1
Utilidad o Pérdida Netas	77.5	268.5	346.3
Costo/Peso Producción Mercantil	0.48	0.21	43.6
Costo/Peso Total	0.66	0.31	47.4

Fuente: Departamento Economía de la UEB Servicios Generales

Además de asumir los ingresos dejados de hacer por el Taller de Servicios Productivos, el margen de utilidad de la producción que se realiza en esta brigada compensa las debilidades del servicio de limpieza en este sentido, permitiendo así el cobro por todos los trabajadores de la UEB de hasta un 30% del pago por los resultados finales del trabajo al ser capaz la UEB de forma general de financiar con las utilidades este monto formado en el sobrecumplimiento de los planes de producción mercantil. Tabla 2.10

El cambio o modificación efectuado en este Objeto Social presenta mayor incidencia negativa por la pérdida de clientes en el mercado local, por clientes se refiere tanto a Terceros como a las empresas que integran el Grupo Empresarial Cubaníquel, al tener competencia (EMPLONI y Geocuba) que superan en tecnología a la brigada.

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

Esta información se pudo constatar por la Dirección de la UEB quien para mitigar el impacto que tendría la modificación del alcance geográfico de los servicios a brindar a los clientes Terceros se dio a la tarea de captación de nuevos clientes, el resultado final no fue positivo.

Sumándose a la obsolescencia de la tecnología empleada en esta brigada, está la falta de suministros, claves para lograr un buen funcionamiento de lo que se tiene, existiendo carencia de aditamentos de impresión (rodillos, foliadoras, letras, plomo, tinta, etc.)

Esta brigada cuenta con una plantilla de once trabajadores (Gráfico 2.1), y por cargos presenta la siguiente distribución:

Tabla 2.11 Desagregación por cargos de la plantilla de la Imprenta

Categoría	Trabajadores
Impresores	5
Operario de composición manual	1
Operario de composición mecánica	1
Ajustador Reparador	1
Encuadernadores	2
Jefe de brigada	1

Fuente: Departamento Recursos Humanos de la UEB Servicios Generales

La norma de producción mínima de impresión para los impresores es de 6 millares en una jornada laboral de 8 horas.

Por reordenamiento de la fuerza de trabajo en aras de lograr mayor productividad y aprovechamiento de la jornada laboral se encuentran reubicados en otras áreas de la empresa 5 trabajadores. Debido a la modificación del objeto social se impone realizar otro reordenamiento entre la fuerza de trabajo de la Imprenta.

La ESUNI como empresa perteneciente al Grupo Empresarial del Níquel, recibe servicios de la UEB Servicios Generales quien debe asumir en ocasiones gastos en los que incurre en la prestación de los mismos.

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

Los servicios internos se contemplan en el presupuesto como traspasos hacia las unidades, partida que disminuye los gastos totales a obtener en la brigada disminuyendo en relación directa su costo por peso.

Con la utilización del SISCONT (versión 5) para la contabilización de las operaciones, los servicios que se prestan a unidades o direcciones funcionales ubicadas contablemente fuera de la cuenta Gastos de Operaciones - Servicios (827) quedan sin transferirse asumiendo la brigada ejecutora los gastos en los que se incurre para la prestación del servicio, o en el mejor de los casos realizando una transferencia de los mismos hacia otras unidades productoras ubicadas dentro de la cuenta antes mencionada.

2.3 Propuesta de posibles variantes que garanticen un punto de equilibrio económico en la UEB Servicios Generales.

Como medidas para disminuir el impacto negativo en la UEB de la modificación del objeto social referido a la prestación de servicios a “Terceros” se propone:

1. Potenciar el Taller de Servicios Productivos, estabilizando la secuencia de abastecimiento material, lo que traería aparejado aumento del personal que labora en la brigada y de la producción mercantil a ingresar en la unidad, además
2. Priorizar la búsqueda y compra de piezas de repuesto para las máquinas de coser del Taller de Servicios Productivos,
3. Iniciar el proceso de otorgamiento de los servicios a trabajadores para cumplir los planes de producción físicos y en valores proyectados por la unidad,

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

4. Ejecutar compras de materia prima y materiales como, lona, tejido, hilo cordel, zíper, etc. con el objetivo de diversificar las producciones del Taller de Servicios Productivos.
5. Establecer sistemas de pago individual por cada brigada, cada trabajador cobraría acorde al resultado obtenido eliminando las pérdidas por brigadas de forma individual.
6. Aprobación de las fichas de costo incluyendo en ellas el monto total y real que debe asumir cada unidad correspondiente a gastos administrativos tanto de la empresa como de la propia unidad, incluir además otros gastos de las brigadas, ej., servicio de protección.
7. En consecuencia con lo establecido en la Ley No 49 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTS), efectuar por parte de la Dirección de Recursos Humanos la reposición de la fuerza de trabajo en tiempo.
8. Eliminar la emisión de traspasos mediante la contemplación de los gastos que conllevan la prestación de los servicios internos en el presupuesto de la UEB.
9. Gestionar la no devolución del contravalor.
10. Crear mecanismos económicos que permitan que el trabajador compre las herramientas de trabajo para brindar el servicio y el dinero se le reintegre después por la Empresa.
11. Mejorar mediante inversiones el equipamiento tecnológico tanto del Taller de Servicios Productivos como de la Imprenta, permitiendo aumento de producción mercantil, mejor utilización de la fuerza de trabajo con aumento de la productividad.

Estas medidas se incluyen en las variantes de funcionamiento económico y laboral que se detallan a continuación:

Variante I

Reorganizar la estructura económica y laboral de la UEB, con la división de los servicios brindados por esta unidad en productivos y presupuestados, respetando en todo cuanto es posible la planificación económica y laboral inicial del presupuesto 2011. Anexo # 6.

Los cambios estructurales definidos para lograr la implementación del modelo propuesto se enmarcan en:

- Reordenamiento del presupuesto central de la empresa y de la unidad atendiendo a la nueva estructura que adoptaría esta última. **Anexos # 4 y 5.**
- Creación o adecuación de los sistemas de pago y estimulación.
- Actualización de centros de costos y de nóminas por cada centro de costo propuesto. (Se refiere actualización y no creación pues la unidad cuenta con centros de costo y nóminas no utilizadas en estos momentos). **Anexo # 3**
- Reestructuración de la fuerza laboral según la categorización (productiva o presupuestada) en las nóminas y centros de costo actualizados.

Ventajas:

- Este modelo asegura la permanencia y calidad de los servicios que brinda la unidad.
- Erradica o minimiza las afectaciones salariales a percibir por los trabajadores **Anexo # 7.**

Desventajas:

- La no corrección en tiempo de las deficiencias tipificadas en cada uno de los servicios de la UEB.

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

- Se deteriora la comunicación.

Variante II

Centralizar los servicios por frentes fundamentales vinculados a las empresas productoras, lograr el perfil amplio tanto de los cuadros como de los trabajadores.

Modificar la estructura de las UEB de Gastronomía a modo de funcionamiento como complejos de Servicios, fusionando la UEB Servicios Generales a estas. **Anexos # 8, 9 y 10.**

- Trasladar la brigada Imprenta perteneciente a la UEB Servicios Generales para la UEB No 1 de Gastronomía, como Brigada subordinada al Director de la UEB.
- Trasladar el Área de Servicios PSA, perteneciente a la UEB Servicios Generales, para la UEB No 1 de Gastronomía, como área subordinada al Director de la UEB.
- Trasladar el Área Servicios Empresa perteneciente a la UEB Servicios Generales, para la UEB No 1 de Gastronomía como área subordinada al Director de la UEB.
- Trasladar la Brigada de Cultura Industrial perteneciente al Área Servicios Empresa de la UEB Servicios Generales, para la UEB No 2 de Gastronomía, como Brigada subordinada al Director de la UEB.
- Trasladar el Área de Servicios ECG, perteneciente a la UEB Servicios Generales, para la UEB No 3 de Gastronomía, como área subordinada al Director de la UEB.
- Trasladar la Brigada de Servicios Productivos perteneciente a la UEB Servicios Generales, para la UEB No 3 de Gastronomía, como Brigada subordinada al Director de la UEB.

Ventajas:

- Optimización de la fuerza de trabajo.

Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

- Se logra la reorganización de los servicios (limpieza, hospedaje y alimentación) en 3 frentes fundamentales (empresas productoras), por zonas geográficas y por consiguiente ahorro de gastos en la entrega de información y búsqueda de materias necesarias para cumplir su objeto.
- Capacidad de las UEB Gastronómicas para asumir nuevos servicios sin que se deterioren sus indicadores económicos, lo que puede influir de forma positiva en el pago por los resultados finales del trabajo y en la formación y obtención de la estimulación en CUC.

Desventajas:

- Disminuye la especialización y calidad del trabajo.
- Mayor complejidad (mecanismo de control) para los principales directivos.

CONCLUSIONES

- La investigación evaluó de manera independiente cada uno de los principales servicios que brinda la UEB Servicios Generales, mediante un proceso de análisis económico – financiero, brindando a la Dirección de la ESUNI y de la mencionada UEB contar con una herramienta que garantice la información precisa para la toma de futuras decisiones.
- La evaluación desarrollada permitió identificar en cada proceso las deficiencias que restan la calidad, eficiencia y eficacia que han caracterizado los servicios que se ofrecen en la UEB.
- Este trabajo determina variantes que garantizan un punto de equilibrio económico en la UEB Servicios Generales y ofrece a la empresa revertir o minimizar la repercusión de la modificación del objeto social en los planes de producción mercantil planificados para el período, permitiendo la continuidad de prestación de los servicios de la unidad acorde con la política económica – social de la ESUNI.

RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la Administración de la UEB Servicios Generales:

- Debatir los resultados obtenidos en este trabajo con el consejo de dirección de la ESUNI.
- Tomar en consideración la implementación inmediata de una de las variantes que se ofrecen en la presente investigación.
- Solucionar a partir de los resultados obtenidos las debilidades presentadas en los servicios.

BIBLIOGRAFÍA

- BLACK, FISCHER., MICHAEL C. JENSEN, AND MYRON SCHOLES (1972). The Capital Asset Pricing Model: Some Empirical Tests, pp. 79-121 in M. Jensen ed., Studies in the Theory of Capital Markets. New York: Praeger Publishers. En: Ferruz Agudo, L (2000): "Historia de la teoría de las decisiones financieras", [en línea] [consultado: 20110201] disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/fin016>
- Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Norma Cubana de Contabilidad No. 2. Estado de Flujo de efectivo. Resolución 235, 2005.
- FAMA, EUGENE F. (1968). Risk, Return and Equilibrium: Some Clarifying Comments. Journal of Finance Vol. 23, No. 1, pp. 29-40. En: Ferruz Agudo, L (2000): "Historia de la teoría de las decisiones financieras", [en línea] [consultado: 20101221] disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/fin016>
- GARCÍA VIDAL, G. "Administración. Una contribución Epistemológica". Monografía. [cd.rom]. Universidad de Holguín, 2006.
- GOLDRATT, E. El síndrome del pajar. Monterrey, Nuevo León, México: Ediciones Castillo S.A., 1993.
- GOLDRATT, E.; ROBERT, F. La Carrera. Monterrey, Nuevo León, México: Ediciones Castillo S.A., 1992.
- JARAMILLO GARZA, J. Propuesta de un modelo de rentabilidad financiera para las PYMES exportadoras. México. 2008.
- MUNILLA, F. "Gestión Económica Financiera". Monografía. [cd.rom]. Univ. de Holguín, 1996.
- SCHNEIDER, E. 1944. Inversión e Interés. Ed. Labor, Madrid. pp. 43- 44. En: Ferruz Agudo, L (2000): "Historia de la teoría de las decisiones financieras", [en línea] [consultado: 20110404] disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/fin016>
- SHARPE, WILLIAM F. (1964). Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk, Journal of Finance, 19 (3), 425-442. En: Ferruz Agudo, L (2000): "Historia de la teoría de las decisiones financieras", [en línea] [consultado: 20110320] disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/fin016>
- TEICHROEW D., ROBICH, A. MONTALBANO, M.1965. Mathematical Analysis of Rates of Return Under Certainty Management Science. Vol. 11, No. 3. pp. 395-403. En: Ferruz Agudo, L (2000): "Historia de la teoría de las decisiones financieras", [en línea]

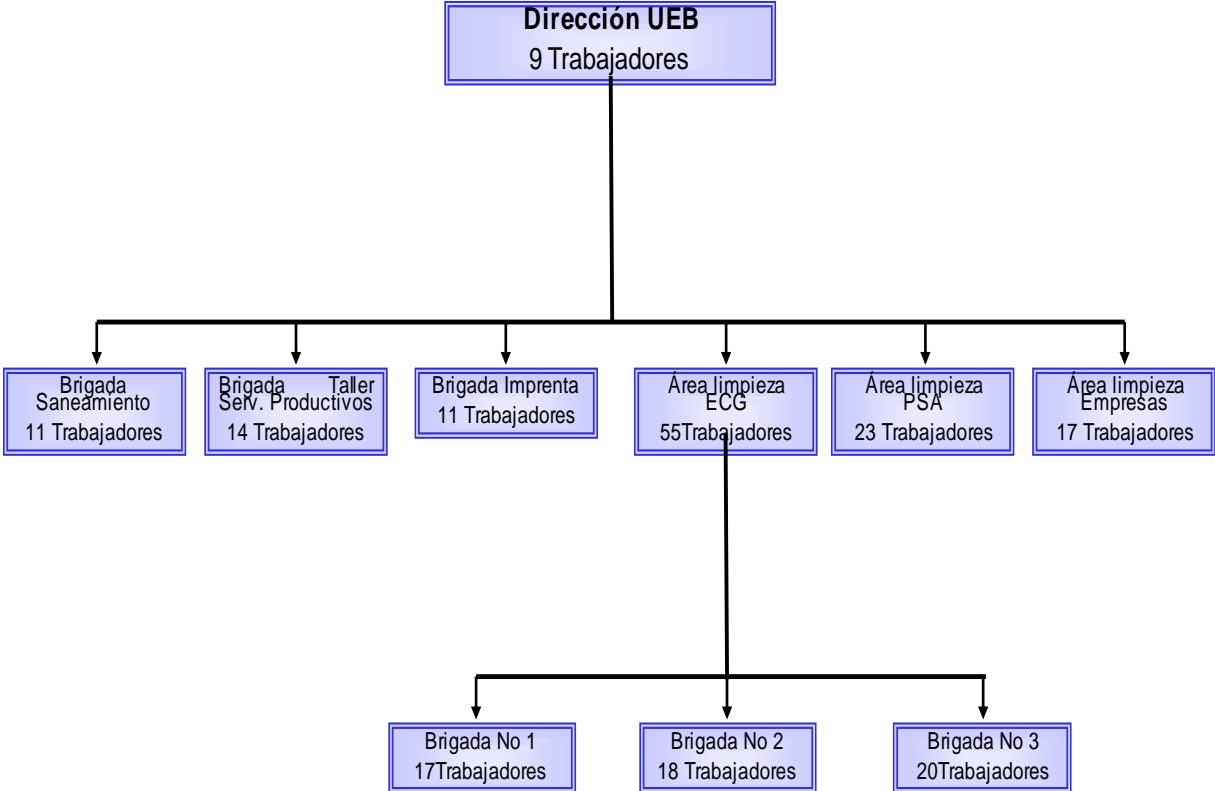
Evaluación de los Servicios brindados en la UEB Servicios Generales

[consultado: 20110212] disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/fin016>

- WARNER, J.(1977): Bankruptcy costs: some evidence. The Journal of Finance. Vol. 32, No. 2, May, pp. 71-81.
- WEINGARTNER, H. M. (1963). Mathematical programming and the analysis of capital budgeting problems, Prentice-Hall, NuevaYork. En: Ferruz Agudo, L (2000): "Historia de la teoría de las decisiones financieras", [en línea] <http://www.5campus.com/leccion/fin016> [12/2/2011]
- WESTON, H.; BRIGHAM, K. Fundamentos de administración financiera. 10. ed. México: Editorial Mc Graw Hill, 1994.

ANEXOS

ANEXO # 1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UEB SERVICIOS GENERALES.



**ANEXO # 2. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA UEB SERVICIOS GENERALES
EN EL MUNICIPIO DE MOA.**

Brigadas	Emplazamiento
Área limpieza Ché Guevara	Fábrica Ché Guevara
Área limpieza PSA	Fábrica PSA
Área limpieza Empresas	Dirección de la UEB Servicios Generales
Brigada Saneamiento	Dirección de la UEB Servicios Generales
Brigada Taller Servicios Productivos	Empresa CAME
Brigada Imprenta	Fábrica PSA

ANEXO # 3. ACTUALIZACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN DE CENTROS DE COSTOS Y NÓMINAS.

Centros de costo	Nombre Centro de costo	Nómina	Categoría
40361	Brigada Saneamiento	703	Presupuestado
40362	Dirección UEB	702	Productivo
40363	Brigada Imprenta	701	Presupuestado
40364	Brigada Taller Servicios Productivos	705	Productivo
40365	Pipa de agua	707	Presupuestado
40366	Área limpieza PSA	407	Productivo
40367	Área limpieza Ché Guevara	408	Productivo
40368	Área limpieza Empresas	402	Presupuestado
40370	Brigada Empresas Níquel	704	Productivo
40371	Brigada Imprenta Terceros	706	productivo

ANEXO # 4. PRESUPUESTO BRIGADAS PRODUCTIVAS JUNIO – DICIEMBRE/2011.

INDICADORES	Pp presupuestado		
	junio - diciembre 2011		
	CUP	CUC	Total
PRESUPUESTO DE GASTOS			
MATERIAS PRIMAS Y MAT. FUND.	21.1	50.1	71.2
Viveres	0.0	0.0	0.0
Otros Materiales Principales	16.6	21.0	37.61
Otros Materiales Auxiliares	3.0	14.6	17.55
Mantenimiento Automotor	1.3	12.7	14.0
Mantenimiento Industrial	0.3	1.8	2.0
Mantenimiento Civil	0.0	0.0	0.0
COMBUSTIBLE	0.0	5.2	5.2
Diesel	0.0	2.5	2.5
Gasolina	0.0	2.0	2.0
Lubricantes	0.0	0.8	0.8
GLP	0.0	0.0	0.0
ENERGIA	0.0	0.6	0.6
TOTAL DE GASTO MATERIAL	21.1	55.9	77.1
SALARIOS	312.0	0.0	312.0
OTROS GASTOS DE F. DE TRABAJO	121.7	0.0	121.7
<i>De ellos: IMP./ FZA. DE TRAB.</i>	78.0	0.0	78.0
Estimulación CUC	-5.9	5.9	0.0
Módulo Alimentario	-6.0	6.0	0.0
DEPRECIACION A. FIJO TANGIBLE	7.4	0.0	7.4
TOTAL DE AMORTIZACION	7.4	0.0	7.4
SERVICIOS PRODUCTIVOS	1.6	12.7	14.3
GASTOS COMISION DE SERVICIOS	0.0	0.0	0.0
OTROS	0.2	13.6	13.8
TASA C/ CARGO AL COSTO EMP.	5.9	0.5	6.4
Servicios de comunicaciones	0.0	0.0	0.0
Servicios de Seguros en Cuba	0.0	0.4	0.4
Servicios de Seguridad y Protección	0.0	0.0	0.0
Servicios Técnicos de Computación	1.0	0.4	1.3
Otros servicios de residentes	0.0	1.8	1.8
Teléfono	0.0	1.1	1.1
Fax	0.0	0.0	0.0
Celulares	0.0	0.7	0.7

CONTINUACIÓN...

Serv. de fumigación e higienización	0.0	0.0	0.0
Servicios de lavandería y tintorería	0.0	0.0	0.0
Servicios a trabajadores	0.0	2.6	2.6
Servicios de gestión de la calidad	0.0	0.0	0.0
Recargo 2% sobre débitos	0.0	0.0	0.0
Recargo 10% por ahorro de combustible	0.0	0.0	0.0
Recargo 1% por compra de divisas	0.0	0.0	0.0
Arrendamiento de contenedores	0.0	0.0	0.0
Certificación de la contabilidad	0.0	0.0	0.0
Control de Medio Ambiente	0.0	0.0	0.0
Costo de homologación técnica	0.0	0.0	0.0
Eventos nacionales e internac. en Cuba	0.0	0.0	0.0
Forum de Ciencia y Técnica	0.0	0.0	0.0
Gastos de transporte por ferrocarril	0.0	0.0	0.0
Gastos de viajes nacionales	0.0	0.0	0.0
Inspección técnica del transporte	0.1	0.0	0.1
Impuesto Terrestre	0.0	0.0	0.0
Licencia de Transporte Operativa	0.0	0.0	0.0
Mantto. y reparación de vehículos	0.2	3.4	3.7
Servicios MTTO Moa Diesel	0.0	0.0	0.0
Servicios MTTO Mercedes Benz	0.0	2.0	2.0
Servicios MTTO EMN	0.2	0.9	1.0
Servicios MTTO SASA	0.0	0.0	0.0
Servicios MTTO USTA	0.1	0.5	0.6
Normaliz., metrología y control de calidad	0.0	0.0	0.0
Pago al INRH	0.0	0.4	0.4
Medios de Protección	0.0	0.0	0.0
Protección contra incendios	0.0	0.0	0.0
Reparación de viviendas	0.0	2.0	2.0
Estímulo a trabajadores destacados	0.0	0.0	0.0
Otros destinos	0.3	1.8	2.1
Estimulación Moral Colectiva	0.0	0.0	0.0
Chequeos de Emulación	0.0	0.3	0.3
Atención a Cuadros	0.0	0.0	0.0
Profilactorio	0.0	0.0	0.0
Medicamentos	0.0	0.0	0.0
Servicios Optica Miramar	0.0	0.0	0.0
Otros Servicios Empleni	0.1	1.2	1.3
Servicios EINI	0.0	0.0	0.0

CONTINUACIÓN...

Servicios ECRIN	0.0	0.0	0.0
Servicios CEPRONI	0.0	0.0	0.0
Servicios ECI III	0.0	0.0	0.0
Convenio MES MINED	0.0	0.0	0.0
Servicios Geocuba (Estudios Sísmicos)	0.0	0.0	0.0
Servicios SIMEX	0.0	0.0	0.0
Servicios TELE CABLE	0.0	0.0	0.0
Servicios de Refritel	0.0	0.0	0.0
Módulo alimentario a trabajadores enfermos	0.0	0.0	0.0
Aporte a la ESIB	0.0	0.0	0.0
Servicios COPEXTEL	0.2	0.3	0.5
Gastos de Generalización	0.0	0.0	0.0
Pasaje Vía Azul	0.0	0.0	0.0
Arrendamiento de Locales	0.0	0.0	0.0
Servicios de energía entidades del grupo	0.0	0.0	0.0
Otros	0.0	0.0	0.0
Aporte por Carteles y Propaganda	0.2	0.0	0.2
Reforzamiento Alimentación	0.0	13.6	13.6
Medios de Protección	0.0	7.9	7.9
Aseo Personal	0.0	0.5	0.5
Ropa y Calzado	0.0	2.2	2.2
Compra de Sellos	0.0	0.0	0.0
Investigación y Desarrollo	0.0	0.0	0.0
Tasa de cargo al costo	5.9	0.5	6.4
Hospedaje	0.0	0.0	0.0
Pasajes	0.0	0.0	0.0
DIETAS MISIONES	0.0	0.0	0.0
PASAJES MISIONES	0.0	0.0	0.0
OTROS GASTOS MISIONES	0.0	0.0	0.0
Trasposos	4.1	7.0	11.1
Trasposos Hacia la Unidad	4.1	7.0	11.1
Servicio de UEB No1	0.5	1.0	1.5
Servicio de UEB No2	2.2	3.3	5.5
Servicio de UEB No3	1.0	2.0	3.0
Servicio de UEB Nicaro	0.0	0.0	0.0
Servicio de UEB Felton	0.0	0.0	0.0
Servicios Hotelería	0.2	0.1	0.3
Traspaso de transporte	0.3	0.6	0.8
Traspaso Servicios Generales	0.0	0.0	0.0

CONTINUACIÓN...

Traspaso de Mantenimiento	0.0	0.0	0.0
Traspaso de la Agricultura	0.0	0.0	0.0
Traspaso de la Unidad	0.0	0.0	0.0
Traspaso Servicio Gastronomía	0.0	0.0	0.0
Traspaso Servicio Hotelería	0.0	0.0	0.0
Traspaso Servicio transportación	0.0	0.0	0.0
Traspaso Servicios Generales	0.0	0.0	0.0
Traspaso de Mantenimiento	0.0	0.0	0.0
Traspaso de la Agricultura	0.0	0.0	0.0
TOTAL O.GASTOS MONETARIOS	7.7	26.8	34.5
TOTAL DE GASTOS	473.9	89.7	563.8
TOTAL INGRESOS	442.7	197.3	640.1
UTIL. (PERDIDA) DEL PERIODO	-31.2	107.6	76.3
Gasto de Salario por peso PB	0.0477	0.2833	0.1205
Gasto Material por peso en Ventas	0.7046	0.0000	0.4874
Gasto de Salario por peso en Ventas	0.0477	0.2833	0.1205
Relación Gastos Operación / Ingreso	0.7046	0.0000	0.4874
Relación Gasto Total / Ingreso Total	1.0705	0.4547	0.8806

ANEXO # 5. PRESUPUESTO BRIGADAS PRESUPUESTADAS JUNIO - DICIEMBRE/2011.

INDICADORES	Pp presupuestado		
	junio - diciembre 2011		
	CUP	CUC	Total
PRESUPUESTO DE GASTOS			
MATERIAS PRIMAS Y MAT. FUND.	77.2	17.7	94.9
Viveres	0.0	0.0	0.0
Otros Materiales Principales	69.4	7.3	76.69
Otros Materiales Auxiliares	5.8	0.0	5.83
Mantenimiento Automotor	0.9	6.1	7.0
Mantenimiento Industrial	0.2	1.7	1.9
Mantenimiento Civil	0.9	2.5	3.5
COMBUSTIBLE	0.0	5.1	5.1
Diesel	0.0	4.7	4.7
Gasolina	0.0	0.0	0.0
Lubricantes	0.0	0.4	0.4
GLP	0.0	0.0	0.0
ENERGIA	0.0	0.0	0.0
TOTAL DE GASTO MATERIAL	77.2	22.9	100.0
SALARIOS	71.9	0.0	71.9
OTROS GASTOS DE F. DE TRABAJO	28.1	0.0	28.1
<i>De ellos: IMP./ FZA. DE TRAB.</i>	18.0	0.0	18.0
Estimulación CUC	-1.2	1.2	0.0
Módulo Alimentario	-1.2	1.2	0.0
DEPRECIACION A. FIJO TANGIBLE	5.0	0.0	5.0
TOTAL DE AMORTIZACION	5.0	0.0	5.0
SERVICIOS PRODUCTIVOS	11.2	9.3	20.5
GASTOS COMISION DE SERVICIOS	0.0	0.0	0.0
OTROS	0.0	2.7	2.7
TASA C/ CARGO AL COSTO EMP.	0.0	0.0	0.0
Servicios de comunicaciones	0.0	0.0	0.0
Servicios de Seguros en Cuba	0.0	0.0	0.0
Servicios de Seguridad y Protección	11.2	5.3	16.5
Servicios Técnicos de Computación	0.0	0.0	0.0
Otros servicios de residentes	0.0	0.0	0.0
Teléfono	0.0	0.0	0.0
Fax	0.0	0.0	0.0
Celulares	0.0	0.0	0.0

CONTINUACIÓN...

Serv. de fumigación e higienización	0.0	0.0	0.0
Servicios de lavandería y tintorería	0.0	0.0	0.0
Servicios a trabajadores	0.0	0.0	0.0
Servicios de gestión de la calidad	0.0	0.0	0.0
Recargo 2% sobre débitos	0.0	0.0	0.0
Recargo 10% por ahorro de combustible	0.0	0.0	0.0
Recargo 1% por compra de divisas	0.0	0.0	0.0
Arrendamiento de contenedores	0.0	0.0	0.0
Certificación de la contabilidad	0.0	0.0	0.0
Control de Medio Ambiente	0.0	0.0	0.0
Costo de homologación técnica	0.0	0.0	0.0
Eventos nacionales e internac. en Cuba	0.0	0.0	0.0
Forum de Ciencia y Técnica	0.0	0.0	0.0
Gastos de transporte por ferrocarril	0.0	0.0	0.0
Gastos de viajes nacionales	0.0	0.0	0.0
Inspección técnica del transporte	0.0	0.0	0.0
Impuesto Terrestre	0.0	0.0	0.0
Licencia de Transporte Operativa	0.0	0.0	0.0
Mantto. y reparación de vehículos	0.0	4.1	4.1
Servicios MTTO Moa Diesel	0.0	4.1	4.1
Servicios MTTO Mercedes Benz	0.0	0.0	0.0
Servicios MTTO EMN	0.0	0.0	0.0
Servicios MTTO SASA	0.0	0.0	0.0
Servicios MTTO USTA	0.0	0.0	0.0
Normaliz., metrología y control de calidad	0.0	0.0	0.0
Pago al INRH	0.0	0.0	0.0
Medios de Protección	0.0	0.0	0.0
Protección contra incendios	0.0	0.0	0.0
Reparación de viviendas	0.0	0.0	0.0
Estímulo a trabajadores destacados	0.0	0.0	0.0
Otros destinos	0.0	0.0	0.0
Estimulación Moral Colectiva	0.0	0.0	0.0
Chequeos de Emulación	0.0	0.0	0.0
Atención a Cuadros	0.0	0.0	0.0
Profilactorio	0.0	0.0	0.0
Medicamentos	0.0	0.0	0.0
Servicios Optica Miramar	0.0	0.0	0.0
Otros Servicios Empleni	0.0	0.0	0.0
Servicios EINI	0.0	0.0	0.0

CONTINUACIÓN...

Servicios ECRIN	0.0	0.0	0.0
Servicios CEPRONI	0.0	0.0	0.0
Servicios ECI III	0.0	0.0	0.0
Convenio MES MINED	0.0	0.0	0.0
Servicios Geocuba (Estudios Sísmicos)	0.0	0.0	0.0
Servicios SIMEX	0.0	0.0	0.0
Servicios TELE CABLE	0.0	0.0	0.0
Servicios de Refritel	0.0	0.0	0.0
Módulo alimentario a trabajadores enfermos	0.0	0.0	0.0
Aporte a la ESIB	0.0	0.0	0.0
Servicios COPEXTEL	0.0	0.0	0.0
Gastos de Generalización	0.0	0.0	0.0
Pasaje Vía Azul	0.0	0.0	0.0
Arrendamiento de Locales	0.0	0.0	0.0
Servicios de energía entidades del grupo	0.0	0.0	0.0
Otros	0.0	0.0	0.0
Aporte por Carteles y Propaganda	0.0	0.0	0.0
Reforzamiento Alimentación	0.0	2.7	2.7
Medios de Protección	0.0	1.5	1.5
Aseo Personal	0.0	0.1	0.1
Ropa y Calzado	0.0	0.4	0.4
Compra de Sellos	0.0	0.0	0.0
Investigación y Desarrollo	0.0	0.0	0.0
Tasa de cargo al costo	0.0	0.0	0.0
Hospedaje	0.0	0.0	0.0
Pasajes	0.0	0.0	0.0
DIETAS MISIONES	0.0	0.0	0.0
PASAJES MISIONES	0.0	0.0	0.0
OTROS GASTOS MISIONES	0.0	0.0	0.0
Trasposos	-39.8	-8.4	-48.2
Trasposos Hacia la Unidad	0.5	1.0	1.5
Servicio de UEB No1	0.5	1.0	1.5
Servicio de UEB No2	0.0	0.0	0.0
Servicio de UEB No3	0.0	0.0	0.0
Servicio de UEB Nicaro	0.0	0.0	0.0
Servicio de UEB Felton	0.0	0.0	0.0
Servicios Hotelería	0.0	0.0	0.0
Traspaso de transporte	0.0	0.0	0.0
Traspaso Servicios Generales	0.0	0.0	0.0

CONTINUACIÓN...

Traspaso de Mantenimiento	0.0	0.0	0.0
Traspaso de la Agricultura	0.0	0.0	0.0
Traspaso de la Unidad	40.3	9.5	49.7
Traspaso Servicio Gastronomía	0.0	0.0	0.0
Traspaso Servicio Hotelería	0.0	0.0	0.0
Traspaso Servicio transportación	0.0	0.0	0.0
Traspaso Servicios Generales	40.3	9.5	49.7
Traspaso de Mantenimiento	0.0	0.0	0.0
Traspaso de la Agricultura	0.0	0.0	0.0
TOTAL O.GASTOS MONETARIOS	11.2	12.0	23.2
TOTAL DE GASTOS	153.6	26.5	180.0
TOTAL INGRESOS	0.0	0.0	0.0
UTIL. (PERDIDA) DEL PERIODO	-153.6	-26.5	-180.0
Gasto de Salario por peso PB	-	-	-
Gasto Material por peso en Ventas	-	-	-
Gasto de Salario por peso en Ventas	-	-	-
Relación Gastos Operación / Ingreso	-	-	-
Relación Gasto Total / Ingreso Total	-	-	-

ANEXO # 6. COMPARACIÓN ENTRE EL PRESUPUESTO INICIAL 2011 Y EL RESULTANTE DEL NUEVO MODELO ECONOMICO QUE SE PROPONE (SERVICIOS PRODUCTIVOS Y PRESUPUESTADOS)

INDICADORES	Plan inicial			PLAN sumatoria		
	2011			2011		
	CUP	CUC	Total	CUP	CUC	Total
PRESUPUESTO DE GASTOS						
MATERIAS PRIMAS Y MAT. FUND.	182.7	113.3	296.0	182.6	113.3	296.0
Víveres	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Otros Materiales Principales	159.0	48.8	207.8	159.0	48.8	207.75
Otros Materiales Auxiliares	16.2	24.0	40.2	16.2	24.0	40.18
Mantenimiento Automotor	4.7	30.9	35.5	4.7	30.9	35.6
Mantenimiento Industrial	0.9	5.5	6.3	0.9	5.5	6.3
Mantenimiento Civil	2.0	4.2	6.1	2.0	4.2	6.1
COMBUSTIBLE	0.0	17.8	17.8	0.0	17.8	17.8
Diesel	0	12.33	12.33	0.0	12.3	12.3
Gasolina	0	3.40	3.40	0.0	3.4	3.4
Lubricantes	0	2.1	2.1	0.0	2.1	2.1
GLP	0	0	0	0.0	0.0	0.0
ENERGIA	0.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0
TOTAL DE GASTO MATERIAL	182.7	132.1	314.8	182.6	132.2	314.8
SALARIOS	641.6	0.0	641.6	661.4	0.0	661.4
OTROS GASTOS DE F. DE TRABAJO	250.2	0.0	250.2	257.9	0.0	257.9
<i>De ellos: IMP./ FZA. DE TRAB.</i>	160.4	0.0	160.4	165.3	0.0	165.3
Estimulación CUC	-12.2	12	0.0	-13.9	13.9	0.0
Módulo Alimentario	-11	11	0	-13.6	13.6	0.0
DEPRECIACION A. FIJO TANGIBLE	26.6	0.0	26.6	26.6	0.0	26.6
TOTAL DE AMORTIZACION	26.6	0.0	26.6	26.6	0.0	26.6
SERVICIOS PRODUCTIVOS	21.9	34.6	56.5	21.9	34.8	56.6
GASTOS COMISION DE SERVICIOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
OTROS	0.3	28.0	28.3	0.3	28.4	28.7
TASA C/ CARGO AL COSTO EMP.	10.0	0.9	10.9	10.0	0.9	10.9
Servicios de comunicaciones	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Servicios de Seguros en Cuba	0	0.7	0.7	0.0	0.7	0.7
Servicios de Seguridad y Protección	19.2	9	28.2	19.2	9.0	28.2
Servicios Técnicos de Computación	1.6	0.7	2.3	1.6	0.7	2.3

CONTINUACIÓN...

Otros servicios de residentes	0	3.02	3.02	0.0	3.0	3.0
Teléfono	0	1.8	1.8	0.0	1.8	1.8
Fax	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Celulares	0	1.22	1.22	0.0	1.22	1.2
Serv. de fumigación e higienización	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Servicios de lavandería y tintorería	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Servicios a trabajadores	0	2.8	2.8	0.0	2.8	2.8
Servicios de gestión de la calidad	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Recargo 2% sobre débitos	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Recargo 10% por ahorro de combustible	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Recargo 1% por compra de divisas	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Arrendamiento de contenedores	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Certificación de la contabilidad	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Control de Medio Ambiente	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Costo de homologación técnica	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Eventos nacionales e internac. en Cuba	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Forum de Ciencia y Técnica	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Gastos de transporte por ferrocarril	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Gastos de viajes nacionales	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Inspección técnica del transporte	0.1	0.0	0.1	0.1	0.0	0.1
Impuesto Terrestre	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Licencia de Transporte Operativa	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Mantto. y reparación de vehículos	0.4	12.9	13.3	0.4	12.9	13.3
Servicios MTTO Moa Diesel	0.0	7.0	7.0	0.0	7.0	7.0
Servicios MTTO Mercedes Benz	0.0	3.5	3.5	0.0	3.5	3.5
Servicios MTTO EMN	0.3	1.5	1.8	0.3	1.5	1.8
Servicios MTTO SASA	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Servicios MTTO USTA	0.2	0.9	1.1	0.2	0.9	1.1
Normaliz., metrología y control de calidad	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Pago al INRH	0	0.6	0.6	0.0	0.6	0.6
Medios de Protección	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Protección contra incendios	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Reparación de viviendas	0	2.2	2.2	0.0	2.2	2.2
Estímulo a trabajadores destacados	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Otros destinos	0.5	2.8	3.3	0.5	2.8	3.3
Estimulación Moral Colectiva	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Chequeos de Emulación	0	0.3	0.3	0.0	0.3	0.3
Atención a Cuadros	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Profilactorio	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Medicamentos	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Servicios Optica Miramar	0	0	0	0.0	0.0	0.0

CONTINUACIÓN...

Otros Servicios Empleni	0.15	2	2.15	0.15	2.0	2.2
Servicios EINI	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Servicios ECRIN	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Servicios CEPRONI	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Servicios ECI III	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Convenio MES MINED	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Servicios Geocuba (Estudios Sísmicos)	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Servicios SIMEX	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Servicios TELE CABLE	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Servicios de Refritel	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Módulo alimentario a trabajadores enfermos	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Aporte a la ESIB	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Servicios COPEXTEL	0.35	0.5	0.9	0.4	0.5	0.9
Gastos de Generalización	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Pasaje Vía Azul	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Arrendamiento de Locales	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Servicios de energía entidades del grupo	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Otros	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Aporte por Carteles y Propoganda	0.33	0	0.33	0.33	0.0	0.3
Reforzamiento Alimentación	0	28.0	28.0	0.0	28.4	28.4
Medios de Protección	0	9.3	9.3	0.0	10.2	10.2
Aseo Personal	0	1.1	1.1	0.0	1.1	1.1
Ropa y Calzado	0	2.5	2.5	0.0	2.8	2.8
Compra de Sellos	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Investigación y Desarrollo	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Tasa de cargo al costo	10.03	0.90	10.94	10.03	0.9	10.9
Hospedaje	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Pasajes	0	0	0	0.0	0.0	0.0
DIETAS MISIONES	0	0	0	0.0	0.0	0.0
PASAJES MISIONES	0	0	0	0.0	0.0	0.0
OTROS GASTOS MISIONES	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Trasposos	-43.1	-1.9	-45.0	-43.1	-1.9	-45.0
Trasposos Hacia la Unidad	8.0	13.8	21.8	8.0	13.8	21.9
Servicio de UEB No1	1.8	3.5	5.3	1.8	3.5	5.3
Servicio de UEB No2	3.7	5.6	9.4	3.7	5.6	9.4
Servicio de UEB No3	1.7	3.5	5.2	1.7	3.5	5.2
Servicio de UEB Nicaro	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Servicio de UEB Felton	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Servicios Hotelería	0.3	0.2	0.6	0.3	0.2	0.6
Traspaso de transporte	0.5	1.0	1.4	0.5	1.0	1.4

CONTINUACIÓN...

Traspaso Servicios Generales	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Traspaso de Mantenimiento	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Traspaso de la Agricultura	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Traspaso de la Unidad	51.1	15.7	66.9	51.1	15.7	66.9
Traspaso Servicio Gastronomía	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Traspaso Servicio Hotelería	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Traspaso Servicio transportación	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Traspaso Servicios Generales	51.1	15.7	66.9	51.1	15.7	66.9
Traspaso de Mantenimiento	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Traspaso de la Agricultura	0	0	0	0.0	0.0	0.0
TOTAL O.GASTOS MONETARIOS	32.2	63.5	95.8	32.2	64.1	96.2
TOTAL DE GASTOS	1090.1	193.7	1283.9	1113.4	194.4	1307.7
VENTAS TOTALES	1360.6	335.2	1695.8	1029.9	335.6	1365.5
UTIL. (PERDIDA) DEL PERIODO	270.5	141.5	411.9	-83.5	141.2	57.8

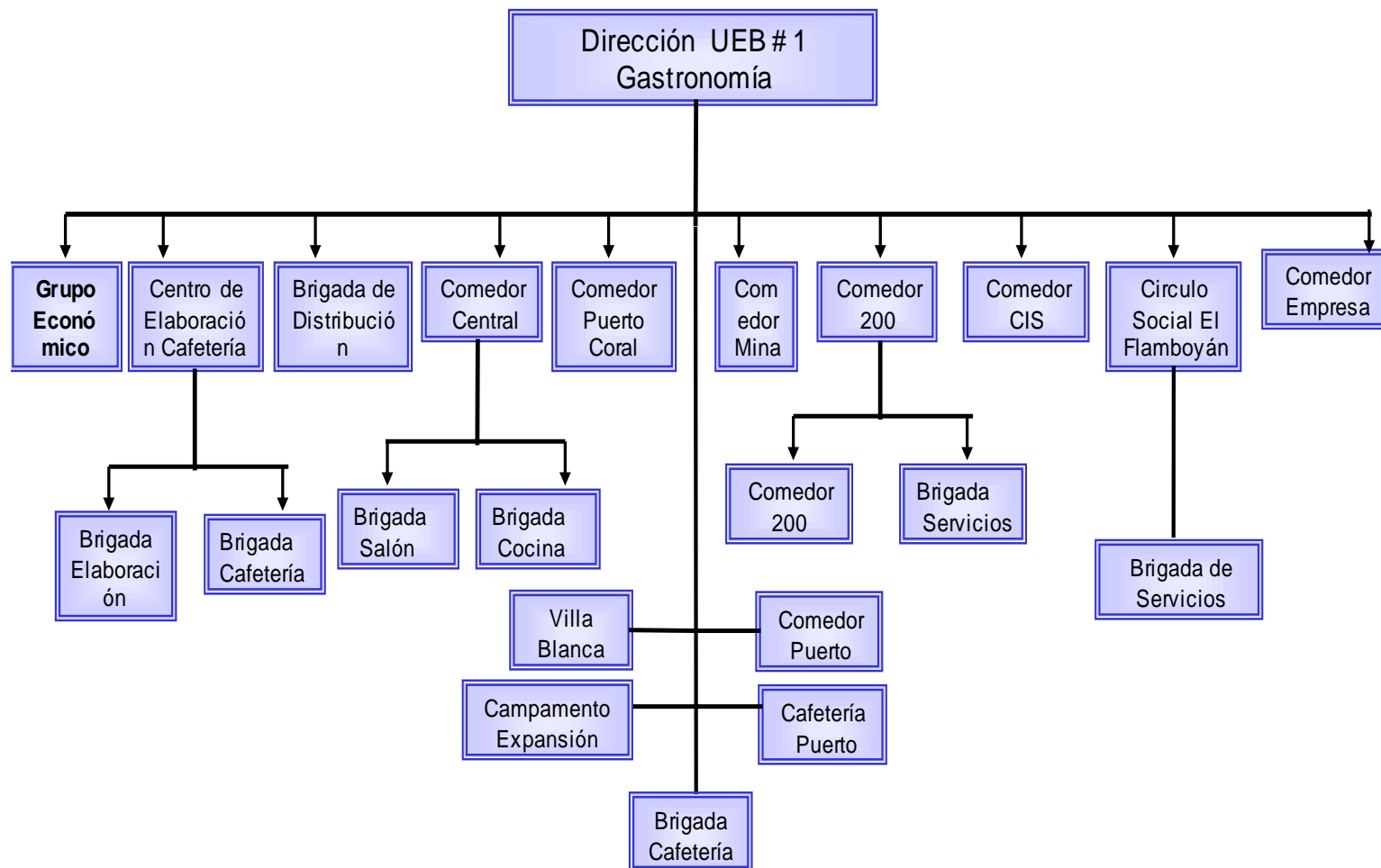
Leyenda:

PLAN sumatoria es igual a la suma del plan inicial hasta mayo + modelo propuesto
(presupuesto productivo + presupuesto presupuestado)

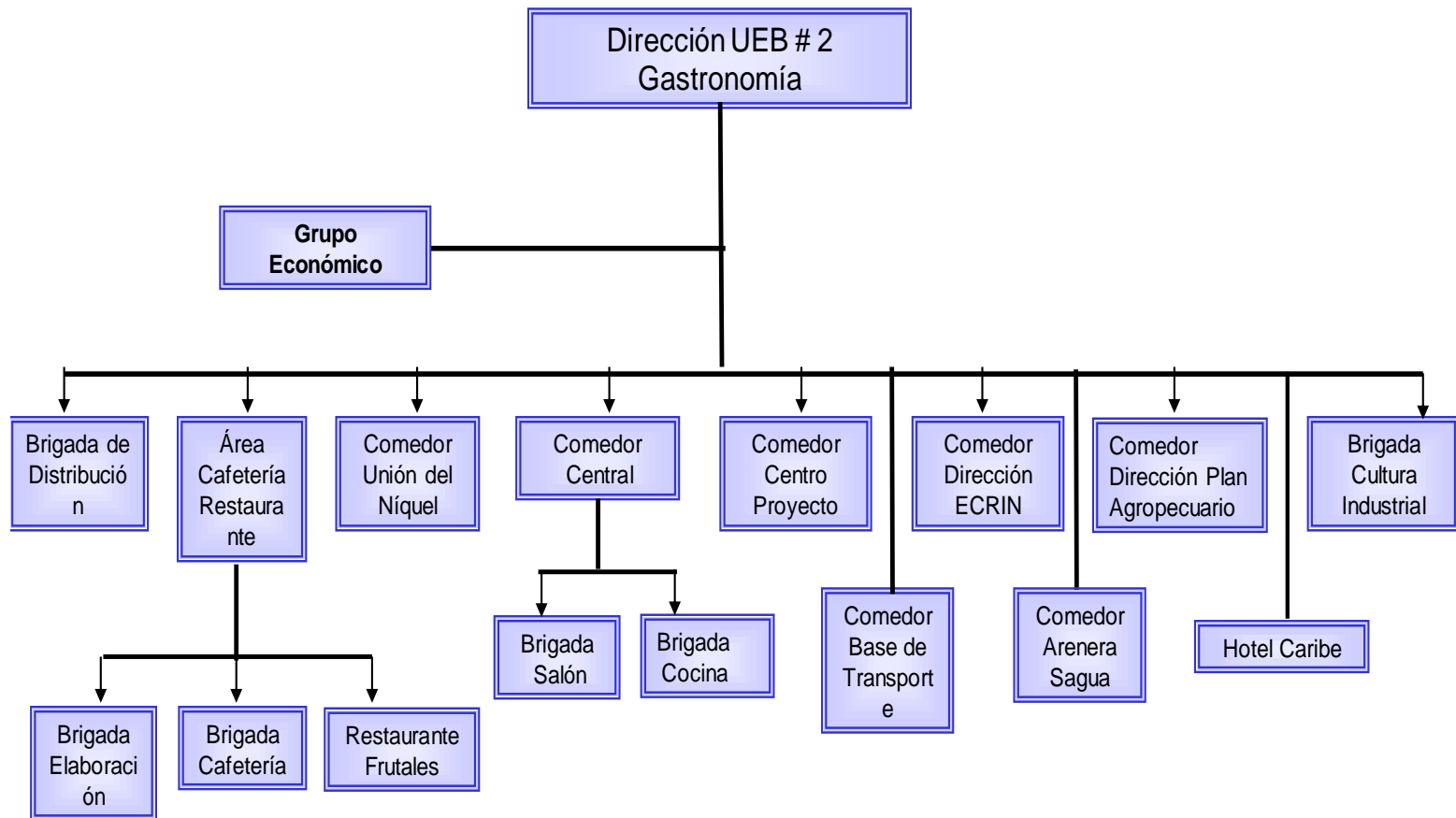
PROMEDIO DE TRABAJADORES REAL ACUMULADO	U	115	113	112	110	110	109	108
SALARIO MEDIO PLAN MES	P	483.2	498.0	487.6	489.9	494.4	488.8	500.0
SALARIO MEDIO PLAN ACUMULADO	P	483.7	485.4	485.7	486.1	486.8	487.0	487.9
SALARIO MEDIO REAL MES	P	514.9	514.9	514.9	514.9	514.9	514.9	514.9
SALARIO MEDIO REAL ACUMULADO	P	514.3	514.4	514.4	514.5	514.5	514.5	514.6
PRODUCTIVIDAD PLAN MES	P	832.6	830.5	891.0	891.0	891.0	891.0	828.1
PRODUCTIVIDAD PLAN ACUMULADO	P	1004.1	982.5	973.0	965.2	958.8	953.4	944.2
PRODUCTIVIDAD REAL MES	P	717.8	719.8	719.8	719.8	785.1	868.3	819.8
PRODUCTIVIDAD REAL ACUMULADO	P	1179.4	1120.8	1075.4	1039.3	1015.8	1003.4	989.1
CORRELACION SALAR MED/PRODUCT PLAN MES (**)	COEF	1.330	1.197	1.009	1.084	1.132	1.174	1.294
CORRELACION SALAR MED/PRODUCT PLAN ACUM (**)	COEF	0.903	0.936	0.942	0.955	0.971	0.987	1.008
CORRELACION SALAR MED/PRODUCTIV REAL MES (***)	COEF	1.643	1.428	1.318	1.410	1.337	1.269	1.346
(***) Correlación crecimientos: real 2011 sobre real 2010								

El análisis se hace con un ingreso real por debajo de lo planificado atendiendo a que también el Taller de Servicios Productivos presenta dificultades para el cumplimiento de sus planes (se subsanan con las solicitudes especificadas en el cuerpo del documento), aun así el comportamiento de la correlación acumulada se mantiene favorable hasta noviembre, el empeño será lograr que diciembre también presente un comportamiento favorable.

ANEXO # 8. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UEB No 1 DE GASTRONOMÍA.



ANEXO # 9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UEB No 2 DE GASTRONOMÍA.



ANEXO # 10. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UEB No 3 DE GASTRONOMÍA.

