



REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”

Trabajo de Diploma

*En opción al Título de Licenciado en
Contabilidad y Finanzas.*

*Título: Evaluación del impacto del Perfeccionamiento
Empresarial en la Filial Moa de Almacenes Universales
S.A.*

Autor: Rolando Baños Prego.

Tutores: Lic. Digna Marís Díaz Martínez.

Lic. Yuneisy Bell Batista.

*Curso, 2010-2011
“Año 53 de la Revolución”*

PENSAMIENTO

PENSAMIENTO

Tú eres lo que es el profundo deseo que te impulsa.

Tal como es tu deseo es tu voluntad.

Tal como es tu voluntad son tus actos.

Tal como son tus actos es tu destino.

Brihadaranyaka Upanishad.

DEDICATORIA

DEDICATORIA

A mis queridos padres Zenaida Prego y Roberto Baños,

A mi novia Yudelkis Aguilera,

A mis Hermanos Roberto, Rodolfo y Adela.

A mi familia y amigos.

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, novia, hermanos y familia en general.

A mi consultante Tania que me dio su apoyo incondicional.

A mis tutores.

A los excelentes profesores que tuve durante la carrera y a todas aquellas personas que hicieron posible esta realización.

RESUMEN

Resumen

El Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, se ha convertido en una política necesaria en la evolución empresarial. Para el desarrollo de este sistema, se hace necesario su continua evaluación, de aquí el motivo de esta investigación que lleva como título “Evaluación del impacto del Perfeccionamiento Empresarial en la Filial Moa de Almacenes Universales S.A.” para mostrar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se cumplen sus objetivos.

La misma tiene como objetivo general, evaluar el impacto del Perfeccionamiento Empresarial a través de la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión en la Filial Moa Almacenes Universales SA desde enero del 2010 hasta marzo del 2011, que permita conocer su grado de economía, eficiencia y eficacia en los principales procesos. Se adecuó la guía de acuerdo a las características de la Compañía, utilizando los resultados obtenidos para determinar el impacto a través de los métodos teórico, histórico- lógico, hipotético-deductivo y analítico- sintético.

Como resultado se evidenció la falta de gestión en varios de los procesos de la Filial que afectan de forma significativa el cumplimiento de sus metas, lo que dificulta la toma de decisiones para el logro de un mejor empleo de los recursos. Por tanto se recomienda fundamentalmente continuar la adaptación de la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión y su empleo como mecanismo de auto evaluación y realizar labores de capacitación que conlleven a lograr una mayor cultura de gestión de los procesos.

SUMMARY

SUMMARY

The application of modern methods and address styles and administration that allow that the production of goods and services are directed to the quality and satisfaction to the client, he/she has become a necessary politics for the controlled managerial evolution and established through the laws that govern the Managerial Improvement in Cuba. For the development of this system, it becomes necessary their continuous evaluation, of here the reason of this investigation that takes like I title "Evaluation of the impact of the improvement manager in the Branch Warehouses Universal CORP." to show the grade of efficiency, effectiveness and economy with which their objectives are completed.

To achieve it he/she thought about as general objective, to evaluate the impact of the managerial improvement through the Methodological Guide of Audit of Administration in the Filial Moa Universal Warehouses INC, allowing to know their grade of economy, efficiency and effectiveness in their main processes. The guide was adapted according to the characteristics of the Company using the heady results to determine the impact.

The diagnosis was able to show the administration lack in many of the processes of the Branch that affect in a significant way the execution of its goals, facilitating this way the taking of decisions for the achievement of a better employment of its resources, recommending to the address of the center the continuous and more and more efficient adaptation of the guide and its systematic employment as autoevaluación mechanism in the entity.

INDICE

INDICE

Introducción.....	1
Capítulo I. Fundamento teórico del Perfeccionamiento Empresarial. Surgimiento, evolución y desarrollo.	
1.1Contexto económico internacional.....	5
1.1.1 Tendencia en los antiguos países socialistas.....	7
1.2 Principales transformaciones en el sistema empresarial cubano.....	9
1.3. Normativas en las que se sustenta el Perfeccionamiento Empresarial...	12
1.4 Requisitos a cumplir para comenzar el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.....	16
1.4.1 Etapas y Pasos en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.....	16
1.4.2 Elementos que componen el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.....	18
1.5 Experiencias del Perfeccionamiento en la provincia.....	27
1.5.1 Experiencias del Perfeccionamiento en la provincia.....	29
1.6 Método para evaluar el Sistema de Dirección y Gestión.....	30
1.6.1Guía Metodológica de Auditoria de Gestión.....	31
1.6.2 Cuestionario No.1 Evaluación de la Gestión.....	32
1.6.3 Cuestionario No. II Marco para un sistema de indicadores de rendimiento y la evaluación del precio de incumplimiento.....	33
CAPÍTULO II. Evaluación del impacto del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en la Filial Moa de Almacenes Universales S.A.	
2.1Exploración y examen preliminar.....	35
2.2 Planeamiento.....	39

2.3 Ejecución.....	40
2.3.1 Estructura organizacional.....	40
2.3.2 Políticas y Metas.....	41
2.3.3 Gestión de los Recursos Humanos.....	42
2.3.4 Gestión de los Recursos Energéticos.....	45
2.3.5 Gestión de la Calidad.....	47
2.3.6 Gestión Económica Financiera.....	47
2.3.7Gestión Logística.....	49
2.3.8 Control Interno.....	51
2.3.9 Resumen de los resultados del diagnóstico.....	52
Conclusiones.....	54
Recomendaciones.....	55
Bibliografía.....	56
Anexos.....	58

INTRODUCCIÓN

Introducción

El surgimiento de las empresas se ha convertido en uno de los eslabones principales para el desarrollo económico, político y social provocando fenómenos como el proceso de globalización que ha dado al traste con grandes desarrollos tecnológicos, como es el surgimiento de la informática. Estos elementos han provocado mayor sinergia entre los sistemas económicos, trayendo consigo gran complejidad en las relaciones mercantiles y de producción, dinámica que nos insta a fortalecer nuestra economía a través del perfeccionamiento continuo de las entidades sin perder nuestro principio socialista, mediante la objetividad y el cumplimiento eficiente de los planes de la economía y el presupuesto del estado, con énfasis en los indicadores de eficacia, incremento de la productividad, disminución de los costos y ahorro de los recursos.

El desarrollo de la crisis de los años 70 fue el evento internacional más significativo en la actividad del sistema empresarial cubano, en el cual se iniciaron a finales de los 80 un grupo de transformaciones dirigidas a elevar sus resultados. En este contexto se destacaron por su alcance: la introducción de mecanismos y técnicas de funcionamiento en las empresas militares cercanos a las prácticas internacionales, el desarrollo de la experiencia de empresas laboratorios bajo el monitoreo del Instituto de Investigación del Trabajo, la modificación gradual del sistema de capacitación de los directivos empresariales, el fomento de sistemas empresariales más descentralizados en varios sectores de la economía especialmente en el turismo y en la gestión comercial externa. Sin embargo con el derrumbe del campo socialista, muchas de estas transformaciones se encontraban en su fase inicial de instrumentación y, por consiguiente, no habían alcanzado la madurez necesaria para construir factores de compensación a estos sucesos.

Para que la empresa cubana alcance sus objetivos, ha tenido que pasar por importantes cambios en el logro de la eficiencia, eficacia y competitividad y sin afectar la sostenibilidad del entorno. Los nuevos retos que debía asumir para su desarrollo futuro, quedaron expresados en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC): " Un elemento de gran importancia en el perfeccionamiento de la gestión empresarial es la continuidad

del actual proceso de redimensionamiento, como vía para situar a las empresas en condiciones imprescindibles de la efectividad en el uso de los recursos, sanear su situación económica, aplicar sistemas salariales y de estimulación, implantar los nuevos mecanismos financieros-tributarios e introducir los enfoques más modernos de la práctica internacional".

Por tanto el perfeccionamiento implica un reto para todas las empresas involucradas. Representando una nueva oportunidad para el sistema empresarial cubano y por su alcance, es un proceso de cambio que se manifiesta en las nuevas facultades concedidas a las empresas y sus órganos superiores de dirección empresarial, y en la renovación de políticas y procedimientos de acción que inciten al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores, resultando indispensable el total comprometimiento de estos para la creación del trabajo colectivo por el éxito del proceso.

El Perfeccionamiento Empresarial es, en esencia, un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos, en aras de incrementar la eficacia, la eficiencia y la economía de forma sostenible. Es por esto que luego de su implementación práctica en las entidades económicas, se necesita de un constante chequeo y análisis.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente y el hecho de que la Filial Moa de Almacenes Universales S.A. se encuentra en la implementación del sistema de perfeccionamiento empresarial, proceso inherente a la evolución de las empresas, se hace necesario la retroalimentación a través de la evaluación de la economía, eficiencia y eficacia mediante la Auditoría de Gestión. En los últimos años, la Filial presentó dificultades en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial relacionado con el cumplimiento de los objetivos trazados, debido a la no actualización de la estrategia maestra, la falta de jerarquización para la elaboración de la planificación de los centros de costos (se planificó de forma global), insuficiencia en las acciones de capacitación, por la falta de gestión y no están diseñados sistemas de pagos de estimulación para todo el personal vinculado a la actividad productiva.

Por lo antes expuesto se declaró como **Problema Científico de la Investigación:**

¿Qué influencia tiene la evaluación del sistema de perfeccionamiento empresarial a través de la auditoría de gestión, para conocer el grado de economía, eficiencia y eficacia en Filial Moa de Almacenes Universales S.A?

El Objeto de investigación es: Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, siendo su Campo de acción: Proceso de Evaluación del Perfeccionamiento Empresarial en la Filial Moa de Almacenes Universales S.A.

La investigación tiene como **Objetivo General:** Evaluar el impacto del Perfeccionamiento Empresarial a través de la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión en la Filial Moa de Almacenes Universales S.A, permitiendo conocer su grado de economía, eficiencia y eficacia en el funcionamiento de sus principales procesos.

Como **Hipótesis** se declaró: Si se realiza una evaluación del Perfeccionamiento Empresarial en la Filial Moa de Almacenes Universales S.A, se conocerá el grado de economía, eficiencia y eficacia en el desempeño de sus actividades principales permitiendo un impacto favorable y un mejor proceso de toma de decisiones.

Como guía para el trabajo investigativo se trazaron las siguientes **Tareas de Investigación:**

1. Definir el marco teórico conceptual del Proceso de Perfeccionamiento de la Empresa Cubana actual.
2. Diagnosticar y caracterizar la Filial Moa de Almacenes Universales S.A.
3. Aplicar la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión como instrumento de medición para la evaluación del Impacto del Perfeccionamiento Empresarial en la Filial Moa de Almacenes Universales S.A.
4. Evaluación del Impacto del Perfeccionamiento Empresarial en la Filial Moa de Almacenes Universales S.A.

Entre los diferentes Métodos de Investigación empleados se encuentran:

Métodos Teóricos:

- Histórico-Lógico: para analizar el surgimiento, evolución y desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial.
- Hipotético-Deductivo: para formular la Hipótesis.

- Analítico – Sintético : al arribar a las conclusiones

Métodos Empíricos:

- ✓ Entrevistas: se aplicó a trabajadores y directivos para realizar el diagnóstico preliminar y obtener información acerca de las deficiencias en el funcionamiento de los sistemas del Perfeccionamiento Empresarial.
- ✓ Encuestas: se aplicó a los trabajadores, para diagnosticar la situación actual de los diferentes sistemas implantados en la empresa.

Capítulo I

Capítulo I. Fundamentos Teóricos del Perfeccionamiento Empresarial. Surgimiento, evolución y desarrollo.

Las empresas como células principales de la economía se encuentran en la obligación de adaptarse al desarrollo tecnológico y dinámica existente en el mercado y las relaciones económicas internacionales, fenómenos que las obligan a mantener un perfeccionamiento continuo de sus operaciones y políticas gerenciales, de las cuales van a depender la eficacia, eficiencia y economía con que se cumplen sus objetivos.

1.1 Contexto económico internacional.

La primera mitad de los años 70 se caracterizó por el desarrollo de un grupo importante de desequilibrios relacionados con el funcionamiento del sistema capitalista, los cuales impactaron de forma singular en la dinámica económica de los principales países capitalistas. Al respecto cabe destacar el shock petrolero, la sincronización de los ciclos económicos nacionales, la evaluación del fenómeno de la estanflación, la crisis capitalismo monopolista de estado y del sistema monetario internacional, el desarrollo intensivo de nuevas ramas vinculadas al progreso científico técnico, el fin de los grandes conglomerados y la intensificación de la competencia en el ámbito mundial. De hecho, la conjugación de estos procesos, provocó una inflexión en la dinámica del propio sistema.

La evolución de los fenómenos anteriores condujo a replantearse un tratamiento totalmente diferente del papel del entorno nacional e internacional, de las capacidades gerenciales requeridas, del proceso de deslocalización e integración internacional de la producción, del tema de la dimensión o tamaño de las unidades productivas, así como la redefinición del alcance e importancia de la competitividad en las nuevas condiciones. En estas circunstancias, las empresas se enfrentaron a requerimientos y complejidades mayores de las acostumbradas en períodos anteriores, lo que propició la aparición de algunas propuestas teóricas de hondura, las cuales alcanzaron su notoriedad con posterioridad al período referenciado y la introducción de cambios en las formas operacionales prácticas en el ámbito empresarial.

Por otra parte la crisis del dólar afectaba el sistema monetario internacional, que se desencadenó a partir de 1973 como resultado de la incapacidad de la

economía de los Estados Unidos de mantener la paridad fija del dólar frente al oro establecida desde Bretton Woods, ella contribuyó de forma directa a aumentar la complejidad en la manipulación de las finanzas, tanto interna como internacionales. La decisión inevitable de establecer el régimen de explotación de las monedas nacionales, como resultado de la crisis, provocó la expansión de presiones inflacionarias y de movimientos permanentes de los tipos de cambios. En este sentido, las empresas se vieron obligadas a modificar su enfoque histórico de manejo del riesgo cambiario y de administración financiera, con la finalidad de lograr un uso más eficiente de los recursos financieros. Bajo estas condiciones la contabilidad se convirtió en el área más importante en el campo de la administración.

De igual forma, la modificación de los métodos tradicionales de administrar las finanzas en el ámbito empresarial se debió a que el propio desarrollo de la crisis del sistema monetario internacional favoreció que se iniciara un amplio, y a la vez complicado, proceso de innovación fomentando nuevos servicios financieros, que permitió la expansión del capital ficticio en todas sus dimensiones y en todas sus variantes, y la ulterior transformación de este proceso en eslabón del nuevo estadio de la internacionalización del capital.

Una conclusión posible, que se desprende de los aspectos antes indicados, es que el desarrollo alcanzado por el capital ficticio condiciona que éste determine el límite de efectividad de las transformaciones organizacionales y de rendimiento del propio capital.

El desarrollo del shock petrolero impuso el fomento de nuevas formas de organización de las producciones dirigidas a reducir los consumos relativos de energía y de insumos de materiales. Sin embargo, el desarrollo de este proceso fue posible gracias a la introducción de nuevas tecnologías, que posibilitaron modificar sustancialmente los enfoques que prevalecieron históricamente en proceso productivo.

La incorporación de los diseños por computadora y de los controles de calidad electrónicos y computarizados de la producción, posibilitaron optimizar los recursos empleados e incrementar los niveles de productividad.

La estrecha relación que tiende a producirse entre los cambios en la tecnología productiva y en la organización de la producción, condujo a que la aplicación de

la nueva tecnología cambiara las formas “duras” de producción por otras nuevas; en paralelo, la incorporación de formas gerenciales novedosas facilitó cambios en las funciones tradicionales de dirección en el ámbito empresarial, que hizo posible lograr una mejor utilización del conocimiento, de la creatividad y de las capacidades humanas.

Otro aspecto importante derivado de estas transformaciones es la paulatina transformación de la producción en un servicio, en este nuevo contexto el desarrollo de la competencia pasa apoyarse con mayor fuerza en la calidad, el tiempo de entrega, el servicio a los clientes y la capacidad de adaptarse a las necesidades del usuario, constituyendo estos los factores determinantes para captar nuevos mercados y no los precios.

En general, las medidas de readaptación que se asumieron en los principales países capitalistas combinaron un mejor aprovechamiento de los resultados del progreso científico técnico con la aplicación, sobre nuevas bases, de viejos enfoques y métodos gerenciales (según Drucker, 1996), que propiciaron el ajuste del sistema a las nuevas exigencias del proceso de acumulación del capital a escala internacional.

Finalmente, el desarrollo de todo este proceso consolidó la naturaleza sistémica y estructural de la competitividad, donde la empresa es el eslabón principal, desde la perspectiva en que sus características organizacionales y de conducta específicas afectan el ritmo y desempeño competitivo de sectores y países. Estos resultados solo perduran, si se articulan adecuadamente estas potencialidades de la microeconomía con los aspectos de carácter político que intervienen en la creación de la competitividad.

1.1.1 Tendencia en los antiguos países socialistas.

La lógica de las transformaciones desarrollada en los antiguos países socialistas fue totalmente diferente a la que se siguió en Occidente: las naciones socialistas estaban enfrascadas en crear las condiciones para transitar hacia formas intensivas de reproducción; en el plano de la dirección se trataba de mejorar el sistema de planificación y en ampliar el sistema de cálculo económico hasta nivel ramal y, consiguientemente, elevar el peso de las grandes empresas —de elevado nivel de integración vertical— en la estructura económica; aumentar el impacto de las “relaciones monetaria mercantiles y el

mercado; resolver los problemas que afectaban la integración económica socialista, aunque sin considerar las transformaciones que se verificaban en la economía internacional.

La creencia de que las posibilidades de suministro de combustibles de la ex Unión Soviética eran “ilimitadas”, propició que se desatendiera de forma relativa la incorporación del cambio técnico como un componente esencial del sistema económico. Ello contribuyó a la dispersión y a la utilización ineficiente de los recursos materiales y humanos, debido que la estructura económica que se conformó en estos países no estaba en condiciones de adaptarse a las exigencias que comenzó a imponer el progreso científico técnico. También incidió negativamente el destino de cuantiosos recursos al sector militar, la utilización excesiva de tecnologías occidentales obsoletas y la pobre orientación de los mecanismos de dirección utilizados para introducir los avances científicos.

El tratamiento de las técnicas de dirección aplicadas en los países occidentales bajo el rótulo de teorías burguesas, impidió delimitar con la imparcialidad necesaria el trasfondo ideológico de las mismas, factores objetivos que determinaron sus progresos, e incluso en los aspectos donde el socialismo aportó más —como fue en el campo de la planificación—, tampoco fueron analizadas con suficiente profundidad las modificaciones que se realizaron en occidente para emplearlas. Adicionalmente, se perdió racionalidad económica al diseñar las posibilidades reales del sistema, sobre todo al fijar con antelación los períodos que se requerían para alcanzar y superar a los países capitalistas desarrollados; por el contrario, se produjeron desfases que a la postre tuvieron costos muy perniciosos.

En general, mientras que en Occidente se comenzó a trabajar —por razones de incrementar la eficiencia y la rentabilidad del capital— en la aplicación de un sistema de dirección más flexible y descentralizado, donde los actores económicos adquirieron un mayor protagonismo —entendido este aspecto como requisito para superar reminiscencias de la época del fordismo—, el socialismo se mantuvo desfasado en relación con estos cambios, y lejos de introducir mayor flexibilidad en los mecanismos de dirección económica, se profundizó en la centralización de la estructura productiva-organizativa como

elemento central del sistema. El mantenimiento de esta tendencia determinó que en materia de técnicas de dirección y de gestión empresarial los países socialistas no superaran los enunciados de Taylor y Fayol.

1.2 Principales transformaciones en el sistema empresarial cubano.

En la década del setenta la Isla se encontraba desarrollando un profundo proceso de reordenamiento jurídico, económico e institucional, para crear las condiciones mínimas que propiciaran hacer compatible su sistema de funcionamiento económico con el del resto de los países integrantes del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME). En este sentido, la implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) constituyó el eslabón principal de este proceso, pues posibilitaba instrumentar en la práctica económica criterios de evaluación inexistentes con anterioridad, así como aplicar un sistema que permitiera dirigir la economía en su conjunto. Sin embargo, éste no contribuyó a lograr un desempeño productivo más eficiente, afín con las exigencias internacionales. Las facilidades otorgadas por el CAME contribuyeron también al fomento de una cultura empresarial contraria a la competitividad, en la misma medida que el sistema empresarial cubano se ajustó a trabajar con facilidades financieras crecientes y suministros estables. La consolidación de las deficiencias anteriores, propició que no se lograra una interconexión efectiva entre las transformaciones estructurales que experimentaban la economía y el despliegue de los mecanismos del sistema de dirección. En estas condiciones se acentuó la falta de correspondencia entre las proyecciones macroeconómicas y la respuesta que debía lograrse en el nivel empresarial.

A mediados de 1983 se manifestaron de forma clara los primeros síntomas de crisis vinculados con el SDPE y a fines de 1984 se adoptó un importante grupo de decisiones, que representaron el preámbulo del proceso de rectificación de errores y tendencias negativas.

A partir de 1985 el gobierno decidió comenzar selectivamente en el sistema empresarial de las Fuerzas Armadas, la transformación de los mecanismos de funcionamiento de las empresas cubanas. Entre las de mayor relevancia se pueden mencionar las siguientes: la no generalización de estructuras ni sistemas, sino un “traje a la medida” para cada entidad; la aplicación de los

sistemas facilitando su mejora continua; la simplificación de procedimientos y estructuras al interior de la empresa; el fomento de una cultura organizacional más participativa e innovadora; la elevación de la responsabilidad material por los resultados y el reforzamiento de los controles económico-financieros. Esta experiencia incluyó como áreas funcionales prioritarias en el perfeccionamiento: los métodos, estilos y estructuras de dirección; la organización de la producción y los servicios; sistemas de gestión de la calidad; política laboral y salarial; contabilidad y costo; planificación y análisis económico y sistemas automatizados. El desarrollo de este experimento en las empresas militares demostró que era posible readecuar los mecanismos de funcionamiento de la economía y utilizar las experiencias de los países capitalistas, sin afectar los elementos esenciales del sistema económico cubano.

Otro paso importante fue la transformación de los métodos de capacitación a directivos empresariales, pues se necesitaba buscar enfoques nuevos en la formación de los cuadros empresariales acorde con las nuevas condiciones, para de esta forma difundir e ir adaptando a las condiciones cubanas lo más avanzado de la gerencia internacional.

En Cuba, la prioridad concedida a los temas empresariales y gerenciales no sólo respondió a la búsqueda de variables poco explotadas en el pasado, sino que constituyó el punto de partida para superarse y demostrar que el empleo de técnicas avanzadas serviría de soporte al sistema de dirección de la economía cubana.

De esta manera surge el Perfeccionamiento Empresarial (P.E), el cual constituye el más profundo y trascendental cambio económico que ha tenido lugar en la economía cubana, y responde a la concepción de la política económica del Partido Comunista de Cuba: “Los cambios estarán encaminados a mantener la preeminencia de la propiedad estatal socialista sobre la base de llevar la empresa estatal a un nivel de eficiencia superior en comparación con otras formas de propiedad, como elemento consustancial al socialismo”². Se trata de un nuevo Sistema de Dirección y de Gestión (SDG) que transforma la organización y la dirección de la economía, en la que la empresa estatal, es el núcleo principal.

El sistema se caracteriza por la utilización de técnicas modernas de dirección, la participación activa de los trabajadores y las organizaciones políticas y sindicales en el proceso directivo, el establecimiento de indicadores económicos tensos que obligan a un esfuerzo continuo para su cumplimiento; la definición de estructuras simples y flexibles; un intenso trabajo en la formación, capacitación, estimulación y evaluación del desempeño de su capital humano, del sentido de pertenencia y la mejor atención al hombre; el incremento del estudio del mercado, la actividad comercial y la atención a los clientes, la elevación y la certificación de la calidad; la innovación y la aplicación de la ciencia y la técnica; el buen uso, mejora y mantenimiento de la tecnología; la utilización de la informática y automatización de procesos, y otros aspectos que conllevan al fortalecimiento de las empresas.

El Perfeccionamiento es considerado un programa de renovación de las estructuras y métodos de trabajo del sistema empresarial estatal cubano, a fin de implantar un nuevo sistema de dirección y gestión empresarial que eleve la eficacia, la eficiencia y competitividad de las empresas con el objetivo de lograr mayores aportes a la sociedad.

El Decreto-Ley No. 187 define el Perfeccionamiento de la siguiente forma: “El Perfeccionamiento Empresarial es un sistema de planificación y gestión empresarial basado en las mejoras continuas, para lo cual se requiere ver la empresa como un sistema de relaciones funcionales y organizativas que interactúa de manera armónica y cambiante tanto interna como externamente.”

A su vez el Decreto No.281 deja plasmado que “El proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo en el interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen”.

Según Armando Pérez Betancourt, quien fue Secretario Ejecutivo del Grupo de Perfeccionamiento Empresarial plantea que: “El perfeccionamiento lo estamos haciendo para tener más socialismo. Como sistema eso garantiza que todas nuestras empresas se vayan convirtiendo en una nueva empresa estatal, socialista y competente. Esa obra que comenzó en las Fuerzas Armadas con

excelentes resultados ha demostrado también que tiene validez en la vida civil. Ha demostrado no sólo su viabilidad, sino que también ha mostrado resultados. El sistema es viable, eficiente, eficaz y participativo."

Teniendo en cuenta estos aspectos se puede plantear que el PE es una experiencia cubana que se nutrió de los más modernos métodos y técnicas de la gerencia empresarial internacional, ajustándolas a las condiciones cubanas, haciendo énfasis en la búsqueda de mayores y mejores resultados económicos mediante un cambio en los modos de actuación y en la cultura organizacional; lográndose un mayor dinamismo, autonomía y protagonismo del sector empresarial en las decisiones económicas.

1.3. Normativas en las que se sustenta el Perfeccionamiento Empresarial.

La necesidad del perfeccionamiento se reveló en marzo de 1986, a partir de una fuerte crítica que hizo el actual Presidente de los Consejos de Estados y de Ministros, el General de Ejército Raúl Castro Ruz al sistema empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, donde había problemas similares a los existentes en la vida civil. Ahí por primera vez el Ministro de las FAR señaló la necesidad de buscar nuevas formas de administración de una empresa, y en los primeros días de 1987 se comenzó con la nueva experiencia en la Empresa Militar Industrial Comandante "Ernesto Che Guevara", de Manicaragua, Villa Clara y posteriormente se empezó la ampliación del sistema en 11 organizaciones diferentes de las Fuerzas Armadas. Tras la decisión tomada por la dirección del gobierno de aplicar en el sistema empresarial de las FAR experimentalmente las nuevas formas de dirección y gestión, se comienza entonces a concederle a las empresas las facultades y atribuciones necesarias para una correcta administración del patrimonio del Estado y la introducción de concepciones de avanzada en la actividad en su conjunto, como los niveles de venta, utilidades, productividad del trabajo, disminución de los costos, entre otros.

En junio de 1987, el Buró Político del Partido Comunista de Cuba, en reunión conjunta con el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, acordaron extender y ampliar estas experiencias de manera progresiva a todo el Sistema Empresarial de las FAR, y en ese mismo año se decidió por el Ministro de las FAR, que toda organización empresarial que surgiera en el sistema empresarial

de este ministerio, tenía que concebirse bajo los principios y enmarcamientos que establecen las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en las FAR.

Esta etapa, que se extendió hasta 1989, se caracterizó por ser un momento de estudio, de mucha búsqueda, bajo el principio trazado por el General de Ejército Raúl Castro de que todo lo que se hiciera tenía que hacerse para fortalecer el socialismo. El concepto principal fue desarrollar la experiencia sin apresuramiento, de manera integral, diseñando el sistema como traje a la medida para cada empresa, dotándolas de las facultades necesarias para lograr un proceso de mejora continua, hasta alcanzar su generalización en las empresas de las FAR en el año 1995, ocho años después.

Luego hubo una fase de consolidación y al valorarse los resultados del Perfeccionamiento Empresarial en las FAR, en la Resolución Económica aprobada por el V Congreso del PCC, fueron dictadas las líneas a seguir en la transformación empresarial, quedando reflejada la decisión de extender el proceso de perfeccionamiento a todo el sistema empresarial del país; el cual debía realizarse con mayor integralidad, de manera ordenada y programada, teniendo en cuenta las características de cada actividad. Tomando en aquel momento, como punto de partida la metodología y las experiencias de las FAR, en el año 1997 la dirección del gobierno decidió comenzar la aplicación del perfeccionamiento empresarial en la economía nacional.

Luego de darse este paso tan trascendental en el sistema empresarial del país, se hacía necesario entonces para las empresas, una herramienta que sirviera de guía y les facilitara el camino hacia la eficiencia empresarial. De ahí el surgimiento de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Pero antes de que estas fueran concebidas, primeramente se elaboró una propuesta, sistematizando la experiencia del sistema empresarial de las FAR en su aplicación y asesorados por profesores del Sistema de Educación Superior. Este documento fue estudiado y debatido por especialistas de diferentes ramas, así como por directores y funcionarios de varias empresas y ministerios. Como resultado, quedó elaborado el documento denominado Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, recogido en el Decreto-

Ley 187. Las mismas se pusieron en vigor el 18 de agosto de 1998, abriendo un decisivo proceso en las entidades civiles cubanas.

Estas Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa Estatal Cubana, constituyeron la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales pudieran, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión. Definen además, las características fundamentales del sistema de dirección y gestión empresarial, las facultades concedidas a las empresas y a sus órganos superiores de dirección empresarial, los principales enmarcamientos para la acción y los procedimientos generales de actuación.

Para recoger la información de todo cuanto se iba a poner en práctica se proponen 16 subsistemas, los que abordaban aspectos esenciales en la actividad empresarial de forma integral y sistémica, supliendo de esta forma los vacíos respecto a áreas que no se habían tratado con anterioridad en los sistemas de dirección empresarial diseñados. Estos subsistemas son:

1. Organización General.
2. Métodos y Estilos de Dirección.
3. Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
4. Organización y Normación del Trabajo.
5. Gestión de la Calidad.
6. Política Laboral y Salarial.
7. Planificación.
8. Contratación Económica.
9. Sistema de Relaciones Financieras.
10. Contabilidad.
11. Control Interno.
12. Costos.
13. Precios.
14. Sistema Informativo.
15. Atención al Hombre.
16. Mercadotecnia.

En general, este Decreto-Ley, alcanzó niveles apreciables de organización, disciplina y eficiencia, en la gestión de las entidades en las cuales se aplicó.

Pero se hizo conveniente la aprobación y puesta en vigor de una nueva disposición, que enriqueciera en su contenido y en sus proyecciones, las características y exigencias del SDG. Además se hacía necesario actualizar y ampliar las disposiciones jurídicas normativas de carácter general sobre el Perfeccionamiento Empresarial, con el objetivo de garantizar la extensión de las experiencias positivas acumuladas en dicha actividad y su correcta aplicación en el Sistema Empresarial. Por tal motivo se dictó el Decreto-Ley No. 252 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, de fecha 7 de agosto del 2007.

Pero para una mejor aplicación del nuevo sistema de dirección y gestión se hizo útil efectuar una actualización de las normas y procedimientos que recogiera la experiencia en la aplicación práctica de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, de manera que constituyeran elementos efectivos en la consolidación del perfeccionamiento en el país, posibilitándoles a las empresas con estas herramientas, alcanzar metas superiores con mayor eficiencia, organización y disciplina. Por tal motivo el Consejo de Ministros decreta el “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, a través del Decreto No.281 del 16 de agosto del 2007. Este Reglamento es el instrumento de dirección para que las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección, puedan de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral.

Las nuevas bases tienen una característica diferente a las que estaban en vigor, ya que incorporan una base reglamentaria para describir conceptos, objetivos y procedimientos de cuánto se requiere para implantar los sistemas que lo integran.

Las experiencias de los años anteriores, indicaron la necesidad de incorporarles cuatro nuevos sistemas, los cuales son:

Gestión de Capital Humano (surge tras la decisión de unir los sistemas Organización y Normación del Trabajo y Política Laboral y Salarial)

Sistema de Gestión Ambiental

Subsistema de Gestión de la Innovación

Sistema de Comunicación Empresarial

El principal resultado del Perfeccionamiento Empresarial es que se ha logrado que aquella idea que comenzó en las FAR con unas pocas empresas, hoy se haya multiplicado en el sector estatal, lo cual demuestra la viabilidad y eficiencia del sistema. Hoy las empresas en Perfeccionamiento Empresarial son las más eficientes en la economía y las más disciplinadas, de manera que se ha logrado una verdadera fusión y total comprometimiento de los trabajadores y dirigentes en el logro de los objetivos propuestos.

1.4 Requisitos a cumplir para comenzar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

En las Bases se definen las tres condiciones básicas para que la empresa pueda comenzar el proceso. Ellas son:

- a) Contar con una contabilidad que refleje los hechos económicos;
- b) Existir mercado que asegure la realización de sus producciones y servicios;
- c) Tener garantizados los aseguramientos necesarios para la producción de bienes y servicios.

Estos tres elementos suponen un análisis de la empresa, tanto hacia lo interno como hacia su entorno y constituyen condiciones permanentes a poseer en las empresas en todas las etapas del proceso del Perfeccionamiento Empresarial.

El Ministerio de Finanzas y Precios, será el organismo encargado de certificar que cada empresa cumple con el primer requisito; para ello definirá las formas y procedimientos a cumplir por cada Organismo para la certificación de la existencia de la contabilidad.

Los dos últimos requisitos, deberán certificarse por el Jefe del Organismo, al enviarse al Grupo Ejecutivo el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa. Con la necesidad de un mercado seguro, se reconoce la importancia del papel del mercado, y lleva implícito uno de los objetivos centrales del proceso: ser competitivos. Y aunque la garantía de los aseguramientos necesarios pareciera un requisito elemental, obliga al análisis objetivo de las condiciones de la empresa para enfrentar el proceso.

1.4.1 Etapas y Pasos en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial se divide en dos etapas:

- 1) El estudio y diseño del Sistema de Dirección y Gestión de la empresa.

2) La implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión, donde se hace realidad la nueva empresa y comienza el proceso de mejora continua y de alto desempeño.

La etapa de estudio y diseño de la nueva empresa o grupo cuenta con los siguientes pasos:

- Preparación del personal (primer paso). Este es el paso más importante a desarrollar con todos los trabajadores y dirigentes administrativos, para lograr el convencimiento de la necesidad del Perfeccionamiento y de su impacto en la esfera económica y social.
- Elaboración del diagnóstico inicial de la empresa (segundo paso). El diagnóstico es una fotografía de la situación actual de la empresa, a partir de la valoración de todos los procesos y subdivisiones estructurales que integran la misma.
- Aprobación del diagnóstico (tercer paso). El Grupo Gubernamental autoriza o no que se comience el SDG en la empresa y la elaboración del expediente final de Perfeccionamiento.
- Diseño del Sistema de Dirección y Gestión en la empresa y elaboración del expediente final de Perfeccionamiento Empresarial (cuarto paso). En este paso la empresa, diseña la estructura organizacional, los sistemas y procesos necesarios para cumplir su misión y funciones. El expediente es un proyecto que organiza el proceso de implantación del SDG.
- Defensa y aprobación del expediente en el Grupo Ejecutivo (quinto paso). Consiste en el análisis detallado por el Grupo Ejecutivo del expediente presentado por la empresa.
- Comprobación por la Secretaría Ejecutiva Provincial de Perfeccionamiento Empresarial sobre la preparación satisfactoria de los trabajadores y el consejo de dirección para emprender la etapa de implantación (sexto paso). Esta es una acción que coordina el Grupo Ejecutivo.
- Aprobación del expediente mediante la emisión del acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros que autoriza la implantación del sistema (séptimo paso). Este es el acuerdo que se emite, una vez que los miembros del Grupo Gubernamental confirman su aceptación de aprobación, a partir del dictamen elaborado por el Grupo Ejecutivo.

La etapa de implantación del Sistema de Dirección y Gestión, cuenta con los siguientes pasos:

- Comienzo de la implantación en correspondencia con el cronograma elaborado (octavo paso). Al llegar a la empresa la aprobación de la aplicación del Sistema, la empresa comienza con la implantación.
- Mejora continua del sistema (noveno paso). En paralelo, en la propia etapa de implantación se produce un constante proceso de supervisión y ajuste. Este paso no se puede considerar como uno de los últimos, sino el comienzo de un proceso de perfeccionamiento constante, donde se analiza cada aspecto, y aquello que no funcione bien, después de analizar y comprobar sus causas, se cambia o se elimina.
- Consolidación del sistema (décimo paso). Es cuando la empresa logra aplicar en toda su extensión y con resultados satisfactorios todos los sistemas que integran el Reglamento, con significativos resultados económicos y aporte a la sociedad.

1.4.2 Elementos que componen el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

Al aplicar el sistema, cada empresa o grupo se estudiará como un todo integral, abarcando todos los sistemas que lo componen, los mismos son:

1. Sistema de Organización General.

Este sistema constituye la base del Sistema de Dirección y Gestión, pues define las principales concepciones organizativas para su implantación, así como las características, funciones y facultades conferidas a las empresas y organizaciones superiores de dirección empresarial. Además, impacta directamente sobre el funcionamiento general de los restantes sistemas.

Las empresas y organizaciones superiores de dirección al diseñar su sistema de organización general deben tener en cuenta ciertas recomendaciones. Entre las más importantes se encuentran:

- ✓ Tener aprobado su objeto empresarial, así como definido con claridad sus funciones principales y las facultades necesarias para el cumplimiento de las misiones asignadas por el Gobierno. Además de tener la inscripción en el Registro Mercantil con sus documentos correspondientes.

- ✓ Las empresas son un sistema integral. Todos los sistemas componentes deben funcionar con integración, calidad, eficacia y eficiencia. Cualquier cambio que se produzca en uno de los sistemas influye en la evaluación de posibles cambios en todos los demás sistemas y procesos de la empresa.
- ✓ El Perfeccionamiento Empresarial se fundamenta en la amplia participación de los trabajadores en la gestión empresarial, en la comunicación directa y abierta, análisis colectivo para opinar y proponer soluciones a los problemas existentes en la organización.
- ✓ Definir y revisar periódicamente la estrategia empresarial. La misión y visión deben ser dominadas por el colectivo de trabajadores.
- ✓ Analizar permanentemente el entorno, sus amenazas y oportunidades. Estudiar el desarrollo de las empresas nacionales e internacionales y tomar de ellas las técnicas y tecnologías que más resultados ofrezcan y puedan ser aplicadas en busca de mayor eficiencia.
- ✓ Se debe crear en la organización una cultura organizacional; se deben crear valores como la honradez y la vergüenza en los trabajadores; lograr un liderazgo real por parte de los dirigentes, siendo impulsores de la innovación, la calidad, el ahorro, la disciplina y el perfeccionamiento constante, y criticar lo mal hecho y salirle al paso a los desvíos de recursos.
- ✓ Las empresas que aplican el SDG deberán elaborar, implantar y auditar su sistema de gestión de la calidad.

2. Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.

En este sistema se describen las principales características que debe tipificar los métodos y estilos de dirección en las empresas y organizaciones superiores de dirección, los que deberán asegurar la activa participación de todos los trabajadores en el ejercicio de la gestión empresarial; la disciplina y el estricto control del cumplimiento de lo establecido; el despojo del burocratismo, homologuismo y de la cultura de la espera; así como la oportuna y efectiva decisión de cada tema evaluado, por las instancias facultadas.

El SDG propicia que la dirección del Gobierno delegue un conjunto de facultades bien definidas a las empresas, lo que impone la necesidad de fortalecer el sistema, aplicando métodos de dirección flexibles a tono con los constantes cambios que impone cada situación.

3. Sistema de Atención al Hombre.

Las empresas y organizaciones superiores de dirección que aplican el SDG, deberán priorizar como método y estilo de dirección la atención al hombre, a través de garantizar la participación de estos en la dirección, en el mejoramiento de sus condiciones de trabajo, en la evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores y en la elevación de sus conocimientos técnicos y culturales; tomando en cada caso las acciones que posibiliten incrementar su desempeño.

La atención al hombre es una práctica necesaria, factible y costeable. Es la base de la motivación, satisfacción y elevación del sentido de pertenencia del colectivo laboral. Sus acciones prácticas deberán estar exentas de gratuidades. Deben diseñarse y controlarse en cada empresa u organización, así como realizarse con el esfuerzo mancomunado de los directivos, las organizaciones políticas y sindicales y los trabajadores en general. Las acciones que se establezcan para la atención al hombre deben ser objeto de evaluación y mejora permanentemente; y estar en correspondencia con el desarrollo alcanzado por la organización.

4. Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.

Este sistema es el de mayor importancia para el desarrollo del SDG, por lo que la dirección de la empresa debe adoptar todas las medidas y utilizar los medios que se requieren para la mejor organización de la producción de bienes y servicios. De la correcta planificación, organización, dirección, coordinación y control de este sistema, dependen en gran medida el desempeño del resto de los sistemas; pues propician que este cumpla su función principal, que es el de producir bienes y brindar servicios con la calidad requerida, en el momento adecuado y con la mayor eficiencia económica, en correspondencia con el objeto empresarial aprobado a la empresa u organización superior de dirección, a partir de las necesidades planteadas por la sociedad y los clientes.

La organización de la producción de bienes y servicios se materializa con la actividad sistemática del colectivo laboral de la empresa; aplicando un conjunto de métodos y procedimientos y utilizando de forma racional los objetos de trabajo, los medios de trabajo y fuerza de trabajo; lo que asegura el cumplimiento cualitativo y cuantitativo de los objetivos trazados. Para

desarrollar adecuadamente el sistema de organización de la producción de bienes y servicios, las empresas deberán considerar la aplicación práctica de los siguientes elementos:

- Formas de organizar la producción o la prestación de los servicios: especialización y cooperación, tanto a nivel de empresa como de unidad empresarial de base.
- Estructura espacial de la producción o los servicios: interrelaciones entre las estructuras organizativas de la empresa y los flujos productivos.
- Características y normativas del proceso productivo: tecnologías de producción, normas e índices de consumo y rendimiento, etc.
- Capacidades y ciclos de producción.
- Calidad de la producción.
- Cantidad y características del personal.
- Planificación y control de la producción y servicios: incluye el sistema de información.
- Características de la demanda y de los clientes o consumidores.
- Exigencias o regulaciones del entorno.

5. Sistema de Gestión de la Calidad.

Las empresas organizan sus procesos de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la sociedad y de sus clientes, sobre la base de ofrecer productos y servicios que cumplan con los requisitos establecidos, en la cantidad solicitada, en el momento adecuado, con el menor costo y la mayor eficacia. Están en la obligación de aplicar un sistema de gestión de la calidad en correspondencia a sus características tecnológicas y productivas, cuya eficaz implantación debe ser avalada por las entidades autorizadas o certificada por la Oficina Nacional de Normalización, conforme a los principios y requisitos de la norma NC-ISO 9001:2001, atendiendo a las formas de comercializar sus productos y servicios. Además deben trabajar con la filosofía de “Hacer las cosas bien desde la primera vez”, esto es sinónimo de calidad, eficiencia y ahorro; siendo imprescindible la responsabilidad y compromiso con la gestión de la calidad de sus dirigentes y el papel activo del colectivo de trabajadores, por lo cual requieren de capacitación y

entrenamiento en las técnicas y procedimientos que se aplican para así garantizar la calidad en todos los procesos.

Es necesario reconocer que las empresas implanten su sistema de gestión de la calidad, en la medida que todas las personas de las empresas dominen y realicen sus actividades, conscientes y de acuerdo al enfoque de procesos, cumpliendo con los procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles de las propias operaciones de las empresas. Paralelamente el sistema de calidad va a proporcionar herramientas para la toma de acciones de prevención de defectos o problemas (Procedimientos de acciones preventivas), así como la corrección de los mismos (Procedimientos de acciones correctivas) para lograr la calidad requerida con mínimos costos y máximo control de los recursos del Estado.

6. Sistema de Gestión del Capital Humano.

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. Las empresas que aplican el SDG están en la obligación de aplicar un Sistema de Gestión del Capital Humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas.

Este sistema incluye detalles de especial relevancia, como: El pago adicional a aplicar, que será sobre la base del cargo que ocupe cada trabajador, estando estos vinculados a sistemas de pagos. Otro elemento muy importante es la organización del trabajo, integrando los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, garantizando la calidad del producto o el servicio prestado. Un punto significativo es la normación del trabajo, reflejando la organización existente en los puestos de trabajo, así como los métodos, formas de división y cooperación existentes. La seguridad y salud de los trabajadores y el mantenimiento de las condiciones higiénicas constituyen otros aspectos fundamentales, pues tienen el objetivo de prevenir accidentes de

trabajo, enfermedades profesionales, proteger la salud y el ambiente. Un espacio primordial lo ocupa la capacitación de los trabajadores, pues este paso permite dotar a las empresas de personal con conocimientos y aptitudes para lograr eficientemente sus metas y objetivos; asimismo la evaluación del desempeño realizada a los trabajadores en la actividad que ejecutan, identifica sus insuficiencias y problemas, sus fortalezas y capacidades.

7. Sistema de Gestión Ambiental.

La incorporación de la Gestión Ambiental en los procesos productivos y de servicios, tiene el propósito de prevenir, reducir y finalmente eliminar los impactos negativos que estos procesos causan al medio ambiente, asegurando la protección y preservación de los recursos naturales sobre los cuales se sustenta la producción de bienes y servicios. Paralelamente la empresa debe hacer un diagnóstico de su situación ambiental y cumplir la legislación ambiental vigente, así como incluir acciones preventivas para la solución de los problemas identificados.

8. Sistema de Gestión de la Innovación.

La innovación en las empresas logra producir cambios positivos que, dan lugar a un nuevo estado de desarrollo. La innovación puede manifestarse de muchas formas, a través del desarrollo de nuevos conceptos organizativos, nuevos medios de distribución, comercialización o del diseño y a través de nuevos o mejorados procesos, productos y servicios. La base de esas innovaciones es la utilización económica y socialmente útil del conocimiento y las tecnologías. Con la innovación se cambiará el estado inicial de muchos componentes de las empresas, demandando un cambio de mentalidad y de conocimientos actualizados, logrando sostenidamente mayor aporte a la sociedad.

9. Sistema de Planificación.

En el Socialismo la Planificación no es sólo un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo, es ante todo un proceso político-ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo o individual, y para asegurar el desarrollo de las empresas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional.

El proceso de planificación anual debe ser continuo e ininterrumpido y debe discutirse con los trabajadores en un lenguaje sencillo y comprensible. Tiene como objetivo expresar concretamente la estrategia de las empresas, obtener financiamientos en Bancas Nacionales para la realización de las producciones y servicios previstos, establecer procedimientos de control por los diferentes contratos que permitan el análisis de los resultados así como la rectificación de las desviaciones y respuestas a posibles contingencias.

10. Sistema de Contratación Económica.

Las organizaciones superiores de dirección, las empresas y las unidades empresariales de base, autorizados a firmar contratos, están obligados a materializar sus relaciones económicas a través de contratos económicos de diferentes tipos (servicios, suministros, compra-venta, seguro, arrendamiento, consignación, ejecución de obras, transporte, etc.) El procedimiento para la contratación económica debe establecer, los tipos de contratos, las preformas aprobadas, cláusulas por tipo de contrato, tipos de moneda, personal facultado para su firma, así como los órganos colectivos de dirección donde se analiza el seguimiento y control de su cumplimiento.

11. Sistema de Contabilidad.

La contabilidad es el mejor instrumento que tienen las empresas y las organizaciones superiores de dirección para evaluar los resultados y la eficiencia de la gestión empresarial. El sistema de contabilidad es priorizado en el SDG, las empresas no podrán comenzar a aplicar el Perfeccionamiento Empresarial sin antes someterse a una auditoría financiera que será avalada por el Ministerio de Finanzas y Precios.

Las empresas en su gestión contable-financiera deben aplicar en su sistema de contabilidad las Normas Cubanas de Información Financiera, por lo que los estados financieros deben ser confeccionados según dicha norma. Además deberán crear un área contable- financiera que se encargará de registrar, clasificar, controlar, integrar los estados financieros, así como las funciones de planificación, precios, costos, finanzas y estadísticas.

12. Sistema de Control Interno.

El sistema de control interno es creado en las empresas con el objetivo de garantizar el funcionamiento de las mismas en óptimas condiciones y evitar

afectaciones a sus medios materiales, equipos y demás activos. Se hace necesaria la amplia participación de los trabajadores en la evaluación de los riesgos existentes en las empresas y de las diferentes medidas a aplicar para evitar su ocurrencia.

Este sistema tiene como objetivo lograr la confiabilidad de la información, la eficiencia y eficacia de las operaciones, el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas, y el control de los recursos a disposición de las empresas. Los elementos que integran este proceso son: El ambiente de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión o monitoreo.

13. Sistema de Relaciones Financieras.

Las empresas que aplican el SDG rigen sus relaciones financieras con el Estado, como fisco y dueño, a partir de la legislación emitida por los organismos correspondientes, entre los que se encuentran las siguientes: El sistema tributario; los procedimientos para la formación y utilización de las reservas obligatorias para contingencias; la creación de reservas por las empresas, en moneda nacional, a partir de las utilidades después de impuesto; el reglamento de impuestos sobre utilidades y el aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal, como concepto de ingreso no tributario.

14. Sistema de Costos.

El costo es uno de los elementos necesarios en el análisis de la eficiencia a nivel de empresa y de unidades empresariales de base. Las empresas deben utilizarlo como instrumento normativo y evaluador, para así elevar la eficiencia en el uso de los recursos materiales, financieros y de fuerza de trabajo, y facilitar la toma de decisiones que brinden el mayor beneficio con el mínimo de gastos.

Dos de los puntos que no se deben olvidar en este sistema es la elaboración del manual de contabilidad de costos con sus respectivos aspectos, acorde a la legislación vigente; así como implantar un sistema de costo de calidad como parte integrante del sistema de costo para asegurar una calidad satisfactoria.

15. Sistema de Precios.

El sistema de precios en las empresas que aplican el SDG se rige por las orientaciones y metodologías establecidas por el Organismo correspondiente.

Para la formación de los precios de sus productos y servicios de las empresas cumplirán las metodologías para la formación de los precios definidas por el Organismo correspondiente. Los precios de las empresas pueden ser aprobados por las empresas, las organizaciones de dirección, o por instancias superiores en correspondencia con lo aprobado por el Organismo correspondiente.

16. Sistema Informativo.

La dirección de la empresa tiene la obligación de disponer, en todo momento, de la información que le resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones, por esta razón el flujo informativo debe funcionar en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y vertical.

Las empresas al comenzar la implantación del SDG, están obligadas a conocer su sistema informativo tanto interno como externo, partiendo del criterio de que, sin información no se puede dirigir, pero para dirigir, no hace falta “cualquier información”, o “muchoa información”, sino la que verdaderamente resulte útil para tomar decisiones, por lo que cada empresa deberá hacer un estudio de la información necesaria, teniendo en cuenta los requerimientos de su nivel superior.

17. Sistema de Mercadotecnia.

La mercadotecnia es una concepción moderna en la dirección de las empresas, que orienta la misión y visión de las entidades tomando como punto de partida las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes, para elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos. Es una herramienta que permite estudiar, conocer y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus clientes, teniendo como precepto básico que las necesidades de la sociedad y del país son prioritarias con respecto a cualquier interés empresarial. De este modo, la mercadotecnia contribuye a que la empresa logre intercambios estables y mutuamente beneficiosos con la sociedad y los clientes, asegurando la obtención de beneficios a corto, mediano y largo plazos.

18. Sistema de Comunicación Empresarial.

La aplicación de un correcto Sistema de Comunicación Empresarial, facilita y agiliza el flujo de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su

dirección, así como entre las empresas y su entorno, con el fin de cumplir con mayor rapidez los objetivos de la empresa. La implantación de un sistema de comunicación implica la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección, a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión. Las relaciones entre los trabajadores de la empresa constituyen un Proceso Comunicacional. A través del mismo se emiten y se obtienen ideas y se emiten modelos de conducta. Una buena comunicación permite conocer las necesidades de los trabajadores; construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, sobre los valores, la misión y los objetivos de la empresa.

1.5 Perfeccionamiento Empresarial en la práctica empresarial cubana.

El perfeccionamiento de las empresas y la creación de nuevas formas de dirección no son procesos espontáneos sino que tras su puesta en práctica, paulatinamente se van obteniendo resultados que en gran medida se pueden considerar como termómetro de la validez del nuevo Sistema de Dirección y Gestión empresarial. A esto se une lo complejo que resultó destruir barreras internas y externas que existían en las organizaciones antes del perfeccionamiento, así como manejar diferentes conflictos y presiones dentro de las empresas y sobre todo preparar mental e intelectualmente a quienes van a dirigir el proceso en la base y a los demás trabajadores.

Este proceso tiene su crecimiento natural y se verán los efectos a través de los años luego de aplicada esta nueva forma de gestión en las empresas cubanas, situándolas en un estadio y situación cualitativamente superior. Y es precisamente el trabajo desarrollado hasta ahora en las empresas lo que demuestra que el perfeccionamiento ha surtido efecto. Así lo demuestra el número de empresas perfeccionadas desde años atrás hasta diciembre de 2009.

En el año 2006 y luego de ocho años de la implantación del Perfeccionamiento Empresarial en la economía civil, el 32% de las entidades estatales cubanas de producción y servicio aplicaban este sistema de dirección y gestión.

A inicios del 2007, el país contaba con 821 empresas en Perfeccionamiento, 744 civiles y 77 atendidas por el MINFAR, que representan el 32 % de las 2600 empresas estatales del país. Uno de los elementos que impidió la incorporación

de más empresas a este proceso, en primer lugar, fue el estado de la contabilidad, pues mientras no tuvieran este aval no podían iniciar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. En ese momento 1244 entidades poseían este requisito inicial, algo menos de la mitad de las empresas existentes.

Entre los organismos con mayor número de empresas perfeccionadas hasta el 2007, estaban el MICONS con 150, MINBAS con 127, MINAGRI con 78, INRH con 51 de las 55 que tiene, MITRANS y MINIL con 40 cada una, MIP con 38, y existían también organismos pequeños de pocas empresas, como Finanzas y Precios con el 100 % de su sistema y la Aeronáutica Civil poseía 9 de sus 11 empresas. Los más atrasados eran el MINAZ, con 11 de las 211 que tenía, debido a que se paralizó el proceso por casi 2 años.

La no incorporación de más empresas estuvo dada por la falta de disciplina e insuficiente control en el funcionamiento de la economía, en las deficiencias de la contabilidad y en la atención superficial y poco sistemática a las empresas por parte de los Organismos de la Administración Central del Estado y los Consejos de la Administración.

En Diciembre del 2008 de 1306 empresas se encontraban en alguna fase del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, lo que representa el 38,2% del total de las empresas. De esa cantidad, 933 se encontraban en algunas fases propuestas en el expediente, representando el 71,4% de las entidades en proceso; de ellas el 71% implementan el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

Hasta el cierre del 2009 se encontraba implantando el Perfeccionamiento Empresarial en 1024 empresas, de 2734 que reporta la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE). Del total de las empresas 1539 logró certificar la contabilidad, representando el 56% y 1143 que culminaron su diagnóstico satisfactoriamente. Aunque el diagnóstico no siempre se hizo de forma efectiva, su demora trajo como consecuencia el vencimiento del aval. Se le suspendió la condición de empresa en perfeccionamiento a 51 de ellas, las causas más significativas fueron: Los problemas contables y de control interno, delitos y hechos de corrupción, pérdidas económicas mantenidas, resultando como problema de fondo, la desorganización.

De los OACE con mayor número de empresas en Perfeccionamiento estaban el MICONS, MINBAS, MINAGRI, MINAL, MINTUR¹; organismos estos que demostraron estar al frente de la avanzada en este proceso, *resultado del* arduo trabajo desempeñado, demostrando así la eficiencia del sistema.

1.5.1 Experiencias del Perfeccionamiento en la provincia.

A cada entidad en Perfeccionamiento se le diseña integralmente su sistema como traje a la medida, gratificando sus logros a través de la adecuada motivación del personal, de la innovación tecnológica y la adecuada gestión interna, lográndose la mejora continua, eficiencia y competitividad en las acciones que desarrollan.

La provincia de Holguín no está ajena en lo que a Perfeccionamiento se refiere. La misma inicia el trabajo por parte de las empresas para la incorporación al Perfeccionamiento Empresarial desde la promulgación del Decreto Ley 187/1998 y no es hasta enero del 2001 donde 6 empresas alcanzan la condición de implementar el Perfeccionamiento Empresarial, por orden cronológico ellas son: Empresa Forestal Integral Mayarí, Empresa del Níquel “Ernesto Che Guevara”, Empresa de Investigación y Proyectos Hidráulicos (RAUDAL), Empresa de Materiales de la Construcción, Empresa Central Termoeléctrica Felton y Empresa Eléctrica de Holguín; hasta llegar al cierre de este primer año con 19 empresas implantando el sistema.

Durante los años transcurridos luego de este primer año de implementación, se continuó con una intensa labor en aras de lograr incorporar más empresas a este proceso, donde el MICONS, el MINBAS, el MINTUR y el MINAGRI son los organismos que más empresas aportaron a este proceso. Durante el año 2009 la provincia contó con 156 empresas dentro de su universo de entidades, 88 diagnósticos aprobados para un 56%, 79 empresas en proceso de Perfeccionamiento para un 51%, 72 expedientes aprobados para un 46%. Las empresas en perfeccionamiento son 63 para un 40%, existen 7 empresas fusionadas o cerradas y 3 han sido suspendidas del perfeccionamiento.

En este mismo año las empresas incorporadas fueron las siguientes: EMPRESTUR (MINTUR), Empresa Servicios Técnicos (MINAZ), Marina

¹ <http://ciget.cienfuegos.cu/pipermail/redch/2009-October/000061.html>. “El sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubana.”

Náutica MARLIN (MINTUR), Empresa Transporte Agropecuario (MINAGRI), Sucursal Caracol (MINTUR) y la Empresa Producciones Hidromecánicas (SIME).

1.6 Método para evaluar el Sistema de Dirección y Gestión.

Para la gestión de una empresa son necesarios cuatro factores principales, la planificación, la organización, la ejecución y el control, teniendo este último gran peso con respecto a la retroalimentación para la mejora continua del sistema de gestión implantado en una entidad. Teniendo en cuenta que La Filial Moa de Almacenes Universales se encuentra implementado el Perfeccionamiento Empresarial que es quien rige su política de gestión, se utilizó la Auditoría de Gestión.

¿Qué es Auditoría de Gestión?

Auditoría de Gestión: consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas (según Decreto Ley No. 159 de la Auditoría).

Por tanto la Auditoría de Gestión diagnostica el estado actual de los negocios y las fallas que se puedan presentar, realizando la función de médico general.

Para obtener su diagnóstico se miden y comparan los logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Economía, Eficiencia y Eficacia.

Economía: Se obtiene cuando se reduce al mínimo el costo de los recursos que se emplean en una actividad con la calidad apropiada.

Eficacia: El grado en que se cumplen los objetivos y la relación entre el efecto deseado de una actividad y su efecto real.

Eficiencia: La relación que existe entre el producto (en término de bienes, servicios u otros resultados) y los recursos empleados en su producción."

Para la evaluación al sistema de dirección y gestión se utiliza como herramienta la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión, permitiendo

determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que cumple sus objetivos.

1.6.1 Guía Metodológica de Auditoría de Gestión.

Para la realización de este trabajo fue necesario adaptar la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión contenida en la resolución 26/06 del Ministerio de Auditoría y Control a las particularidades de la Compañía Almacenes Universales; en el caso específico que nos ocupa, Filial Moa de Almacenes Universales S.A.

Propósitos fundamentales de la Auditoría de Gestión

En las adaptaciones realizadas se continúan persiguiendo los propósitos fundamentales recogidos en la guía original:

- Medición y comparación de logros: medir y comparar los logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de economía, eficiencia y eficacia.
- Control interno eficaz: enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.
- Cultura de la responsabilidad: promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el Estado y el Gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.
- Mejoramiento de la planificación: promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.
- Necesidad de un buen sistema de información integral: difundir la necesidad de poseer sistemas integrales de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista

administrativo como organizacional, y que sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

1.6.2 Cuestionario No.1 Evaluación de la Gestión.

La guía divide el cuestionario para una mejor comprensión en los epígrafes siguientes:

- Estructura Organizacional: es la comprobación de la manera en que las actividades de la organización se dividen, organizan y coordinan, en función del cumplimiento del objeto social aprobado.
- Políticas y Metas: constituye el control de los procesos relacionados con la toma de decisiones vinculadas al establecimiento de objetivos, políticas y metas en cualquier organización perteneciente al sector público y la evaluación de su cumplimiento.
- Gestión de Recursos Humanos: verificación de la función administrativa que se encarga del reclutamiento, la selección, la contratación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización.
- Gestión de Recursos Energéticos: revisión de los procesos vinculados a la planificación, conservación y utilización de los recursos energéticos y el cumplimiento de las políticas de ahorro implementadas en la organización.
- Gestión de Logística: verificación de los procesos asociados al aseguramiento material oportuno y al menor costo posible de los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión asignada a la organización, así como la identificación, segmentación y análisis de los clientes o beneficiarios.
- Gestión de Calidad: confirmación de las políticas adoptadas en la organización con el propósito de identificar y satisfacer las necesidades y expectativas del beneficiario, a partir de la obtención, mantenimiento y mejora continua del desempeño global y de las capacidades de cualquier organización.

1.6.3 -Cuestionario No. II Marco para un sistema de indicadores de rendimiento y la evaluación del precio de incumplimiento.

Los propósitos fundamentales para este cuestionario, especificados en la guía original están referidos a proponer un marco general para un sistema de indicadores de rendimiento que permita facilitar la determinación del precio del incumplimiento, visto éste como la combinación de los efectos producidos por los incumplimientos y prácticas inadecuadas que se comprueban en la aplicación de los principios de la Auditoría de Gestión Pública (economía, eficiencia, eficacia) que repercuten de manera negativa en la obtención de los objetivos y metas previstos en la entidad, objeto de la auditoría de gestión.

Tomando en consideración lo antes expuesto, los indicadores evaluados fueron los establecidos por el Grupo de Administración Empresarial(GAE) para evaluar la efectividad de sus procesos fundamentales, tomando en cuenta los criterios de medida que permiten la determinación del incumplimiento.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II. Evaluación del Impacto del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial en la Filial Moa de Almacenes Universales S.A.

Para el desarrollo del diagnóstico del sistema de dirección y gestión se aplica la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión, a partir de las siguientes etapas:

Exploración y examen preliminar.

Comprende el estudio que se debe realizar de la entidad antes de la ejecución de la auditoría, para conocer entre otros los siguientes aspectos:

- Características generales del centro.
- Objeto social, misión y visión.
- Estructura organizativa y funciones.
- Caracterización de los recursos humanos.
- Centros de costos, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.
- Revisar las informaciones que obran en el expediente único que contiene resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones, y verificaciones fiscales, anteriores.
- Evaluación del Sistema de Control Interno.

Para conocer algunos de los aspectos antes señalados, podrán utilizarse fuentes externas si se considera necesario.

Planeamiento

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría que deberá incluir, entre otros el análisis de los elementos obtenidos en la exploración, que deben conducir a:

- Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.
- Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas.
- Definición de los objetivos específicos de la auditoría.
- Definir alcance de la auditoría.

Estos objetivos serán presentados a la autoridad facultada, para que de su aprobación. Atendiendo a los propósitos establecidos, la magnitud del trabajo y

su complejidad, se determinará el tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría.

Ejecución

En esta etapa, como indica su título, es donde se ejecuta la auditoría, se debe verificar toda la información obtenida verbalmente a través de evidencias suficientes, competentes y relevantes. Aquí es necesario tener en cuenta que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones; pueden ser externas si se considera necesaria. Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento. Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.

Los períodos que se tomaron en cuenta para la investigación fueron las operaciones hasta el cierre de los años 2009 y 2010 y al cierre de marzo del presente año.

2.1 Exploración y examen preliminar.

Almacenes Universales S.A. sociedad cubana cuya actividad principal es ser un Operador Logístico Integral para la importación, la exportación, la producción nacional y el mercado doméstico de las mercancías en nuestro país.

La Filial Sagua de Tánamo de Almacenes Universales S.A. se encontraba en el año 2003 en Perfeccionamiento Empresarial, con motivo de expandir su mercado nacional hacia todas las zonas susceptibles a sus servicios, para mantener el liderazgo se trasladó en febrero del 2005 hacia Moa, ubicada en domicilio legal calle 1ra s/n. Reparto: Armando Mestre, Moa, Holguín, creándose la Filial Moa de Almacenes Universales S.A. por Resolución 49/06 del Presidente Ejecutivo de la Compañía. Su Objeto Social, según Resolución 11461 (modificada) de fecha 26 de noviembre de 2009 del Ministerio de Economía y Planificación, se expone como sigue:

1. Brindar servicios aduanales y transitorios en CUP y CUC.
2. Prestar servicios de transportación multimodal en ambas monedas.

3. Brindar servicios de almacenaje de mercancías y arrendamiento de almacenes tanto en régimen de depósito de mercancías de aduanas, como nacionales y nacionalizadas, en ambas monedas.
4. Brindar servicios de alimentación a sus trabajadores en CUP y a las entidades del Sistema del Grupo de Administración Empresarial (GAE) en ambas monedas.
5. Realizar el suministro de fuerza de trabajo en ambas monedas.
6. Prestar servicios de arrendamiento de oficinas comerciales, salones de exposiciones temporales, permanentes y servicios administrativos en ambas monedas.
7. Brindar servicios de alquiler, mantenimiento y reparación de montacargas.
8. Brindar servicios de Control de Plagas y Vectores y de Fumigación.
9. Brindar servicios de Seguridad y Protección.
10. Comercializar de forma mayorista productos importados, según nomenclaturas aprobadas por los Ministerios del Comercio Interior y del Comercio Exterior y de la Inversión Extranjera, según corresponda, en pesos cubanos y pesos convertibles.

Misión

Lograr el sostenido aporte de la Filial Moa en CUC a la compañía Almacenes Universales S.A. bajo los preceptos legales de nuestro país, alcanzando el liderazgo en los servicios logísticos integrados en el territorio de Holguín con la calidad, puntualidad y seguridad que nuestros clientes exigen.

Visión

Utilizando un Sistema de Logística Integral donde la Calidad y la Seguridad estén al más alto nivel de competencia, convertir a la Filial Moa de Almacenes Universales S. A. en líder del territorio donde radica, proyectándose a los polos turísticos de Holguín, Baracoa y la Zona Industrial y de Desarrollo Minero para modestamente apoyar al cumplimiento de la meta final de la Compañía.

Organismo, rama y sub-rama en que se clasifica la empresa

Sector	Sistema Empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.
Sub-rama	Prestación de servicios.
Rama	Servicios.

Servicios fundamentales que presta la Filial Moa de Almacenes Universales S.A.

- Transportación de cargas multimodal.
- Comercialización mayorista de productos no alimenticios importados, nacionalizados y de importación nacional.
- Almacenaje de mercancías y arrendamiento de almacenes.
- Suministro de fuerza de trabajo.
- Arrendamiento de oficinas comerciales.
- Alquiler de montacargas.
- Control de plagas y vectores y de fumigación.
- Servicios aduanales y transitarios.
- Llenado y vaciado de contenedores.
- Servicio de seguridad y protección.

La Filial Moa de Almacenes Universales cuenta con una estructura dirigida por la Gerente General como máxima autoridad en la entidad Lic. Digna Maris Díaz Martínez según Resolución No.13 del 2009 emitida por el director de la Sucursal, se subordinan a ella el especialista C en Infocomunicaciones Gueorgui Romero Llorente, Especialista en Calidad y Perfeccionamiento Tania Cutiño Valle, Técnicos en Adiestramiento Lilianni Castillo, Rita M García Peña y Luis Reinaldo Arguelles, Asesora C Jurídica Noelia Estévez Leyet, Gerente Comercial Mario R. Lorenzo Brito, Gerente Económica Lisandra Lamorú Cervantes, Capital Humano Ivett María Ramírez Pérez, Gerente de Transporte Carlos Delv Jiménez, Gerente Aseguramiento Manuel López Hernández, Jefe de área de Almacenes Raúl Hernández Quevedo (Ver organigrama en el anexo 3).

Al cierre del 2010 la Filial contaba con un total de 147 trabajadores de una plantilla aprobada de 152, encontrándose cubierta en un 97 por ciento; distribuida de la siguiente forma: 9 dirigentes, 30 técnicos, 1 administrativo, 30 trabajadores de servicio y 79 obreros. (Ver Anexo 4).

Como proveedores más importantes de la Filial según los contratos registrados en el área comercial de ferretería y aseguramiento se pueden identificar los siguientes: INTERBROKER GROUP S.A., GOLDEN LAND, PINTURAS

MONTO S.A.U, ASIA TRADING S.A., COMERCIAL CUPET S.A., MOA DIESEL S.A.

Como principales clientes se encuentran: Fábrica de Níquel Ernesto Che Guevara, Naviera Nirint Shipping, Empresa Importadora del Níquel, Moa Níquel S.A, Corporación CIMEX, Fábrica de Válvulas Guantánamo.

La Filial reportó un total de ingresos al cierre del año 2010 de 2 981 310.00 CUP y 3 870 060.00 CUC. El presupuesto asignado para gastos corrientes se sobre giró en un 17 por ciento, el cual está respaldado con los ingresos obtenidos con un sobre cumplimiento de un 28%. Posee 200 centros de costo y 766 áreas de responsabilidad material con 781 activos fijos tangibles para un importe de 4 066 102.61 unidades monetaria al cierre de diciembre. Cuenta con un Departamento Económico integrado por 6 trabajadores todos con sus funciones definidas, utiliza el Sistema de Gestión Económica ASSETS NS, para el registro de sus transacciones económicas.

Al cierre de diciembre de 2010 tenía un importe en cuentas por pagar de 1 056 018.57 unidades monetarias, teniendo como cifras más significativas a los tres suministradores principales Inter Broker Group S.A., Golden Land y Pintura Monto S.A.U, de ellos el valor más relevante es el de Inter Broker representando un 4.19 %.

Los estados financieros principales llevados en la entidad al cierre de cada período son: el balance de comprobación por saldos, estado de situación y estado de resultado.

La entidad tiene 12 almacenes, utilizados para prestar servicios de arrendamiento a clientes.

Expediente Único

La institución cuenta con su expediente único confeccionado según la Resolución 276 del extinto Ministerio de Auditoría y Control (MAC), presenta un total de 54 acciones de control al cierre del 2010, siendo una de la más relevante la certificación de sus Estados Financieros al cierre del ejercicio económico 2009, alcanzó la calificación de aceptable, con 15 salvedades dándole cumplimiento a 12 hasta el mes de marzo del 2011 y quedando 3 pendientes:

- 1- Muestran 13 expedientes de sobrantes en medios monetarios, de ellos 7 en moneda CUC y 6 CUP, por importe de 1 254.96 CUC y 4 236.97CUP, con más de 90 días para su cancelación. Incumpléndose con la resolución 20/2009, del Ministerio de Finanzas y Precios.
- 2- El importe total de \$ 2 137.78 en la cuenta de faltante en investigación de divisa conformado por tres expedientes, se encuentran fuera de los términos establecidos de 90 días para su cancelación, reflejando que están enviados para el Organismo superior.
- 3- El 34.8 % de las cuentas por pagar en divisa que representa 386 855.99 CUC, se encuentra con más de 120 días pendientes de pago y el 0,1% que representa 1 133.27 MN pendiente de pago por más de 120 días.

Control Interno

La Filial Moa de Almacenes Universales S.A posee un expediente de Control Interno, organizado por componentes y cronograma de Implementación de la Resolución 297 /03 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), certificado por la Dirección Municipal de este ministerio. Se comprobó que el componente Ambiente de Control se encuentra diseñado e implementado de acuerdo a sus normas garantizando su adecuado funcionamiento. Se evidenció la existencia de documentos como Reglamento Disciplinario Interno, Código de Ética de los Cuadros, Manual de normas y procedimientos por áreas los cuales se encuentran actualizados y en correspondencia con los objetivos propuestos.

El Plan de prevención de la entidad está debidamente confeccionado tanto el general como el de las áreas, según la Resolución 13/06 del extinto Ministerio de Finanzas y Precios, presenta 100 puntos vulnerables, para un total de 213 medidas y existen evidencias de su actualización sistemática.

2.2 Planeamiento

Una vez efectuada la exploración, se realiza el planeamiento del trabajo a diagnosticar. Los objetivos principales se basan en verificar la estructura organizacional, la gestión de los recursos energéticos, calidad y logística, priorizando el cumplimiento de las políticas y metas, la situación económica del centro, la gestión de los recursos humanos y el sistema de Control Interno. Las

principales técnicas de auditoría a utilizar son: la observación, verificación investigación y análisis de contenido de normas.

A continuación se muestra la organización del trabajo a realizar:

Tabla 1. Planeamiento del diagnóstico.

Tareas	Días	Horas
Investigación preliminar.	5	40
Planeamiento.	2	16
Estructura organizacional.	3	24
Políticas y metas	15	120
Gestión de recursos humanos	15	120
Gestión de recursos energéticos	8	64
Gestión de calidad	8	64
Gestión logística	10	80
Situación económica financiera	15	120
Control Interno de sus operaciones.	10	80

2.3 Ejecución.

En esta etapa se aplica la guía metodológica de Auditoría de Gestión, facilitando el diagnóstico a la gestión de la entidad, de acuerdo a los objetivos propuestos.

A continuación se exponen los resultados más importantes obtenidos en los análisis realizados según la guía, haciendo mayor énfasis en las deficiencias detectadas durante la investigación, en la que se consideraron los indicadores establecidos por el GAE. El cuestionario expone todos los aspectos considerados. (Ver anexo 1).

2.3.1 Estructura organizacional.

Durante la investigación se comprobó el diseño correcto de los puestos de

trabajo y la descripción de sus funciones, con resultados satisfactorios. Se determinó que están definidos los responsables por áreas y sus atribuciones. El ambiente de trabajo permite la organización y desarrollo de equipos de trabajo, bajo la dirección y control de los líderes de grupo. La estructura de la organización facilita el cumplimiento de sus objetivos. Se demuestra en los resultados obtenidos eficiencia y eficacia del proceso.

2.3.2 Políticas y metas.

Este aspecto se considera fundamental en el diagnóstico a la gestión, para evaluarlo la Guía Metodológica establece tres términos fundamentales referidos a los objetivos, planes y estrategias.

En la entidad se pudo determinar una jerarquía que expresa claramente los objetivos generales, principales e individuales. Existen manuales de procedimientos en las áreas principales de la entidad y profesiogramas que establecen las tareas a realizar.

Los planes y estrategias están en correspondencia con los objetivos, políticas, procedimientos y normas. Durante la investigación los problemas detectados estuvieron referidos a:

- El incumplimiento en períodos anteriores de muchos de los objetivos previstos. Los planes de acción para el cumplimiento de cada uno de los objetivos están diseñados claramente en las estructuras superiores, no siendo así siempre, en los niveles intermedios y estructuras inferiores.
- Existe una incorrecta planificación debido a que no se realiza el proceso desde la base, provocando que no se tengan en cuenta el total de operaciones de las áreas.
- No existe evidencia de la revisión y actualización sistemática de las estrategias en los períodos establecidos, por lo que no reflejan nuevas necesidades.

Ciencia e Innovación Tecnológica.

Está implementado un Sistema de Innovación Tecnológica regido por los documentos normativos del Director General para la organización y funcionamiento del proceso, se cuenta con un plan temático elaborado de acuerdo a las deficiencias detectadas en las áreas con posibilidades de dar solución a través de la innovación. No es ocioso señalar que los resultados del

2010 con respecto al 2009 se incrementaron con la inscripción de tres trabajos en el registro provincial (relacionados con la elaboración de sistemas informáticos), demostrando eficacia en el proceso. Sin embargo es necesario fomentar la estimulación a las innovaciones para aumentar la eficiencia, eliminando las siguientes deficiencias:

- Falta de promoción y estimulación por parte del responsable del sistema.
- No se han remunerado las innovaciones y racionalizaciones realizadas.
- Falta de capacitación a los innovadores en cuanto a la metodología utilizada para el llenado de la documentación que se necesita para inscripción de los trabajos. (ver anexo 5).

2.3.3 Gestión de los Recursos Humanos.

Para evaluar este proceso se determinaron indicadores de la caracterización de la fuerza de trabajo, distribución del personal directo e indirecto, el por ciento de cuadros existentes en la plantilla, el grado de compromiso, evaluación de la productividad de los recursos humanos y capacitación.

Tabla 2. Indicadores para determinar la caracterización de la fuerza de trabajo.

Nivel de escolaridad	Total por nivel de escolaridad	Plantilla real	%
Menos de noveno grado.	1	147	0.68
Noveno grado	61	147	41.49
Doce grado	31	147	21
Técnico medio	28	147	19.04
Superior	25	147	17
Máster	1	147	0.68

Aunque el índice más significativo en el nivel de escolaridad corresponde a los trabajadores de noveno grado con un 41.49% existe correspondencia con la

plantilla de cargos, si se tiene en cuenta que la mayoría son obreros (choferes comerciales, mecánicos y personal del área de almacenes). (Ver anexo 4).

Tabla 3. Indicadores para determinar la caracterización de la fuerza de trabajo.

Indicadores	Plantilla real	Plantilla aprobada	%
Cumplimiento de plantilla	147	152	97

Existe eficacia con respecto al cumplimiento de la plantilla aprobada ya que se cumple a un 97% de un 95% que esta establecido por la compañía.

Tabla 4. Distribución del personal directo e indirecto de la plantilla.

Indicadores	Total de personal	Plantilla real	% Plan	% Real
Indirecto	8	147	7	5
Directo	139	147	85	95

Los resultados muestran eficiencia, eficacia y economía en el en la distribución del personal directo e indirecto, debido a que esta permite mayor productividad de los recursos humanos.

Tabla 5. Por ciento de cuadros existentes en la plantilla (Índice de jerarquización).

	Total de mando	Plantilla real	%
Índice de jerarquización	10	147	7

El índice de jerarquización se encuentra distribuido de forma eficaz, debido a que existe una correcta distribución de acuerdo a la estructura.

El análisis de la pirámide edades constituye un aspecto importante en el examen de los recursos humanos de la entidad. Los siguientes datos muestran

su comportamiento al cierre de marzo de 2011, considerándose aceptable, teniendo en cuenta que el rango de 18- 45 representa mas del 70%, impactando de forma favorable en el rendimiento de las fuerzas de trabajo. (Ver anexo 6)

Pirámide de edades:

De 18 a 25 años. 13= 8.84%

De 26 a 35 años. 29= 19.72%

De 36 a 45 años. 63= 42.85%

De 46 a 55 años. 30= 20.4 %

Más de 55 años. 12= 8.16%

Tabla 6. Distribución de la plantilla en hombres y mujeres.

Indicadores	Total	Plantilla real	%
Mujeres	31	147	21
Hombres	116	147	79

Tabla 7. Indicadores para medir el grado de compromiso.

Indicadores	Horas de ausentismo	Horas hombres realmente trabajadas	%
Ausentismo	1453.02	99534.16	1.45

Existe eficiencia en el cumplimiento del grado de compromiso, porque la Entidad tiene planificado un 1.5% de ausentismo y los resultados obtenidos fueron de 1.45%.

Tabla 8. Índices para evaluar la productividad de los Recursos Humanos.
Capacitación.

Indicadores	Plan	Real
Índice de personal productivo.	13%	17%
Productividad.	38 000.00	46 607.96
Salario por peso de ingreso.	0.16	0.14

Los resultados obtenidos en el caculo de este indicador muestran economía, eficacia y eficiencia en la productividad de los recursos humanos.

Tabla 9. Resultados de la Capacitación.

Según los modos de formación.	Plan	Real	%
Acciones planificadas.	98	80	82
Cantidad de trabajadores planificados a capacitar.	253	394	74

En la Filial Moa de Almacenes Universales, no existe un presupuesto para capacitación, se encuentra planificada a nivel de sucursal, no siendo así con las acciones que fueron planificadas, de 98 se le dio cumplimiento a 80 para un 82%, estas no reportaron gastos porque se hicieron con la utilización de los recursos propios y el potencial humano que posee la entidad, demostrando que existe economía y falta de eficacia en el proceso, (los resultados se reflejan en la tabla 2.2)

2.3.4 Gestión de los Recursos Energéticos

En la verificación de los procesos vinculados a la planificación, conservación y utilización de los recursos energéticos y el cumplimiento de las políticas de ahorro implementadas en la organización, se constataron los siguientes resultados:

- Rendimiento adecuado de las instalaciones y equipos para reducir las pérdidas de energía eléctrica en un 5% en comparación con el año 2009. Se ahorraron más de 10 000 Kw horas por trimestre, respondiendo a las políticas establecidas para el ahorro.
- Reducción en el 10 % del consumo de combustible para los vehículos de servicio y/o administrativos de la Filial, para su cumplimiento se desarrolló un conjunto de acciones como son: estricto seguimiento a la norma de consumo de cada directivo, y se aprovechan las posibilidades de los viajes para resolver diferentes tareas a la vez.
- No poseen en cada área de trabajo un plan de energía y ni se registra su consumo de manera independiente. A pesar de que se cuenta con un plan de medidas de ahorro para la Filial lo que permitió eficacia en el proceso la relación entre sus elementos demuestra la falta de eficiencia.
- Reducir en un 15 % el consumo de agua en la Filial. Incumplido. En el período no se ha ahorrado como requiere producto a los salideros.

Tabla 10. Consumo energético en operaciones.

Conceptos.	Presupuesto	Real	%
Combustible y Lubricante.	338 310.00	366 880.00	108
Energía	17 340.00	17 550.00	101
Suministro de agua	0.00	8 020.00	0

Tabla 11. Consumo energético de operaciones Comerciales.

Conceptos.	Presupuesto	Real	%
Combustible y Lubricante.	0.00	990.00	0
Energía	0.00	130.00	0
Suministro agua	0.00	0.00	0

Tabla 12. Otros Consumos de energía.

Conceptos.	Presupuesto	Real	%
Combustible y Lubricante.	770.00	0.00	0
Energía	0.00	90.00	0
Suministro de agua	0.00	0.00	0

De acuerdo a todos los resultados arrojados en la investigación se pudo determinar que no existe eficacia en el cumplimiento de los objetivos trazados, al igual que falta de eficiencia en el proceso de planificación de este sistema, debido a que no se realiza desde las áreas susceptibles a consumir recursos energéticos, sino de forma global, teniendo gran peso negativo el consumo de agua en los indicadores económicos.

2.3.5 Gestión de la Calidad.

Se tiene implantado y vigente el certificado de sistema de gestión de la calidad según los requisitos establecidos en la Norma Cubana (NC- ISO 9001:2001), cuenta la entidad con el cronograma de implantación, en el diagnóstico efectuado a este proceso pudimos llegar a la conclusión que el sistema cumple con sus actividades de forma eficiente y eficaz provocando efectos positivos en los indicadores económicos. (Ver anexo 7).

2.3.6 Gestión Económica Financiera.

En este sistema se pudo determinar, de acuerdo a los resultados obtenidos con relación a los objetivos trazados, en el 2009 con respecto al 2010 un ligero aumento de la economía del proceso debido a la existencia de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus metas (Ver anexo 4).

Tabla 13. Cálculo de los indicadores económicos.

Indicadores	Año 2009	Año 2010
Liquidez Inmediata	0.9	0.93
Liquidez General	1.15	1.18
Utilidad bruta en ventas	0.94	0.93
Utilidad neta en ventas	1	1
Rotación de inventarios	1.40	1.44
Rendimiento de Activos	0.41	0.44
Rentabilidad Financiera	1.03	1.04

La liquidez inmediata entre el 2009 con respecto al 2010 aunque tuvo un ligero aumento es necesario que la entidad cree estrategias para aumentar su capacidad inmediata para cubrir sus pasivos circulantes.

Aunque existió un breve aumento de la liquidez general en el 2010 con respecto al 2009 es necesario que se analice el impacto de la política de cobros y pagos prevista en la entidad debido a que existe la probabilidad de incumplir sus obligaciones de pago a corto plazo.

Los resultados obtenidos en el indicador de utilidad bruta en venta en el 2010 con respecto al 2009 es mayor, mostrando que existe una disminución de los costos de la mercancía en el último período evaluado.

Los resultados obtenidos en el indicador de utilidad neta en el 2010 con respecto al 2009 se han mantenido estables, permitiendo determinar que es favorable el porcentaje que queda por cada peso de venta después de la deducción de todos los gastos.

Los resultados alcanzados en la rotación de los inventarios demuestran que existió un aumento de las ventas con respecto a la inversión de inventario.

Existió un aumento del valor del rendimiento de los activos en el 2010 con respecto al 2009, implicando que se generan más ventas en el período del 2010 con los activos fijos tangibles e intangibles que posee la entidad.

El aumento de la rentabilidad financiera en el período del 2010 con respecto al 2009, muestra que existe un aumento de la capacidad de generar utilidad con relación al nivel de ventas y de inversión en fondos propios y en activos totales.

2.3.7 Gestión Logística.

Para el diagnóstico a este sistema se tuvo en cuenta la verificación de los procesos asociados al aseguramiento material oportuno y al menor costo posible de los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión asignada a la organización.

Almacenes

La Filial cuenta con doce almacenes para la prestación de servicios de arrendamiento, certificado por la NC- ISO 9001: 2008, válido hasta septiembre del 2012, tiene como objetivos fundamentales:

- Comercializar las capacidades de almacenes secos con los requisitos y calidad que exige el cliente.
- Garantizar que las operaciones relacionadas con la manipulación de las mercancías se realicen en el menor tiempo posible, con la calidad requerida, cumpliendo las normas y regulaciones existentes.

Para la eficiencia de este proceso es necesario que los almacenes cumplan con las normas establecidas en la resolución No. 59/04 y la 153/07 de almacenamiento logístico, en su verificación se obtuvo como principales deficiencias:

- El almacén de CUBALUB, no posee puerta de evacuación.
- No se ha realizado la instalación eléctrica al almacén correspondiente al cliente de PROASA.
- No se ha colocado la distribución en planta de las mercancías.
- Expelogs desactualizados.

- No se encuentran repelladas las paredes interiores de los almacenes correspondientes a los clientes de CUBALUB Y CASTROL.
- Inconformidad por parte de los clientes debido a la entrada de agua cuando llueve por el área despacho.

Ventas Mayoristas.

- Las facturas que se emiten por el sistema, carecen de escaques esenciales de la contabilidad como: Carné de Identidad, nombre del chofer, chapa del equipo que transporta la mercancía y otros que pueden dar al traste presuntos hechos delictivos.
- Los activos fijos tangibles de los comitentes no poseen las actas de responsabilidad material con su consecutivo en el área de Show Room.

Transporte

Este sistema tiene como objetivo fundamental establecer la metodología para lograr una adecuada planificación, ejecución y control de la prestación de los servicios de Transportación de Carga pesada y Distribución de Mercancías en Almacenes Universales S.A.

En la comparación para determinar el cumplimiento de estos objetivos con respecto a los resultados obtenidos, se diagnosticó que existe falta de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos de este proceso, sin embargo se obtienen resultados favorables en los indicadores económicos. (Ver Anexo 8). Las deficiencias más significativas son:

- No se logró cumplir el Coeficiente de Disposición Técnica (CDT) General al 90% como exige la compañía debido a que al ómnibus Girón necesita Reparación y Chapistería General en el frente para montar el parabrisas.
 - El CDT establecido para el transporte comercial y el destinado a la actividad de control de plagas y vectores de acuerdo a una planificación de un 90%, se comportó en un 88% dado fundamentalmente por los siguientes equipos.
1. 1314 Salidero de agua por el múltiple de escape. Baterías y neumáticos.

2. 1132 Motor en mal estado. Baterías.
 3. 1325 Tapa y junta de block, sellos, se repara en Moa Diesel, neumáticos
 4. 1233 Reparación del motor, reparar capot, neumáticos. Baterías.
 5. 2041 Sello especial de la bomba de combustible, Baterías.
 6. 1236 Reparación del motor.
 7. 1227 Motor Bajo de compresión. Neumáticos. Baterías.
- Disminuir los gastos por concepto de compra de neumáticos en un 10 %, a partir de la aplicación de la política de regrabado y recauchutado. Esta política no se cumplió, por no encontrarse rehabilitado el equipamiento técnico para realizar dicha actividad. En este período se compraron 70 neumáticos, 20 para carros ligeros y 50 para el transporte pesado.

Mantenimiento

El área de mantenimiento logró eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos debido a que se obtuvo el 100% de los mantenimientos planificados. (Ver anexo 9).

2.3.8 Control Interno

La Filial Moa de Almacenes Universales S.A posee un expediente de Control Interno organizado por componentes y cronograma de Implementación de la Resolución 297 /03 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), certificado por la Dirección Municipal de este ministerio. Se comprobó que el componente Ambiente de Control se encuentra diseñado e implementado de acuerdo a sus normas garantizando su adecuado funcionamiento. Se evidenció la existencia de documentos como Reglamento Disciplinario Interno, Código de Ética de los Cuadros, Manual de normas y procedimientos por áreas los cuales se encuentran actualizados y en correspondencia con los objetivos propuestos.

El Plan de prevención de la entidad está debidamente confeccionado tanto el de la Filial como el de las áreas, según la Resolución 13/06 del Ministerio de

Finanzas y Precios, presenta 100 puntos vulnerables, para un total de 213 medidas y existen evidencias de su actualización sistemática.

2.3.9 Resumen de los resultados del diagnóstico.

DETALLE	EFICACIA	EFICIENCIA	ECONOMÍA
Estructura organizacional.	X	X	X
Políticas y metas.	X		X
Gestión de los Recursos Humanos.	X	X	x
Gestión de los Recursos Energéticos			
Gestión de la Calidad	X	X	X
Gestión Económica Financiera.	X	X	X
Gestión Logística.			X
Control Interno.	X	X	X

X: Representa el cumplimiento en los procesos de eficiencia, eficacia y economía.

CONCLUSIONES

Conclusiones

- El diagnóstico a la gestión de la Filial Moa de Almacenes Universales S.A, permitió determinar la eficiencia, eficacia y economía en sus procesos, facilitando la toma de decisiones oportuna.
- La Guía Metodológica de Auditoría de Gestión adaptada, constituye una herramienta de trabajo efectiva, para el diagnóstico a la gestión de los procesos, en las empresas en perfeccionamiento empresarial.
- El diagnóstico realizado mostró que la entidad, a pesar de haber alcanzado eficacia en algunos de sus objetivos economía de forma global, no logra tener eficiencia en gestionar de manera óptima sus recursos, teniendo gran peso la incorrecta planificación de los mismos para el desarrollo de sus procesos sustantivos.
- De ocho aspectos diagnosticados en base a la gestión, según la guía, dos de ellos fueron determinados como debilidades para la entidad: políticas y metas, gestión de los recursos energéticos y la gestión logística.

Recomendaciones

Recomendaciones

- Continuar la adaptación, cada vez más efectiva, de la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión a las características de la Filial Moa de Almacenes Universales S.A. y su empleo como mecanismo de auto evaluación.
- La planificación de los centros de costos para garantizar una correcta jerarquización de los gastos permitiendo un consumo óptimo de los recursos.
- Dar tratamiento a las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado que permitan mejorar la calidad de los procesos de la Entidad.
- Realizar labores de capacitación que conlleven a lograr una mayor cultura de gestión de los procesos en la Filial.
- Proponer un sistema de pago que tenga en cuenta los indicadores formadores para el pago a cada grupo de trabajadores de mano de obra directa.
- Lograr trabajar con sistematicidad en el cumplimiento de las medidas tomadas para la preparación de auditorías externas, que permita la sostenibilidad de los resultados que se van alcanzando.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

BACALLAO HORTA, M. Programa de auditoria de gestión en una empresa de servicios. <http://www.eumed.net/ce/2009a/mbh.htm>

Colectivo de autores: La Economía Cubana en el 2000: "Desempeño Macroeconómico y Transformación Empresarial"

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Decreto ley 159. Organización de la auditoría en cuba. La Habana, 1995.

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No. 26/06. Guía Metodología para la Auditoría de Gestión, Guía Metodológica para las Auditorías Financieras o de Estados Financieros y Guía Metodológica para la evaluación del Control. Ministerio de Auditoría y Control. La Habana, 2006.

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No. 297. Definiciones de Control Interno .Contenido de los componentes y sus normas. Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana, 2003

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No. 350/07. Normas de Auditoría Interna y las Regulaciones sobre la actividad de Auditoría Interna. Ministerio de Auditoría y Control. La Habana, 2007.

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No.13/06. Indicaciones para la elaboración y sistemático control del Plan de Medidas para la Prevención de Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción. Ministerio de Auditoría y Control. La Habana, 2006.

Decreto - Ley 252.

Decreto No. 281.

GONZÁLEZ PERALO, R. Procedimiento para la fase Examen Preliminar de la Auditoría de Gestión. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/fin/procedimiento-para-la-fase-preliminar-de-la-auditoria-de-gestion.htm>

HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, A. Auditoria de gestión. Aspectos básicos a considerar en la Auditoría de Gestión. Disponible en: http://www.udg.co.cu/desarrollo_local/index.php?option=com_remository&Itemid=54&func=fileinfo&id=205

<http://>

europa.cubaminrex.cu/.../entrevistas_entrevista%20a%20armando%20perez%20betancourt

<http://ciget.cienfuegos.cu/pipermail/redch/2009-October/000061.html>. “El

sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubana.”

LÓPEZ TOLEDO, M.R. La auditoría de gestión, una necesidad en la eficiencia.

Disponibile en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/auditgesnecefi.htm>

Resolución Económica del V Congreso del PCC, Editora Política, La Habana 1997, Pág.

TORRENTE SERA, T. ¿Está usted preparado para recibir una auditoría de gestión? Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/estaustedprepa.htm>

www.cubasocialista.cu/texto/0098081lage.htm. “El perfeccionamiento empresarial en Cuba es un proceso de constante mejoramiento.”

www.habanaenlinea.cu/noticias/mayo09/.../01.htm. “Reconocen ventajas del sistema de Perfeccionamiento empresarial”.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario.

COMPRUEBE, VERIFIQUE E INVESTIGUE, SÍ:	SÍ	NO	NA	NOTAS
<u>Estructura Formal</u>				
¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?	X			
¿Tiene definida su misión o actividad fundamental?	X			
¿La estructura organizativa facilita el cumplimiento de sus objetivos?	x			
¿Están diseñados los puestos de trabajo y la descripción de sus funciones?	x			
¿Están definidos los responsables por áreas y sus atribuciones?	x			
¿Permite el ambiente de trabajo la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo, la dirección y control de los líderes del grupo?	x			
<u>Estructura Informal</u>				
¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?	x			
¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?	x			
¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?	x			
¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?	x			
POLITICAS Y METAS				
<u>Objetivos</u>				
¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los:				
a) planes,	X			
b) estrategias,	X			
c) políticas,	x			
d) procedimientos y normas	x			

¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?	x			
Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese:				
a) objetivos generales,	x			
b) objetivos principales y	x			
c) objetivos individuales	x			
¿Dispone la entidad de objetivos definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional?	x			
¿Se trazan planes específicos de acción para cada área funcional?	x			
¿Tienen en cuenta la alta dirección de la entidad en el proceso de definición de los objetivos, los criterios, expectativas e intereses personales de los empleados subordinados?	x			
¿Se llevan a cabo revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados?	x			
<u>Estrategias</u>				
¿Están integradas las estrategias con:				
a) los objetivos,	x			
b) los planes,	x			
c) las políticas,	x			
d) los procedimientos y las normas	x			
¿La alta dirección aprueba y apoya las estrategias?	x			
¿Se tienen en cuenta los criterios de los empleados subordinados en la elaboración de las estrategias de la entidad?	x			
¿Se revisan periódicamente las estrategias para que reflejen nuevas necesidades?		x		
¿Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales de la entidad en las que son aplicables?	X			
<u>Planes</u>				
¿Son compatibles los objetivos a corto y mediano plazo con los de largo alcance?	X			
¿Se integran armónicamente con:				
a) los objetivos de la entidad,	X			
b) las estrategias,	X			

c) las políticas,	X			
d) los procedimientos y las normas	X			
¿Se han cumplido los objetivos en períodos anteriores?		X		
¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?	X			
¿Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los objetivos elaborados en cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la entidad?	X			
¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?	X			
¿Se tienen creados planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad?	X			
¿Los informes confeccionados para la dirección se ajustan a las necesidades de:				
a) la propia dirección,	X			
b) del personal operativo,	X			
c) de terceros?	X			
<u>Políticas y Procedimientos</u>				
¿Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada?	X			
¿Existe un proceso establecido para las políticas que incluya:				
a) formulación,	X			
b) difusión,	X			
c) educación,	X			
d) aceptación,	X			
e) aplicación,	X			
f) interpretación y control	X			
¿Cada política:				
a) está basada en los objetivos de la entidad,	X			
b) es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal de la entidad,	X			
c) está en conformidad con las normas éticas establecidas,	X			
d) es capaz de ser entendida por sus ejecutores,	X			

e) es estable y flexible para las condiciones cambiantes,	X			
f) tiene alcance amplio,	X			
g) es complementaria para coordinarla con otras	X			
h) es suplementaria de una política superior?	X			
¿Los procedimientos:				
a) establecen las tareas a realizar,	X			
b) definen las responsabilidades de los individuos que intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad,	X			
c) contribuyen al flujo de trabajo	X			
d) permiten destacar las excepciones a la actuación planeada?	X			
¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal subordinado las políticas y procedimientos aprobados?	X			
¿Son examinados, actualizados y corregidos los sistemáticamente?	X			
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
<u>Reclutamiento y Selección</u>				
¿Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad?	X			
¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya:				
a) el análisis y descripción del trabajo y del puesto específico a ocupar.	X			
b) la necesaria decisión colegiada en la selección del nuevo personal.	X			
c) los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente	X			
d) las posibles vías internas o externas a utilizar como fuente de reclutamiento.	X			
¿Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección de personal:				
a) Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios;	X			
b) Entrevista preliminar inicial;	X			

c) Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante;	X			
d) Investigación de antecedentes;	X			
e) Entrevista minuciosa al aspirante;	X			
f) Exámenes físicos?	X			
¿Existe un Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado, que tenga en cuenta:				
a) información sobre la rutina diaria del trabajo;	X			
b) un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ésta.	X			
c) una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo y presentación de los recursos humanos?	X			
¿Se cumplen los Lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros y sus reservas en los órganos, organismos y entidades del Estado y del Gobierno, que incluye, entre otras, las tareas siguientes:				
a) elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros.	x			
b) consolidar el funcionamiento de las comisiones de cuadros constituidas en las entidades?			x	
<u>Capacitación y Desarrollo</u>				
¿Ha diseñado la dirección de Recursos Humanos Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos a corto, mediano o largo plazo?	x			En la Filial solo se planifican las acciones, del resto de la planificación se encarga la Sucursal.
¿Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento?	X			
¿Se tienen en cuenta en el diseño de los planes de Capacitación, los aspectos siguientes:				
a) los resultados de la evaluación del desempeño de los	X			

recursos humanos que necesitan ser incluidos;				
b) cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado;	X			
c) evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o área específica; y	X			
d) los resultados de estudios de recursos humanos efectuados que deriven en necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad?	X			
¿Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo:				
a) la rotación de puestos;	X			
b) clases en un aula habilitada en la propia entidad,		X		
c) aprendizaje conjunto con otro empleado o directivo de más experiencia; y	X			
d) fuera del lugar de trabajo: universidades o centros especializados en determinado tema?	X			
<u>Evaluación del desempeño</u>				
¿Se efectúan evaluaciones anuales de los recursos humanos con el propósito de:				
a) mejorar su desempeño;	X			
b) determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas;	X			
c) determinar las remuneraciones salariales que correspondan, acorde con la legislación vigente?	X			
¿El personal directivo tiene en cuenta los criterios siguientes en el proceso de evaluación:				
a) la competencia para el ejercicio de las funciones asignadas a los subordinados;	X			
b) el nivel de compromiso demostrado de los subordinados con la organización;	X			
c) la congruencia necesaria entre los objetivos y metas de los subordinados con los de la organización	X			
d) la eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de	X			

vista del costo – beneficio de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo, entre otros?				
<u>Salarios</u>				
El sistema de salarios contempla:				
a) incentivar la calificación y recalificación continua y progresiva de los recursos humanos;	x			
b) una adecuada distribución del fondo de tiempo;	x			
c) la disminución de la fluctuación laboral; y	x			
d) el perfeccionamiento y racionalidad de los métodos y procedimientos de trabajo.	x			
<u>Protección e Higiene del Trabajo</u>				
¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas y adecuadas en los puestos y áreas de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos, a partir de, entre otros, los criterios siguientes:				
a) exámenes médicos periódicos.	x			
b) control de las enfermedades comunes y profesionales.	X			
c) el emplazamiento del lugar.	X			
d) el almacenamiento de las materias primas y otros materiales.	X			
e) servicios sanitarios.	x			
f) el cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas;	x			
g) las fuentes de agua	x			
h) la ventilación		X		
i) la iluminación		x		
j) las instalaciones eléctricas.		x		
k) el tratamiento de los residuales y las aguas albañales.	X			
l) control de vectores y roedores;	x			
m) mantenimiento, orden y limpieza.	x			
n) abastecimiento de agua potable?	x			
¿Se prevé la protección necesaria y requerida para evitar accidentes				

y enfermedades profesionales, teniendo en cuenta:				
a) la detección y evaluación de riesgos;	X			
b) conocimiento del problema; y	X			
c) la implantación de medidas de solución y control?	X			
¿Están creadas las condiciones que garanticen un comportamiento psicofisiológico y psicosociológico estable de los recursos humanos que propendan al mejoramiento sistemático de sus habilidades?	X			
¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los trabajadores con discapacidad, de acuerdo con la legislación vigente?	X			
¿Existen planes de rehabilitación integral física, psíquica y laboral de los recursos humanos?	X			
<u>Cultura organizacional</u>				
¿Está organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos de cambio a partir de:				
a) la cultura organizacional de la entidad;	X			
b) los intereses individuales; y	X			
c) las metas y estrategias organizacionales?	X			
¿El ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización, tales como:				
a) el aburrimiento,	X			
b) la apatía y	X			
c) la fatiga psicológica?	X			
¿Se observa que la dirección utilice el método de la administración con participación, a partir de que:				
a) los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permiten a los subordinados desempeñar un papel mayor en la toma de decisiones; o	X			
b) se emplean métodos de dirección autoritarios que implican la imposición jerárquica de la autoridad?		X		
¿Se estimula por los directivos la creatividad organizacional, teniendo				

en cuenta que en su proceder administrativo:				
a) establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos a sus subordinados;	X			
b) estimulan las nuevas ideas;	X			
c) convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional actual en la entidad;	X			
d) permiten una verdadera interacción directivos – subordinados;	X			
e) son tolerantes ante el fracaso; y	X			
f) reconocimientos materiales, espirituales y públicos a los más creativos.	X			.
GESTIÓN DE RECURSOS ENERGÉTICOS				
1.¿Se planifican los volúmenes de suministro energético acorde a la escala de desarrollo y ritmo de crecimiento de los servicios prestados?		X		
2. ¿Se aplican y cumplen las medidas técnico – organizativas que aseguran el ahorro en la utilización de los recursos energéticos en la entidad?	X			
3. ¿Se ha confeccionado un estudio de acomodamiento de carga eléctrica, que contribuya a la disminución máxima de la demanda en la hora pico del servicio energético?	X			
¿Se utilizan otras fuentes de energía? ¿Cuáles?		X		
GESTIÓN DE CALIDAD				
¿Se tuvo en cuenta en la confección del sistema de gestión de la calidad la aplicación de los siguientes principios:				
A. Organización enfocada al cliente o beneficiario:				
1.¿Ha identificado la entidad las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes o beneficiarios presentes y potenciales; a través de:				
a) la segmentación correspondiente en función de una respuesta equilibrada a las necesidades y expectativas de	x			

los clientes o beneficiarios seleccionados;				
b) la determinación de las características clave del producto o servicio ofertado;	X			
c) Identificación y evaluación de las oportunidades, debilidades del entorno y ventajas competitivas futuras; y	X			
d) un enfoque a la mejora de los procesos relacionados con los servicios de entrega y post-venta?	X			
2.¿Durante la planificación del diseño y desarrollo los servicio, la entidad ha tenido en cuenta:				
a)los elementos de entrada y salida relacionados con los requisitos funcionales y de desempeño del producto o servicio;	X			
b)los objetivos de calidad y los requisitos para el producto o servicio solicitado por los clientes o beneficiarios;	X			
d)los procesos, documentos y necesidades proyectadas de recursos para el producto o servicio;	X			
e)las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayos previstos para el servicio, así como los criterios para su aceptación por los clientes o beneficiarios; y	x			
F) Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos establecidos?	X			
B. Liderazgo				
¿Los líderes establecen la unidad de propósitos y dirección de la organización?	X			
¿Se crea y mantiene un ambiente interno, en el cual el personal puede llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización?	X			
D. Enfoque basado en los procesos				
Los recursos y las actividades se gestionan como un proceso?	X			
Se encuentran definidos los responsables de cada proceso?	X			
1. ¿En la identificación de los procesos necesarios para la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes o beneficiarios, se tuvo en cuenta:				

a) los requisitos de entrada y salidas, tales como las especificaciones de calidad y recursos necesarios;	x			
b) las actividades dentro de los procesos;	x			
c) la verificación y validación de los procesos, productos y servicios;	x			
d) el análisis de los procesos incluyendo las facilidades de operación y de mantenimiento;	X			
e) la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos;	X			
f) la definición de acciones correctivas y preventivas;	X			
g) las oportunidades y acciones para mejorar los procesos;	X			
h) el control de los cambios en los procesos;	X			
i) la evaluación periódica del desempeño de los procesos?	X			
¿Se identifican se entienden y se gestionan como un sistema de procesos interrelacionados?	X			
F. Mejora continua.				
¿Se tiene identificada la mejora continua como un objetivo permanente?	x			
1. ¿Se tienen en cuenta en las políticas de mejora continua de la calidad, los aspectos siguientes:				
a) la innovación de los servicios;	X			
b) la innovación en el proceso que genera los servicios;	X			
c) la mejora de los productos y servicios; y	x			
d) la mejora de los procesos actuales?	x			
<u>Acciones preventivas y correctivas</u>				
1. ¿Existen procedimientos establecidos para prevenir las causas de no conformidades potenciales relativas al producto, proceso o sistema de calidad, a través del cumplimiento de las exigencias siguientes:				
definir las no conformidades potenciales y sus causas;	X			
evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de las no conformidades;	X			
Determinar e implementar las acciones necesarias y verificar los resultados de las acciones decididas?	X			

2. ¿Existen procedimientos establecidos para eliminar las causas de no conformidades comprobadas relativas al producto, proceso o sistema de calidad, con el objeto de prevenir su repetición, teniendo en cuenta los requisitos siguientes:				
a) revisión de las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes o beneficiarios);	X			
b) determinar las causas de las no conformidades;	X			
c) evaluación de la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades no vuelvan a ocurrir;	X			
d) determinar e implementar las acciones necesarias; y	X			
e) verificar los resultados de las acciones decididas?	X			
<u>Proveedores</u>				
1. ¿Las relaciones con los proveedores tienen en cuenta:				
la existencia de canales de comunicación en dos sentidos en los niveles apropiados que faciliten la solución rápida de los problemas y evitan retrasos y disputas costosas;	X			
la optimización del número de proveedores;	X			
la cooperación con los proveedores en la validación de la capacidad de sus procesos;	X			
Alientan a los proveedores a implementar programas de mejora continua del desempeño y a participar en iniciativas conjuntas.	X			
involucran a los proveedores en la identificación de necesidades de compras y en el desarrollo de estrategias conjuntas; y	X			
La evaluación, reconocimiento y recompensa de los esfuerzos y logros de los proveedores?	X			
1. ¿El proceso de control de los proveedores incluye:				
a) la evaluación de la experiencia pertinente;	X			
b) el desempeño de los proveedores en relación con los competidores;	X			
c) la revisión de la calidad del producto, del precio, de la operación en la entrega y de la respuesta a los problemas;	X			
d) la revisión de las referencias del proveedor y los datos disponibles para la satisfacción del cliente o beneficiario,	X			

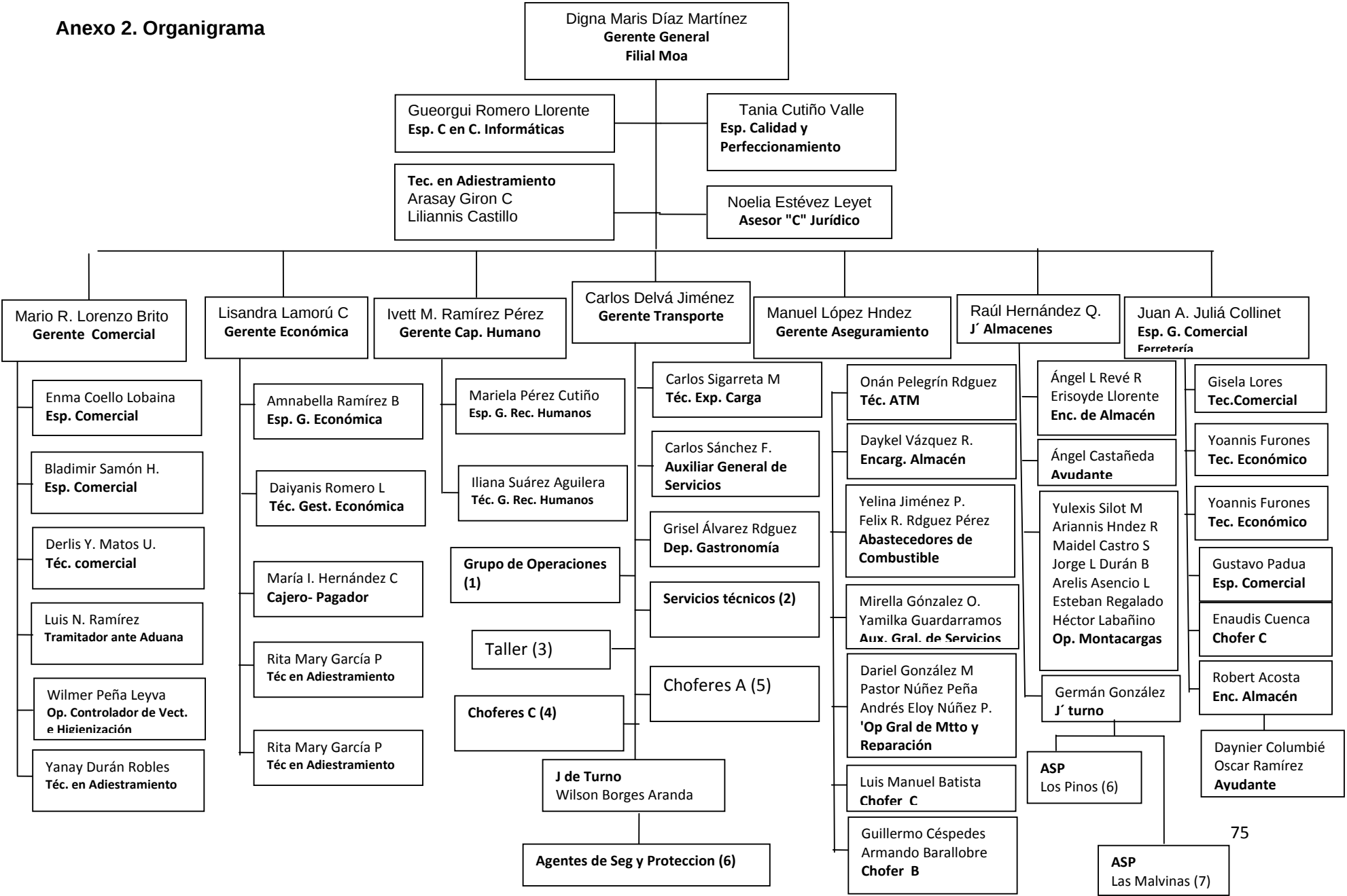
e) la evaluación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante el período de suministro y cooperación previsto;	X			
f) la respuesta del proveedor a solicitudes y pedidos; y	X			
g) la capacidad de servicio, instalación, recursos, apoyo e historial del desempeño del proveedor?	X			
GESTION DE LOGÍSTICA				
<u>Inventarios</u>				
¿ Se coordinan las necesidades de recursos con:				
a) las compras a realizar; y	x			
b) la capacidad financiera de la entidad?	x			
¿Se almacenan adecuadamente los inventarios en inmuebles que garantizan un mínimo de:				
a) obsolescencia;	x			
b) deterioro;			x	
c) despilfarro; y			x	
d) pérdidas?			x	
¿Existe un sistema de aprovisionamiento que permite mantener un nivel de inventarios mínimo o de seguridad que garantice las necesidades de la producción o los servicios?		x		
Si no existe, ¿el sistema de aprovisionamiento actual permite una administración eficiente y económica de las existencias almacenadas?		x		
¿Es adecuada la revisión, recepción y entrega de los inventarios almacenados, a saber:	x			
a) existe un sistema de inspección y revisión de las mercancías recibidas;	x			
b) el Informe de Recepción se confecciona en cada área de almacenaje, en base a las calidades y cantidades físicamente realmente recibidas;	x			
c) los artículos sólo son despachados mediante los documentos de salida correspondientes; y	x			

d) las existencias se controlan operativamente a través de la tarjeta de estiba u otro documento ubicado junto a cada producto o en un lugar cercano, donde sea más factible su cuidado y manipulación?	x			
¿Existe un sistema efectivo de conteos físicos en la entidad, que tenga en cuenta:				
a) la elaboración de un programa anual que garantice el conteo de todos los bienes en existencia durante el año;	x			
b) la instrucción de expedientes por áreas de responsabilidad o unidad organizativa por los faltantes o sobrantes de bienes materiales detectados;	x			
c) efectuar las investigaciones pertinentes durante el término que se establezca para el esclarecimiento de las diferencias comprobadas; y	x			
d) la aplicación de la responsabilidad material o penal, en los casos que proceda?	x			
<u>Transporte</u>				
¿Existe implementado un sistema de control del consumo de combustibles, lubricantes, neumáticos y acumuladores por medios de transporte existentes, a partir de:				
a) el consumo por kilómetro recorrido previsto por el fabricante y el consumo real reportado periódicamente;	x			
b) los mantenimientos planificados; y	x			
c) el cumplimiento de los itinerarios y el sistema de despacho del transporte?	x			
<u>Mantenimientos</u>				
¿La actividad prevé las funciones siguientes:				
a) Mantenimiento de las edificaciones y atención a los terrenos.	x			
b) Inspección de los equipos, instalaciones y edificaciones.	x			
c) Protección técnica de los equipos.	x			
d) Limpieza de equipos.	x			
¿Está implementado en la entidad un sistema de Mantenimientos				

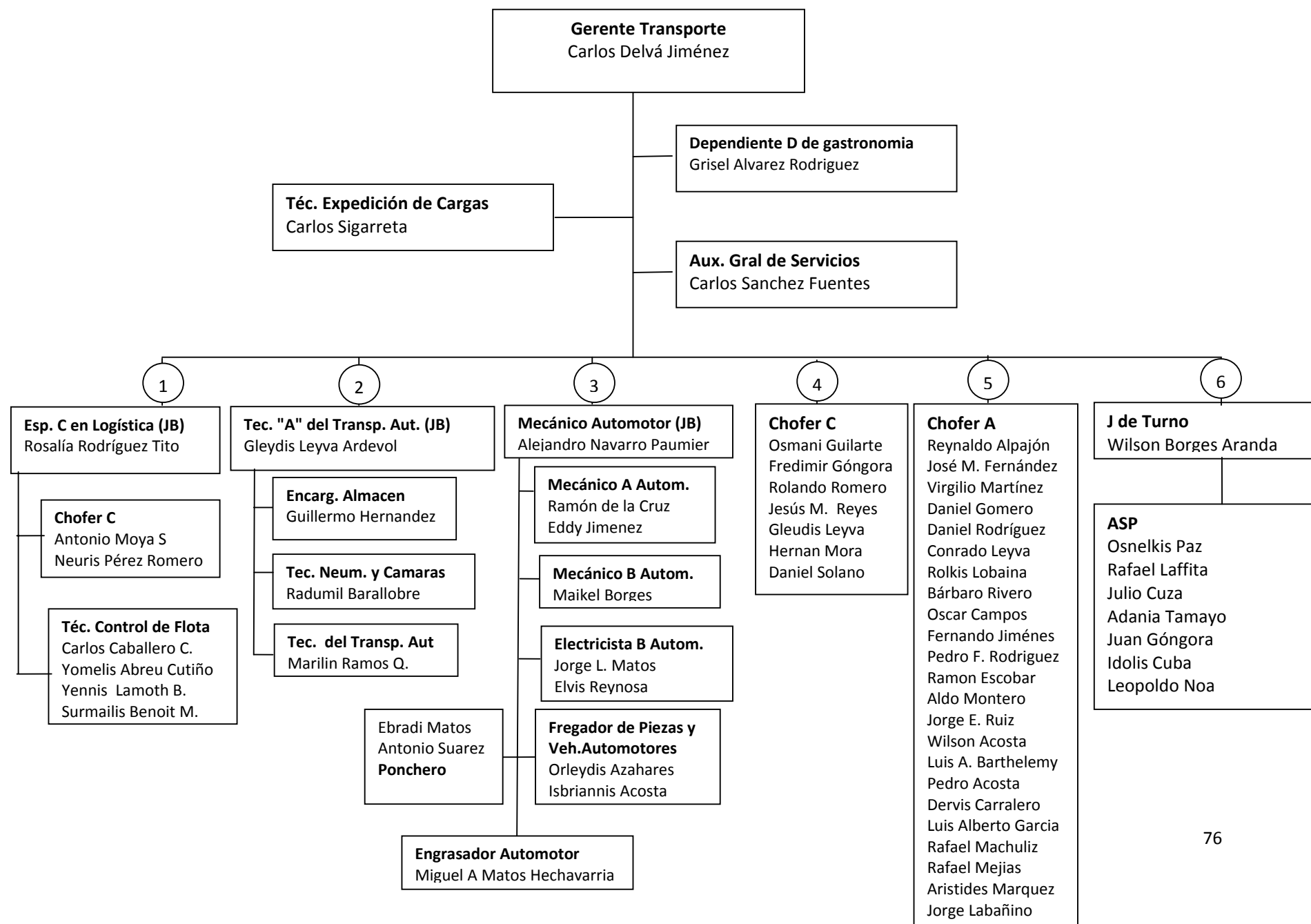
que garantice:				
a) la reducción de los paros de los equipos por desperfectos imprevistos.	x			
b) la conservación de la capacidad de trabajo de las máquinas.	x			
c) la elevación del nivel de utilización de las capacidades instaladas.	x			
¿El sistema de Mantenimientos utilizado en la entidad es el:				
a) Sistema inspectivo, predictivo, de pronóstico o de diagnóstico.	x			
b) Sistema de mantenimientos preventivos planificados.	x			
c) Sistema alternativo de mantenimiento.	x			
¿El sistema de Mantenimientos implantado en la entidad garantiza la verificación de la credibilidad de la documentación siguiente:	x			
a) datos técnicos del equipamiento.	x			
b) control de piezas de repuestos y otros elementos.	x			
c) esquemas de lubricación.	x			
d) tarjetas de lubricación.	x			
e) controles del consumo de lubricantes.	x			
f) tecnología de la intervención sobre los equipos.	x			
g) normativas de intervenciones.	x			
h) órdenes e informes de inspección.	x			
i) solicitud de trabajo.		X		
j) órdenes e informes de trabajo.	x			
k) registros de control de órdenes de trabajo emitidas;	x			
l) contenido del trabajo de las reparaciones y servicios técnicos.	x			
m) reportes diarios de horas trabajadas.		x		
n) actas de defecto de las reparaciones.		x		
o) resúmenes de las averías y las fallas, sus causas y consecuencias?		x		
<u>Compras</u>				
¿Se coordinan los planes de compras con:				

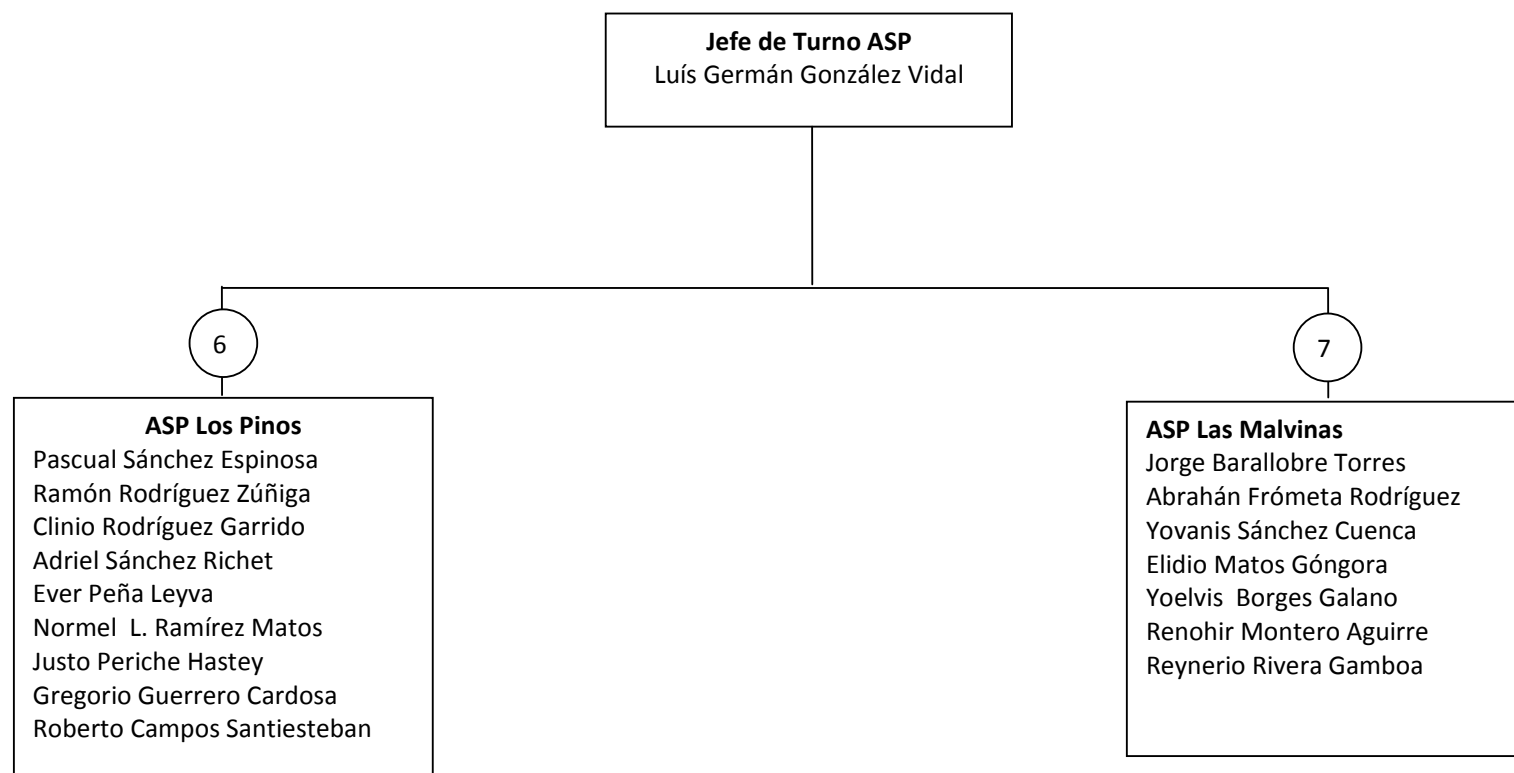
a) los inventarios almacenados.	x			
b) la capacidad financiera de la entidad.	x			
¿Existe sistemas de evaluación del desempeño de la actividad de Compras, que permitan:	x			
a) medir el rendimiento de los compradores;	x			
b) el perfeccionamiento de las existentes;	x			
c) la selección de la mejor concurrencia de precios y proveedores; y	x			
d) la investigación de nuevos y mejores materiales y métodos de trabajo?	x			
¿El sistema de compras implementado en la entidad cumple los requisitos siguientes:	x			
a) la identificación puntual y precisa de las necesidades;				
b) la evaluación del costo del producto comprado, tomando en cuenta las facilidades de entrega y el precio de venta;		x		
c) la consideración de la administración de los contratos de compraventa;		x		
d) las necesidades y criterios de la organización para verificar los productos comprados;	x			
e) utilización de las garantías otorgadas por el proveedor para los productos que no cumplen las especificaciones de calidad;	x			
f) control de las desviaciones de los productos comprados con respecto a los requisitos previstos;	x			
g) acceso a las instalaciones del proveedor; y	x			
h) identificación y mitigación de los riesgos asociados con el producto comprado?	x			

Anexo 2. Organigrama



Evaluación del Impacto del Perfeccionamiento Empresarial en la Filial Moa de Almacenes Universales SA





Anexo 3. Plantilla de cargos.

CATEGORIA OCUPACIONAL	PLANTILLA DE CARGOS		
	PLANT.	CUB.	%
	(1)		
DIRIGENTES	10	10	100
TECNICOS	31	29	94
ADMINISTRATIVOS	1	1	100
SERVICIO	31	30	97
OBREROS	79	76	96
TOTAL	152	147	97

Anexo 4. Cálculo de indicadores de eficiencia.

Para la evaluación Económica-Contable se tendrán en cuenta los siguientes puntos del año 2010.

- Índices financieros
- Cobros
- Pagos
- Fuentes de financiamiento
- Inversiones
- Capital de trabajo
- Información que brinda
- Planificación financiera
- Análisis de los costos

Año 2010

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Activos más líquidos}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{1\,223\,229.16}{1\,309\,954.54} = 0.93$$

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{1\,539\,460.42}{1\,309\,954.54} = 1.18$$

$$\text{Utilidad bruta en ventas} = \frac{\text{Utilidad bruta en ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{6\,079\,043.30}{6\,545\,843.30} = 0.93$$

$$\text{Utilidad neta en ventas} = \frac{\text{Utilidad neta en ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{6\,545\,843.30}{6\,545\,843.30} = 1$$

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario promedio}} = \frac{456\,330.00}{316\,231.00} = 1.44$$

$$\text{Rendimiento de Activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales}} = \frac{6\,545\,843.30}{14\,819\,164.86} = 0.44$$

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital}} = \frac{6\,545\,843.30}{6\,299\,091.30} = 1.04$$

Año 2009

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Activos más líquidos}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{1\,200\,941.21}{1\,080\,847.09} = 0.9$$

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{1\,242\,974.15}{1\,080\,847.09} = 1.15$$

$$\text{Utilidad bruta en ventas} = \frac{\text{Utilidad bruta en ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{5\,580\,570.00}{5\,958\,880.00} = 0.94$$

$$\text{Utilidad neta en ventas} = \frac{\text{Utilidad neta en ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{5\,958\,880.00}{5\,958\,880.00} = 1$$

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario promedio}}$$

$$\text{Rendimiento de Activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales}} = \frac{5\,958\,880.00}{14\,533\,853.65} = 0.41$$

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital}} = \frac{5\,958\,880.00}{5\,435\,805.83} = 1.03$$

$$\text{Rdto. M. de obra} = \frac{\text{Gastos de Salario}}{\text{Ventas Totales}} = \frac{1\,102\,600.00}{6\,545\,843.30} = 0.17$$

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Ventas totales}} = \frac{6\,851\,370.00}{6\,545\,843.30} = 1.05$$

$$\text{Costos de Mto.} = \frac{\text{Gastos de Mto.}}{\text{Costos Totales}} = \frac{110\,720.00}{466\,800.00} = 0.24$$

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Ingreso}}{\text{Venta}} = \frac{6\,851\,370.00}{6\,545\,843.30} = 1.05$$

Subsistema de Recursos Humanos.

Indicadores para determinar la caracterización de la fuerza de trabajo:

$$\text{Cumplimiento de plantilla} = \frac{\text{Plantilla Real}}{\text{Plantilla aprobada}} \times 100 = \frac{147}{152} \times 100 = 96.71$$

$$\% \text{ de Personal contrato} = \frac{\text{Total de personas contrato}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = 0$$

-9 grado

$$\% \text{ nivel de escolaridad} = \frac{\text{Total por nivel de escolaridad}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{1}{147} \times 100 = 0.68$$

9 grado

$$\% \text{ nivel de escolaridad} = \frac{\text{Total por nivel de escolaridad}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{61}{147} \times 100 = 41.49\%$$

12 grado

$$\% \text{ nivel de escolaridad} = \frac{\text{Total por nivel de escolaridad}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{30}{147} \times 100 = 20.40\%$$

Técnico Medio

$$\% \text{ nivel de escolaridad} = \frac{\text{Total por nivel de escolaridad}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{28}{147} \times 100 = 19.04\%$$

Superior

$$\% \text{ nivel de escolaridad} = \frac{\text{Total por nivel de escolaridad}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{25}{147} \times 100 = 17\%$$

Máster

$$\% \text{ nivel de escolaridad} = \frac{\text{Total por nivel de escolaridad}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{1}{147} \times 100 = 0.68\%$$

Distribución del personal directo e indirecto de la plantilla:

$$\text{Personal directo} = \frac{\text{Total personal directo}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{139}{147} \times 100 = 94.55\%$$

$$\text{Personal indirecto} = \frac{\text{Total personal indirecto}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{8}{147} \times 100 = 5.44\%$$

Porcentaje de cuadros existentes en la plantilla (Índice de jerarquización):

$$\text{Índice de jerarquización} = \frac{\text{Total de mandos}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{10}{147} \times 100 = 6.08 \%$$

Distribución de la plantilla en hombres y mujeres:

$$\% \text{ Personal directo} = \frac{\text{Total hombres}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{116}{147} \times 100 = 78.91\%$$

$$\% \text{ Personal indirecto} = \frac{\text{Total mujeres}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{31}{147} \times 100 = 21.09\%$$

Indicadores para medir el grado de competencia:

2009 año

$$\text{Evaluación de cuadros} = \frac{\text{No. cuadros evaluados}}{\text{T. Cuadros}} = \frac{7}{9} = 0.78$$

2010 año

$$\text{Evaluación de cuadros} = \frac{\text{No. cuadros evaluados}}{\text{T. Cuadros}} = \frac{4}{10} = 0.4$$

2009 año.

$$\text{Evaluación satisfactoria de cuadros} = \frac{\text{No. Cuadro evaluados bien}}{\text{T. Cuadros evaluados}} = \frac{6}{7} = 0.86$$

2010 año

$$\text{Evaluación satisfactoria de cuadros} = \frac{\text{No. Cuadro evaluados bien}}{\text{T. Cuadros evaluados}} = \frac{4}{4} = 1$$

Indicadores para medir el grado de compromiso:

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Horas de ausencias}}{\text{Horas hombre realmente trabajadas}} = \frac{1453.02}{99534.16} * 100 = 1.46 \%$$

Índices para evaluar la productividad de los Recursos Humanos.

$$\text{Índice de personal productivo} = \frac{\text{Total personal directo}}{\text{Total personal indirecto}} = \frac{139}{8} = 17.37$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Total del personal}} = \frac{6\,851\,370.00}{147} = 46\,607.96$$

$$\text{Salario por peso de ingreso} = \frac{\text{Gastos de salario}}{\text{Ingresos totales}} = \frac{1\,102\,600.00}{6\,851\,370.00} = 0.16$$

Anexo 5. Objetivos a evaluar en el Sistema de Innovación Tecnológica.

- 1)** Identificar las necesidades de Innovación, racionalización, programas automatizados y estudios organizacionales, que permitan conformar el plan temático de la Filial. Cumplido.

Se realizó el diagnóstico, con el levantamiento de las principales necesidades que requieren la aplicación de la ciencia e innovación tecnológica por áreas, determinando la elaboración del plan temático de la entidad:

- Adaptación del sistema hidráulico de la dirección del ómnibus INTERNACIONAL: OSJ-719.
- Creación de un colgante del muelle delantero al transporte Freightliner.
- Adaptación de un filtro de aceite de un camión INTERNACIONAL a un camión HYUNDAI.
- Recuperación de un semirremolque Taino que se encuentra propuesta a baja.

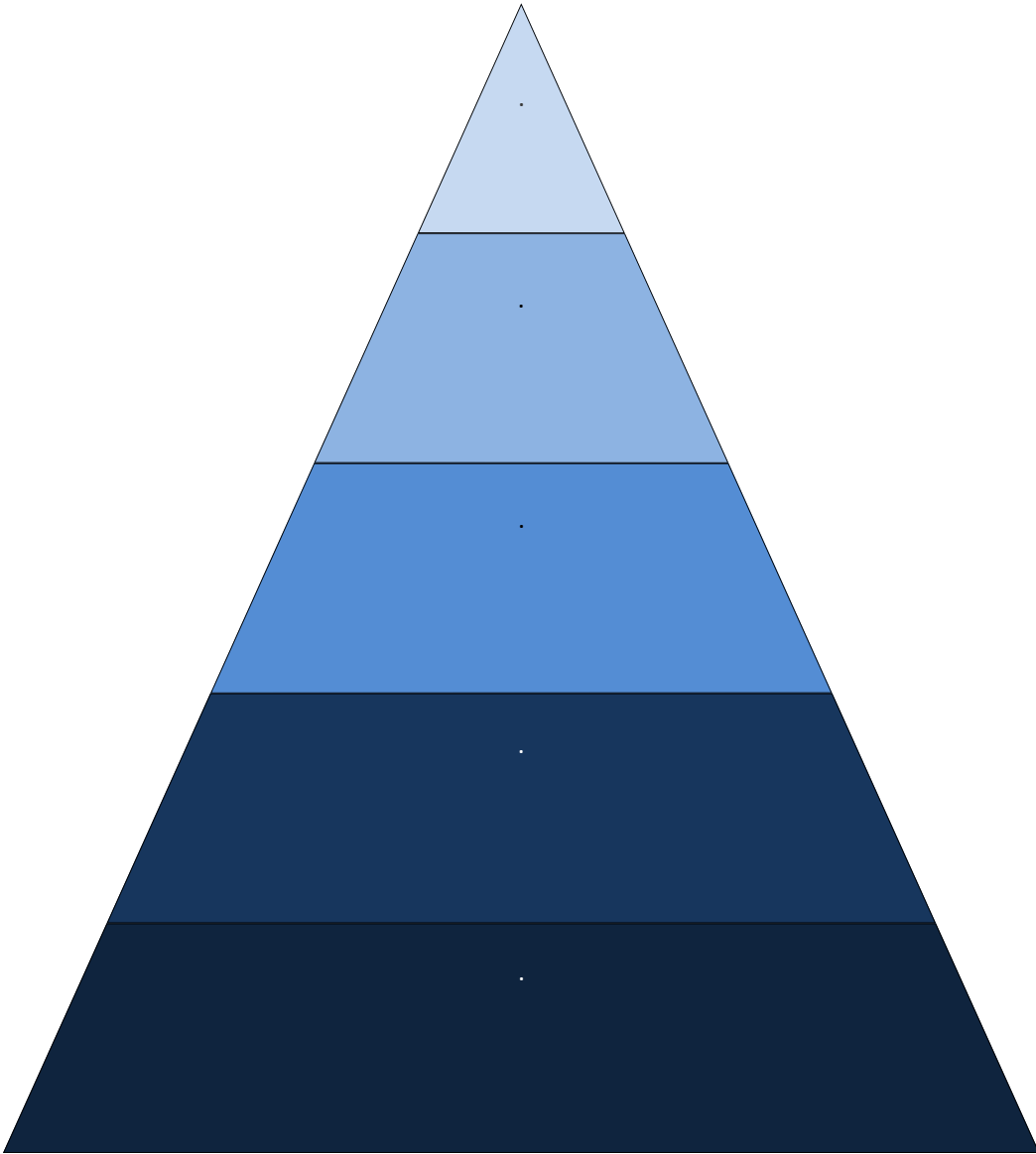
- 2)** Garantizar que el 100% de los problemas identificados tengan solución logrando el efecto económico esperado. Cumplido.

Su materialización depende de la Sucursal.

- 3)** Lograr una evaluación de ACEPTABLE del Impacto en las soluciones con Efecto Económico.

El resultado de la evaluación no depende de la Filial, aunque el impacto de las soluciones ya se está viendo en la entidad.

Anexo 6. Pirámide de edades.



Pirámide de edades:

De 18 a 25 años. 13= 8.84%
De 26 a 35 años. 29= 19.72%
De 36 a 45 años. 63= 42.85%
De 46 a 55 años. 30= 20.4 %
Más de 55 años. 12= 8.16%

Anexo 7. Evaluación del proceso de calidad según la NC-ISO 9001:2001

1. Comprobar la existencia de la certificación o aval del SGC

Existe el certificado para los servicios de arrendamiento de almacén y Servicios aduanales vigentes hasta el 20/09/2012. Se evalúa de bien.

- De no estar avalado ni certificado se verificará la existencia y cumplimiento del cronograma de implantación.

Los servicios de la que no se han certificado se encuentran en fecha en el cronograma aprobado. Se evalúa de bien.

- Si la entidad no posee cronograma, o el cronograma prevé una fecha de terminación superior a la aprobada por el Ministro (VMP) o no están cumplidas al 100% las tareas previstas hasta la fecha en que se efectúa el control.

Se posee el cronograma aprobado por el VMP y está cumplido. Se evalúa de bien.

- Si el alcance no abarca el 100% de los procesos de producción o servicios, deben tener elaborado el Cronograma para ampliar dicho alcance.

Existe cronograma con las fechas de cumplimiento. Se evalúa de bien.

- Si tienen incumplidas las fechas de presentación a la certificación o aval del SGC de productos, sin la correspondiente prórroga
- Comprobar la evaluación de la eficacia de los procesos y sus resultados.

Todos los procesos tienen definidos, todos los procesos incluidos en el SGC, se analizan trimestralmente con la dirección y en los casos que correspondan se proponen acciones de mejora. Se evalúa de bien.

2. Como está previsto en la Empresa el Control de la Calidad como acción preventiva.

- Medidas tomadas para prevenir los fallos, durante la ejecución del proceso.
- Se determinan las NC potenciales y sus causas, se evalúa la necesidad de actuar para prevenir su ocurrencia, se implementan acciones de mejora, se verifican su cumplimiento y resultado.

Se evalúa de bien

- Identificación de los puntos de muestreo en el proceso.

No procede.

- determinación del tamaño de muestras estadísticamente. Ensayos y comprobaciones que se realizan para valorar el cumplimiento de las especificaciones de calidad de los productos y servicios.

No procede.

- ¿Quién ejecuta el control durante el proceso? Nivel de preparación del controlador.

El control de los procesos los realizan los evalúan los responsables de procesos.

No procede.

- Aplicación del Autocontrol. Efectividad del control de calidad para evitar que se continúen procesando y agregando gastos a semiproductos defectuosos.

Se determinan las NC los problemas que afectan la calidad que inciden en el desempeño de los procesos se trazan acciones de mejora y se verifica su efectividad. Se evalúa de bien.

- Determinación de capacidad del proceso.

3. Verificar existencia de los Registros de Producciones defectuosas.

- Verificar la existencia de registros que recojan las producciones defectuosas, así como las acciones y recursos empleados en el reprocesamiento de estas producciones defectuosa para restablecer los parámetros de calidad.

Existe el registro de control de quejas reclamaciones y/o sugerencias, registros de NC donde se tiene en cuenta las deficiencias y se tramitándose estas con sus responsables y dándole seguimiento. Se evalúa de bien.

- En el registro se debe identificar el punto dentro del proceso en el cual se originó cada producto defectuoso.

Se identifican las áreas de origen, las responsables y las fechas de apertura y revisión y cierre. Se evalúa de bien.

- Comprobar si esta información recopilada en el referido registro se utiliza para el análisis y toma de decisiones para la prevención de defectos y la mejora de la calidad.

Sí se ejecutan los análisis correspondientes. Se evalúa de bien.

- Es recomendable que este Registro se lleve por cada proceso productivo. Comprobar la actualización de los registros.

Se lleva para todos los procesos. Se evalúa de bien.

4. En el año que se evalúa existencia de reclamaciones o quejas de clientes por mala calidad.

- Comprobar existencia del registro, análisis (calculado como cantidad de reclamaciones entre volumen de ventas del producto objeto de reclamación).

Se analiza en el grupo de mejora de la calidad de forma semestral. Se evalúa de bien.

- Respuesta y seguimiento dado a las relaciones y quejas de los clientes y que se utilizan para la mejora continua.

Las respuestas escritas o reuniones a los clientes se valoran de forma puntual si la dirección considera necesario. Se evalúa de bien.

- Evaluar el comportamiento con relación al año anterior.

	2009	2010
NC	12	7
Quejas	3	6
Reclamaciones	1	-
IS	88.30	93,0

Se evalúa de bien.

Tendencia de crecimiento de las reclamaciones respecto al año anterior o si la empresa no tiene implementado estos registros y controles.

La tendencia es aceptable con respecto al 2009. Se evalúa de bien.

Anexo 8. Criterios de Medidas para los objetivos trazados en transporte.

- 1)** Garantizar un CDT del transporte comercial y del transporte destinado a la actividad de control de plagas y vectores, de no menos del 90 %. Incumplido. el CDT se comportó en total a un 88% en el trimestre.
- 2)** Disminuir en un 10 % el gasto por concepto de compras de partes y piezas, empleando soluciones técnicas a partir de la recuperación. Cumplido.
- 3)** Disminuir los gastos por concepto de compra de neumáticos en un 10 %, a partir de la aplicación de la política de regrabado y recauchutado. Esta política no se ha cumplido por no encontrarse rehabilitado el equipamiento técnico para realizar dicha actividad. En este periodo de evaluación se compraron 70 neumáticos 20 para carros ligeros y 50 para el transporte pesado.
- 4)** Garantizar que se ejecute el 100 % de los mantenimientos planificados. Este indicador se cumplió al 100% .se les dio el mantenimiento en este período a todos los que se planificaron.
- 5)** Lograr un CDT del 90% en el transporte colectivo de personal. Incumplido. No se ha logrado debido a que al ómnibus Girón necesita Reparación y Chapistería General en el frente para montar el parabrisas. Pronóstico fecha de alta 15/02/2011.

Anexo 9. Análisis de los objetivos de mantenimiento.

- 1)** Lograr un 100% del cumplimiento del Plan de Mantenimiento en la Filial. Cumplido. Se tenía planificado para el período 55 mantenimientos de reparación a la edificación y se cumplieron con los mismos en un 100%; para el mantenimiento y reparación a los equipos tecnológicos 47 y se cumplieron con los 47 para un 100% de cumplimiento.