

Universidad de Matanzas
Facultad: Ciencias Empresariales
Departamento: Contabilidad y Finanzas



Trabajo de Diploma

(en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas)

Título: Aplicación de un procedimiento para la mejora del sistema de contratación económica en la Cooperativa no agropecuaria de Construcción Adoquín.

Autora: Danely Abreu Hernández

Tutor: Lic.Esp. Ernesto Santana Izquierdo

Matanzas, 2018

Declaración de autoridad

Yo, Danely Abreu Hernández, declaro que soy la única autora de este trabajo de diploma, realizado para la culminación de los estudios en la especialidad de Contabilidad y Finanzas, optando por el título de Licenciada, por lo que autorizo a la Universidad de Matanzas y a la cooperativa no agropecuaria de Construcción “Adoquín”, a que hagan uso de la misma con la finalidad que estimen pertinente.

Nota de aceptación

Presidente del tribunal

Secretario del tribunal

Miembro del tribunal

Matanzas, _____ de _____ de 2018

“Año 60 de la Revolución”

La excelencia no es una habilidad, es una actitud.

Ralph Marston

Dedico mi trabajo de diploma:

- A mis padres, por darme la vida y las fuerzas para seguir adelante cada día.
- A toda mi familia en general, que estuvo al pendiente de este proyecto desde el comienzo, preocupándose por mí y logrando que los obstáculos fueran o parecieran menos arduos.
- A mis amigos, por no dejarme sola en los momentos más difíciles.
- A todos los que en cada momento de mi vida han proporcionado mi formación como persona y como profesional.

Agradezco

- A Dios, porque gracias a él, todo es posible.
- A mis padres por su apoyo, por darme la voluntad y el ejemplo de luchar para alcanzar el objetivo final.
- A mi tutor el Lic. Especialista. Ernesto Santana Izquierdo, por sus conocimientos, su experiencia, su paciencia, su motivación y sobre todo, por el empleo de su tiempo en enseñarme el camino para la realización de este Trabajo de Diploma.
- A todas las personas que me brindaron su ayuda desinteresadamente e hicieron posible que culminara mis estudios universitarios.
- A la vida, que me ha dado el valor necesario para seguir adelante en las circunstancias más duras y culminar lo que comencé.

A todos, una vez más:

GRACIAS

Resumen

La contratación económica y su gestión implican desarrollar acciones estratégicas, jurídicas y económicas que convierta los fines de una organización en resultados que expresen el cumplimiento de los mandatos y satisfaga a los clientes, sobre la base de los deberes y obligaciones fijados en el documento. El presente trabajo investigativo tiene como problema científico: ¿Cómo contribuir a la mejora del sistema de contratación económica en la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín"?, para la solución del mismo se traza como objetivo general: aplicación de un procedimiento que contribuya a la mejora del sistema de contratación económica en la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín". Para su desarrollo se emplean diversos métodos, técnicas y herramientas como: histórico lógico, análisis de documentos, analítico- síntesis, el inductivo – deductivo, entrevista, encuestas, observación, diagrama de Pareto y diagrama causa-efecto. Como resultado de la investigación se obtiene la caracterización de cada objeto de estudio, el diagnóstico actual que presenta el sistema de contratación en su conjunto donde se tienen en cuenta las etapas definidas para su cumplimiento, así como las principales deficiencias que deben ser atenuadas de forma inmediata para contribuir a la mejora del sistema de contratación económica.

Summary

The economic contracting and its management involve developing strategic, legal and economic actions that convert the purposes of an organization into results that express the fulfillment of the mandates and satisfy the clients, based on the duties and obligations set out in the document. The present research work has as a scientific problem: How to contribute to the improvement of the economic contracting system in the Cooperative do not Farming from Construction "Adoquín"?, for the solution of it is outlined as a general objective: to apply a procedure that contributes to the improvement of the economic contracting system in the Cooperative do not Farming from Construction "Adoquín". For its development various methods, techniques and tools are used, such as: logical history, document analysis, analytical-synthesis, inductive-deductive, interview, surveys, observation, Pareto diagram and cause-effect diagram. As a result of the investigation, the characterization of each study object is obtained, the current diagnosis presented by the contracting system as a whole, taking into account the stages defined for its fulfillment, as well as the main deficiencies that must be mitigated immediate to contribute to the improvement of the economic contracting system.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Fundamentos teóricos-conceptuales acerca de la contratación económica ...	7
1.1 Sistema de Contratación. Surgimiento	7
1.2 Sistema de Contratación Económica. Categoría jurídica y económica.....	11
1.3 Origen del contrato de compra venta.....	22
1.4 Generalidades de la eficiencia	24
Conclusiones parciales del capítulo.....	26
Capítulo II. Procedimiento para la mejora del Sistema de Contratación Económica	27
2.1Diseño metodológico del procedimiento para la mejora del Sistema de Contratación Económica.....	27
Conclusiones parciales del capítulo.....	40
Capítulo III. Aplicación del procedimiento para la mejora del Sistema de Contratación Económica en la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín"	42
3.1 Resultados de la aplicación del procedimiento en la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín"	42
Conclusiones parciales del capítulo.....	58
Conclusiones Generales.....	60
Recomendaciones	61
Bibliografías	62
Anexos	

Introducción

Las cooperativas aplican normas específicas de contabilidad y elaboran sus planes de ingresos y gastos en correspondencia con el nivel de producción o servicios proyectado, tomando en cuenta los vínculos contractuales que establezcan con las empresas, unidades presupuestadas y demás formas de gestión económica. En este régimen se incluye, entre otros aspectos, el patrimonio, los límites y formas de disposición de los bienes y derechos que lo integran, las reservas obligatorias y voluntarias, los seguros, las reglas internas de cobros y pagos, y la contratación, así como las normas de contabilidad, de precios y tarifas que se aplican. ¹

La economía cubana atraviesa por características excepcionales frente al adverso panorama internacional que se vive actualmente, sin mencionar el recrudecimiento del bloqueo impuesto por el imperio hace más de 50 años. Frente a estas circunstancias el país trata de avanzar sin renunciar jamás al socialismo y a las conquistas alcanzadas en lo económico, político, social y otras esferas de la vida. Toda organización que pretenda ser eficiente en estos días necesita del apoyo de todos los trabajadores, para el logro de su misión y el alcance de los objetivos para los cuales está creada, es de vital importancia desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la incidente necesidad de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y la misión en ella. El contrato económico es el instrumento ideal para proteger jurídicamente las relaciones económicas y comerciales que surgen entre los sujetos de las indicaciones para la contratación económica como parte del proceso económico del país. (Santiuste Fernández, 2013)

Mediante el proceso contractual las organizaciones ajustan y procuran condiciones para el cumplimiento del plan, precisan los plazos de ejecución de las tareas y establecen las garantías propias del principio de autonomía que disfrutan.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 recogen apuntes esenciales de la contratación y dentro de ellos deja

¹Régimen económico financiero de las cooperativas y ¿Que compone el patrimonio de la cooperativa? Cooperativismo. Sitio visitado el 12.3.18. Autor. Diego A. Muñoz Portell

claro que las relaciones económicas entre los distintos tipos de formas de gestión deberán ser mediante contratos económicos entre los que se pueden mencionar:

L – 5. «Continuar fortaleciendo el papel del contrato como instrumento esencial de la gestión económica, elevando la exigencia en su cumplimiento en las relaciones entre los actores económicos».

L– 6. «Exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, así como fortalecer el sistema de control interno y avanzar en la aplicación de métodos participativos en la dirección y en el control, que impliquen a todos los trabajadores. El control externo se basará, principalmente, en mecanismos económico-financieros, sin excluir los administrativos, haciendo estos más racionales en sus objetivos y propósitos».

L – 7. «Continuar fortaleciendo la contabilidad para que constituya una herramienta en la toma de decisiones y garantice la fiabilidad de la información financiera y estadística, oportuna y razonablemente».

L- 10. Las empresas y cooperativas que muestren sostenidamente en sus balances financieros pérdidas, capital de trabajo insuficiente, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas o que obtengan resultados negativos en auditorías financieras, se podrán transformar o serán sometidas a un proceso de liquidación, cumpliendo con lo que se establezca.

L – 53. «Perfeccionar el proceso de planificación y elevar el control sobre la utilización de los recursos financieros del Presupuesto del Estado, tanto en los ingresos como en los gastos».

L – 255. «Perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directos y trabajadores para la implantación de las políticas que se aprueben, comprobando el dominio de lo que se regule y exigir su cumplimiento. Informar a los trabajadores y escuchar sus opiniones».

L – 271. «Fortalecer el control interno y el externo ejercido por los órganos del Estado y el Gobierno, las entidades, así como el control social, incluyendo el popular, sobre la gestión administrativa; promover y exigir la transparencia de la gestión pública y la protección de los derechos ciudadanos. Consolidar las acciones de prevención y enfrentamiento a las ilegalidades, la corrupción, el delito e indisciplinas sociales».

El establecimiento de relaciones económicas patrimoniales, a través de contratos económicos (incluidas las que respondan a pedidos centralizados por el estado) según (Calderón Rivero, 2008), deberá servir de base para que las organizaciones económicas establezcan para sí, un plan económico real, respaldado jurídicamente. El establecimiento de contratos económicos, por las organizaciones económicas, y el uso de todo lo que se deriva de esta institución, constituye una necesidad de los sujetos económicos, que evita las formalidades y por ello, tiene que ser parte importante del sistema económico. Es una institución autónoma, que depende, una vez concertado, solo de la voluntad de las partes contratantes.

En correspondencia con los elementos planteados anteriormente se consideran que las organizaciones económicas cubanas y en particular las formas de gestión no estatal necesitan fomentar mayor cultura en cuanto al sistema de contratación económica y además la repercusión que tienen la misma en los resultados del período.

En el caso particular de las Cooperativas No Agropecuarias se requiere necesariamente de un trabajo ordenado y preciso que tenga en cuenta tanto sus características, la actividad que forma parte de su objeto social y también las particularidades de su fuerza de trabajo. El presente estudio es realizado como vía para la mejora continua y el progreso de la gestión en la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín" teniendo en cuenta que en los análisis internos que ha realizado esta organización y en particular la Comisión de Control y Fiscalización y la Secretaría de su Asamblea se ha detectado deficiencias en el sistema de contratación que inclusive en determinados momentos ha implicado dificultades en las negociaciones con los clientes, es necesario tener en cuenta que a las cooperativas no agropecuarias no les está permitido tener asesor jurídico propio sino que deben contar con este servicio a través de consultorías externas lo que implica la necesidad de dar un seguimiento particular al comportamiento del sistema.

Estas debilidades evidenciaron a la dirección de la entidad la necesidad de profundizar en los diferentes aspectos del proceso de contratación y es a partir de ello que se propone el siguiente problema científico ¿Cómo mejorar el Sistema de Contratación Económica en la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción Adoquín?

Para darle solución al problema científico antes mencionado se delimita como objetivo general: aplicar un procedimiento para la mejora del Sistema de Contratación

Económica en la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción Adoquín. Para darle cumplimiento al objetivo general se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Sistematizar los elementos teóricos conceptuales relacionados con la contratación económica.
2. Describir las fases, etapas y pasos que conforman el procedimiento para la mejora del sistema de contratación económica, así como los métodos utilizados.
3. Presentar los resultados de la aplicación del procedimiento para la mejora del sistema de contratación económica en la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción Adoquín

En cuanto a la metodología de la investigación, se parte del método filosófico general, dialéctico-materialista mediante el cual se ha desarrollado toda la investigación, donde la autora muestra el vínculo que existe entre los aspectos teóricos analizados y la actividad práctica, el cual le fue posible demostrar a través del uso de determinados métodos teóricos y empíricos, que permitirán realizar la evaluación de las causas que inciden en la contratación económica en la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción Adoquín, se siguió un grupo de pasos guiados por la lógica del conocimiento, en los cuales se aplicaron herramientas y técnicas ya válidas y empleadas en investigaciones anteriores.

Métodos del nivel teórico

- Análisis y síntesis: el presente método se utiliza para estudio de la bibliografía y documentos consultados, que permitió precisar los fundamentos teóricos del sistema de contratación económica en la cooperativa no agropecuaria, estableciendo una relación recíproca entre el análisis (desmembrar en sus partes un objeto de investigación) y la síntesis (integración nuevamente sus partes).
- Inductivo – deductivo: Hizo posible determinar los fundamentos teóricos que se expresan en la bibliografía por diferentes autores de una forma de razonamiento, mediante cual pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.
- Histórico–lógico: Se analizó la trayectoria real de los fenómenos e acontecimientos en la evolución histórica de sistema de contratación Métodos del nivel empírico
- Observación: que se utilizará para realizar el diagnóstico en cuanto a las etapas definidas en la actividad contractual.

- Encuesta: se realiza con el objetivo de definir cuáles son los elementos necesarios para el desarrollo de la actividad contractual, así como el cumplimiento de las funciones que debe ejercer el comité de contratación establecido en las entidades.
- Entrevista: el presente método persigue encontrar la información necesaria en cuanto a los requerimientos de la oferta de contrato y las actividades que se deben realizar en el proceso de negociación.
- Análisis de documento: la revisión y análisis de todos los documentos que conforman la actividad contractual dentro de los cuales se pueden mencionar: actas del comité de contratación, análisis del envejecimiento de las cuentas por cobrar, contratos dictaminados anteriormente por un jurídico entre otros.

Técnicas y herramientas aplicadas:

- Diagrama de Pareto: este diagrama se utiliza en el análisis de las deficiencias determinando a través de él las prioridades en la solución de los problemas detectados
- Causa Efecto: a través de la Causa-Efecto se logra profundizar en las raíces de los problemas que de hecho constituyen las causas fundamentales de las deficiencias
- Microsoft Excel: la herramienta que se utilizará para el procesamiento de los resultados.

La Investigación que se presenta se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I. Fundamentos teóricos-conceptuales acerca de la contratación económica. En el mismo se presenta un resumen del análisis del estado del arte y la práctica, sobre la temática que se aborda.

Capítulo II. Procedimiento para la mejora del Sistema de contratación económica en la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción Adoquín. En este capítulo se exponen detalladamente los métodos, técnicas e instrumentos empleados en la fase de investigación empírica, así como los métodos empleados en el procesamiento de la información primaria que forman parte del mismo.

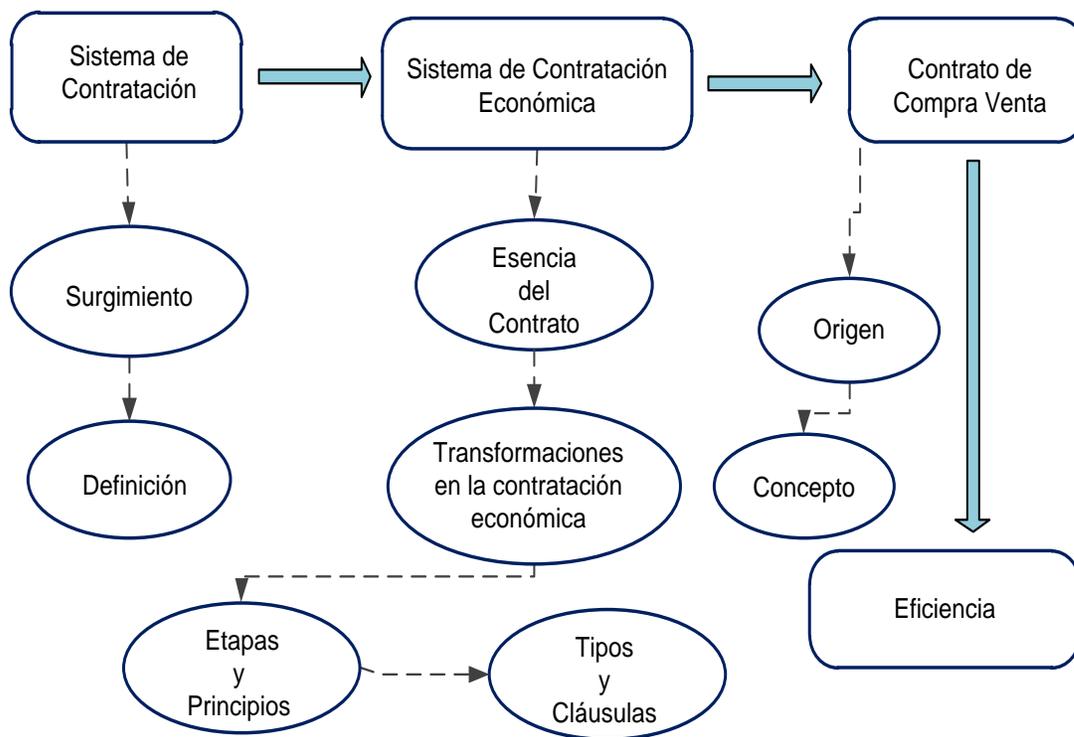
Capítulo III. Aplicación del procedimiento para la mejora del Sistema de contratación económica en la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción Adoquín: se muestran los resultados obtenidos después de la aplicación del procedimiento.

Seguidamente conclusiones recomendaciones y anexos a las que se arribó como colofón del estudio realizado, las cuales propiciarán un incremento de la eficiencia del control del proceso de contratación económica

Capítulo I. Fundamentos teóricos-conceptuales acerca de la contratación económica

La base para la confección del presente capítulo está sentada sobre un estudio bibliográfico internacional y nacional existente en el mundo donde se incluyen otras fuentes de búsqueda especializada las cuales se ordenan de forma tal que permita abarcar el estado del arte y la práctica sobre el objeto de estudio teórico de la investigación, todo lo cual responde a un objetivo: fundamentar teóricamente elementos conceptuales acerca de la contratación económica. Todos los aspectos que conforman este capítulo están referenciados en la figura 1.1.

Figura 1.1 Hilo conductor del capítulo



Fuente: Herrera González, 2015

1.1 Sistema de Contratación. Surgimiento

Según (Santiuste Fernández, 2013) y (Morejón Horta 2014) la palabra contrato proviene del latín *contractus* que a su vez es participio del verbo *contrahere*, el cual significaba “lo contraído”; por tanto, no era más que la situación que daba origen a un *vinculum iuris* de carácter especial, este es la *obligatio*. Para que esta existiera era preciso que los actos que dieran lugar a ella tuvieran un connotado carácter ritual y solemne. El ordenamiento jurídico no daba fuerza obligatoria más que a un *numerus clausus* de

contratos; no se concebía el contrato como una categoría general. El primer contrato que conoció el Derecho Romano fue la *stipulatio*, o sea, la promesa sujeta a rituales o formalidades. Esto impedía otorgar eficacia obligatoria a todos los pactos o convenciones que no habían sido realizados bajo la rígida regla de la solemnidad en la transacción. Posteriormente aparecen los contratos que se conocen como reales, en tanto exigían la entrega de la cosa (mutuo, depósito), y más adelante los consensuales como consecuencia de la flexibilización que se experimenta el uso de la forma dado el desarrollo comercial de la sociedad romana. Pero ello no significa que la idea de contrato en este sistema, responda a la noción actual. Ni siquiera en el derecho justinianeo en el que son aceptados los contratos innominados puede considerarse que el contrato en Roma responda a los esquemas teóricos actuales.

La construcción contemporánea es obra de otros requerimientos y de la influencia de otro gran universal jurídico: El Derecho Canónico. Es el Derecho Canónico el que ejerce una influencia mucho mayor en la formación del concepto moderno de contrato. Los canonistas otorgan un relevante valor al consenso y establecen la idea de que en la voluntad está la fuente de la obligación, sustentado ello en los preceptos religiosos de fidelidad a la palabra dada y de la obligación moral de ser veraces en lo que se pacta. También es notable la influencia del voluntarismo jurídico y de la Escuela del Derecho Natural racionalista dado que refuerzan el paradigma de la voluntad como fuerza generadora per se de las obligaciones. Este axioma fue consagrado en el Ordenamiento de Alcalá en 1340. En los siglos XVII y XVIII, con la Escuela del Derecho Natural se llega a que el fundamento del vínculo obligatorio está en la libre voluntad de los contratantes y en el respeto a la palabra dada, toma como punto de partida el racionalismo y el individualismo jurídico.

Alega (Morejón Horta, 2014) que la Revolución Francesa en 1789 y la Declaración de Derechos del Hombre y del Ciudadano, en su reacción contra el feudalismo, afianzan las ideas de la igualdad y del ejercicio de las libertades individuales, la libertad de contratar es una de las esenciales manifestaciones de la libertad ciudadana. El presupuesto ideológico parte de la Ilustración y fundamenta estas ideas, se hiperboliza la fuerza obligatoria del consenso y se lleva la noción de contrato también al plano político, al entender que el poder político es obra del acuerdo de los hombres que decidieron ceder parte de su esfera de libertad a favor del Estado que surge entonces

del llamado contrato social (*Locke, Rousseau*). El conocido principio del *laissez faire*, *laissez passer* se complementa con el *laissez contracter*, entendiéndose justo y equivalente lo que constituyera resultado de la libre oferta-demanda. El concepto moderno de contrato se basa así en tres presupuestos fundamentales, a saber: la economía liberal fundada en el *laissez faire*, la igualdad de los contratantes y la autonomía de la voluntad. Pero esta construcción jurídica del contrato como fenómeno volitivo-jurídico sufre sucesivas erosiones que se analizaran, dadas fundamentalmente por las transformaciones que en el orden económico ha experimentado la sociedad desde el 9 siglo pasado y por las condiciones histórico-concretas de las formaciones económico-sociales en particular, pero siempre se tiene en cuenta que el contrato es la categoría que, en el orden jurídico, expresa lo que ocurre en el ámbito económico, al ser el cauce para el intercambio de bienes y servicios entre las personas.

Cuando se habla de los contratos económicos (Mosquera Gutiérrez, 2014) se tiene que hacer referencia obligada en su origen a la existencia del estado socialista y la implementación del cálculo económico lo cual entrañaba la utilización de las relaciones mercantiles entre las organizaciones socialistas. Se debe señalar como Carlos Marx y Federico Engel no se dedicaron a analizar la producción mercantil, ellos eran del criterio que estas, estarían presentes en la etapa de transición del capitalismo al socialismo, pero suponían que con la sustitución de la propiedad privada sobre los medios de producción por la propiedad social desaparecería la necesidad de la producción mercantil. Consideraban que la producción planificada de los productos en correspondencia con las necesidades tanto de toda la sociedad socialista en general como la de sus miembros en particular iba a sustituir la producción de las mercancías para el mercado. Vladimir Ilich Lenin planteó al referirse a la producción mercantil que “Por producción mercantil se entiende tal organización de la economía social, en el cual los productos manufacturados por productores individuales y aislados, que se especializan cada uno en la elaboración de un determinado producto, de tal modo que para la satisfacción de las necesidades sociales, es imprescindible la compraventa de los productos que por esta razón se convierten en mercancías en el mercado”. En este análisis que se realizara de los clásicos del marxismo se ha hecho referencia a la categoría de producción mercantil “representa el valor de los productos y servicios producidos durante el periodo planificado y destinados a la venta, a la inversión propia o

a las actividades no industriales de la empresa” pues la misma no servirá de base para explicar la contratación económica como categoría jurídica que surge con el triunfo de la Revolución de octubre en 1917. En la desaparecida Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) y a inicios de la década del 30 culminó en lo fundamental, el proceso de estructuración del contrato económico. Desde el punto de vista de la doctrina jurídica se ve como con el transcurso de los años y el desarrollo y perfeccionamiento de la economía socialista, se han sucedido diferentes concepciones que han tratado de explicar la naturaleza jurídica de estos contratos.

Definición de Contratación

Múltiples son los autores en el mundo y en Cuba que definen Sistema de Contratación Económica, a partir de su análisis se adquieren conocimiento acerca de los puntos coincidentes y de ruptura que existen entre cada una de ella. Los autores (Marx, 1845); (Lazarte; 1947); (Blanco, 1948); Dic. Acad; (García; 2004); (Resolución; 2253/2005); (Soto Coaguilla, 2010); (Arias-Schreiber, 2010); (Castope Cerquín, 2011); (Decreto Ley, 304/2012), (Sarría Cruz, 2012);(Volio Cordero, 2012) armonizan que el contrato es todo acuerdo de voluntades tendente a producir efectos jurídicos y económicos, mientras (Diez-Picazo, 1983); (Valdés Díaz,2009); (Beltrán, 1995); (Puente Lavalle, 1998); (Quesada Sánchez,2009);(Valdés Domínguez, 2012);(Díaz Ricardo, 2012); (la Cruz Verdejo, 2013) no lo consideran así. Solo (Marx, 1845); (Lazarte, 1947); (Diez-Picazo, 1983); (García, 2004); (Castope Cerquín, 2011) y (Decreto Ley 304/2012) coordinan que de este acuerdo subyace obviamente un intercambio económico, por lo que se ha afirmado que el contrato es la vestimenta jurídica de una operación económica, no obstante la mayoría de los autores representados por (Blanco, 1948); (Beltrán, 1995); (Resolución 2253/2005); (Valdés Díaz 2009); (Quesada Sánchez,2009); (Arias-Schreiber, 2010); (Soto Coaguilla, 2010);(Valdés Domínguez 2012); (Díaz Ricardo 2012); (Sarría Cruz, 2012); (la Cruz Verdejo, 2013); (Volio Cordero, 2012) no coinciden con este discernimiento.

Afirman que el contrato es la manifestación de voluntad de dos o más personas el 70 % de los autores representados por (Lazarte, 1947); (Blanco, 1948); (Beltrán, 1995); (Puente y Lavalle, 1998); Dic. Acad.; (Resolución 2253/2005); (Valdés Díaz, 2009); (Quesada Sánchez, 2009); (Arias-Schreiber, 2010) (Soto Coaguilla,2010);(Díaz Ricardo, 2012);(Sarría Cruz, 2012); (Volio Cordero, 2012); (la Cruz Verdejo, 2013) no

ajustándose a la idea los restantes 30% de los autores citados. Los autores (Blanco, 1948) y (Diez-Picazo ,1983) agregan al análisis realizado que la contratación es la conjunción de consentimientos entre las personas que intervienen en ella. Los puntos compatibles entre los autores (Diez-Picazo ,1983) y (García, 2004) se sustentan en que el contrato junto con la propiedad resulta ser uno de los pilares básicos del orden socioeconómico. No solo se obtienen los elementos coincidentes entre los autores, conjuntamente con lo planteado anteriormente (Beltrán, 1995) alega que los contratos han de ser celebrados entre personas capaces y no han de referirse a cuestiones prohibidas o contrarias a la moral o a las buenas costumbres, la (Resolución 2253/2005) añade que el contrato respalda el establecimiento y ejecución de dichas relaciones y por ende las partes contratantes están en la obligación de concertar el contrato de conformidad con la legislación vigente. El (Decreto ley 304/2012) acrecienta que las personas que intervienen en la contratación deben estar domiciliadas, establecidas o autorizadas para operar en el país.

Una vez analizada cada una de las definiciones expuesta por los autores consultados la autora considera que el contrato no puede prescindir de dos ideas fundamentales: la voluntad y la relación económica- jurídica. Es él contrato un acuerdo de voluntades entre dos o más personas, constituye un acto jurídico a través del cual se fundan modifican o extinguen relaciones económicas y comerciales que genera derechos y obligaciones con el fin de realizar el intercambio de bienes y servicios.

1.2 Sistema de Contratación Económica. Categoría jurídica y económica

Mosquera Gutiérrez, 2014) expresa que la esencia del contrato como institución jurídica, se encuentra, en el intercambio de mercancías, productos o servicios. Mediante la celebración de contratos, las empresas ajustan y procuran condiciones para el cumplimiento del plan, precisan los plazos de ejecución de las tareas y establecen las garantías propias del principio de autonomía que disfrutan. El contrato tiene aplicaciones en la relación de los organismos y de las empresas con los ciudadanos, los cuales a su vez realizan contratos entre sí. En las empresas y organismos, las tareas del plan determinan las obligaciones principales de las partes, el precio, el plazo y el lugar de cumplimiento de las obligaciones, todo lo cual debe constituir el contenido del contrato. Existen contratos tipos o modelos, aprobados por el gobierno con arreglo a los cuales se han de concluir los contratos concretos por las organizaciones respectivas. El gobierno promulga las directivas sobre los asuntos fundamentales que guardan relación

con la firma de los contratos entre las organizaciones y empresas socialistas. Estas conformes al Plan, deben establecer entre sí las relaciones contractuales, no tienen derechos a rechazar la celebración de contratos cuando una de las partes se niega a la celebración del contrato, la otra parte puede imponer ante el arbitraje Estatal una demanda a fin de que se haga efectiva la obligación del contratante necesario al plan. El fallo del arbitraje sobre este asunto es obligatorio para dicho contratante. Apelan al arbitraje cuando han de concertar contratos pero no pueden llegar a un acuerdo sobre sus condiciones. El arbitraje decide o no la celebración del contrato basándose en las normas de la ley, de los planes aprobados y de otros actos que regulan las relaciones entre empresas y organismos. El contrato concluido, en virtud de lo previsto en el plan, está dirigido al cumplimiento de éste, las partes quedan obligadas a ejecutar contrato y no pueden eximirse de esta obligación, ni por acto unilateral, ni por acuerdo recíproco. A estas relaciones le son completamente inaplicables los principios subsistentes para las relaciones jurídicas convencionales entre particulares. Contratos económicos planificados y arbitraje administrativos. Las condiciones del contrato pueden determinarse por las partes. La ley puede establecer las condiciones. Las diferencias con la sociedad burguesa en materia de contrato están dadas por la dirección del Estado socialista de la vida económica de toda la sociedad, en función de los intereses de la clase trabajadora, la primacía de los intereses sociales sobre los individuales y la no contradicción de los intereses del individuo y la sociedad.

La Ciencia del Derecho denomina institución jurídica según (Espinosa Valle, 2014) al núcleo de normas que dentro de una rama del Derecho regula relaciones sociales de igual naturaleza. Desde esta óptica el contrato es entonces una institución del Derecho Civil. Pero no puede reducirse el fenómeno contractual a esto pues no se manifiesta únicamente como un grupo o subsistema de una rama del Derecho. Por ello, es necesario referirse a las llamadas instituciones mixtas que no son sino aquellas que coexisten en las diferentes ramas del Derecho con un régimen jurídico similar en virtud de la innegable relación que existe entre ellas, tiene en cuenta que el Derecho constituye un sistema armónico y de ninguna forma una suma de partes más o menos especializadas en determinado sector social. Es decir, el contrato es un supra concepto válido tanto en el Derecho Privado como en el Derecho Público. En el Derecho Privado la tendencia a la unificación de los regímenes jurídicos contractuales del Derecho Civil y

del Derecho Mercantil es una evidencia de esto. La teoría general de los contratos civiles constituye una herramienta técnica indispensable para la comprensión del fenómeno contractual en otros campos, dada la raigambre y prioridad histórica del Derecho Civil.

Alega (Castope Cerquín, 2011) que la base del contrato como institución jurídica, se encuentra, en el intercambio de mercancías, productos o servicios. Para que surja el intercambio de mercancías, los poseedores de ellas tienen que conducirse entre sí como personas cuyas voluntades se encarnan en esas cosas. Para que uno pueda hacer suya una mercancía tiene que ser con el consentimiento de otro que reconoce como propietario particular.

Transformaciones existentes acerca de la Contratación Económica en Cuba

Los graduales cambios operados y en curso en el sistema de gestión económica del país, han hecho evidente la necesidad de proceder a un reordenamiento del régimen jurídico de la contratación económica, dirigido, en lo fundamental, a establecer una normativa que reconozca y dote de una mayor autonomía contractual a los sujetos de la contratación, y contribuya a elevar la responsabilidad de estos en el cumplimiento de sus obligaciones. Por otra parte, es necesario eliminar la actual dispersión legislativa que en materia contractual caracteriza al ordenamiento jurídico cubano, se preserva como única fuente supletoria de estos contratos al Código Civil.

En las formas de gestión no estatal y dando seguimiento a lo establecido en el Decreto Ley 305/2012 "de las Cooperativas No Agropecuarias" se pone en práctica lo indicado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se establece que el contrato constituirá una herramienta de trabajo en la planificación y control de todas las etapas del proceso inversionista, se asegura el resultado final de la inversión, con la calidad requerida y dentro de los plazos previsto, ejerce un efectivo control sobre la gestión de compra y la rotación de los inventarios en toda la red comercial, tanto mayorista como minorista, con vista a minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas.

Sobre este aspecto la doctora (Cruz, 2018), decana de la Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana, expone según un artículo publicado en el Periódico Granma con fecha 24 de enero de 2018 de la periodista Yudy Castro Morales lo siguiente: "no se puede obviar el rol del contrato como instrumento fundamental para la debida gestión

de la actividad económica. No pasa por alto entonces que la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano, así como los Lineamientos reiteran que el contrato debe utilizarse como un instrumento efectivo de la gestión económica, regulación y control del mercado, tanto en el proceso de elaboración del plan como para la concreción de los compromisos concertados entre los diferentes actores económicos, quienes se han diversificado en el escenario nacional.

Desde el 2012, rememora, fueron aprobados el Decreto Ley No. 304, De la Contratación Económica, y el Decreto No. 310, De los Tipos de Contratos, con el propósito de eliminar la dispersión legislativa en esta materia, lograr su reordenamiento, fortalecer la autonomía de los sujetos contratantes y, por consiguiente, lograr una mayor exigencia de responsabilidad ante los incumplimientos.

Se trató, en su opinión, de garantizar un marco de mayor transparencia y flexibilidad en todo el proceso de contratación, y de forma esencial, mayores niveles de colaboración entre todos los agentes económicos, dígase empresas estatales, unidades presupuestadas, cooperativas, pequeños agricultores y personas naturales. Tal es así, que «fueron positivizados en la norma principios básicos como la autonomía de la voluntad, la buena fe, la igualdad entre las partes y el interés general».

Sin embargo, reconoce la también profesora titular de Derecho económico, que «más allá de existir una voluntad política y estatal de fortalecer esta institución y un marco normativo actualizado, persisten importantes irregularidades que no permiten que el contrato económico cumpla su función de regular, ordenar y respaldar legalmente las relaciones económicas entre los diferentes actores que operan en el país, a fin de lograr el cumplimiento del encargo estatal y el plan económico de las entidades». No podemos soslayar, a su juicio, la incidencia de los problemas objetivos de la economía cubana en la contratación.

Pero existen otras limitaciones, conocidas, bien identificadas, más no zanjadas, para las cuales se precisan soluciones definitivas.

Marta Moreno subraya entonces que «todavía no participan de forma conjunta todos los especialistas en este proceso (economistas, comerciales, contadores, técnicos y juristas); la negociación del contrato no es efectiva; no se adoptan las modalidades de concertación requeridas en cada caso; y los asesores jurídicos no siempre asumen posturas activas en las diferentes etapas, incluyendo la negociación.

«Aún se ve al contrato como un documento formal y no como un acuerdo vivo, dinámico y cambiante. En muchas ocasiones, una vez concertado, se engaveta y no se evalúa de forma continua y permanente, sin tener en cuenta que está sometido a los cambios y fluctuaciones de la economía y que requiere modificaciones sucesivas en función de los intereses de las organizaciones económicas».

Otra debilidad reiterada y que guarda relación con las competencias de quienes suscriben el contrato, estriba en su contenido. No siempre, asegura la doctora, se incluyen todas las cláusulas necesarias para garantizar el cumplimiento efectivo y con calidad de las obligaciones pactadas ni se prevén los riesgos que puedan surgir durante la ejecución del mismo, en pos de adoptar alternativas para consumir lo estipulado.

Y para colmo, no siempre ni de forma oportuna, se reclaman los incumplimientos ni se exigen las penalizaciones y las medidas de responsabilidad pactadas ante los órganos correspondientes.

La norma, en palabras de Moreno Cruz, permite una mayor libertad contractual, o sea, ofrece a las partes la posibilidad de diseñar el contenido del contrato, sin violar las disposiciones imperativas y los intereses del Estado. Predomina, no obstante, la copia de modelos o proformas contractuales que no son negociadas, lo que da lugar, en muchas ocasiones, a cláusulas abusivas y contrarias a derecho, sin que exista un accionar ante tales asuntos.

La Decana de la Facultad de Derecho hace hincapié entonces en la necesidad de comprender e interiorizar, por directivos y asesores legales, que el contrato, como instrumento para la elaboración y concreción de los planes, una vez concertado, se erige en la primera norma para las partes, generadora de obligaciones que deben ser ejecutadas y controladas.

Etapas y principios de la Contratación Económica

El Ministerio del trabajo-Colombia, (2012) sostiene como etapas, la precontractual, contractual y pos contractual. Los autores (García, 2008), (Soto, 2009), (Cerquín, 2011), (Borrero, 2012), (Osorio, 2012), (Ricardo, 2012) al mismo tiempo con la Contraloría General de la República (CGR, 2012) coincide que las etapas fundamentales son negociación, formalización y ejecución como se presenta en la figura 1.2 que aparece a continuación, aunque tienen criterios deferentes sobre el contenido de cada una de ellas.

Figura 1.2 Etapas del Sistema de Contratación

Fuente: (García, 2013)

Según los autores (García, 2008), (Díaz, 2009), (Soto, 2009), (Borrero, 2012), (Osorio, 2012), y (Ricardo, 2012) conjuntamente con la Contraloría General de la República (CGR, 2012) consideran que la negociación del contrato: es la etapa que reviste una importancia excepcional, ya que la misma culmina en la concertación del contrato, en la práctica, dentro del marco de contratación del sistema empresarial cubano, no se le dedica el tiempo suficiente a esta primera etapa, tiende a utilizar contratos muy próximos al llamado “contrato de adhesión”, restringe el proceso negociador al mínimo, por razones de tiempo y de falta de cultura jurídica y de mercadotecnia por parte del personal involucrado en la actividad. incluye la información recíproca que deben suministrarse las partes un deber de cooperación, impide la imposición unilateral y obliga a la información mutua, transparencia con libertad de elegir con quien, que se quiere definir, como se determinará, cuándo y por qué tiempo modificar el contrato, terminarlo o renovarlo, es esto una responsabilidad precontractual.

Según (Coaguila, 2009) y (Cerquín, 2011) ellos definen sobre esta primera etapa que en esta se incluye la información recíproca que deben suministrarse las partes, se sustenta en un deber de cooperación, impide la imposición unilateral, transparencia con libertad de elegir con quien, que se quiere definir, como se determinará, cuándo y por qué tiempo modificar el contrato, terminarlo o renovarlo, lo cual se convierte en una responsabilidad precontractual, punto coincidente con el Ministerio del Trabajo-Colombia.

El enfoque que sustenta (Díaz, 2012) sobre el tema es que un contrato cumple su objetivo, cuando está elaborado con rigurosidad y se efectúa previamente un análisis exhaustivo de las obligaciones recíprocas de ambas partes. En esta etapa del proceso deben intervenir y participar todas las áreas de la empresa, a fin de asesorar, como especialistas, la conformación de las cláusulas del contrato que tienen que ver con su actividad, elemento que pocas veces se toma en cuenta a la hora de concebir y redactar el documento.

Formalización del Contrato: es la segunda etapa alegan (Coaguila, 2009) y (Cerquín, 2011): consiste en la aceptación solemne contra libertad de formas, cláusulas, es donde se ofertan las prestaciones, precios y tarifas, formas, medios y plazos de pagos, efectos de la falta de pago, parámetros de calidad, plazos de garantía y soluciones alternativas al cumplimiento, pueden ser de forma escrita o verbal, con una representación de un personal con capacidad y representación acreditado como jurídico para su control con una capacidad legal para la certificación de los registros.

Los criterios de (Borrero, 2012), (Osorio, 2012), (Ricardo, 2012) conjuntamente con la (CGR, 2011) coinciden con los de criterios anteriores, pero agregan que en esta etapa del proceso deben intervenir y participar todas las áreas de la empresa, a fin de asesorar, como especialistas, la conformación de las cláusulas del contrato que tienen que ver con su actividad, elemento que pocas veces se toma en cuenta a la hora de concebir y redactar el documento. En la elaboración del contrato económico, también deben tomarse en cuenta las experiencias adquiridas de contratos anteriores con características similares, para prever y evitar dificultades, imprecisiones y posibles omisiones. Se debe tomar en cuenta, además, la relación contrato-plan. Todo contrato tiene como última finalidad el cumplimiento del plan de la economía y en este sentido se trabaja.

Según (Díaz, 2012) en la elaboración se debe tomar en cuenta el objeto social aprobado para la entidad encargada de ejecutar la producción o el servicio contratado. Los términos y condiciones del contrato, deben estar encaminados a asegurar la utilización eficaz y eficiente de los recursos materiales y financieros de las partes contratantes.

Las etapas de ejecución del contrato plantean (Coaguila, 2009) y (Cerquín, 2011) que es muy importante, ya que comprende el cumplimiento de las obligaciones concertadas durante el plazo de vigencia del contrato y es en ella donde se generan los incumplimientos de los que se derivan las reclamaciones comerciales.

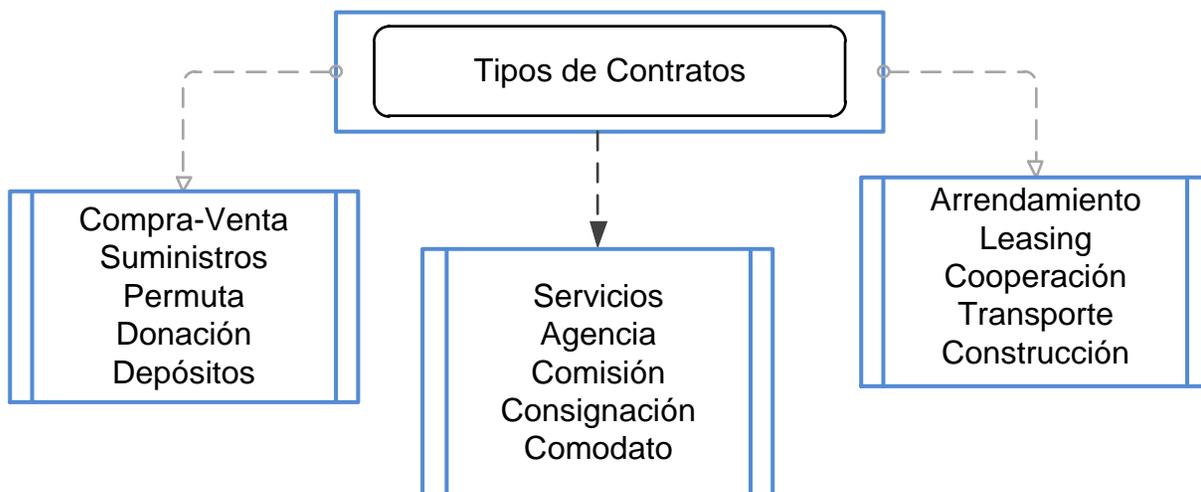
Alegan (Borrero, 2012), (Osorio, 2012), (Ricardo, 2012) y (CGR, 2011), que esta es una etapa que tiene en cuenta el cumplimiento específico de lo pactado, la colaboración de buena fe, se previene e informa toda afectación, se modifica por voluntad de las partes, por alteración del equilibrio contractual, por incremento de los costos de la presentación, disminución del valor de la contraprestación. Puede existir reclamación y se obligan a adoptar medidas para disminuir los efectos del incumplimiento, reparar el daño, indemnización del perjuicio o sanción pecuniaria.

Los principios que deben regir la contratación económica se muestran a continuación:

- Buena fe contractual: incluye la información recíproca que deben suministrarse las partes (deber de cooperación).
- Igualdad entre las partes: ninguna parte puede imponer sus condiciones a otra, en tanto el contrato es un acuerdo de voluntades.
- Autonomía de la voluntad: las partes están facultadas para diseñar el contrato que garantice sus necesidades económicas.
- Interés general: en la negociación, formalización y ejecución de un contrato, han de cumplirse las regulaciones vigentes y no dañarse el interés general ni el orden económico-social.

Tipos y Cláusulas de la Contratación Económica

Dada la gran importancia que reviste el tema de análisis de la investigación, es oportuno reflexionar sobre la necesidad de ver en los contratos un acuerdo de voluntades basado en las relaciones económicas por lo cual se hace de vital importancia un estudio de los tipos de contratos existentes, así como las clasificaciones de cada uno de ellos, dicha información se presenta en la figura 1.3 que se encuentra a continuación:

Figura 1.3 Tipos de Contratos

Fuente: Herrera González, 2015

Contrato de Compraventa: por el contrato de compraventa según Decreto Ley 310 de 2012 en su artículo 3 Por el contrato de compraventa el vendedor se obliga a transmitir en propiedad determinados bienes al comprador y este se obliga a recibirlos y a pagar por ellos un precio en dinero. Cuando el comprador es una persona jurídica estatal, ésta adquiere el derecho de administración operativa de los bienes, con facultad de transferirlos a terceros según la naturaleza de los mismos y la legislación sobre la materia.

Son obligaciones del vendedor: entregar los bienes en el lugar y tiempo pactado, cuya cantidad, calidad, tipo y demás especificaciones técnicas, se correspondan con lo estipulado y que estén envasados o embalados en la forma prevista en el contrato; entregar los documentos relacionados con el contrato y en las condiciones establecidas en este; conservar los bienes en buen estado hasta que se realice la entrega; garantizar al comprador la posesión legal y pacífica de los bienes contra posibles derechos de terceros; y responder ante el comprador por el saneamiento por evicción y por los vicios o defectos ocultos que tengan los bienes.

Contratos Bancarios clasificación: a pesar de la notoria vinculación que existe entre los conceptos de interpretación y calificación del contrato, a los efectos prácticos resulta acertado distinguirlos. La interpretación persigue determinar lo que efectivamente han querido las partes, es una investigación fáctica. En tanto la calificación se inclina al terreno de lo jurídico, se intenta buscar la naturaleza jurídica del contrato, para a partir

de ahí, determinar en qué tipo legal subsumimos el supuesto fáctico que se tiene; o sea, se buscan las normas jurídicas que resulten de aplicación al contrato.

Contrato mercantil: latín *credere* es “creer”, “tener confianza”, transmisión de bienes, en la que la prestación de una parte se hace en el acto y la contraprestación de la otra en el futuro. Estos adquieren la naturaleza jurídico mercantil, cualquiera que sea el sujeto que los realiza (bancos o instituciones financieras no bancarias). Sus objetos esenciales de contratación son: el dinero, el crédito, o los títulos valores, los que implican jurídicamente la participación de una institución financiera.

En los contratos tiene que existir entre ambas partes buena fe recíproca, adhesión, realizar consecuentemente la comprobación de las prestaciones contractuales y debe inscribirse sobre la actividad principal de intermediación en el crédito.

Existen varias clasificaciones de contratos bancarios en dependencia del tipo de operación que se realice:

Operaciones bancarias activas: el banco concede crédito a sus clientes mediante la entrega de suma de dinero o disponibilidad para adquirirlo, convirtiéndose en acreedor de los mismos: préstamo, apertura de crédito, descuento bancario, tarjeta de crédito, reconocimiento de deuda bancaria, concesión de avales y garantías y los contratos de financiación especializada: descuento bancario, leasing, factoring, créditos documentarios.

Operaciones bancarias pasivas: el banco recibe el crédito a través de medios y disponibilidades monetarias y financieras de sus clientes, de los que se convierte en deudor: depósito en cuenta corriente, depósito a la vista, cuentas de ahorro, depósitos o imposiciones a plazo fijo, pagarés bancarios, certificados de depósito, redescuento.

Contratos bancarios neutros o de servicios: el banco no recibe, ni da crédito, sino presta servicios a sus clientes: transferencias bancarias, servicios de ingreso, cajeros permanentes, alquiler de cajas de seguridad.

Contratos Bancarios de Garantía: son contratos subsidiarios, complementarios o accesorios que tienen por objeto asegurar el cumplimiento de obligaciones principales crediticias o de pago y donde las instituciones financieras exigen la garantía adicional personal, o de bienes del deudor o de un tercero: afianzamiento, mandato de créditos, contravalores o contra garantías, garantías bancarias reales.

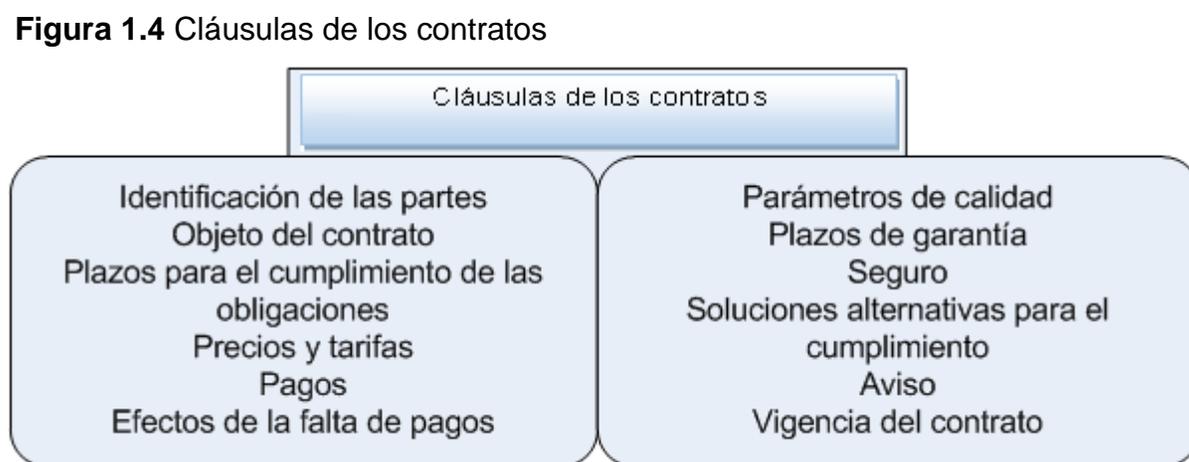
Contrato de comisión: por el contrato de comisión, el comisionista se obliga por encargo del comitente, a realizar y ejecutar en nombre propio y mediante precio, pero por cuenta del comitente, determinada gestión. Los actos jurídicos realizados por el comisionista frente a terceros, no generan obligaciones o derechos para el comitente en relación con dichos terceros, pues los mismos vinculan directa y exclusivamente al comisionista. Cuando el contrato de comisión tenga por objeto la adquisición en el extranjero de una planta completa u objetivo industrial, se regirá por condiciones especiales.

Principales cláusulas de los contratos

Según (Mosquera Gutiérrez, 2014), es una verdadera cláusula, ni real ni fingida, sino un verdadero principio de carácter objetivo, utilizado a favor de la revisión contractual cuando se produce la alteración de las circunstancias. Entendida como género que engloba la revisión, no tiene razón de ser su denominación, porque no se trata de que se justifique aquella revisión en virtud de esta cláusula, sino que constituye un principio de carácter genérico que a su vez necesita justificación y explicación.

1. Correcta elección de la contraparte, vela además por su completa identificación, con el ánimo de asegurar que tiene capacidad legal para el negocio que oferta.
2. Evitar las cláusulas de exclusividad, pues estas pueden encubrir “comisiones” para los interesados.
3. Garantizar que no existan cláusulas que limiten la exigencia de responsabilidad.

De manera gráfica se pueden exponer las cláusulas de los contratos de la siguiente forma:



Fuente: Herrera González, 2015

Es importante destacar la idea de (Mosquera Gutiérrez, 2014) la cual señala que, ante la posibilidad de incumplimiento del contrato, las partes deben comunicarse de inmediato y, conforme con el principio de buena fe contractual, adoptar medidas efectivas que tiendan a disminuir el efecto del incumplimiento. En el contrato deben pactarse las formas y procedimientos por lo que las partes pueden pactar y solucionar amigablemente sus controversias antes de llegar a formular una reclamación judicial incluye las penalidades debiéndose agotar todas las posibilidades de arribar a acuerdo llegado el momento. Se precisa que en caso de litigio las partes deben procurar estar bien representadas. Conservación de la documentación al menos durante cinco años (un expediente por contrato).

1.3 Origen del contrato de compra venta

Según (Castillo Silverio, 2010), (Caicedo Banderas, 2010), (Felipe Barrera, 2011) y (Fernanda Zamudio, 2011) la Compra-venta no es obra del derecho Romano, es una operación muy antigua, conocida entre los Egipcios hace más de 1,500 años A.C. conforme a la Biblia y según la historia general, era ya ordinaria en Babilonia, hace 900 años A.C., todas como se ha precisado, estas sociedades fueron anteriores a Roma que aparece en 753 años A.C., como un pueblo rústico que bajo el dominio de los Etruscos, adquieren conocimientos y cultura. Durante su evolución es que aparece la ley de las XII tablas, donde este contrato resalta en la tabla VI, pues es la que sujetaba al que se obligaba, al pago de una cosa comprada y caso de negativa, debía pagar el doble. Pero a través del tiempo, ese derecho antiguo fue transformado por las instituciones del Emperador Justiniano, donde se profundizó el carácter consensual de la venta. Ortolan en su explicación histórica de las instituciones del emperador Justiniano, se expresó: "Las obligaciones se forman por el solo consentimiento, en los contratos de venta, alquiler, sociedad y mandato. El Derecho Romano en su progresiva evolución se vio precisado a tutelar, mediante acciones especiales, ciertas convenciones que no se formalizaban por la palabra, la escritura o la entrega de la cosa, aparecen así los contratos que no requerían solemnidades para su celebración, pues donde bastaba el simple acuerdo de las partes para que quedaran perfeccionados, admitiéndose que la voluntad sea expresada entre ausentes (carta o un intermediario) (ver tabla 1.1).

Tabla1.1 Definiciones de contrato de compra - venta

Autores	Conceptos
(Fernández Fernández,)	Sustenta que el contrato de compra – venta internacional es un acuerdo de voluntades de dos o más partes el cual puede ser verbal o por escrito, con el propósito de definir obligaciones jurídicas para crear, transmitir, modificar o extinguir derechos y obligaciones de las mismas.
(Calderón Rodríguez,)	Sostiene que el contrato de compra venta es un acuerdo de voluntades celebrado entre partes domiciliadas en países diferentes, a través del cual se transfiere la propiedad de mercancías que serán transportadas a otro territorio.
(Fernanda Zamudio, 2010) y (Barrera Felipe, 2014)	Concuerdan que la compra-venta es en términos generales un contrato consensual en el que una de las partes (vendedor) se obliga a entregar a la otra la posesión útil y durable de una cosa y la otra parte (comprador) se obliga a pagar un precio acordado en dinero.
(Castillo Siverio, 2012)	Alega que el contrato de compra-venta es aquel contrato bilateral en el que una de las partes (vendedora) se obliga a la entrega de una cosa determinada y la otra (compradora) a pagar por ella un cierto precio, en dinero o signo que lo represente. El contrato de compra-venta es el que tiene mayor importancia entre los de su clase porque se trata del contrato tipo traslativo de dominio y, además, porque constituye la principal forma moderna de adquisición de riqueza; es decir, tanto en su función jurídica como económica.
Enciclopedia Jurídica edición 2014	Plantea que el contrato de compra-venta es por el cual uno de los contratantes se obliga a entregar una cosa determinada y el otro a pagar por ella un precio cierto, en dinero o signo que lo represente. Es un contrato consensual, bilateral, oneroso, generalmente conmutativo, y sirve para transmitir el dominio.

Fuente: Herrera González, 2015

1.4 Generalidades de la eficiencia

Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: "Costo "y "Tiempo ".

La eficiencia económica refleja la relación entre los gastos y los resultados que se obtienen; esta se caracteriza por la magnitud y dinámica de la renta nacional.

Elaborar la eficiencia de la producción significa alcanzar los mayores resultados económicos con los menores gastos de trabajo social, son elementos fundamentales para su elaboración:

- La utilización de la producción de los adelantos de la ciencia y la técnica.
- El perfeccionamiento de todo el sistema de planificación y dirección de la economía.
- El ulterior perfeccionamiento de la estructura de la economía nacional.
- La elevación de la calidad de la producción.

La aceleración de los ritmos de crecimientos de la productividad del trabajo, la disminución de los gastos de materiales por unidad de producción, la utilización racional de los recursos naturales.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un Sistema de Indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

La efectividad

"Efectividad": es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos. Schroeder, R. G., 1992.

Cuántas organizaciones se vanaglorian con reflejar sus logros productivos en murales y hasta en anuncios de prensa, "Este año se sobre cumplió el plan de acción". Pero

nunca dicen cuánto costó ese resultado y si el mismo respondía a las necesidades de los clientes.

No obstante, este indicador sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

El incremento de la efectividad de la producción se expresa en:

- El crecimiento de la productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Mejoramiento de la calidad de la producción.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad de la producción.

Las vías fundamentales para el aumento de la efectividad de la producción social son:

- El mejoramiento sucesivo de la estructura de la economía nacional.
- El aumento de localización de la producción.
- Aceleración de los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo.
- Uso racional de los fondos productivos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.

Los principales indicadores para medir la efectividad de la producción son:

- Productividad del trabajo: es la relación que existe entre el volumen de la producción y el promedio de trabajadores.
- Gastos de materiales por peso de producción: es la relación que existe entre el consumo de material productivo y el volumen de producción bruta.
- Gasto de salario por peso de producción: es la relación que existe entre el fondo de salario de los trabajadores productivos y el volumen de producción.

Conclusiones parciales del capítulo.

- El contrato no puede prescindir de dos ideas fundamentales: la voluntad y la relación jurídica obligatoria. Con razón se afirma que es el contrato la principal fuente de obligaciones, en tanto es el poder de la voluntad humana, el que crea un vínculo obligacional en el que las partes quedan inmersas porque así lo han decidido; pero además pueden, en virtud de la fuerza de sus voluntades, modificar o extinguir tal vínculo.
- La eficacia es la virtud, actividad y poder para obrar. Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos. La eficiencia es la virtud y facultad para lograr un efecto determinado, (Benítez, M., 1997). La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); es la relación entre los resultados logrados.
- Por el contrato de compraventa el vendedor se obliga a transmitir en propiedad determinados bienes al comprador y este se obliga a recibirlos y a pagar por ellos un precio en dinero. (Gaceta Oficial No 062 /2012 Contratación económica)
- Las gestiones de la contratación en las entidades constituyen un requisito esencial dentro del proceso de contratación económica. En tanto, representa una importante herramienta de dirección, organización y control que contribuye a elevar la cultura jurídica y comercial de los sujetos que se relacionan en el acto contractual.

Capítulo II. Procedimiento para la mejora del Sistema de Contratación Económica

Según los elementos abordados en el capítulo 1 de la investigación, se decide elaborar un procedimiento en el presente capítulo, el cual integra métodos, técnicas y herramientas para lograr una mejora del Sistema de Contratación Económica en las empresas objeto de estudio, cumple con el objetivo de describir el procedimiento que se propone y la metodología utilizada. Todo lo anterior explicado se relaciona en orden lógico por los siguientes epígrafes.

2.1 Diseño metodológico del procedimiento para la mejora del Sistema de Contratación Económica

El procedimiento que se propone cuenta de tres fases definidas por caracterización del objeto de estudio, diagnóstico de la situación actual, análisis de las deficiencias y propuesta de acciones. A sí mismo definen 16 pasos distribuidos por cada una de las fases mencionadas anteriormente. En la Figura 2.1 se expone la estructura del procedimiento.

Objetivo del procedimiento: describir fases, etapas y pasos que conforman el Sistema de Contratación Económica.

Objetivos específicos del procedimiento

- Garantizar el cumplimiento de todos los pasos necesarios para la realización de una contratación efectiva y mutuamente beneficiosa para ambas partes.
- Asegurar desde el punto de vista legal el cumplimiento de todos los acuerdos tomados como resultado del proceso de negociación, primera etapa de la contratación económica.
- Fortalecer el control y la efectividad de la gestión de la entidad objeto de estudio.

Constituyen bases para la construcción del procedimiento propuesto las premisas siguientes:

- Conveniente para entidades que trabajen con contratos de compra-venta ya sea de producto o servicio en el ámbito nacional.
- Información, veraz, precisa, completa pero no excesiva, que cumpla con los objetivos de periodicidad, puntualidad y exactitud, la cual se encuentra contenida en los estados financieros,

- Las herramientas necesarias para facilitar su aplicación (Software Microsoft Excel), y las herramientas (Paretto y Diagrama Causa – Efecto).
- Adeudo de la alta dirección de la entidad con la implementación del procedimiento, los resultados derivados y la aplicación de la propuesta.
- Especialistas formados y preparados para la aplicación del procedimiento y la interpretación de los resultados obtenido.

El procedimiento se sustenta en los principios siguientes:

- Activa participación de los trabajadores involucrados en el proceso de contratación.
- Evaluación sistemática mediante la puesta en marcha del sistema de contratación económica.
- Establecimiento del proceso de mejora continúa a partir de la implementación del procedimiento propuesto.

Fase I. Caracterización del objeto de estudio

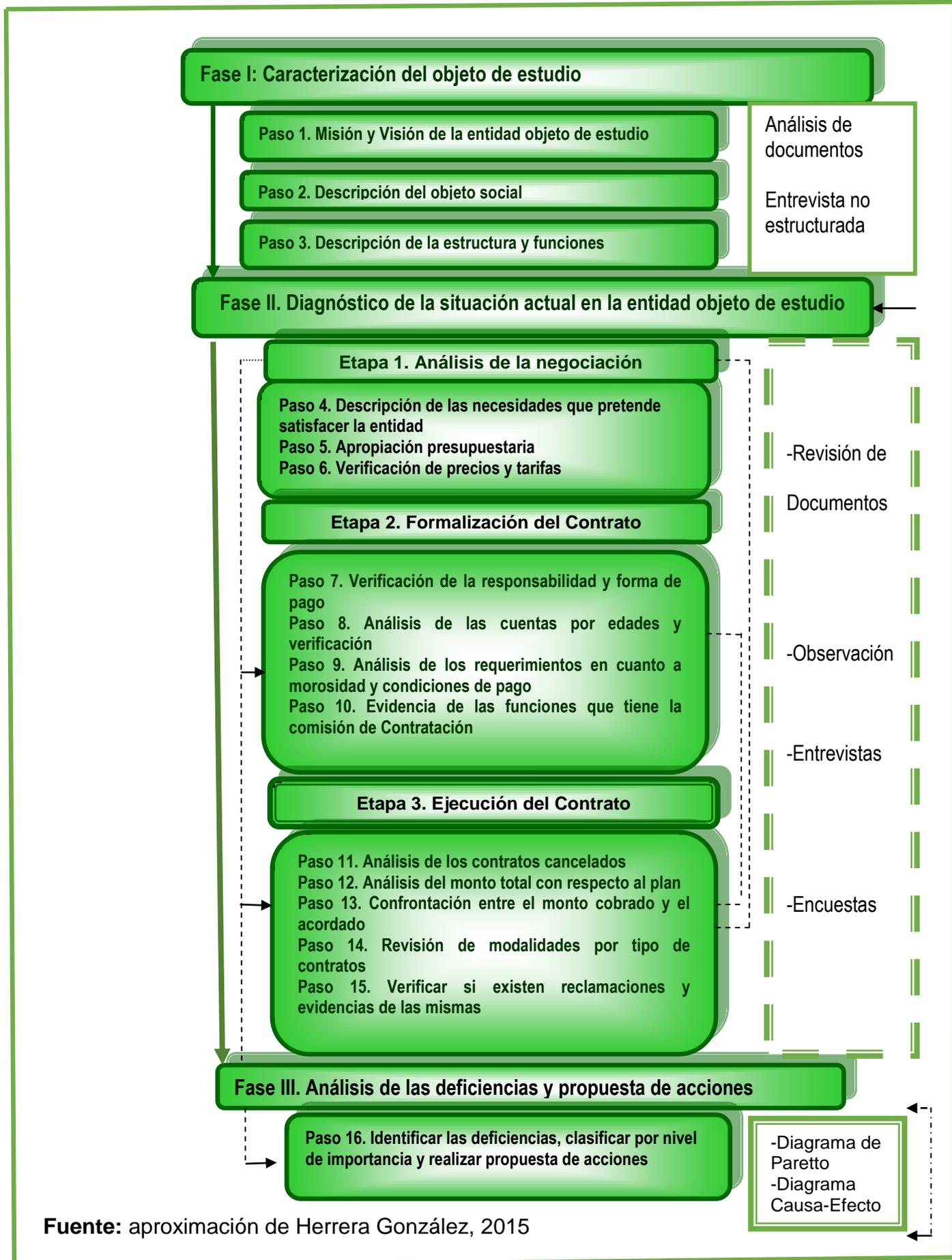
En esta fase se tiene como objetivo caracterizar la entidad objeto de estudio. Se logra mediante la definición de cuestiones medulares que soportan la aptitud de la misma para el análisis, para ello realiza el análisis de documentos donde se logra ubicar a la empresa en un contexto de desarrollo social y productivo, además el tipo de negocio y el establecimiento de la razón de ser de la misma, que se concreta en su misión, así como su visión, para materializar los elementos antes mencionados se definen las etapas siguientes:

Paso 1. Misión y Visión: se hace una breve descripción de la razón de ser de la entidad, su propósito, objetivo y no se exponen sus fines concretos, además se plasma lo que se quiere ser con la descripción de los resultados, los procesos y conductas organizacionales para lograrlo.

Paso 2. Descripción del objeto social con el fin de mostrar a lo que se dedica la entidad y los servicios que brinda

Paso 3. Descripción de la estructura y funciones con el objetivo de conocer la estructura organizativa por la que se compone la entidad objeto de estudio y las funciones por áreas.

Figura 2.1 Procedimiento para la mejora del sistema de Contratación Económica



Fuente: aproximación de Herrera González, 2015

Para mayor comprensión de la fase que se explica anteriormente se muestra a continuación la tabla siguiente:

Tabla 2.1 Modelo de la Fase I. Caracterización del objeto de estudio

<u>FASE I. Caracterización del objeto de estudio</u>	
Paso 1. Caracterización de la misión y visión	Análisis de documentos
Paso 2. Descripción del objeto social	
Paso 3. Descripción de la estructura y funciones	

Fuente: aproximación de Herrera González, 2015

Fase II. Diagnóstico de la situación actual de la contratación en la entidad objeto de estudio.

Objetivo: determinar la situación actual de la contratación mediante cada uno de los procesos por el que debe pasar la misma para lo cual se recomiendan las siguientes etapas y que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 2.2 Modelo de la Fase II. Diagnóstico de la situación actual de la contratación en la entidad objeto de estudio.

<u>FASE II. Diagnóstico de la situación actual de la contratación en la entidad objeto de estudio</u>	
Etapa 1. Análisis de la Negociación	Análisis de documentos Entrevistas
Etapa 2. Formalización del Contrato	
Etapa 3. Ejecución del Contrato	

Fuente: aproximación de Herrera González, 2015

Etapa 1. Análisis de la negociación

La misma inicia con la elaboración del estudio previo y termina con la adjudicación del proceso de contratación con el fin de conocer la situación actual en cuanto a sus componentes integrados entre sí para poder estabilizar un acuerdo entre dos personas donde originalmente existe un interés. Los resultados de la etapa se logran mediante la aplicación del análisis de documentos y la entrevista definida en una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que interviene de manera

fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano de entrevistado.

Resulta imprescindible en los casos en que la investigación no puede realizarse de otra forma, por ejemplo, cuando la estadística no se ocupa en absoluto de recopilar datos relativos a una serie de cuestiones que interesan al investigador. La investigación exploratoria se utiliza con fines de precisión de la problemática y para la elaboración de los métodos de las encuestas generales. El plan de la entrevista se convierte en una encuesta. También se utiliza como investigación de control para verificar información obtenida por otros métodos. En la presente investigación (ver anexo 1) se utilizó básicamente para ampliar o validar aspectos particulares reflejados en los resultados de la encuesta para lograr con ello mayor precisión.

Paso 4. Descripción de las necesidades que pretende que pretende satisfacer la entidad.

Paso 5. Verificaciones de las apropiaciones presupuestales: con el objetivo de conocer si el área técnica cuenta con la disponibilidad de recursos que exige el contrato.

Paso 6. Verificación de los precios y tarifas con las disposiciones legales vigentes: con el objetivo de hacer coincidir lo negociado con anterioridad y lo que se encuentra establecido legalmente.

Con el objetivo de determinar elementos específicos sobre las características del producto a servicio que se contratar.

Para mayor comprensión de la etapa que se explica anteriormente se muestra el cuadro.

Tabla 2.3 Modelo del Fase II. Diagnóstico de la situación actual de la contratación en la entidad objeto de estudio.

<u>Etapa 1. Análisis de la Negociación</u>	
Paso 4: descripción de la necesidad que pretende satisfacer la entidad	Análisis de documentos Entrevistas
Paso 5: apropiación presupuestaria	
Paso 6: Verificación de precios y tarifas	

Fuente: elaboración propia

Una vez diagnosticada la situación actual en cuanto a la negociación se recomienda la siguiente etapa.

Etapa 2. Formalización del contrato

En esta etapa se verifican las pautas en cuanto a la elaboración y firma del contrato, se tiene en cuenta todo lo que fundamenta el cumplimiento de las mismas lo cual se recoge de forma detallada en los pasos siguientes:

Paso 7. Verificación de las responsabilidades y formas de pago: con el objetivo de contrastar que ambas partes tengan conocimiento de sus obligaciones con el otro y el instrumento de pago que se acotará.

Paso 8. Análisis de las cuentas por edades y documentación: con el propósito de revisar los documentos comerciales necesarios para efectuar los cobros y pagos.

Paso 9. Análisis de los requerimientos en cuanto a morosidad y condiciones de pago: con el fin de verificar que se encuentran las condiciones de pagos por concepto de morosidad y la explicación de las medidas o sanciones en caso de incumplimientos.

Paso 10. Evidencia de las funciones que tiene la comisión de contratación: con el fin de comprobar que cada contrato se encuentre revisado y aprobado por el órgano asesor de la entidad contratante autorizado para el tema.

En la siguiente tabla se exponen los pasos correspondientes de la etapa.

Tabla 2.4 Modelo del Fase II. Diagnóstico de la situación actual de la contratación en la entidad objeto de estudio. Continuación.

<u>Etapa 2. Formalización del Contrato</u>	
Paso 7. Verificación de las responsabilidades y formas de pago	Análisis de documentos Entrevistas
Paso 8. Análisis de las cuentas por edades y documentación	
Paso 9. Análisis de los requerimientos en cuanto a morosidad y condiciones de pago	
Paso 10. Evidencia de las funciones que tiene la comisión de contratación	

Fuente: elaboración propia

A continuación, realiza el diagnóstico de la ejecución del contrato recogida en la etapa que se explica a continuación con cada una de sus pasos correspondientes.

Etapa 3. Ejecución del contrato.

En la presente etapa se evaluará todo lo concerniente a las causas de las cancelaciones de contratos y la verificación del cumplimiento de todos los elementos que se negocian con anterioridad y en caso de incumplimiento las causas que propician las mismas y por tanto las reclamaciones de los contratos y su seguimiento para lo cual se necesita la respuesta de los pasos siguientes:

Paso 11. Análisis de los contratos cancelados: la cual tiene como fin la revisión de las causas y el monto correspondiente.

Paso 12. Análisis de la ejecución del monto total con respecto al Plan / Real: con el objetivo de no sobregirar el monto total que se encuentra asignado en el presupuesto para el tema de contratación.

Paso 13. Confrontación entre monto cobrado y el acordado anteriormente: con el fin de verificar la coincidencia de los mismos.

Paso 14. Revisión de las modalidades por tipos de contratos: se realiza con el fin de formalizar las relaciones económicas entre las entidades.

Paso 15. Verificar si existen reclamaciones y evidencias de las mismas todo lo cual se analiza a partir de los componentes que se plasman a continuación:

Componente 1. Causas que propicien las reclamaciones, respuestas y tratamiento que se le da al caso y finalmente conocer el nivel de satisfacción de la persona que emite la misma.

Componente 2. Cumplimiento de los plazos establecidos para presentar y dar respuestas a las reclamaciones.

Componente 3. Evidencias en las reclamaciones de las características del producto o de la obligación incumplida.

Para lograr obtener la situación actual en la presente etapa se hace necesario la aplicación de los métodos que se muestran en la Tabla 2.5. La observación: constituyen un conjunto de comprobaciones para una u otra hipótesis o teoría, y depende por ello, en gran medida, de ese fin. El científico no registra simplemente datos cualesquiera, sino que escoge de manera consciente aquellos que confirman o rechazan su idea. Por lo que la observación como método científico es una percepción atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación, en sus condiciones naturales y habituales, con vistas a ofrecer una explicación

científica de la naturaleza interna de estos. Durante la investigación empírica, el científico se remite hacia su objetivo y realiza experimentos. No obstante, para la elaboración ulterior de la teoría, está obligado a confrontar, de tiempo en tiempo, sus conceptos, principios, y juicios con los datos de la experiencia. Como no es posible confrontar directamente las bases abstractas de la teoría con la experiencia, hay que acudir a diversos procedimientos auxiliares, entre los cuales un papel muy importante lo desempeña la formulación de los resultados empíricos en los términos de la observación y en el lenguaje conservativo.

La Encuesta: como método de investigación científica persigue el objetivo de obtener respuestas a un conjunto de preguntas. Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responderán.

En la siguiente tabla se exponen los pasos correspondientes de la etapa.

Tabla 2.5 Modelo de la Fase II. Diagnóstico de la situación actual de la contratación en la entidad objeto de estudio. Continuación.

<u>Etapa 3. Ejecución del contrato</u>	
Paso 11. Análisis de los contratos cancelados	Análisis de documentos Observaciones Entrevistas
Paso 12. Análisis de la ejecución del monto total con respecto al Plan / Real	
Paso 13. Confrontación entre monto cobrado y el acordado anteriormente: con el fin de verificar la coincidencia de los mismos	
Paso 14. Revisión de las modalidades por tipos de contratos	
Paso 15. Verificar si existen reclamaciones y evidencias de las mismas	

Fuente: elaboración propia

Despertar el interés y que los sujetos las respondan con seriedad y sinceridad tiene gran importancia, máxima cuando lo que se pregunta no tiene una significación especial en la vida laboral, de estudio, o sea, cualquier actividad futura de los sujetos investigados.

Este método por sus características tiene elementos comunes con la entrevista ya que ambos se basan en preguntas que deben ser respondidas por los

sujetos; se puede usar en la etapa inicial de la investigación, en estudios pilotos, o cuando ya están elaboradas las hipótesis del modelo teórico de la investigación.

En la presente fase existen líneas discontinuas que representan la retroalimentación que debe existir entre los resultados obtenidos, se considera necesario analizar la etapa de ejecución y formalización, en caso que existan problemas se debe revisar la negociación en la cual se recogen todos los elementos fundamentales del análisis precontractual que influyen directamente en el resultado de la contratación económica.

Fase III. Análisis de las deficiencias detectadas y propuestas de acciones

Paso 16. Se realiza con el objetivo de identificar las deficiencias en cada una de las etapas evaluadas y su nivel de importancia. Para lo cual se realiza la aplicación del Diagrama de Pareto: se logra clasificar en pocos vitales las cuales representan el 20% y así poder atenuar con el resto correspondiente al 80 que se definen como los muchos triviales. Es una gráfica donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para clasificar las causas, de modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

Los pasos que se deben seguir para utilizar el método son los siguientes:

- Seleccionar categorías lógicas para el tópico de análisis identificado (incluir el período de tiempo).
- Reunir datos, lo cual podría desarrollarse en una hoja de revisión y reunión de datos requeridos.
- Ordenar los datos de la categoría mayor a la menor.
- Totalizar los datos para todas las categorías.
- Computarizar el porcentaje del total que cada categoría representa.
- Trazar los ejes horizontales y verticales en papel para gráficas.
- Trazar la escala de los ejes verticales izquierdos para frecuencia (de cero al total según se calculó arriba).
- De izquierda a derecha, trazar una barra para cada categoría en orden descendente. La “otra” categoría siempre será la última sin importar su valor.

- Trazar la línea del porcentaje acumulativo que muestre la porción del total que cada categoría de problemas represente.
- En el eje vertical derecho, opuesto a los datos brutos en el eje vertical izquierdo, registrar el 100% al frente del número total y el 50% en el punto medio. Llenar los porcentajes restantes llevados a escala.
- Sumar el total de la siguiente categoría al primero y colocar un punto encima de la barra donde se muestra el porcentaje acumulativo. Conectar los puntos y registrar los totales restantes acumulativos hasta que se llegue al 100%.
- Dar un título a la Gráfica, agregar la fecha (s) cuando se reunió la información y la fuente de los datos.
- Analizar la Gráfica para determinar los “pocos vitales”

El análisis de Pareto es una comparación cuantitativa y ordenada de elementos o factores según su contribución a un determinado efecto. El objetivo es clasificar dichos elementos o factores en dos categorías: Los "pocos vitales" (los elementos muy importantes en su contribución) y los "muchos triviales" (los elementos poco importantes en ella).

Características que ayudan a comprender la naturaleza de la herramienta

- Priorización: identifica los elementos que más peso o importancia tienen dentro de un grupo.
- Unificación de criterios: enfoca y dirige el esfuerzo de los componentes del grupo de trabajo hacia un objetivo prioritario común.
- Carácter objetivo: su utilización fuerza al grupo de trabajo a tomar decisiones basadas en datos y hechos objetivos y no en ideas subjetivas.

Como en todas las herramientas de análisis de datos, el primer paso consiste en recoger los datos correctos o asegurarse de que los existentes lo son.

Para la construcción de un diagrama de Pareto son necesarios:

- a) Un efecto cuantificado y medible sobre lo que se quiere priorizar (costos, tiempo, número de errores o defectos, porcentaje de clientes, etc.).
- b) Una lista completa de elementos o factores que contribuyen a dicho efecto (tipos de fallos o errores, pasos de un proceso, tipos de problemas, productos, servicios, etc.).

Es importante identificar todos los posibles elementos de contribución al efecto antes de empezar la recogida de datos. Esta condición evitará que, al final del análisis, la categoría "varios" resulte ser una de las incluidas en los "pocos vitales".

Las herramientas de calidad más útiles para obtener esta lista son: la tormenta de Ideas, el diagrama de flujo, el diagrama de causa-efecto y sus similares, o los propios datos.

c) La magnitud de la contribución de cada elemento o factor al efecto total.

Estos datos, bien existan o bien haya que recogerlos, deberán ser:

- Objetivos: basados en hechos, no en opiniones.
- Consistentes: debe utilizarse la misma medida para todos los elementos contribuyentes y los mismos supuestos, así como cálculos a lo largo del estudio, pues el análisis de Pareto es un análisis de comparación.
- Representativos: deben reflejar toda la variedad de hechos que se producen en la realidad.
- Verosímiles: evitar cálculos o suposiciones controvertidas, ya que buscamos un soporte para la toma de decisiones, si no se cree en los datos, no apoyarán las decisiones.

Calcular la magnitud total del efecto como suma de las magnitudes parciales de cada uno de los elementos contribuyentes.

El porcentaje de la contribución de cada elemento se calcula:

$$\% = (\text{magnitud de la contribución} / \text{magnitud del efecto total}) \times 100$$

La tabla de Pareto muestra en:

El eje vertical izquierdo representa la magnitud del efecto estudiado.

- Debe empezar en 0 e ir hasta el valor del efecto total.
 - Rotularlo con el efecto, la unidad de medida y la escala.
 - La escala debe ser consistente, es decir variar según intervalos constantes.
 - Las escalas de gráficos que se compararán entre sí, deben ser idénticas.
- El eje horizontal contiene los distintos elementos o factores que contribuyen al efecto.
- Dividirlo en tantas partes como factores existan y rotular su identificación de izquierda a derecha según el orden establecido en la tabla de Pareto.

El eje vertical derecho representa la magnitud de los porcentajes acumulados del efecto estudiado.

- La escala de este eje va desde el 0 hasta el 100%. El cero coincidirá con el origen y el 100% estará alineado con el punto, del eje vertical izquierdo, que representa la magnitud total del efecto.

Trazar una línea vertical que separa el diagrama en dos partes y sirve para visualizar la frontera entre los "pocos vitales" y los "muchos triviales", basándose en el cambio de inclinación entre los segmentos lineales correspondientes a cada elemento.

La estrategia de interpretación a seguir en estos casos será:

- a) Identificar los elementos que tienen una pendiente muy inclinada en su representación lineal y que en general representan aproximadamente el 60% del efecto total.
- b) Enfocar el trabajo a desarrollar en estos elementos como los "pocos vitales".
- c) Una vez terminada esta labor, volver a realizar el análisis de Pareto en las nuevas condiciones y comprobar si los elementos incluidos en la anterior "zona dudosa" han pasado a ser "pocos vitales" y si su tratamiento es rentable.

En general, una vez tratados los elementos que claramente pertenecen a los "pocos vitales" tenemos un mejor conocimiento de lo que hay que hacer con los pertenecientes a la "zona dudosa".

El Diagrama de Causa - Efecto se debe utilizar cuando se pueda contestar "sí" a una o dos preguntas siguientes:

1. ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?
2. ¿Existe ideas y/ u opiniones sobre la causa de un problema?

Con frecuencia, las personas vinculadas de cerca al problema que es objeto de estudio se han formado opiniones sobre cuáles son las causas del problema. Estas opiniones pueden estar en conflicto o fallar al expresar las causas principales. El uso de un Diagrama de Causa y Efecto hace posible reunir todas estas ideas para su estudio desde diferentes puntos de vistas.

El desarrollo y uso del Diagrama de Causa y Efecto son más efectivos después de que el proceso ha sido descrito y el problema esté bien definido. Para ese momento, los miembros del equipo tendrán una idea acertada de que factores se deben incluir en el Diagrama.

Los Diagramas de Causa y Efecto también pueden ser utilizados para otros propósitos diferentes al análisis de la causa principal. El formato de las herramientas se presta para la planeación. Por ejemplo, un grupo podría realizar una lluvia de ideas de las causas de un evento exitoso, tal como un seminario, una conferencia. Como resultado, producirían una lista detallada agrupada en una categoría principal de cosas para hacer y para incluir para un evento exitoso.

¿Cómo se utiliza?

- Identificar el problema. El problema (el efecto generalmente está en la forma de una característica de calidad) es algo que se desea mejorar o controlar. El problema deberá ser específico y concreto: se incumple con las citas para instalación, cantidades inexactas en la facturación, errores técnicos en las cuentas de proveedores. Esto causará que el número de elementos en el Diagrama sea muy alto.
- Registrar la fase que resume el problema. Escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para el resto del Diagrama hacia la izquierda.
- Dibujar una caja alrededor de la frase que identifica el problema (algo que se denomina algunas veces como la cabeza del pescado).
- Dibujar y marcar las espinas principales. Las espinas principales representan el input principal /categoría de recursos o factores causales. No existen reglas sobre qué categorías o causas se deben utilizar, pero lo más comunes utilizadas por los equipos son los materiales, método, máquinas, personas y/o el medio Dibujar una caja alrededor de cada título. El título de un grupo para su Diagrama de Causa y Efecto puede ser diferente a los títulos tradicionales; esta flexibilidad es apropiada y se invita a considerarla.
- Realizar una lluvia de ideas de la causa del problema. Este es el paso más importante en la construcción de un Diagrama de Causa y Efecto. Las ideas generadas en este paso guiarán la selección de las causas de la raíz, es importante que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas. Para asegurar que su equipo está al nivel apropiado de profundidad, se deberá hacer continuamente las preguntas Por qué para cada una de las causas iniciales mencionadas. Si surge

una idea que se ajuste mejor en otra categoría, no discuta las categorías, simplemente escriba la idea.

- Identificar los candidatos para la causa más probable. Las causas seleccionadas por el equipo son opiniones y deben ser verificadas con más datos. Todas las causas en el Diagrama no necesariamente están relacionadas de cerca con el problema; el equipo deberá reducir su análisis a las causas más probables. Encerrar en un círculo la causa más probable seleccionada por el equipo o marcarla con un asterisco.
- Cuando las ideas ya no puedan ser identificadas, se deberá analizar más a fondo el diagrama para identificar métodos adicionales para la recolección de datos.
- En el diagrama se realiza la representación de varios elementos (causa) del proceso que originan o contribuyen al problema (efecto) basado en altos costos asociados a la calidad.

En este mismo paso se presentan una propuesta de acciones para la corrección de las deficiencias detectadas.

A partir de los resultados obtenidos en el paso anterior, se elaboran acciones que se consideran pertinentes, las cuales deben ser concretas en la información, ejecución y seguimiento, con el objetivo de conducir el futuro hacia propósitos predeterminados.

Al concluir el presente paso se debe tener en cuenta la retroalimentación desde la propuesta de acciones hacia la fase II compuesta por el diagnóstico. La mejora de los resultados de las evaluaciones de las etapas permite disminuir las acciones propuestas.

Conclusiones parciales del capítulo

Una vez culminada la presentación del procedimiento para la mejora del Sistema de contratación económica y del diseño metodológico de la investigación, se arriba a las siguientes conclusiones:

- El procedimiento para la mejora del sistema de contratación económica, tiene en cuenta el marco teórico y conceptual correspondiente a la contratación es capaz de articular los elementos fundamentales relacionados con estos temas.

- La integración de diferentes métodos y técnicas que se incluyen en el Procedimiento soportan las bases científicas del mismo, favorecen su aplicación en el objeto de estudio práctico.

Capítulo III. Aplicación del procedimiento para la mejora del Sistema de Contratación Económica en la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín"

El desarrollo de este capítulo se llevará a cabo teniendo en cuenta el procedimiento para la mejora del Sistema de contratación económica siguiéndose cada uno de los pasos explicados en el capítulo dos, lo cual permitirá llegar a resultados de forma lógica y coherente.

3.1 Resultados de la aplicación del procedimiento en la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín"

Fase I. Caracterización del objeto de estudio

El auge de la actividad económica en el sector no estatal de la economía cubana, propiciado por la implementación de los Lineamientos para el Desarrollo Económico y Social, aprobados por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y ratificados en Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, marca el nacimiento de la Cooperativa No Agropecuaria Adoquín.

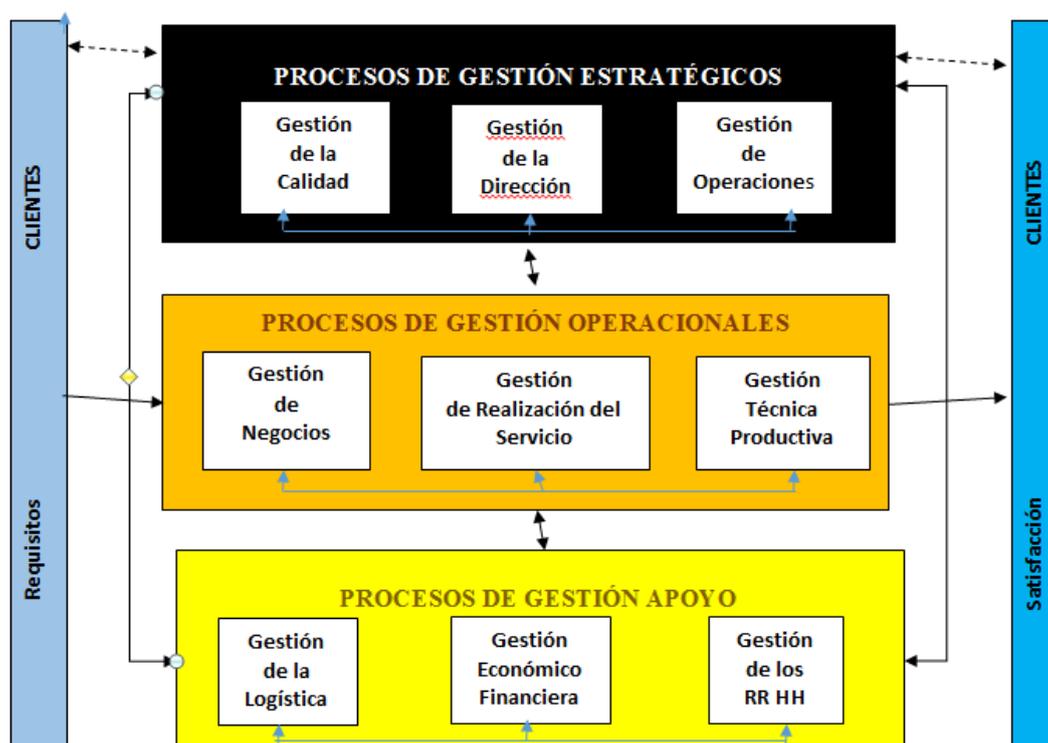
El principal activo de la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín" son sus socios y trabajadores - distinguidos por su profesionalidad y compromiso con el logro de metas siempre superiores para posicionar a la organización como líder del mercado cubano en la prestación de los servicios de construcción civil y montaje.

Creada por 6 socios fundadores, hoy la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín" cuenta con 588 socios, y una fuerza calificada compuesta por: 44 administrativos, 12 directivos, 16 de servicios, 88 técnicos y 448 obreros.

La Asamblea General es, según el artículo 36 del Decreto 309 de 28/11/2012, el principal órgano de dirección de la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín". Por su parte, tal como se establece en el artículo 20 del Decreto antes mencionado los estatutos contienen las regulaciones fundamentales para el funcionamiento de la Cooperativa. Se aprueban por los socios fundadores en la Asamblea Constitutiva y quedan incorporados a la escritura de constitución.

La adopción del enfoque a procesos en la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín" Adoquín implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, para cuya comprensión, el Mapa de Procesos, representado en la Figura No.3.1, constituye una herramienta de inestimable valor.

Figura 3.1. Mapa de procesos



Fuente: Información documentada del SGC de la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín", Manual de Calidad (MC) aspecto 06

Larga es ya la lista de obras que ha concluido la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín" concretando las aspiraciones de sus clientes al satisfacer sus requerimientos y los más altos estándares de calidad que se exigen en su ámbito de actuación – la construcción civil y el montaje-. De esta lista, por derecho propio, forman parte: la Remodelación del edificio socio administrativo de la Gerencia Cubaron Habana; trabajos varios en la Ronera Santa Cruz (sustitución de Cubiertas, reparación de muros y de paños de cerca perimetral; reconstrucción de residuales; reparación e impermeabilización de cubiertas, impermeabilización de la casa de piedra, reparación Equipos de Clima); la Obra de Atención a la Población. Remodelación de baños y taquillas de la instalación y OBE San Miguel en la Unión Eléctrica Habana; la

Construcción de cerca perimetral con propuesta decorativa, Demolición de elementos estructurales, Reparación de socio administrativo en el Instituto del Tabaco y la Remodelación Base de Taxi-Cuba en el Municipio Playa de Ciudad de la Habana

La labor de la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín" ha merecido el reconocimiento de sus más de 50 clientes, entre los que, por la magnitud de sus encargos, deben significarse:

- Cuba Ron
- Unión Eléctrica (OBE)
- FARMACUBA
- MINAL
- Cuba Tabaco
- INDER
- Banco Metropolitano
- Universidad de la Habana

Los suministros a las obras de la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín", se aseguran a través de la relación contractual establecida por la ella con más de 30 proveedores nacionales, concentrados fundamentalmente en empresas mayoristas.

Paso 1. Misión y Visión

Formulación de la Misión

En su informe del trabajo realizado para la elaboración de la Planeación Estratégica 2016-2021 presentado por el Grupo de Trabajo designado para ello por la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín" se informó el rol y las características que debe reunir la Misión de una organización y se explica cómo se procedió a su formulación a través de dinámica de grupo, en la que se estimuló la producción de ideas y en la que luego de varias iteraciones, quedó formulada la Misión de la CNA, como se expresa a continuación.

"La CNA Adoquín es una organización que opera en el sector no estatal de la economía y presta servicios de construcción civil y montaje; dispone del liderazgo, talento, experiencia y demás recursos necesarios para satisfacer las expectativas y necesidades de sus socios, clientes y otras partes interesadas y mantener su preferencia en base a la innovación, la sostenibilidad, la mejora

continua de la calidad y el compromiso con los valores éticos del proyecto social cubano.”

Formulación de la Visión

Para la formulación de la Visión se pudo comprobar que se procedió como sigue:

- ✓ Evaluación de la información obtenida en los pasos anteriores, es decir, las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, el esbozo del problema estratégico general, la solución estratégica general y los escenarios con su variante positiva, intermedia y negativa.
- ✓ Definición y validación de la visión. Posterior al análisis de la información se realizó tormenta de ideas mediante la cual se definió la expresión de la visión, validándose a través de técnicas para lograr consenso.
- ✓ Retroalimentación y fijación. Se realizó una retroalimentación misión visión, para comprobar si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión definida, si realmente contribuye a su materialización y si está en manos de la CNA, su logro.

Presentados el rol y las características que debe reunir la Visión de una organización, se procedió a su formulación a través de dinámica de grupo, en la que se estimuló la producción de ideas y en la que luego de varias iteraciones, quedó formulada la Visión, como expresión de la intención o meta hacia dónde quiere llegar la CNA Adoquín en el mediano plazo con horizonte 2020.

La Visión de la CNA se expresa a continuación.

“La CNA Adoquín es la organización no estatal líder en Cuba por la calidad de los servicios de construcción civil y montaje que provee, comprometida con la superación de las expectativas de sus clientes y otras partes interesadas, la innovación, la sostenibilidad, la eficiencia y los valores éticos del proyecto social cubano”.

Paso 2. Descripción del Objeto Social

Para la descripción del objeto social se solicitó a la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción “Adoquín” una copia del Certificado Legal que es un documento imprescindible atendiendo a la necesidad de mostrar los documentos oficiales necesarios para la concertación de los contratos, en ellos

se relacionan y certifican los documentos que obran en el expediente legal de esta Cooperativa del cual se tomaron los siguientes datos:

1-Resolución No. 511/2013 del Ministro de la Construcción, de 30 de diciembre de 2013, que autorizó la constitución de la Cooperativa de Construcción “ADOQUIN” cuyo objeto social es: “Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes; y de reparación y mantenimiento constructivos”.

2-Escritura Notarial No. 47 de 21 de enero de 2014 autorizada por la notaria Lic. Zoe Lok Pérez, de Constitución de la Cooperativa de Construcción ADOQUIN.

3-Certificación del Registro Mercantil, de 23 de enero de 2014, que acredita la inscripción de la Cooperativa al Tomo 1, folio 200, hoja 11 de la Sección de Cooperativas.

4-Resolución No. 193/2014 del Ministro de la Construcción, de 7 de junio del 2014, que autorizó la inscripción de la Cooperativa en el Registro Nacional de Constructores, Proyectistas y Consultores de la República de Cuba.

5-Inscripción en el Registro Nacional de Constructores, Proyectistas y Consultores de la República de Cuba en Expediente No. 1019/14 y con Licencia No 900/14 expedida el 27 de junio de 2014, ampliada el 13 de abril del 2015 al Tomo 4 Folio 329, en virtud de la Resolución No. 175/2015 del Ministro de la Construcción de 10 de abril del 2015.

6-Resolución No. 302/2017 del Ministro de la Construcción, de 5 de junio del 2017, que autorizó la Renovación de la Licencia No. 900/14, mediante la cual se autorizó a la Cooperativa a ejercer como constructor.

7-Certificación de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información, que el Código ONEI es 70311 y su nombre oficial Cooperativa de Construcción ADOQUIN.

8-Inscripción en la ONAT como contribuyente al NIT 23004237700.

9-Certificación del Gerente Comercial de la Sucursal 3461 de BANDEC que las cuentas bancarias de la Cooperativa, con titular CNA Cooperativa de Construcción ADOQUIN, en la dicha agencia bancaria del Banco de Crédito y Comercio, son en CUP 0634621177400012 y en CUC 0634621177400029.

10-Acuerdo No. 1/14 de 21 de enero de 2014 de la Asamblea General de Socios de la Cooperativa de Construcción ADOQUIN, mediante el cual fue electa Gilma Irene Elías Vázquez como su Presidenta, la que de conformidad con lo establecido en los incisos a) e i) del artículo 38 del Decreto No. 309/12, tiene entre sus funciones y obligaciones la representación de la Cooperativa frente a los propios socios y a terceros y la de suscribir los contratos en que sea parte la Cooperativa.

11-Acuerdo No. 50/16 de 18 de abril del 2016 de la Asamblea General de Socios de la Cooperativa de Construcción ADOQUIN, mediante el cual se aprobó trasladar el domicilio social de la Cooperativa de Construcción ADOQUIN a la calle Río número 28809 entre Ayuntamiento y Santa Teresa, Matanzas ciudad.

12-Certificados Comerciales números 993109 y 993110 expedidos en fecha 6 de marzo del 2017 por el Registro Central Comercial que autorizan a la Cooperativa a realizar operaciones en divisas.

Este documento está debidamente firmado y acuñado por el Representante Legal del Bufete Colectivo de Matanzas que representa a esta Cooperativa

Paso 3. Descripción de la Estructura y Funciones

La eficacia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los administrativos, o sea si los mismos hacen bien su trabajo es más probable que la organización logre alcanzar sus objetivos y de cumplimiento a su misión, a tenor de lo cual obviamente el departamento económico juega un papel de vital importancia con su sistemas Contabilidad y Finanzas como eje principal de toda la actividad económica y financiera y que tiene su expresión de resultado final en el momento en que se elaboran y presentan los Estados Financieros y en particular el control de las cuentas por cobrar y pagar y la adecuada atención al flujo financiero de tal manera que le permita honrar sus obligaciones según lo pactado, por medio de los que se evaluará la gestión integral de la organización, por lo que juega un papel importante en cómo este estructurado el mismo y que en la entidad objeto de investigación se encuentra organizado y estructurado de la forma que se expone en la siguiente tabla.

Tabla 3.1 Conformación del departamento económico

Departamento Económico	
Cargo	Cantidad
Jefe de Departamento	1
Especialista Principal	1
Técnicos	2
Total	4

Fuente: elaboración propia

A los efectos de determinar las funciones se revisaron documentos del Sistema de Gestión de la Calidad con el siguiente resultado:

Documento FPAQ-08. Ficha de Procesos de la Gestión Económico-Financiera

- 1. Denominación del Proceso:** Gestión Financiera
- 2. Responsable del Proceso:** Jefe Departamento de Economía y Finanzas.
- 3. Tipo de Proceso:** Operacional ____, Estratégico ____, Apoyo X.
- 4. Objetivos del Proceso:**
 - Cumplimentar de manera oportuna y fundamentada las obligaciones informativas y de pago de impuestos y contribuciones de la cooperativa con los Órganos de Administración Estatal.
 - Alcanzar la certificación de la contabilidad y el control interno por las instancias estatales que lo acrediten.
- 5. Descripción del Proceso:**
 - Presentar a la Presidencia para su aprobación en la Asamblea General, el Presupuesto de Gastos y el índice de Gasto por peso de Ingreso anual.
 - Asesorar a la Presidencia del establecimiento y aplicación del Control Interno de los recursos materiales y financieros.
 - Aplicar el control de los recursos materiales y financieros por medio de la contabilidad y el sistema de control interno establecido basado en las normas establecidas por los organismos gubernamentales rectores de la actividad y los

procedimientos, instrucciones de trabajo y manuales aprobados por la Junta Administrativa de la cooperativa.

- Presentar la información de la gestión económica – financiera a la Asamblea General de Socios para ser discutida y aprobada, y la requerida por los órganos de control y administración del estado.
- Efectuar los pagos de Vales para pagos menores, Anticipos a Justificar y Nóminas por Pagar al personal autorizado y a los trabajadores y socios.
- Ejecutar los cobros y pagos a los clientes, proveedores y los impuestos y contribuciones a la ONAT e INASS.
- Conciliar los cobros y pagos a los clientes y proveedores, manteniendo el estado de liquidez financiera de la cooperativa dentro de parámetros pactados.

6. Responsabilidad y autoridad.

1. Mantener actualizados el estado de las finanzas de la cooperativa
2. Realizar los trámites con el banco para realizar las operaciones que se requieran
3. Preparar los pagos a clientes, proveedores, personal de la organización y otros
4. Elaborar y tramitar para su aprobación por la Presidencia los Presupuesto mensuales y anuales de Costos y Gastos
5. Realizar los trámites y pagos de las obligaciones tributarias y contribuciones
6. Proveer en tiempo y forma a los órganos de la administración del estado de las informaciones solicitadas.
7. Mantener la razonabilidad de la contabilidad y el control interno para poder ser certificadas por las instituciones competentes
8. Determinar la eficacia de su proceso sistemáticamente.
9. Realizar la medición, análisis y mejora de su proceso
10. Controlar los documentos y registros asociados a su proceso

Responsabilidades del especialista principal:

- Es el encargado de velar por todo el funcionamiento del área y está encargado de la Planificación.

Responsabilidad de los Técnicos que, aunque tienen tareas específicas apoyan de conjunto las siguientes:

- Cuentas por Pagar y Banco.
- Cuentas por cobrar y gestión a los clientes.
- Tratamiento contable al subsistema de Activos Fijos y Estadísticas.
- Subsistema de Nóminas.
- Subsistema de Inventarios y Medios de Rotación (MR) en general.
- Una Cajera, para todo el movimiento de efectivo.

Aspectos Jurídicos:

La naturaleza de la investigación requiere que también dentro de la estructura y funciones se exponga la forma en que la entidad tiene organizado el trabajo de asesoría jurídica.

La Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín" no posee Representante legal propio, sino que tiene esta actividad contratada al Bufete Colectivo que les presta estos servicios; este Representante Legal realiza su trabajo en estrecha relación, fundamentalmente, con la Presidencia de la Cooperativa y con el Secretario de la misma. Este servicio se ajusta a lo que establece el Decreto Ley 349/2017

Fase II. Diagnóstico de la situación actual de la contratación económica en la entidad objeto de estudio

Etapas 1. Análisis de la negociación

Paso 4. Descripción de las necesidades que pretende satisfacer la entidad.

En el momento de la negociación la Cooperativa tiene en cuenta características generales de los servicios de construcción que se quieren contratar, según requerimientos de los clientes, los cuales se dejarán claros en las tareas que corresponden.

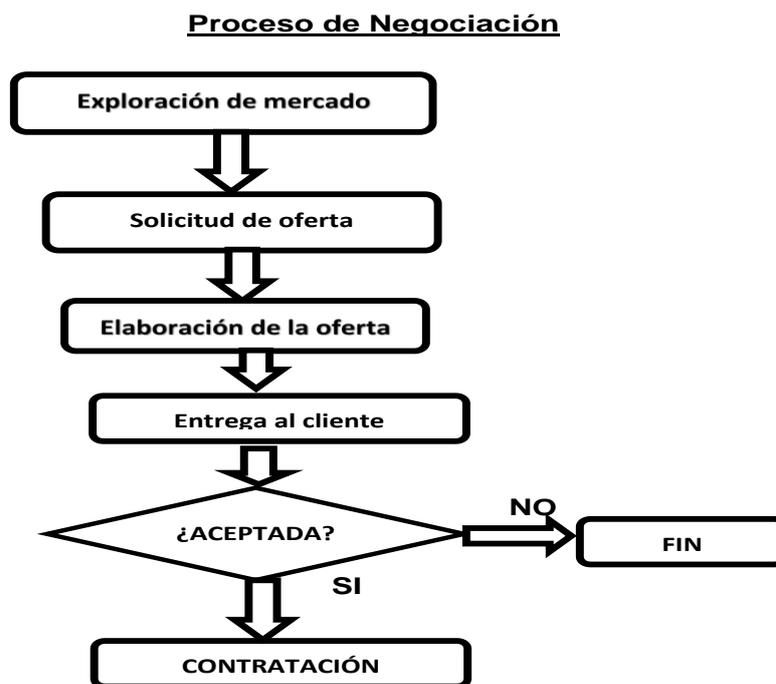
Para este proceso de negociación, según se pudo determinar en las entrevistas no estructuradas con el área técnica, la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín" tiene elaborado un procedimiento para la elaboración de la oferta y las Instrucciones de trabajo correspondientes, en la Figura 3.2 se

expone de manera gráfica cómo se desarrolla este proceso y en el Anexo 2 se presenta un ejemplo de oferta a la que se le han hecho los arreglos necesarios que permitan mantener la privacidad del cliente.

Para alcanzar este objetivo y en particular darle seguimiento al proceso de negociación la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín" tiene elaborado tres procedimientos específicos en el marco de su Sistema de Gestión de la Calidad se presentan en la tabla 3.2

En el proceso de construcción la elaboración de la oferta requiere un volumen de inversión de recursos humanos, financieros y materiales altos y sin embargo la Cooperativa no ha alcanzado un índice de aceptación de ofertas eficiente

Figura 3.2 Proceso de negociación.



Fuente: elaboración propia

Tabla 3.2 Procedimientos del proceso de negociación.

PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN		
DOCUMENTO	NOMBRE	OBJETIVO
PAQ2-04-01	Satisfacción del cliente	recopilar la información relativa a la satisfacción de los clientes, procesar e identificar las debilidades en los servicios que presta la Cooperativa
PAQ2-04-02	Tratamiento de Quejas y Reclamaciones	establecer las regulaciones generales para el tratamiento de las quejas y reclamaciones (q/r) emitidas por los clientes.
PAQ2-04-03	Negociación y contratación	Establecer las metodologías para el proceso de elaboración y control de la contratación económica de la Cooperativa.

Fuente: elaboración propia

Paso 5. Apropiación presupuestaria

En la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín" se cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo del proceso de contratación; este aspecto se verificó en las áreas que se encuentran vinculadas al mismo y de manera particular se tuvo acceso al trabajo desarrollado por la Comisión de Fiscalización y Control en el transcurso del año 2017 donde aparecen los resultados positivos de este aspecto.

Paso 6. Verificación de precios y tarifas

Sobre los precios y tarifas establecidas se puede decir que la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción "Adoquín" tiene elaborado un procedimiento para la elaboración de los presupuestos de las obras cuyos precios, que luego quedaran plasmados en el contrato, siguen lo establecido para ello por el Ministerio de la Construcción y en particular la entidad objeto de estudio cuenta con un catálogo de precios para presupuestar adecuado a la legislación vigente.

Etapa 2. Formalización del contrato**Paso 7. Verificación de la responsabilidad y forma de pago**

En esta etapa se deja claro las obligaciones de ambas partes y la forma de pago correspondiente que cada cliente debe tener presente y la responsabilidad de cumplir con lo pactado en el contrato ya que este es un documento legal el cual se rige por clausuras y tiempo. Todos deben velar para que su pago se realice en el lapso estipulado en el mismo sin que se dificulte los derechos de ambas partes en general. Garantizando esto se mantienen adecuadamente las relaciones y se evitan procesos ante la Sala económica del tribunal

Paso 8. Análisis de las cuentas por edades y documentación

Las cuentas por cobrar y por pagar son un elemento importante a tener en cuenta en la Cooperativa ya que al volumen de servicios de construcción se le asocian numerosos clientes y proveedores con altos valores en moneda nacional y divisa. Mensualmente se hace el corte en cada obra, se emite la Certificación y se elabora la Factura (SC-2-12). Es en este momento que, al llegar la Factura al área de contabilidad, se fijan la obligación por cobrar en el expediente de cada Cliente y en el caso de los proveedores a través Informe de Recepción(SC-2-04) en el expediente de cada Proveedor; semestralmente se hace la conciliación tanto en divisa como en moneda nacional de ambas obligaciones y se determina el cumplimiento de las obligaciones en los términos fijados en el contrato, si el cliente no tiene la liquidez para efectuar el pago se hace un convenio y se pacta una nueva conciliación que de incumplirse se procede a elaborar la documentación correspondiente para presentar al tribunal.

Paso 9. Análisis de los requerimientos en cuanto a morosidad y condiciones de pago

El no pago de las facturas que amparan la certificación aprobada por el INVERSIONISTA en el plazo establecido en la cláusula 5.1.12, implicará la obligación inmediata, por parte del INVERSIONISTA de pagar intereses moratorios por el 4% en CUP y el 6% en CUC del valor de la factura pendiente de pago, según lo dispuesto en la Resolución 101/2011 “Sobre los Cobros y Pagos” del Banco Central de Cuba

Estos intereses moratorios serán facturados de forma independiente y detallando su origen en un término de 15 días contados a partir de la fecha de ingreso del adeudo.

$$\frac{\text{valor adeudado} \times \text{días de mora} \times \%}{360}$$

El pago de los gastos financieros que incurra cada una de las partes, es responsabilidad individual de cada una de ellas.

No se evidenció el cobro sistemático de los mismos

Paso 10. Evidencia de las funciones que tiene la comisión de contratación

No existe evidencia del funcionamiento de la comisión de contratación, pero sin embargo se circula por las áreas asociadas al mismo que emiten sus consideraciones. El análisis realizado al efecto permite afirmar que es un parte del proceso que requiere ser perfeccionada.

Etapa 3. Ejecución del contrato

Paso 11. Análisis de los contratos cancelados

Generalmente no se cancelan los contratos porque los clientes están bien definidos y en el tiempo de vida de la entidad no ha existido necesidad de cancelación.

Paso 12. Análisis de la ejecución del monto total con respecto al Plan/Real

Con relación al plan/real de la contratación tiene que ver en dependencia de los recursos y del cliente, varía el monto del efectivo para lo cual se realizan revisiones parciales de manera sistemática a fin de elaborar los Suplementos necesarios en caso de sobregiros.

Existe en la Cooperativa un área que supervisa esto e inclusive emite sus recomendaciones al respecto ya que existe un Plan Operativo mensual en función de los contratos y es necesario tomar medidas en caso de preverse incumplimientos

En el caso de estas Cooperativas es el propio Consejo de Administración quién aprueba las modificaciones del Plan, por lo que de surgir en el transcurso del año variaciones se someten a la misma y se modifican.

Paso 13. Confrontación entre el monto cobrado y el acordado anteriormente

Esto en la práctica no se produce ya que de hecho no se puede cobrar lo que no está contratado con los clientes y en la revisión se toman las medidas para suplementar las diferencias con tiempo. En este aspecto lo que más incide son las variaciones en precios que en el caso de los clientes se solucionan por la vía del suplemento como se ha explicado y en el caso de los proveedores hay que esperar análisis que se realizan al cierre cada semestre.

Paso 14. Revisión de las modalidades por tipos de contratos

Periódicamente se hacen revisiones parciales de lo que está contratado, como se ha explicado y en ellas se tienen en cuenta las distintas modalidades.

Paso 15. Verificar si existen reclamaciones y evidencias de las mismas

A pesar de tener establecido en el chequeo sistemático el chequeo del plan de calidad de las obras aún existen problemas que no se detectan a tiempo. Tienen establecido un Procedimiento establecido en su Sistema de Gestión de la Calidad (satisfacción del cliente) denominado PAQ 2 04-01 para la elaboración y chequeo del mismo y que se presenta en el anexo 3 y en el caso de los proveedores no se detectaron deficiencias de calidad en los productos.

Fase III. Análisis de las deficiencias y propuesta de acciones**Paso 16. Identificar las deficiencias, su clasificación por nivel de importancia y propuesta de acciones.**

A continuación, se muestra la una tabla que ilustra las deficiencias detectadas una vez aplicado el procedimiento anterior que responde a una serie de fases, etapas y pasos donde se obtienen sus resultados con ayuda de los métodos y técnicas utilizadas en la investigación, se organiza y tienen en cuenta las etapas principales que se definen en el mismo.

Tabla 3.3 Deficiencias detectadas

ETAPAS	DEFICIENCIAS
NEGOCIACIÓN	ESTUDIO DE MERCADO INSUFICIENTE QUE GARANTICE UN MAYOR % DE ACEPTACIÓN A LAS OFERTAS
FORMALIZACIÓN	-NO EXISTENCIA DEL DEPARTAMENTO JURÍDICO -FALTA DE PROFUNDIDAD EN LOS DICTÁMENES -PERFECCIONAR EL TRABAJO DE LA COMISIÓN DE CONTRATACIÓN -FALTA DE CONOCIMIENTO SOBRE LAS ACTUALIZACIONES VIGENTES DE LA CONTRATACIÓN ECONÓMICA
EJECUCIÓN	-ES NECESARIO PERFECCIONAR EL SISTEMA DE CONTROL SISTEMÁTICO DE LA CALIDAD -APLICAR CON SISTEMATICIDAD EL COBRO DE PENALIDADES Y MORAS

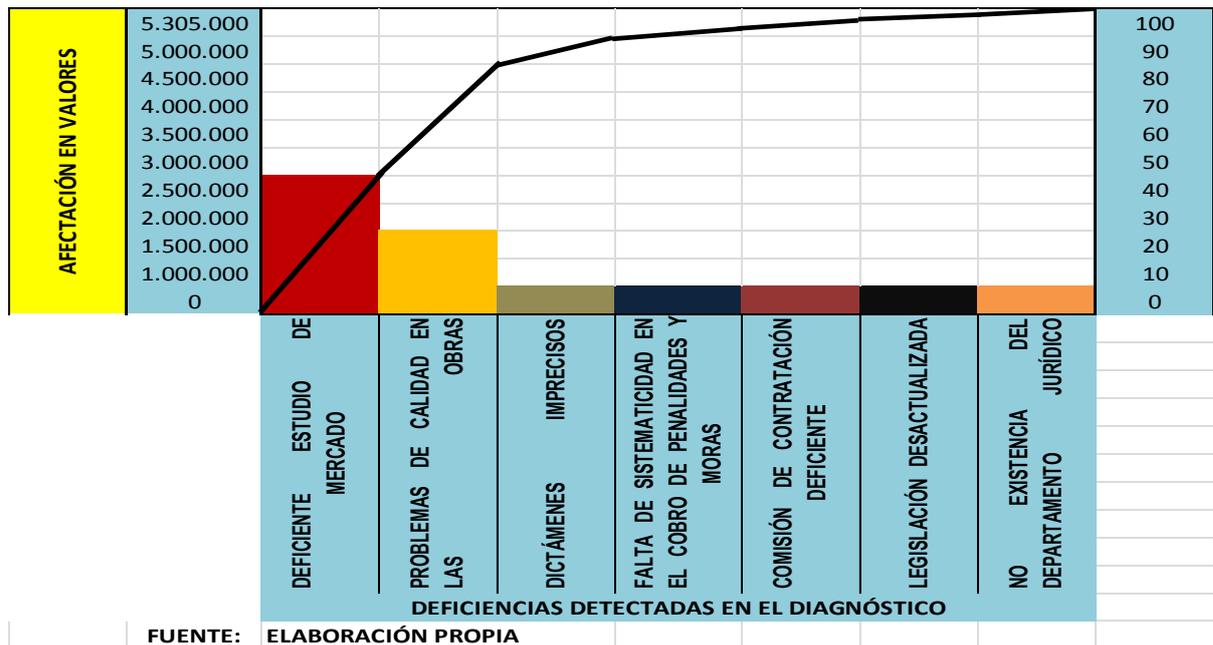
Fuente: elaboración propia

Una vez identificadas las deficiencias se aplica la herramienta de Pareto con el objetivo de mostrar una gráfica que separe los aspectos significativos de un problema. Su fundamento parte de considerar que un pequeño porcentaje de las causas, el 20%, producen la mayoría de los efectos, el 80%.

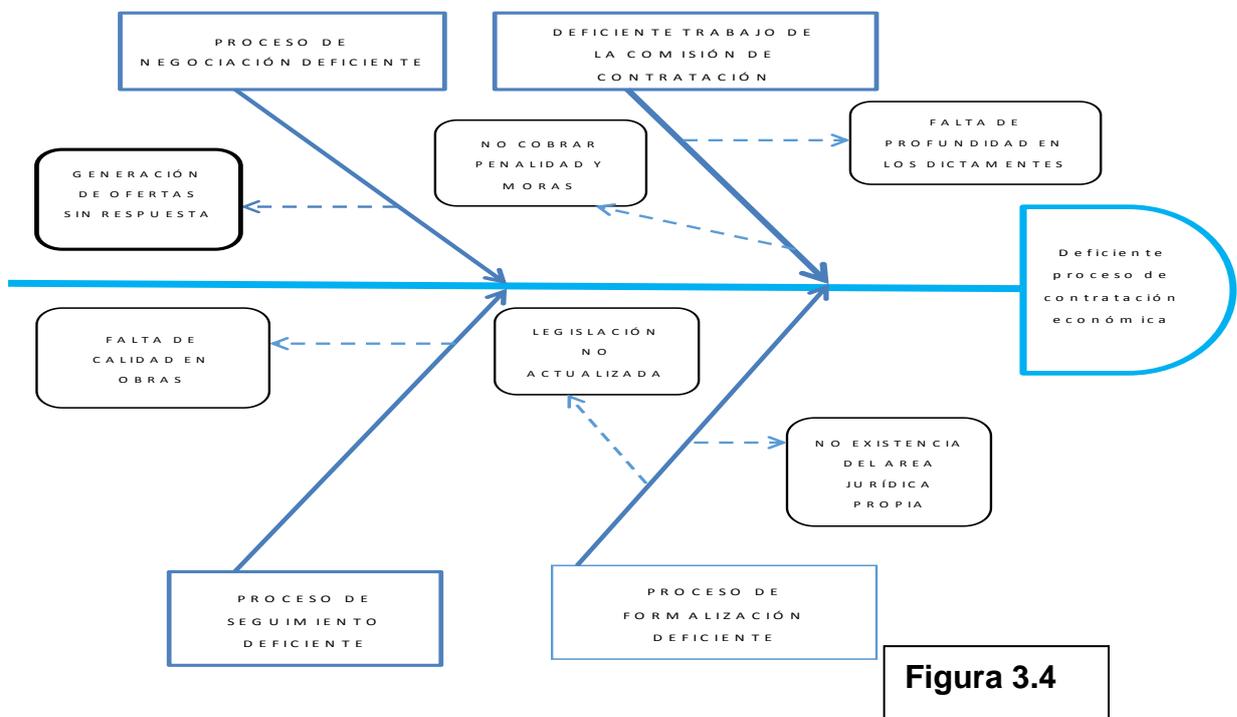
En la investigación se detectan en la Cooperativa 7 deficiencias que afectan la eficiencia del sistema de contratación económica. A los efectos de dar una aproximación valorativa a las deficiencias detectadas, se sostuvo una reunión con el área técnica y a partir de los resultados anteriores, se determinó el valor a incluir en el gráfico.

Una vez analizado el gráfico que se obtiene como resultado (ver figura 3.3) se identifica el 20% que producen la mayoría de los efectos. En este caso las deficiencias con mayor importancia son: deficiente estudio de mercado y problema de calidad en las obras, lo que permite su trabajo personalizado para contribuir a eliminar las restantes. Es decir, eliminado los pocos vitales se atenúan los muchos triviales.

Figura 3.3 Diagrama de Pareto de la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción Adoquín



En el Diagrama Causa – Efecto de la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción Adoquín que se presenta en la figura 3.4 se precisan las causas y las sub-causas correspondientes a las principales deficiencias detectadas en la herramienta anterior.



Fuente: elaboración propia

Tabla 3.4 Soluciones propuestas

DEFICIENCIA	SOLUCIÓN PROPUESTA
1- Estudio de mercado insuficiente que garantice mayor aceptación de ofertas. ➤ Generación de ofertas sin respuestas	1- Organización de los pasos necesarios que tutele este proceso
2- Deficiente trabajo de la comisión de contratación ➤ No cobrar sistemáticamente las penalidades a pesar de estar en el contrato ➤ Falta de profundidad en los dictámenes	2- Definir un Presupuesto para esta fase y controlarlo 3- Exigir al área de producción la facturación de las penalidades y moras 4- Gestionar la creación de un área jurídica y perfeccionar el trabajo del asesor contratado en el Bufete
3- Proceso de seguimiento deficiente ➤ Obras con problemas de calidad	5- Aplicar con rigurosidad los procedimientos de calidad elaborados
4- Deficiencias en el proceso de formalización ➤ Legislación no actualizada ➤ No existencia del área jurídica propia	6- Mantener actualizada la legislación

Fuente: elaboración propia

Conclusiones parciales del capítulo

Mediante la aplicación del procedimiento para la mejora del sistema de contratación económica desarrollado se concluye:

- Se logra caracterizar el objeto de estudio a partir de su objeto social, elementos estratégicos, así como los principales clientes y proveedores.
- La aplicación de los métodos y técnicas para el diagnóstico de la situación actual permitió obtener deficiencias claves en cada caso, las cuales intervienen en el deterioro del sistema de contratación económica, así como los resultados económicos financieros de la misma.
- Con la aplicación del Diagrama de Pareto se logra determinar las deficiencias que constituyen los pocos vitales y así afanar los esfuerzos en ella y atenuar las restantes.
- Mediante el Diagrama causa-efecto se alcanzó representar gráficamente cuales son las causas y sub-causas que presentan cada una de las deficiencias clasificadas en pocos vitales.

- Las acciones propuestas contribuyen a erradicar los problemas y por consiguiente mejora el sistema de contratación económica en la cooperativa.

Conclusiones Generales

Una vez identificada cada una de los elementos teóricos y prácticos como resultado de la investigación que se realiza, así como la aplicación del procedimiento, se concluye:

- El contrato constituye el acto jurídico mediante el cual se crean, modifican y extinguen relaciones jurídicas económicas de naturaleza obligatoria, para la ejecución de una actividad productiva, comercial o de prestación de servicios, en el que intervienen tanto personas naturales y jurídicas nacionales o extranjeras que estén domiciliadas, establecidas o autorizadas para operar en el país.
- El contrato de compra-venta es un acuerdo consensual de voluntades entre dos o más partes donde una de ellas (vendedora) se obliga a entregar una cosa determinada la otra parte (compradora) y esta paga un precio en dinero o signo que lo represente.
- Las bases teóricas y metodológicas del procedimiento para la mejora del sistema de contratación económica, se concretan en fases, etapas, y pasos que integran métodos, técnicas y herramientas que brindan un sólido carácter científico.
- A partir de los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento para la mejora del sistema de contratación económica, se pudo determinar qué:
 - Desconocen la capacidad de pago de la otra parte en el momento de la negociación,
 - No todas las personas que brindan información para el desarrollo de la investigación tienen conocimiento sobre las actualizaciones vigentes de la contratación económica.

Recomendaciones

Mediante las deficiencias detectadas a partir de los análisis realizados en la presente investigación se recomienda:

1. A la presidenta, la capacitación de trabajadores y funcionarios en todos los aspectos relacionados con el control interno y la contratación.
2. Proponer la implementación del procedimiento para la mejora del Sistema de Contratación Económica en la cooperativa no agropecuaria de Construcción Adoquín.
3. Dar seguimiento al plan de acción a fin de garantizar su cumplimiento.

Bibliografías

1. Aníbal, A. A., 1999. Tendencias de la contratación moderna. La Habana: s.n.
2. Aranda, R. S. R., 2013. La teoría general del contrato y la autonomía de la voluntad. *Perfiles de las Ciencias sociales*, 1(1), pp. 13-22.
3. Asamblea Nacional. Ley 113/2007. Del Sistema Tributario
4. Banco Central de Cuba. Resolución 101/2011. Normas Bancarias para Cobros y Pagos.
5. Banco Central de Cuba. Resolución 87/2014. Modificativo de la Resolución 101/2011 Sobre Cobros y Pagos
6. Blanco, A., 1997. Curso de obligaciones y contratos en el derecho civil español. Tercera ed. Madrid: Universidad Nacional.
7. Boris Nerey Obregón, J. A. M. T. E. H., 2001. La empresa estatal cubana en el proceso de perfeccionamiento empresarial. *Ciencias Sociales*, I(32), p. 5.
8. Borrero, L. L., 2012. Sistema de Gestión de Contratos Económicos en Zona Oriente norte de ACASA. *Trimestral Ciencias Holguín*, XVIII(3), pp. 4-15.
9. Borrero, R. L., 2012. La función de la contratación masiva. *Oficial del Poder Judicial*, II(8), p. 197.
10. Campos, E. B., 2012. Curso básico de economía de la empresa. La Habana: Pirámides SA.
11. Carbonel, A. D. A., 2009. Contrato y Operación Económica. Segunda ed. Lima: Ara.
12. Castells, A. D., 2002. Técnicas para analizar Estados Financieros. Segunda ed. La Habana: Publicentro.
13. Cerquín, L. C., 2011. Derecho y cambio social. [Online] Available at: <http://www.derechoycambiosocial.com/RJC/Revista11/civil.htm> [Accessed 8 Noviembre 2014].
14. Cerquín, L. C., n.d. Elementos fundamentales del sistema de contratación Cívil. *Revista jurídica Cajamarca*.
15. Collada, M. E. C., 2010. Contratos Mercantiles Internacionales. *Internacional del Mundo Económico*, II(3), pp. 1-14.

16. Consejo de Estado. Decreto Ley 304/2012. De la Contratación Económica
17. Consejo de Estado. Decreto Ley 305/2012. De las Cooperativas No Agropecuarias
18. Consejo de Estado. Decreto Ley 306/2012. De la Seguridad Social de los Cooperativistas
19. Consejo de Estado. Decreto Ley 327/2014. Reglamento del Proceso Inversionista
20. Consejo de Estado. Decreto Ley 333/2015. Modificativo de la Ley 113/2007 sobre el Sistema Tributario
21. Consejo de Estado. Decreto Ley 334/2017. Modificativo del Decreto 281/2007. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema Empresarial Cubano
22. Consejo de Estado. Decreto Ley 335/2017. Del Sistema Empresarial Cubano
23. Consejo de Estado. Decreto Ley 349/2017. Sobre el Asesoramiento Jurídico
24. Consejo de Ministros. Decreto 309/2012. Reglamento de las Cooperativas No Agropecuarias de primer grado.
25. Consejo de Ministros. Decreto 326/2014. Reglamento del Código del Trabajo
26. Cordero, H. V., 2012. Principios de la Contratación. Un análisis del voto No 998-98 de la sala constitucional. Revista Jurídica de Seguridad, V(23), pp. 15-21.
27. Cordero, K. V., 2011. Los principios de la contratación administrativa. Revista jurídica de seguridad social, Issue 998-98.
28. Cruz, M. M., 2018. Los contratos y el mal de gavetas. *Granma*.
29. Cruz, S. S., 2012. [Online] Available at: <http://> [Accessed 8 noviembre 2013].
30. Díaz, C. d. C. V., 2009. Teoría general del contrato. Primera ed. La habana: Félix Varela.
31. Díaz, C. d. C. V., 2012. Requisitos del contratos en derecho de contrato. Cuarta ed. La Habana: Felix Varela.
32. García, A. A., 2013. Contribución del sistema de contratación económica en la empresa Comercializadora de combustible Matanzas. Matanzas: Trabajo de Diploma.

33. Garcia, M. A., 2008. Teoría general del contrato. Prólogo derecho de contratos. Tomo I ed. La Habana: Félix Varela.
34. Gonzalez, H . 2015. Aplicación de un procedimiento para la mejora del sistema de contratación económica en la agencia JESÚS RABÍ. 2015. Trabajo de Diploma.
35. Heredia, C. L. B. d., 1995. La nulidad contractual. Consecuencias. Valencia: Tirant Lo Blanch.
36. Iturraspe, J. M., 2010. El principio de la buena fé y las cláusulas contractuales abusivas. Revista de derecho, Issue III, p. 65.
37. Jordán, B. G., 2001. Las bases de las Finanzas Empresariales. La Habana: Pirámide SA.
38. Lasarte, C. B., 1990. Derecho Civil Patrimonial, introducción al derecho.. Madrid: Tecnos SA.
39. Lavallo, M. d. I. P. y., 1998. El contrato en general. Cuarta ed. Perú: PUSP.
40. León, L. D., 2013. El contrato internacional en la nueva ley cubana de contratación económica. Revista electrónica de estudios internacionales, III(26), pp. 6-23.
41. Marx, C., 1890. El capital. Primera ed. Lima: Mercurio.
42. Ministerio de Economía y Planificación. Instrucción No.7. Sobre la Contratación de los Servicios a los Trabajadores por cuenta propia.
43. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 101/2017. Sobre el Impuesto sobre Utilidades en las Cooperativas No Agropecuarias
44. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 124/2016. Norma Específica de Contabilidad para las Cooperativas No Agropecuarias
45. Monroy, S. O., 2010. Contratos civiles. México: PAC.
46. Montalvo, P. I., 2014. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos/contratacion-economica/contratacion-economica>.
47. Osorio, R. H., 2012. Sistema de Gestión de Contratos Económicos. Trimestral Ciencias Holguín, XVIII(3), pp. 16-19.
48. Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021

-
49. Pezat, M. A. S., 2010. Exposición de motivos y comentarios del código civil. Lima ed. Perú: s.n.
50. Picazo, L. D., 1983. Sistema de Derecho Civil. Madrid Espa: s.n.
51. Pinillo, V., 2011. La función económica de la contratación masiva. Revista oficial del poder judicial, 4(7), p. 6.
52. Ricardo, Y. D., 2012. Sistema de Gestión de Contratos Económicos en Zona Oriente Nortede ACASA. Trimestral de Ciencias Holguín, Issue XVIII, pp. 4-15.
53. Roura, N. C., 2005. Tema de derecho económico. Cuarta ed. La Habana: Felix Varela.
54. Ruz, F. C., 1976. Informe del Comité central del Partido comunista de Cuba. Sociales, Economía y jurídica, p. 45.
55. Sábada, A. A., 1992. Fundamentos de Economía y Administración de empresas. La Habana: Pirámides SA.
56. Sánchez, N. Á., 2012. eumed.net. [Online] Available at: <http://.eumed.net/ce/2012> [Accessed 2013 Febrero 2013].
57. Sánchez, O. Q., 2009. Concepto del contrato y figuras novedosas bajo su mando. III ed. Madrid: Alianza.
58. Soto, C. A., 2009. La contratación masiva y la crisis de la teoría clásica del contrato. Primera ed. Trujillo: Normas legales .
59. Spota, A. G., 2009. Instituciones de derecho civil. Contratos introducción ámbito de aplicación, clasificaciones y formación. cuarta ed. Buenos Aires : Dpalma.
60. Vidlasarte, C., n.d. Principios del derecho civil. cuarta ed. España: Trivium.

ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta a dirigentes de la entidad objeto de estudio

Compañero:

Uno de los elementos fundamentales es brindar cada día servicios con calidad renovada, por tal motivo le agradecería su sincera colaboración en esta encuesta. La participación es totalmente anónima y solo servirá para fundamentar las principales deficiencias en el proceso de Contratación Económica y así contribuir a la medición de los efectos negativos.

Muchas Gracias

No	Preguntas	Si	No	A veces	Argumentación
<u>1</u>	Los Contratos se acompañan con todos los anexos establecidos.				
<u>2</u>	Se completa como establece el decreto ley la identificación de las partes, denominación del contrato, las cláusulas, los términos de pago.				
<u>3</u>	Los términos de pago que se proponen en los contratos responden a los intereses de la entidad.				
<u>4</u>	Los proveedores muestran la documentación legal requerida para acreditar su capacidad legal y la de su representante.				
<u>5</u>	La Licencia Comercial para operar en divisas se presenta actualizada.				

Nota: En caso de la respuesta ser negativa o a veces, argumentar la misma

Fuente: Montalvo Palacios, 2014

ANEXO 2

SOLICITUD DE OFERTA

La Habana, _____ de 2018

“Año 60 de la Revolución”

A: Cooperativa ADOQUIN

ASUNTO: Solicitud de Oferta

La Empresa _____, solicita a la Cooperativa de Construcción “Adoquín” la concurrencia para la presentación de Oferta que responda a la Reparación del Taller_____.

Los datos para la realización de la Oferta se relacionan en la Tarea Técnica que se presenta a continuación.

Se define que los suministros participativos serán responsabilidad del Constructor

Alcance general de los trabajos:

- ✓ Trabajos en cubierta. Trabajos previos necesarios para lograr la impermeabilización, incluyendo reparaciones en las casetas de extracción de gases, los tanques de agua y el cercado en el perímetro que vincula el edificio con la vecindad.
- ✓ Intervención en los empotramientos hidráulicos, sanitarios y pluviales.
- ✓ Reparación total de los servicios sanitarios ubicados en Sótano, 1er Nivel y 2do Nivel.
- ✓ Acciones específicas en algunos locales y áreas de trabajo para mejorar su funcionamiento y seguridad.
- ✓ Iluminación, que sustituya y complete las luminarias por niveles, con las acciones necesarias para su correcto funcionamiento.
- ✓ Acciones generales de albañilería en todo el edificio, incluyendo la fachada.
- ✓ Tratamiento a las superficies, pintura en paredes, techos y pisos.

Documentación que se entrega:

- ✓ Documentación escrita: Tarea Técnica.
- ✓ Documentación gráfica:

<u>No</u>	<u>Objeto</u>	<u>Nombre</u>
<u>01</u>	<u>01 Cubierta</u>	<u>Planta de Cubierta</u>
<u>02</u>	<u>01 Cubierta</u>	<u>Detalle de cerca</u>
<u>03</u>	<u>01 Cubierta</u>	<u>Detalle de pretilas</u>
<u>04</u>	<u>02 Nivel 3</u>	<u>Planta Nivel 3</u>
<u>05</u>	<u>02 Nivel 3</u>	<u>Almacén de desarme</u>
<u>06</u>	<u>02 Nivel 3</u>	<u>Planta y Detalle de Atarjeas</u>
<u>07</u>	<u>03 Nivel 3 - 2</u>	<u>Rampa de revisión</u>
<u>08</u>	<u>04 Nivel 2</u>	<u>Planta Nivel 2</u>
<u>09</u>	<u>04 Nivel 2</u>	<u>Almacenes</u>
<u>10</u>	<u>04 Nivel 2</u>	<u>Planta Baños Nivel 2</u>
<u>11</u>	<u>04 Nivel 2</u>	<u>Baños Nivel 2. Sanitaria</u>
<u>12</u>	<u>04 Nivel 2</u>	<u>Baños Nivel 2. Hidráulica</u>
<u>13</u>	<u>06 Nivel 1</u>	<u>Planta Nivel 1</u>
<u>14</u>	<u>06 Nivel 1</u>	<u>Área de tapicería</u>
<u>15</u>	<u>06 Nivel 1</u>	<u>Economía y comercial</u>
<u>16</u>	<u>06 Nivel 1</u>	<u>Baños Nivel 1</u>
<u>17</u>	<u>06 Nivel 1</u>	<u>Baños Nivel 1 Sanitaria</u>
<u>18</u>	<u>06 Nivel 1</u>	<u>Baños Nivel 1. Hidráulica</u>
<u>19</u>	<u>07 Sótano</u>	<u>Planta Sótano</u>
<u>20</u>	<u>07 Sótano</u>	<u>Baño Sótano</u>
<u>21</u>	<u>07 Sótano</u>	<u>Baño Sótano. Hidráulica</u>
<u>22</u>	<u>07 Sótano</u>	<u>Planta Hidrosanitaria</u>
<u>23</u>	<u>General</u>	<u>Pluvial 1</u>
<u>24</u>	<u>General</u>	<u>Pluvial 2</u>

- ✓ Documentación legal.
- ✓ Permisología. Para la ejecución se gestionarán los siguientes permisos:

- a) Permiso temporal para cierre de la calle Pocito en los momentos de arribo de materiales en camiones volteo y hormigonera.
- b) Permiso para no parqueo y cierre de circulación peatonal por la acera del taller, considerando extracción de escombros por chuter, trabajo en bamba, entre otras acciones que generan peligro a los peatones.

Para cualquier aclaración le solicito nos contacte por el teléfono _____, perteneciente al Taller _____ o en nuestra oficina sita en _____

Para a los trabajos, nuestra entidad cuenta con el siguiente monto _____

Se prevén las siguientes condiciones laborales:

- ✓ Entrada a la instalación 8:00 de lunes a sábado.

El plazo de ejecución necesario para la ejecución de los trabajos, no debe exceder los 7 meses.

Plazo de entrega para la presentación de la Oferta: 2 meses.

Necesitamos que la oferta se entregue en nuestras oficinas en fecha _____-.

Atentamente:

Director

ANEXO 3

PAQ2-04-01/MO-01

Encuesta de Satisfacción del Cliente

Estimado cliente:

Nos gustaría saber su nivel de satisfacción con nuestros servicios. Agradecemos que emita sus criterios a través de esta encuesta. Su colaboración será de extrema importancia. Sus respuestas nos permitirán identificar las oportunidades de mejora.

Muchas gracias.

Aspectos generales:

1. Si es primera vez que responde esta encuesta, ¿cómo calificaría la rapidez y flexibilidad de nuestra negociación y contratación inicial? Si no es primera vez, salte esta pregunta.

___ Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala

2. Valore la respuesta del negociador ante las necesidades de su proyecto de negocios.

Extremadamente Profesional	Muy profesional	Adecuada profesionalidad	Baja profesionalidad	Muy poco profesional
___	___	___	___	___

3. **Evalúe los impactos logrados en su negocio con la prestación de nuestro servicio.**

Muy alto impacto	Alto impacto	Medio impacto	Bajo impacto	Ningún impacto
_____	_____	_____	_____	_____

Si no ha habido ningún impacto, ¿puede decirnos por qué?

4. Califique el valor del servicio apreciado por usted, en comparación con el costo.

___ Excelente ___ Muy bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Mal

5. Califique la calidad general de nuestros servicios.

___ Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Baja

6. ¿Nuestro desempeño es mejor que antes, peor que antes, similar, o usted no realizó actividades comerciales con nosotros previamente?

___ Mejor ___ Peor ___ Similar ___ No he recibido sus servicios anteriormente

Si los califica de peor le agradecemos que nos diga por qué.

7. ¿Cuáles son las probabilidades de que nos solicite nuevos servicios en el futuro?

Extremadamente Probable	Muy probable	Ligeramente probable	Muy poco probable
-------------------------	--------------	----------------------	-------------------

8. ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

Extremadamente Probable	Muy probable	Ligeramente probable	Muy poco probable
-------------------------	--------------	----------------------	-------------------

Si lo ve como poco probable podría decirnos ¿Por qué?

Agregue algún comentario, sugerencia o crítica sobre nuestro servicio que considere útil para nuestro propósito de mejora continua.
