

Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL-ECONOMÍA



TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Rayonitro

Título:  
Procedimiento para el autofinanciamiento en CUC  
de la Unidad Empresarial de Base (UEB) de la Química Ligera  
de la Empresa Rayonitro.

Maestrante: Lic. Rolando Jesús Calzadilla Pérez

Tutora: Dra. C Mercedes Marrero Marrero

Matanzas 2009



## **Nota de Aceptación.**

El tribunal, teniendo en cuenta que la tesis reúne los requisitos para la presentación al Acto de Defensa, acepta la misma y se arroga el derecho del uso que estime pertinente,

Presidente:

---

Secretario

---

Oponente:

---

Fecha: \_\_\_\_\_

Procedimiento para el autofinanciamiento en CUC de la UEB de la Química Ligera de la Empresa Rayonitro.

**CRITERIO DEL Oponente:**

Procedimiento para el autofinanciamiento en CUC de la UEB de la Química Ligera de la Empresa Rayonitro.

**CRITERIO DE LA TUTORA:**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco en primer lugar a la Dra. C Mercedes Marrero Marrero, quien aceptó asumir la responsabilidad de la tutoría del trabajo, de manera entusiasta y profesional me ha encausado en todo el desarrollo del mismo, a nuestro querido e invencible Comandante en Jefe, por haberme propiciado todas las condiciones para que hoy pueda realizar esta maestría, a mis familiares, profesores y a todo el que de una forma u otra han hecho posible la realización del mismo. A todos ellos mi eterna gratitud.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo especialmente a Lourdes y Laura (mi esposa e hija) quienes con toda su comprensión y paciencia, han permitido que haya utilizado el tiempo que les correspondía para dedicarme por entero al desarrollo del mismo.

## ÍNDICE

### Introducción

### Capitulo I. Fundamentación teórico conceptual.

I.1.- Información interna.

I.2.- Métodos y estilos de dirección.

I.2.1.- Características generales que rigen los métodos y estilos de dirección.

I.3.- Organización de la producción.

I.3.1.-Principales características del subsistema de organización de la producción.

I.4.- Gestión de la calidad

I.4.1.- Características generales de la gestión de la calidad.

I.5.- Política laboral y salarial

I.5.1 - El sistema de gestión de los recursos humanos.

I.5.2 - La idoneidad demostrada.

1.5.3 – La evaluación del desempeño.

I.5.4.-Capacitación de los trabajadores

I.5.5.- Organización del salario.

I.6.- Planificación.

I.6.1.- Organización de la planificación.

I.6.1.1.- Presupuesto.

I.6.2.- Dirección por objetivos

I.6.3.- Plan de negocios

I.6.4.- Proceso de planificación corriente

I.6.5.- Contabilidad

I.7. -Sistemas de costos.

I.8.- Atención al hombre.

I.9.- Mercadotecnia.

I.10.- Contratación económica.

I.10.1.- Normas para la aprobación de los contratos.

I.10.2.- Tipos de contratos que quedan establecidos en la empresa.

## Capitulo II. Metodología para la aplicación del Procedimiento para el autofinanciamiento en CUC en la Unidad Empresarial de Base.

II.1.- Descripción del objeto de estudio.

II.2.- Metodología Investigativa aplicada para el análisis del objeto de estudio.

II.2.1.- Etapas de la Investigación.

II.3.- Métodos de investigación.

II.3.1.- Métodos teóricos de investigación.

II.3.2.- Métodos empíricos de investigación.

II.3.3.- Métodos estadísticos.

II.4.- Resultados Esperados.

## Capitulo III.- Organización y aplicación del procedimiento para el autofinanciamiento en CUC en la Unidad Empresarial de Base.

III.1.- Diagnóstico estratégico y situación actual de la UEB de la Química Ligera.

III.2.- Análisis del Microentorno.

III.2.1. Análisis del entorno.

## CAPITULO II. Metodología para la aplicación del Procedimiento para el autofinanciamiento en CUC en la Unidad Empresarial de Base.

II.1.- Descripción del objeto de estudio.

II.2.- Metodología Investigativa aplicada para el análisis del objeto de estudio.

II.2.1.- Etapas de la Investigación.

II.3.- Métodos de investigación.

II.3.1.- Métodos teóricos de investigación.

II.3.2.- Métodos empíricos de investigación.

II.3.3.- Métodos estadísticos.

II.4.- Resultados Esperados.

## CAPITULO III.- Organización y aplicación del procedimiento para el autofinanciamiento en CUC en la Unidad Empresarial de Base.

III.1.- Diagnóstico estratégico y situación actual de la UEB de la Química Ligera.

III.2.- Análisis del Microentorno.

III.2.1. Análisis del entorno:

III.2.2. Análisis de la Competencia.

III.2.3 Análisis DAFO (Situación actual del entorno interno y externo de la Planta).

III.3. Estrategia para la introducción y captación del mercado y liderar el mismo

III.4. Formación del equipo de mejora.

III.4.1.-Selección del proceso clave

III.4.2.- Caracterización del proceso objeto de mejora.

III.4.3.- Análisis y diseño de los puestos de trabajo.

III.4.4.- Determinación de las oportunidades de mejora.

III.4.5.- Conclusiones parciales del capítulo

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias bibliográficas

Bibliografía.

Anexos

## **INTRODUCCIÓN.**

Este trabajo presenta la propuesta para la realización de un procedimiento en la UEB de Química Ligera de la Empresa Rayonitro, relacionado con su autofinanciamiento en CUC, con el objetivo de demostrar la factibilidad económica en dicha UEB en esta moneda, la cual se encarga del diseño del producto y del proceso de elaboración del mismo. La Empresa Rayonitro enclavada en la Zona Industrial de la Ciudad de Matanzas fue creada en el año 1985, producto de la fusión de las empresas Rayonera y Cubanitro, ambas pertenecientes al mismo Ministerio, debido a su proximidad geográfica y su interrelación tecnológica, además del avanzado deterioro de algunas de sus instalaciones se decide por el MINBAS y la más alta dirección del país formar una sola empresa, se tiene en cuenta para esta decisión que productos como el ácido sulfúrico de las plantas de Rayonera pueden ser utilizados como insumo para la producción de fertilizantes de Cubanitro, resultaba sumamente costoso realizar inversiones en las plantas prácticamente obsoletas existiendo en el mercado productos muchos más competitivos, con esta unión se hace un uso más racional de la fuerza laboral y de dirección, puesto que se aprovecha el personal altamente calificado de mantenimiento para todas las instalaciones que quedaron en explotación, lo que permite una reducción de la fuerza de trabajo, se simplifica la estructura de dirección, se logra un incremento en la productividad del trabajo así como un notable aumento de la eficiencia económica de la empresa. En el año 1998 se realiza el diagnóstico, siendo implantado el perfeccionamiento empresarial en el 2001, obteniéndose un trabajo de mejoras continuas.

### Tema

Procedimiento para el Autofinanciamiento en CUC.

### Objeto de estudio.

Procedimiento para el autofinanciamiento en CUC en la Unidad Empresarial de Base.

### Campo de acción.

Unidad Empresarial de Base (UEB) de la Química Ligera de la Empresa Rayonitro.

### Problema científico

La Unidad Empresarial de Base (UEB) de la Química Ligera de la Empresa Rayonitro no logra el autofinanciamiento en CUC.

### Justificación del problema.

La necesidad del problema planteado referente a la Unidad Empresarial de Base de la Química Ligera estriba en que se realice un procedimiento para ser autofinanciada en CUC, debido a:

1. Relación sistemática entre producción y venta.
2. Estado de gestión de Mercado en la práctica en moneda libremente convertible.
3. Procedimientos de mejora continua de la imagen del producto de la Unidad Económica de Base de la Química Ligera.

### Objetivo general.

Proponer un procedimiento que permita el autofinanciamiento en CUC de la Unidad Económica de Base de la Química Ligera para lograr el análisis integral de la Unidad Empresarial de Base (UEB) de la Química Ligera de la Empresa Rayonitro

### Objetivos específicos.

- 1.- Demostrar la relación sistemática que debe existir entre producción y venta.
- 2.- Identificar el estado de gestión de mercado en la práctica en moneda libremente convertible.
- 3.- Describir procedimientos de mejora continua de la imagen del producto de la Unidad Económica de Base de la Química Ligera.
- 4- Presentar el procedimiento para la introducción y generalización de las estrategias diseñadas en las Unidades Económicas de Base adscriptas al MINBAS.
- 5- Mostrar algunos resultados de la aplicación del procedimiento propuesto

### Hipótesis.

Si se realiza un procedimiento en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de la Química Ligera de la Empresa Rayonitro se lograría el autofinanciamiento en CUC.

Procedimiento para el autofinanciamiento en CUC de la UEB de la Química Ligera de la Empresa Rayonitro.

Tomando la hipótesis mencionada, la estructura de la misma quedaría de la siguiente forma:

Unidad de Observación: La Unidad Empresarial de Base (UEB) de la Química Ligera de la Empresa Rayonitro.

Variables: Procedimiento del autofinanciamiento en CUC, Análisis integral de la Unidad Empresarial de Base.

Variable: Procedimiento del autofinanciamiento en CUC

Variable: Análisis integral de la Unidad Empresarial de Base

Definición operacional

Concepto o Variable	Dimensión	Indicadores
Procedimiento para el autofinanciamiento en CUC	Posible	<p>Perfeccionamiento del Análisis integral de la Unidad Empresarial de Base.</p> <p>Los productos que se realizan en esta Unidad Empresarial de Base (UEB) logran la competitividad requerida para alcanzar mercados en moneda libremente convertible.</p>
	Imposible	<p>Balance desfavorable entre el gasto en moneda nacional y CUC con relación a sus ingresos solamente en moneda nacional, partiendo del nivel de la imagen de los productos que se realizan en esta Unidad Empresarial de Base (UEB) que no logra la competitividad requerida para alcanzar mercados en moneda libremente convertible.</p>

Concepto o Variable	Dimensión	Indicadores
Análisis integral de la Unidad Empresarial de Base	Posible	Pleno conocimiento del comportamiento del balance entre el gasto e ingreso en ambas monedas, definiendo si con mejoras del nivel de imagen de los productos que se realizan en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de la Química Ligera podrían lograr la competitividad requerida para alcanzar mercados en moneda libremente convertible demostrando si es posible el autofinanciamiento en CUC.
	Imposible	Falta del análisis integral de la Unidad Empresarial de Base (UEB) de la Química Ligera de la Empresa Rayonitro.

Como podrá apreciarse el autor de este trabajo tiene varias alternativas para definir operacionalmente estas variables, pero ha elegido la que proporciona mayor información y capta mejor la esencia que se adecue más a su contexto y es más precisa por su confiabilidad y validez, que está relacionada con la dimensión posible en ambas variables por tanto reafirma la hipótesis que se plantea.

Viabilidad y criterio de evaluación.

Es totalmente viable considerando que los resultados de este procedimiento pueden ser presentados para la introducción y generalización de las estrategias diseñadas en las Unidades Económicas de Base adscriptas al MINBAS.

## **Capítulo I. Fundamentación teórico conceptual.**

La era de la tecnología y la Revolución Energética ponen en manos de los profesionales valiosas herramientas para la recolección y análisis de los datos, la planificación económica pretende racionalizar la utilización de los recursos para lograr determinados objetivos, y por lo tanto requiere una información exacta y una aplicación cooperativa, imaginativa y motivada, siendo necesaria una nueva concepción que evolucione de manera paulatina cambios sustanciales que ejerzan marcadas influencias sobre el concepto tradicional de EFICIENCIA.

La alternativa para medir la eficiencia de las empresas hasta hace pocos años, se basaba en el análisis exhaustivo de su balance financiero sin tener en cuenta otras variables significativas como: personas, procesos, calidad, clientes, etc. En la actualidad el enfoque moderno de control de gestión ha superado estas fronteras, abriéndose paso, junto al cuadro de mando integral, la gestión por procesos para complementar los indicadores del sistema de control financiero con los indicadores de procesos, de forma tal que la organización logre alcanzar sus objetivos estratégicos, para lo cual se precisa, además de un sistema informativo que permita a los directivos tomar las decisiones en forma oportuna y eficaz. La excelencia no se puede practicar en solitario. Las organizaciones no son islas sino que están implantadas en un entorno que dispone de unos medios, practica unos métodos consuetudinarios y rige su mentalidad de acuerdo con una cultura imperante. De ahí la enorme importancia de formar parte de una “cadena de valor” liderada por alguna entidad destacada que exige el máximo rigor, no sólo en las relaciones comerciales, sino también en las actuaciones internas de cada eslabón de la cadena. Una empresa excelente rodeada por otras que no lo son, tiene una vida media muy corta. Por eso resulta necesario implantar la calidad a nivel de país o por lo menos a nivel de región a fin de que podamos conseguir suministros de garantía, personal bien preparado y con una mentalidad orientada a la exigencia y, lo que es importantísimo, un ambiente profesional y cultural que valore las fabricaciones y prestaciones de calidad. La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad.

El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como la administración desde principios del siglo.

La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez. Existen teorías sobre el autofinanciamiento, desarrolladas por reconocidos especialistas de la economía de mercado y el análisis marginal, estas teorías han permitido controlar de manera eficiente la gestión y cobertura del autofinanciamiento en las empresas.

A través del estudio de nuestro trabajo, encausado en evaluar y analizar la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos de producción y venta, a partir de los principios básicos y herramientas de la gestión de la calidad, administración, recursos humanos y operaciones proponiendo acciones correctivas para el autofinanciamiento en CUC en la Unidad Empresarial de Base de la Química Ligera, dicha unidad contó en los años 2007 y 2008 un comportamiento dentro de sus indicadores económicos fundamentales el cual se muestra en el anexo # 1, los mismos fueron tomados de los estados financieros de estos años.

### **I.1.- Información interna.**

El sistema informativo de toda la entidad, debe diseñarse aplicando los siguientes principios:

1. La información tiene carácter piramidal, esto es, que en los niveles más bajos, la información se necesita mucho más detallada, que en los niveles superiores.
2. La pirámide de la información se debe construir de forma tal, que la información que manejen los niveles superiores, se obtenga producto de la consolidación, agregación, procesamiento, etc.; de la información que se trata en los niveles inferiores. Sin embargo, existe una necesidad de carácter nacional, mucho más voluminosa de la que se obtendría en la base bajo una concepción piramidal.

3. Resulta irracional, ilógico y además, atenta contra la veracidad de la información, el hecho de que un mismo dato este recogido en varios modelos, o se capte por diferentes vías, por lo tanto, la información debe ser única, esto es, que cada dato se capta una sola vez, allí donde se produce el hecho económico, y a partir de el se utiliza de forma múltiple, mediante tratamientos de consolidación, agregación, etc.

4. La fuente de la información debe ser una sola.

5. La información debe ser útil para la entidad y utilizada sistemáticamente, muchas veces ocurre, que producto de que una vez se necesito un dato, se estableció un modelo y un procedimiento para la captación del mismo, y nunca más se necesitó. El modelo se continúa elaborando y el procedimiento se cumple de nuevo. Por ello, es necesario evitar por todos los medios, que se establezcan informaciones perennes, las que son exclusivamente puntuales.

6. La información tiene que ser veraz y oportuna, esto se garantiza, si se cumplen las siguientes características:

a) Unicidad de la información: si existe una sola fuente para cada dato, las posibilidades de error se reducen considerablemente.

b) Utilidad de la información: si la información es realmente útil, ocurrirá que: quien la capta y emite, se cuidará de que sea verdaderamente consistente y quien la utiliza, se percatará seguramente, de si la misma no lo es.

c) Establecimiento de métodos, que validen la solidez de la información que se procesa (visual, por medios automatizados, comprobaciones en la práctica, observación directa, etc.).

d) Diseñar un sistema informativo, donde exista el mínimo de modelos y procedimientos posible.

e) Diseñar los modelos de forma lógica y simple, de forma tal que se optimice su tiempo de elaboración.

Entre los problemas planteados en el diagnóstico con relación a este Subsistema, se encuentra que no existe un sistema informativo integrado, lo cual debe lograrse durante la etapa de implantación y ejecución del proyecto de instalación de la red de micro-computadoras en la Empresa.

En este flujo informativo cada modelo tendrá un código que permitirá identificarlo con facilidad.

Las informaciones primarias se brindarán desde los niveles más bajos con el mayor detalle posible, se consolidan y procesan de forma tal, que puedan servir de herramienta a los niveles de dirección para la toma de decisiones.

Los datos se aceptarán por una sola vía, no apareciendo en más de un modelo, para evitar que atenten contra la veracidad de la información.

### Sistema de Seguridad Informática

La actividad de Seguridad Informática está regida por un conjunto de medidas y principios organizativos especificados en el Plan de Seguridad Informática, con fecha 14 de mayo del 2001 aprobado por Denis Oliva Dávila, Director de la Empresa y para lo relacionado con Internet, por el General de Brigada Alejandro Ronda Marrero, Jefe de la Dirección de Protección Nacional del MININT, donde se explica en detalle:

- ❖ **Plan de Contingencia:** Desarrollado conjuntamente con el Plan de Seguridad Informática, recoge Plan de Medidas para restablecer y dar continuidad a los procesos informáticos ante eventualidad o desastre.
- ❖ **Política para la protección contra virus informáticos:** Esta política establece la tenencia por parte de la Empresa de un contrato firmado con alguna organización suministradora de este servicio. La Empresa tiene instalado un Sistema de protección contra virus informáticos establecido para proteger la información en los diferentes soportes magnéticos, que es el siguiente: El SAV-32 para Windows 95 y 98, actualizado con 444 programas malignos. Este Sistema de Protección contra virus informáticos lo tienen instalado todas las micro-computadoras y el mismo se actualiza mensualmente.
- ❖ **Protección de la Información:** El Plan contempla todas las medidas a tomar para la protección de la información partiendo de que la misma es patrimonio de la entidad. Trimestralmente se hacen las salvas en discos compactos de aquellas informaciones que así lo requieren.

❖ **Protección contra intrusos y accesos no autorizados:** Los medios técnicos con que se cuentan tienen clave de acceso, necesaria para la protección contra cualquier factor externo. Existe plan de evacuación, conservación y destrucción de la información oficial, así como plan de seguridad y protección de la información clasificada. No está aprobado ni convenido con el MININT el sistema de protección criptográfica, por lo que se incluyó una medida al respecto en el cronograma de implantación del perfeccionamiento en la empresa.

## **I.2.- Métodos y estilos de dirección.**

I.2.1.- Características generales que rigen los métodos y estilos de dirección:

1. Trabajar por lograr una dirección participativa, una activa y sistemática participación de los trabajadores en la dirección empresarial, potenciando el papel de los órganos de dirección colectiva en toda la organización.
2. La planificación estratégica, en estrecha correspondencia con la dirección por objetivos, constituye una de las herramientas fundamentales en la dirección empresarial.
3. Continuar fortaleciendo la unidad real entre el Partido, la UJC, el Sindicato y la Administración en función de cumplir los objetivos de las organizaciones económicas y elevar la eficiencia económica.
4. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección, las demás subdivisiones estructurales y los trabajadores, para que todo el personal domine los planes y objetivos que persigue la organización.
5. Dotar a los jefes de las facultades necesarias, a diferentes niveles en la empresa y, acorde a ello, exigirles las correspondientes responsabilidades.
6. Potenciar el papel del jefe del eslabón primario de la producción (jefe de brigada, etc.)
7. Ser exigentes con el cumplimiento de los deberes funcionales y tareas asignadas a cada cuadro de dirección.
8. Respetar, como regla, la línea ejecutiva.

9. Tratar a los subordinados como colaboradores, creando un espíritu de ayuda, cooperación y de exigencia ante lo mal hecho, así como el desarrollo del sentido de pertenencia a su organización.
10. Evaluar por los resultados y no por los esfuerzos. Toda estimulación debe ir vinculada a un resultado real, que contribuya a elevar la eficiencia de la empresa.
11. La función de control contable y administrativo deberá sistematizarse. El control de los resultados y del uso consecuente de los recursos, deberá extenderse a todos los eslabones, mediante la práctica de la supervisión y la auditoría, con un carácter profiláctico y educativo.
12. No solamente preocuparse, sino fundamentalmente ocuparse, de la solución de los problemas.
13. Capacitar y entrenar, sistemáticamente, a los cuadros de dirección en las técnicas de gestión empresarial, haciendo énfasis sobre este aspecto, en sus evaluaciones periódicas.
14. Estimular en los cuadros la iniciativa, la acción oportuna y la toma de decisiones, sin temor a cometer errores, así como a la utilización de técnicas que le permitan detectar y satisfacer en lo posible, las necesidades materiales y espirituales que en la esfera laboral y social tienen sus trabajadores, como base para la creación y consolidación de culturas altamente productivas.
15. Desarrollar en los cuadros de dirección, hábitos de organización en su trabajo.
16. No permitir que en la estructura de dirección se fomente el "homologuismo". Los profesionales y técnicos deben estar lo más cerca posible de donde se produce o se presta el servicio.
17. Fomentar en los cuadros de dirección y en los trabajadores en general, la superación técnica y profesional, y la aplicación práctica de los conocimientos técnicos adquiridos.
18. Priorizar la atención y preparación de los jefes directos del personal que está en la producción o los servicios.

19. Utilizar el sistema de costos, la contabilidad y las finanzas como herramientas principales de dirección.
20. Priorizar la atención al hombre, a través de su participación en la dirección, del mejoramiento de sus condiciones de vida y trabajo. La atención al hombre deberá además tener como premisa su costeabilidad.
21. La disciplina consciente, es el aspecto primario en que se basará el estilo de dirección, ya que ello significa el respeto a los principios, leyes, regulaciones y normativas que rigen la vida económica y técnica de una entidad.
22. Mantener una constante vigilancia y exigencia sobre la correcta aplicación de los principios del código de ética de los cuadros del estado cubano.

### **I.3.- Organización de la producción.**

#### **I.3.1.-Principales características del subsistema de organización de la producción.**

1. Los cambios que se aplican en este subsistema, surgen de la activa participación de los trabajadores de la entidad, en el proceso del perfeccionamiento, de forma tal, que lo que se aplique, sea creado por la propia entidad, para ello es importante el sentido común y las posibilidades reales de los cambios.
2. Para proyectar las medidas a tomar en la organización de la producción de bienes y servicios es necesario tener en cuenta, entre otras, las siguientes cuestiones:
  - Contar con la documentación técnica necesaria para elaborar las tecnologías y los presupuestos.
  - Conocer el mercado y el estudio de factibilidad económica de la producción de bienes y servicios, que garanticen la realización de la misma.
  - Ejecutar la contratación económica de la producción de bienes, servicios y suministros, que deje claro los derechos y obligaciones de las partes.

3. Las relaciones inter-empresariales se deben sustentar en el principio de que, todos son protagonistas de la producción. La calidad de estas relaciones determina, en gran medida, el éxito y la eficiencia.
4. Al realizar los estudios en el subsistema de organización de la producción de bienes y servicios se debe tener en cuenta entre otros:
  - La organización de cada puesto de trabajo y la interrelación con el trabajador.
  - Eliminar movimientos innecesarios y operaciones duplicadas.
  - Reorganizar los flujos de producción y servicios.
  - Eliminar gradual y permanentemente los cuellos de botellas.
  - Realizar los balances de carga contra capacidad.
  - Organizar el despacho de la producción y su control sistemático.
  - Analizar la factibilidad de sustituir tecnologías y equipos obsoletos, con el objetivo de aumentar los bienes o los servicios y las utilidades de la empresa
  - Adoptar las tecnologías y equipos que garanticen la calidad de los bienes y servicios
5. Se determinarán las capacidades disponibles y se trabajará por lograr la plena utilización de las mismas, haciendo un uso adecuado de los turnos de trabajo y una correcta explotación de los medios y personal. Además, teniendo en cuenta las posibilidades reales del mercado, se redimensionarán las diferentes áreas de producción de bienes y de servicios.
6. Se determinarán las áreas de responsabilidad, se asegurará, mediante los mecanismos de contratación económica, el pleno desarrollo de sus relaciones, potenciándose la especialización de las unidades productivas y de servicios.
7. El régimen de trabajo y descanso se organizará en cada unidad estructural, teniendo en cuenta las características de su labor, garantizando que se busque la máxima explotación del equipamiento disponible y la mayor eficiencia.
8. La empresa debe elaborar la carpeta de productos o servicios que oferta, en ella se deberán consignar, entre otras, las características de los mismos, costos y precios, principales mercados y cuotas que ocupa, especificaciones

de calidad que lo caracterizan, principales suministros y su fuente de abastecimiento, etc.

9. El colectivo primario, es el equipo o brigada de trabajo, cuya composición y funcionamiento se determina acorde al proceso de producción o de prestación de servicios.
10. El jefe de equipo o brigada, como dirigente directo de la producción de bienes y servicios, es un trabajador altamente calificado, con dotes de mando y de experiencia en la actividad que dirige, por ello, está investido de la autoridad formal que le confiere el director general de la empresa, entre otras, tiene las siguientes funciones:
  - Organizar, cuando corresponda, el cumplimiento del plan de producción o servicios, su distribución y tomar las medidas para garantizar bajos costos y calidad requerida.
  - Responder por el cumplimiento del plan y del presupuesto de su organización.
  - Asegurar la documentación técnica, los materiales, herramientas y otros elementos necesarios en el puesto de trabajo.
  - Impartir las reglas de seguridad y salud de los trabajadores y velar por su cumplimiento y por el uso de los medios de protección a ellos asignados.
  - Proponer el otorgamiento o el retiro de la idoneidad de los trabajadores
  - Evaluar el desempeño de sus trabajadores y, en correspondencia con ello, podrá proponer la promoción o democión de los mismos.
  - Evaluar los resultados del trabajo de cada trabajador y la estimulación o penalización asociada a los mismos.
  - Aplicar, en correspondencia con las facultades otorgadas, las medidas disciplinarias a sus subordinados, de acuerdo a lo establecido.
  - Influir en la formación y motivación de los trabajadores que dirige, así como proponer el plan de capacitación para la elevación de la calificación de los mismos

11. Se deberán optimizar, en físico y en valor, los inventarios de producción en proceso, de materias primas y materiales y de la producción terminada. Se organizará el control y despacho de la producción inter-unidades, en la actividad de servicios es igualmente válida la reducción de todo tipo de inventarios en almacenes y puntos de ventas. En general, es necesario lograr el máximo de rotación de todos los inventarios.
12. Los almacenes se organizan en función de la producción de bienes y servicios, para dar una respuesta ágil y oportuna a sus necesidades, se debe velar:
  - Por la utilización plena de las capacidades de almacenamiento, aplicando las técnicas de economía de almacenes.
  - Por la custodia, el mantenimiento de los materiales y demás medios en depósito.
  - Por el cumplimiento de las normas de control interno, establecidas para la recepción, inventario y despacho de las mercancías.
13. El mantenimiento a los medios y equipos se organiza, en función de la producción y los servicios y su eficiencia se mide concretamente en los resultados de estos, el mismo se puede organizar como una unidad independiente, o como parte de una de las divisiones estructurales de la empresa, pero siempre teniendo en cuenta, que lo primario, es prestar un servicio ágil y al menor costo posible. Las empresas determinarán el sistema de mantenimiento que aplicarán, en correspondencia con su tecnología y características.
14. En las empresas, donde las características del trabajo lo aconsejen, se podrán vender a los trabajadores las herramientas de uso individual. Las herramientas se venderán al costo de adquisición o con un margen mínimo de utilidades.

#### **I.4.- Gestión de la calidad**

##### 1.4.1.- Características generales de la gestión de la calidad.

1. La gestión de la calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y niveles de dirección, y debe estar encabezada por su máxima autoridad.

2. La gestión de la calidad juega un papel activo en todas las fases o actividades contempladas en la espiral de la calidad; necesita de un programa que satisfaga a los clientes y que motive a los trabajadores para que traduzcan su sentido de pertenencia en bienes o servicios de alta calidad y competitividad; para ello se deben cumplir las siguientes funciones:

- Definir, de conjunto con el personal técnico, las posibilidades de cumplimentar las exigencias del cliente.
- Elaborar los procedimientos de trabajo y el sistema de calidad que permitan ejercer las actividades de prevención y control para alcanzar la calidad deseada en todo el proceso.
- Determinar las necesidades de equipos y personal para la adecuada ejecución de la inspección y los ensayos, tanto en proceso como en el producto final.
- Determinar si el equipamiento y el personal están en condiciones idóneas, para realizar las operaciones previstas.
- Determinar el aseguramiento metrológico necesario para el proceso y supervisar si los instrumentos de medición se encuentran calibrados o verificados, según las normas establecidas.
- Definir la estabilidad del proceso, que permita proceder a la determinación de las normas de trabajo.
- Establecer los grados de calidad y medir, en correspondencia con ello, la calidad de la producción, tomar las medidas preventivas y correctivas pertinentes para evitar producciones defectuosas y rectificar las desviaciones que se producen en el proceso, estableciendo un adecuado control del producto no conforme.
- Participar, de conjunto con el personal técnico, en la solución de los problemas que se presentan en la producción o los servicios.
- Capacitar y entrenar a los trabajadores en los aspectos concernientes a la actividad de gestión de la calidad.

- Desarrollar un sistema de registros de las quejas, reclamaciones y devoluciones de los clientes, para darle seguimiento al producto o servicio y mejorar la calidad de los mismos.
  - El cumplimiento del requisito de seguridad, en todo el proceso, constituye un elemento importante para garantizar la calidad.
3. La gestión de la calidad parte de la concepción de que la misma se obtiene en cada puesto de trabajo y en toda la organización económica, mediante la mejora continua de todas sus etapas y procesos.
  4. La piedra angular del subsistema es el aseguramiento a la calidad, que consiste en las actividades planificadas y sistemáticas, incluyendo el control de la calidad, para cumplir los requisitos de calidad, para lograr producciones de bienes o servicios con cero defectos y para brindar plena confianza al cliente.
  5. Como parte integrante de este subsistema se podrá crear el servicio postproducción o postventa, que tiene la función de lograr la relación directa con el cliente, a fin de conocer sus criterios sobre la calidad del producto.
  6. El incumplimiento, por parte de los trabajadores de los procedimientos operacionales de trabajo que garantizan los requisitos de calidad establecidos en las normas técnicas, se tiene en cuenta para el análisis de su idoneidad.
  7. Se organizan, donde existan condiciones para ello, los comités de calidad como una vía para elevar la calidad, con la participación consciente de los colectivos laborales, y para que los mismos sirvan de punto de partida en la creación de colectivos creativos, que participen directamente y de forma organizada en la dirección empresarial. Para que el desempeño de estos grupos sea realmente positivo, es necesario investir a estos de las facultades requeridas, de tal manera, que sus iniciativas se ejecuten realmente en la producción de bienes y servicios.

## **I.5.- Política laboral y salarial.**

### I.5.1 - El sistema de gestión de los recursos humanos.

La GRH<sup>1</sup> se puede definir como un proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo.

### I.5.2 - La idoneidad demostrada.

1. Corresponderá a la dirección de cada organización empresarial, oído el parecer de la organización sindical a ese nivel, decidir el ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación profesional.
2. El principio por el cual se rige la dirección de la empresa para la decisión antes expuesta, será el de idoneidad demostrada, que comprende el análisis integral de los requisitos siguientes:
  - Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.
  - Experiencia, demostrada en el resultado concreto obtenido en su trabajo.
3. Las técnicas y procedimientos a los fines antes expuestos, se determinan por la dirección de la organización empresarial, de común acuerdo con la organización sindical.

### I.5.3 – La evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño se define<sup>2</sup> como el sistema de apreciación de desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

1. La evaluación tiene como objetivo medir el desempeño del trabajador y permite a la dirección de la empresa, contar con información para decidir, sobre su permanencia, promoción en el empleo, así como su envío a cursos de capacitación profesional.
2. Cada empresa elaborará las reglas por las que se regirá para la organización del sistema de evaluación del desempeño, en todas las categorías de trabajadores (excepto dirigentes), dichas reglas tendrán en cuenta, entre otros, los aspectos siguientes:

---

<sup>1</sup> MSC del Toro Reyes Luis y MSC Cartaya Sardiñas Lázaro. Gestión de los Recursos Humanos (2004) editorial deportes Ciudad de la Habana

<sup>2</sup> MSC del Toro Reyes Luis y MSC Cartaya Sardiñas Lázaro. Gestión de los Recursos Humanos (2004) editorial deportes Ciudad de la Habana

3. Los objetivos, planes o tareas de la empresa y de cada una de sus unidades organizativas y, dentro de ellos, los que se deriven individualmente para sus trabajadores, de acuerdo a la ocupación o cargo que desempeñen.
  1. Los indicadores sustentados en el papel y las funciones que corresponden a cada unidad organizativa, para garantizar la parte del proceso productivo o del servicio de que se ocupan.
  2. La periodicidad que tendrá la evaluación.
  3. Las personas facultadas para ejecutar la evaluación

#### I.5.4.-Capacitación de los trabajadores

1. El objetivo de la capacitación es, dotar a la organización empresarial de la fuerza de trabajo con los conocimientos y actitudes necesarios para su desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla.
2. La aplicación del principio de idoneidad demostrada requiere de una transformación cualitativa de la capacitación, a partir de que, el saber solo adquirirá real valor, en la demostración práctica y ante el colectivo de trabajadores.
3. Los principios fundamentales en que se basa la capacitación son los siguientes:
  - Se considera como un proceso continuo y permanente, flexible y dinámico que abarca a todas las categorías de trabajadores, para poderlos incorporar a las transformaciones necesarias de la organización empresarial.
  - Se asume no como un gasto, sino como una inversión, que reportará sus beneficios en la medida en que se logre estimular la creatividad y encaminarla hacia los objetivos de la empresa.
  - Contempla, no solo las acciones necesarias para dotar a los trabajadores de los conocimientos y habilidades que necesitan en lo inmediato, sino que debe anticiparse a los cambios que deben llevarse a cabo en la empresa.
  - Acometer, de manera organizada, la determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la integración del trabajador a la empresa, su adaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus conocimientos y su continuo desarrollo.

4. Las organizaciones empresariales desarrollan las acciones de capacitación profesional de sus trabajadores, de manera tal, que les permitan crear una reserva de fuerza de trabajo preparada, incluso en la especificidad que la actividad que desarrollan requiera, previendo las reposiciones de fuerza de trabajo y la posible reorientación laboral de su personal disponible.

#### I.5.5.- Organización del salario.

El perfeccionamiento de la organización salarial se basa en la aplicación del principio de distribución socialista, “de cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo”.

1. El salario constituye la forma principal de retribución por el trabajo y es uno de los elementos más dinámicos de las relaciones de producción, por lo que se requieren formas organizativas que permitan cumplir el principio de distribución socialista, en correspondencia con los cambios que se producen en la naturaleza y características del trabajo.
2. En todo el trabajo de perfeccionamiento, tanto en la producción, como en los servicios, la empresa tiene que lograr cuatro objetivos básicos:
  - Obtener la más estrecha vinculación entre el salario recibido por el trabajador y los resultados económicos productivos obtenidos, tanto individual como colectivamente, de forma tal que la retribución por el trabajo sea una poderosa palanca para el aumento de la producción y su eficiencia.
  - En tal sentido, los incrementos salariales que se produzcan serán, fundamentalmente, a cuenta de la parte relativamente móvil del salario.
  - Establecer una adecuada diferenciación en los salarios, de forma tal que se estimule el ocupar cargos de superior calificación y responsabilidad, particularmente, en el personal de dirección de las empresas.
  - Autofinanciar la aplicación de cualquiera de las medidas salariales establecidas en estas bases, a partir de sus resultados económicos reales, lo que significa que antes de aplicar la medida, se tienen que financiar el incremento del fondo de salario y otros gastos en que se incurra.

## **I.6.- Planificación.**

### **I.6.1.- Organización de la planificación.**

La planificación es un proceso continuo y constante y para ello se parte del estudio por todos los cuadros de dirección y los trabajadores de las indicaciones, proyecciones y orientaciones generales de las instancias superiores y Junta de Gobierno a todos los niveles. El proceso de elaboración tiene como premisa fundamental el estudio del mercado y del sector, lo que sirve de base para las proyecciones comerciales y de las demandas de nuevas inversiones que se argumenten económicamente, una vez definido el cronograma para la elaboración del plan de negocios, del presupuesto y la proyección estratégica a 5 años.

El mismo constituye el documento rector de la entidad a corto y mediano plazo y cuenta para su elaboración con un procedimiento en el que se describen todos los aspectos para su confección y control.

Las principales categorías del Plan de Negocios son:

- Plan de producción.
- Plan de trabajo y salarios.
- Plan de inversiones.
- Plan de investigación y desarrollo.
- Plan de portadores energéticos.
- Plan costo, ganancia y rentabilidad.

#### **I.6.1.1.- Presupuesto.**

El presupuesto de ingresos y gastos se elabora centralmente, considerando los niveles de gastos necesarios para el cumplimiento de la Misión de la Empresa.

El mismo es elaborado partiendo del presupuesto de cada área de responsabilidad y se controla por parte del jefe correspondiente de cada área con una periodicidad semanal. La planificación es el instrumento de dirección básico, que contempla los aspectos técnicos, económicos, sociales y productivos, de forma integral, con vistas a potenciar la iniciativa y los esfuerzos de la empresa, en el cumplimiento de sus funciones y objetivos generales, con el máximo de eficiencia y racionalidad, en la utilización de los recursos materiales y financieros, y con la activa participación de los trabajadores en los resultados alcanzados.

### 1.6.2.- Dirección por objetivos

Es un enfoque diferente del proceso de dirección, bajo el prisma de los nuevos cambios que impone la dinámica de adaptación empresarial en la actualidad, se trata de un proceso a través del cual, se establecen metas u objetivos, y los resultados concretos a alcanzar, en un período de tiempo determinado, de forma conjunta, entre jefes y trabajadores, de manera que sea posible el chequeo sistemático de su cumplimiento, un elemento importante en la elaboración del plan de una organización económica (organización superior de dirección empresarial, empresa y UEB).

La dirección por objetivos tiene dos momentos importantes:

**Primero:** La definición de metas u objetivos a alcanzar en todos los niveles de las organizaciones económicas, velando por la correspondencia de estos objetivos, desde los niveles superiores de dirección empresarial, hasta las unidades empresariales de base y viceversa.

**Segundo:** El chequeo y control periódico por la dirección empresarial, del cumplimiento de los objetivos, lo que permitirá centrar los esfuerzos de la dirección en función de lo propuesto, e ir tomando las medidas necesarias, para eliminar o corregir situaciones no pronosticadas. Es importante, no solo estudiar el hecho económico dado, sino ir modelando el comportamiento de períodos posteriores.

### 1.6.3.- Plan de negocios

Las empresas que se incorporen al perfeccionamiento empresarial confeccionan su plan de negocios, que tiene como objetivos importantes:

- Expresar de manera concreta la estrategia de la organización, en términos de negocios.
- Obtener financiamiento a partir de su presentación a posibles inversores, nacionales o extranjeros, como vía para la reanimación del sector empresarial.
- Analizar la organización, con un enfoque de sus negocios, que posibilite diseñar un proyecto empresarial adecuado.

#### I.6.4.- Proceso de planificación corriente

Los ministerios ramales o los consejos de la administración provincial, y las organizaciones superiores de dirección empresarial, que atienden empresas y unidades empresariales de base independientes, orientarán al inicio de los trabajos de elaboración del plan, las directivas preliminares y lineamientos fundamentales.

#### I.6.5.- Contabilidad

La contabilidad, es una ciencia que se basa en un conjunto de principios, métodos y procedimientos, es un proceso que identifica, registra, clasifica y resume todas las operaciones desarrolladas por una empresa, la que permite medir e informar los resultados económicos – financieros con vistas a la toma de decisiones<sup>3</sup> partiendo de la realización de un buen análisis, ella constituye un servicio de excepcional importancia para, entre otros aspectos, facilitar:

- La toma de decisiones empresariales, ya que constituye una eficaz herramienta de dirección.
- La planeación y el control de las operaciones.
- El control por áreas de responsabilidad.
- Las coordinaciones de las actividades desarrolladas.
- La información a los interesados externos, al consejo de dirección y al colectivo de trabajadores.
- La exigencia y el análisis de la eficiencia por parte de la dirección.
- La formulación, complementación y aparición de normas administrativas.

#### I.7. -Sistemas de costos.

Del registro de los gastos y del análisis de su comportamiento se encarga la contabilidad de costos, la que tiene como objetivos principales los siguientes:

- Evaluar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo, que se emplean en la actividad.
- Servir de base para la determinación de los precios de los productos o servicios.

---

<sup>3</sup> COLECTIVO DE AUTORES. CONTABILIDAD UN RETO EN LOS TIEMPOS ACTUALES. GRUPO EDITORIAL PUBLICENTRO.2007. PAG13

- Facilitar la valoración de posibles decisiones a tomar. que permitan la selección de aquella variante, que brinde el mayor beneficio con el mínimo de gastos.
  - Clasificar los gastos de acuerdo a su naturaleza y origen
  - Analizar los gastos y su comportamiento, con respecto a las normas establecidas para la producción en cuestión.
  - Analizar la posibilidad de reducción de gastos.
- Características de valoración de los costos.
- Técnicas basadas en el uso de los costos reales.
  - Técnicas basadas en el uso de costos predeterminados.
1. Los costos reales limitan las posibilidades de un análisis comparativo al no contar con una base normativa adecuada.
  2. Los costos predeterminados son los que se calculan antes de comenzar el proceso productivo, pudiendo dividirse en costos estimados o costos estándar, en dependencia de la base que se utilice para su cálculo.
  3. El costo estimado indica lo que podría costar un producto, con un grado de aproximación relativo, ante la inexistencia de normas que permitan calcularlo con más rigor. En esta técnica, el costo real debe compararse con el estimado y ajustarse contra el primero; este ajuste puede ser por totales o por partidas de costos, debiendo, en ambos casos, efectuar un análisis lo mas profundo posible, a fin de determinar las variaciones y sus causas, procediendo a realizar los ajustes de control interno que correspondan.
  4. El costo estándar presupone la utilización de una base normativa rigurosa, una confiabilidad y exactitud en los datos que se utilicen para su cálculo y parámetros de medición que permitan determinar el origen de las desviaciones.

### **I.8.- Atención al hombre.**

Estructurar la atención al hombre, orientada a realzar las aptitudes, enmarcadas en buenas actitudes es una inversión que deriva en resultados óptimos.

La atención al hombre no es concebible como gasto, por los beneficios que ofrece y se diseña como subsistema que involucra a cada trabajador sin distinción.

Nuestro programa de atención al hombre ha sido proyectado sobre los siguientes principios:

‡ Institución de un ambiente propicio entre el trabajador y los directivos.

Existirá una plena identificación entre directivos y subordinados hasta el más bajo nivel de dirección dominando las inquietudes y preocupaciones de cada subordinado.

A los trabajadores se le ha de ofrecer toda la asistencia que estos requieran sin que las mismas trasciendan de las potencias reales de la Empresa, ello favorecerá de manera decisiva en la motivación del hombre a seguir dentro de la organización, considerando la misma como parte inseparable de su vida.

El vestuario, el calzado, los medios de protección y el aseo personal, son puntos que no han faltado de las proyecciones, para lo cual se planificará el presupuesto necesario que asegure la satisfacción de las necesidades de los trabajadores de la empresa. Resulta de notable significación para el trabajador, las condiciones de su estancia en el puesto de trabajo, o sea el local, la iluminación, los baños, las taquillas, en especial la limpieza, pintura y embellecimiento de todo a su alrededor. La empresa prevé la garantía de todo ello. Se mantendrá un servicio estable y puntual de transportación del personal mediante los ómnibus de la Empresa, garantizándose en ellos el confort y la limpieza requerida. A través del trabajo constante del sindicato, la UEB organizará actividades políticas, culturales, recreativas y deportivas de los trabajadores y sus familiares, lo anterior se materializará en la celebración de cumpleaños colectivos, “Noches Cubanas”, “Día de las Madres”, “Día internacional de la Mujer”, “Primero de Mayo” y otras.

‡ Conjugación de la estimulación moral y material.

Estimular moral y materialmente al trabajador ayuda a elevar la motivación del trabajador por ser más eficiente en su labor diaria, vinculando los resultados al salario, estimulando en todo momento al primero.

La UEB cuenta con un Sistema de Estimulación que prevé las siguientes variantes:

- Estimulación Material. Sistemas que se describen en el Subsistema de Política Laboral y salarial.

- Estimulación Moral. Se desarrolla en colaboración con el Sindicato seleccionando los trabajadores destacados. Funciona en el ámbito de UEB, Empresa y Grupo Empresarial Químico-Farmacéutico.
- Al nivel de UEB y Empresa serán estimulados los destacados ante el colectivo laboral con Diplomas de Reconocimiento, Gallardetes, y otros medios que destaquen su condición. La estimulación a niveles superiores contempla lo antes señalado, además de la entrega de Banderas a colectivos laborales.
- Elevación continua del potencial de trabajo mediante la capacitación permanente.

La capacitación es una necesidad, se establece que cada trabajador posea un plan de capacitación, donde se le garantice una preparación en el puesto que desempeña o especialidad que posee, con el objetivo de que el mismo sea cada vez más eficiente, al desplegar mayores aptitudes.

- Se concibe como una inversión y no un gasto, la cual influirá en la estabilidad de la fuerza, para ello se contempla el presupuesto adecuado a las necesidades que demanda la determinación de las necesidades de capacitación del hombre.
- La evaluación del desempeño del hombre y de los resultados del trabajo, permitirán detectar las insuficiencias del hombre y a su vez será el momento propicio para el convencimiento del hombre de la necesidad de capacitación.
- Los resultados de las pruebas periódicas en el puesto de trabajo, se utilizan para determinar el tipo de recalificación que necesitan los trabajadores que presentan inhabilidades.
- Por área se creará una comisión encargada de visitar a trabajadores enfermos, con vista a conocer su estado y poder ofrecer el apoyo que estos precisen en el marco de las posibilidades.

- Serán invitados los trabajadores jubilados a las actividades políticas, culturales y de significación, que se desarrollen en la Empresa, contribuyendo a su atención por todos los factores de la entidad y de ésta forma sea reconocida la entrega. No quedarán en el olvido aquellos trabajadores que brindaron parte de su vida a la entidad.

#### 1.9.- Mercadotecnia.

La Mercadotecnia es la manera de dirigir exitosamente la organización, ya que su objetivo no es vender el producto sino liderar la producción y los servicios, por tanto la actitud que tiene que desarrollar la dirección de la Empresa para subsistir y crecer, tiene que basarse en su capacidad de proyectarse estratégicamente y para lograr una cultura organizacional que asegure establemente la excelencia y el cambio, mejorando constantemente la Empresa en función de la evolución del entorno. La mercadotecnia influye en el logro del posicionamiento en el mercado, ya que, mientras el sistema de producción, solo crea utilidad de forma (dada por las características físicas y de funcionamiento del producto), la mercadotecnia, contribuye a crear:

- Utilidad de forma por su incidencia en el diseño de la oferta, acorde a las necesidades y deseos a satisfacer, en los consumidores potenciales.
- Utilidad de tiempo, por el proceso de almacenamiento y conservación.
- Utilidad de información, debido a la comunicación que se establece con el cliente.
- Utilidad de imagen, por la posesión del bien, en relación con su posicionamiento comunicacional.

Es decir, que la mercadotecnia juega un importante rol, en la satisfacción de las necesidades humanas, y desconocerlo significa sobrevalorar la importancia de la utilidad de forma, a fines del siglo XX, cuando existe una fuerte competencia en los mercados nacionales e internacionales, en los cuales, la utilidad de forma casi nunca decide, ya que la tecnología actual de diseño y producción asegura, un mínimo de condiciones para que el producto sea apto.

La Empresa para posibilitar las prestaciones de un mejor servicio a los clientes reagrupa a los mismos en segmentos mayoristas por tipo de productos, atendiendo a sus características y a la actividad fundamental que realizan, lo que nos permite adecuar la estrategia en cada segmento y poder enfrentar cualquier tipo de cambio que se presente en el mercado.

Las funciones de esta área se centran fundamentalmente en:

-  Realizar el plan estratégico y anual para el desarrollo de la Mercadotecnia.
-  Lograr una cultura organizacional que asegure establemente la excelencia y el cambio, mejorando constantemente la Empresa en función de la evolución del entorno y sensibilizar al trabajador del efecto que su actuación tiene en la satisfacción de los clientes.
-  Implementar todo lo relacionado con la Propiedad Industrial.

Las acciones a desarrollar para dar cumplimiento a estas funciones serán las siguientes:

- Lograr la coordinación entre las funciones de mercadotecnia y las diferentes sub-divisiones estructurales de la Empresa.
- Especializar la atención al cliente en dependencia de los segmentos en que se encuentran agrupados con el objetivo de lograr una mejor identificación de sus características y necesidades.
- Analizar la demanda actual, potencial y futura, resaltando nuestros principales clientes.
- Definir objetivos y estrategias de trabajo.
- Determinar el Presupuesto del Plan de Mercadotecnia.
- Lograr Contratos donde se obtengan suministros de tecnologías actualizadas, costos totales mínimos, facilidades de pago y entrega en el tiempo requerido.
- Lograr que los suministros de tecnologías avanzadas relacionados con inversiones se contraten en forma de paquetes completos de manera tal que se garantice una adecuada transferencia de tecnología (capacitación, asimilación, difusión y desarrollo).

- ☑ Para inversiones nominales se cumplirá lo establecido en la Resolución No.13/98 del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y no se contratará suministro alguno relacionado con dicha inversión, si no se cuenta con el dictamen del CITMA sobre los aspectos de Transferencia de Tecnología y Medio Ambiente.
- ☑ En el proceso de mercadotecnia se cumplirá con lo establecido en la legislación vigente sobre propiedad industrial, para ello es necesario:
  - Mantener un representante ante la Oficina Cubana de Propiedad Industrial a fin de que mantenga el flujo de información, realice los trámites que sean pertinentes para proteger las diferentes modalidades de la propiedad industrial.
  - Suscribirse al boletín oficial de la OCPI.
  - Utilizar los servicios de asesoría e información de la OCPI sobre marcas y patentes para el análisis de proveedores.
  - Utilizar cláusulas apropiadas en los contratos que consideren:
    - La protección contra uso abusivo de los derechos de propiedad industrial.
    - La protección del secreto comercial (cláusulas de confidencialidad, etc.)

#### I.10.- Contratación económica.

La contratación económica en la empresa Rayonitro funciona de la manera siguiente; la estructura empresarial está integrada por un conjunto de Unidades Empresariales de Base y cuatro direcciones que son rectoradas por el Director General, los cuales en lo adelante serán quienes se encarguen de viabilizar, conformar y tramitar los negocios en sentido general.

En virtud de la organización y control que requiere la actividad contractual de la Empresa, es imprescindible establecer las normas y principios fundamentales que rigen esta labor.

##### I.10.1.- Normas para la aprobación de los contratos.

El Contrato es el documento legal en el cual se oficializan las relaciones contractuales entre dos o más entidades, a través de éste se prueban las relaciones monetarias mercantiles de las partes. Lo pactado en él es de obligatorio cumplimiento, ya que genera derecho y obligaciones.

Las partes ante el incumplimiento de los compromisos asumidos pueden acudir al órgano de arbitraje competente, para reclamar aquellas cuestiones que con anterioridad, no pudieron ser resueltas por la vía de la colaboración. La contratación económica en la Empresa está reglamentada por el procedimiento PDTP-04(CC)-02 "Procedimiento para Contratación Económica" del Capítulo 04 del Reglamento para la Organización y Dirección Técnica de la Producción.

1. El Contrato debe contener los siguientes requisitos y cláusulas:

- Personalidad Jurídica de las partes que lo suscriben: Denominación, Domicilio Legal, No. Cuenta Bancaria, No. Código Agencia Bancaria.
- Representante legal y resolución que lo designa.
- Objeto del Contrato.
- Alcance.
- Obligaciones de las partes (incluye cantidad, calidad, garantía, transportación, plazos de entrega y otros aspectos de interés).
- Precio y forma de pago (término de pago y medio de pago).
- Envases, medios de carga, marcas, etiquetas, peso, etc.
- Reclamaciones.
- Fuerza mayor y hecho fortuito como causa de impuntualidad.
- Arbitraje.
- Buena fe y confidencialidad.
- Transmisibilidad de los derechos de cobros y otros patrimoniales.
- Cláusula Integral.
- Protección al uso abusivo de los derechos de propiedad industrial.
- Vigencia del contrato, modificaciones y cesación de sus efectos.
- Lugar, fecha de suscripción y firmas y cuños del mismo por las partes.

2. Los niveles de aprobación de los contratos, serán los siguientes:

- La Empresa aprobará los contratos cuyo monto económico sea hasta de 50 000.00 USD. (Director General).
- El Grupo Empresarial Químico – Farmacéutico aprobará aquellos cuyo monto exceda los 50 000.00 USD y no rebase los 100 000.00 USD.
- El MINBAS aprobará los que excedan de 100 000.00 USD.

3. La facultad para firmar contratos la ostenta el Director General, siendo el máximo responsable de la contratación, el cual podrá delegar en representantes legales, cuyas manifestaciones de voluntad dentro de los límites de sus facultades, son eficaces a favor o en contra del representado como si fuera él mismo quien hubiera obrado. Sus facultades le son conferidas expresamente por Resolución emitida por el Director General de la entidad, donde se aclarará el monto del contrato a firmar si éste excediera de las regulaciones planteadas dentro de las determinaciones de la ley vigente.

I.10.2.- Tipos de contratos que quedan establecidos en la empresa:

- Contratos económicos de servicios.
  - Contratos económicos de compraventas para suministros.
  - Contratos económicos laborales.
  - Contratos económicos de compraventa para ventas.
  - Contratos económicos de seguros.
  - Contratos económicos de arrendamiento.
4. Se creará un registro único de contratos, donde se archivará el original de cada uno de ellos una vez concertados, enviando una copia de los mismos a cada una de las áreas que están responsabilizadas con su cumplimiento o ejecución.
5. El Director del área implicada asumirá o puede delegar en un especialista responsable todos los trámites requeridos para la aprobación del contrato, el cual es el encargado de solicitar el Modelo RC (Revisión de Contratos) al área jurídica, así como presentarlo ante los diferentes especialistas que deben emitir sus criterios.
6. Este modelo sólo puede ser habilitado por la asesoría jurídica, la que lo foliará con un No. de Orden, por lo que no podrá ser reproducido por ningún otro departamento.
7. Todo contrato antes de ser suscrito será presentado al Director del área en cuestión, para que emita su aprobación en el Modelo RC, a través de su firma.

8. Una vez terminado el trámite anterior será presentado al área jurídica, para que sea revisado y aprobado, emitiéndose por parte del especialista las consideraciones o modificaciones que considere necesarias dejando constancia en el registro único existente en la Empresa habilitado al efecto.
9. De igual manera, el área que reciba una reclamación de otra entidad, está obligada a comunicarlo de inmediato al área jurídica para su control y posterior tramitación, pues la respuesta a efectuar se confeccionará de conjunto, basándose en el análisis de las cláusulas descritas en el Contrato suscrito entre las partes, el cual se detalla en el anexo # 2, tomado del procedimiento de contratación establecido por el SIME.

## **CAPITULO II. Metodología para la aplicación del Procedimiento para el autofinanciamiento en CUC en la Unidad Empresarial de Base.**

II.1.- Descripción del objeto de estudio.

La Empresa Rayonitro fue creada el 1ro de Enero de 1985, tiene contemplado dentro de su objeto empresarial producir y comercializar de forma mayorista química ligera en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles proveniente del nivel de producción que realiza la Unidad Empresarial de Base (UEB) de la Química Ligera, la cual se encarga del diseño del producto y del proceso de elaboración del mismo, dentro de esos productos se relacionan:

- 1.-Lejía.
- 2.- Hidrodex.
- 3.- Ácido para batería.
- 4.- Ácido para baños
- 5.- Pintura.

La Misión de la empresa se fundamenta en:

Satisfacer las necesidades de Fertilizantes Químicos, Ácido Sulfúrico, Solución Electrolítica y otros productos químicos relacionados con estas producciones que demanden nuestros clientes, nacionales e internacionales en el momento oportuno, con una alta competitividad y eficiencia.

La Visión se define como:

La obtención del liderazgo nacional en la oferta de fertilizantes químicos, desarrollando nuevas tecnologías, así como la primacía en la producción de Ácido Sulfúrico y otros productos químicos en el país.

Hasta la actualidad la Unidad Empresarial de Base (UEB) de la Química Ligera tiene un comportamiento de gastos mayoritariamente en divisas siendo sus ingresos de forma desproporcional en moneda nacional representando un desbalance entre estos dos componentes, a pesar de que ha significado un soporte económico en etapas donde las producciones fundamentales no han logrado el nivel esperado para el cumplimiento del plan por disímiles razones no previstas.

Cuenta con una plantilla aprobada de 53 trabajadores desglosado por categoría ocupacional en el anexo # 3, (tomado del P-2 y el P-3 aprobado).

La plantilla ocupacional está cubierta al 88.7 % debido a que se encuentran vacantes 6 plazas de categoría ocupacional obrero, las causas de esta fluctuación estuvieron dadas por motivos salariales y lejanía del centro de trabajo fundamentalmente, el salario medio de esta Unidad es de \$ 364.00, desglosado por categoría ocupacional en el anexo # 4, (tomado del Informe de Trabajo y Salarios de la UEB).

II.2.- Metodología Investigativa aplicada para el análisis del objeto de estudio.

El objetivo principal de este capítulo no solo consiste en explicar las distintas fases de la investigación en concordancia con los objetivos planteados sino que también se enuncian aquellos métodos, técnicas y herramientas que permitieron realizar el análisis de las variables que comprenden el entorno externo e interno de la organización; hasta proponer estrategias de análisis para fortalecer las producciones.

II.2.1.- Etapas de la Investigación.

Uno de los aspectos más importantes que debe cumplir cualquier investigación es la organización de la misma. Con este fin, se ha querido estructurar este trabajo en 4 etapas tratando de lograr que la organización de las tareas a ejecutar redunde en la calidad de los resultados a alcanzar.

Etapa I.- Búsqueda y procesamiento de la información.

A partir del objetivo esencial de esta investigación se realiza una detallada búsqueda y revisión de la bibliografía acerca del tema, con el objetivo de adquirir conocimientos sólidos y fundamentar la correcta realización del estudio. Las bases teóricas se recopilan a partir de estudios y criterios precedentes de expertos, se procede a recopilar información primaria y secundaria necesaria para evaluar la actual situación de la UEB de la Química Ligera de la Empresa Rayonitro por un período de dos años (2007 y 2008). Distribuidas de la siguiente manera:

a) Caracterización Generalizadora de la UEB de la Química Ligera: Comprende la descripción del objeto de estudio, objeto social, estructura organizativa, misión y visión.

b) Datos Estadísticos de la producción y comercialización: Se recopilarán los principales indicadores relacionados con la actividad fundamental de la entidad. Durante el mismo se realizan valoraciones acerca del comportamiento de la actual demanda del producto solución electrolítica (Ver anexo # 6. Análisis Comparativo de los precios de Solución Electrolítica de la competencia, tomado del informe de Ventas y Mercadocternia de la Empresa Rayonitro), analizando su flujo en el período (2007-2008). Este trabajo en su propuesta de investigación pretende demostrar mediante las siete herramientas cuantitativas del control de la calidad, presuponiendo en el trabajo que realizamos, la evaluación y análisis de la calidad de la gestión, las cuales son:

- Diagramas de Tarjado. Recopilar información
- Histogramas .Analizar la forma, tendencia y dispersión
- Diagrama de Pareto. Determinar la prioridad ( 20 x 80)
- Diagrama Causa-Efecto. Análisis de causas.
- Diagrama de Dispersión. Evaluar la efectividad de las medidas.
- Estratificación. Subdividir la información para un mejor análisis
- Gráficos de Control. Análisis de la variabilidad de los procesos (WYVOS).

Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. (Ver anexo No 7, tomado del organigrama de la Dirección Técnica de la Empresa Rayonitro)

#### Mapa de procesos

##### Procesos principales

Pedidos

Planificación

Producción

Inspección final

Embalaje y entrega

Garantía

##### Procesos de apoyo

Marketing

Compras

Química Ligera

Control de la Producción

Finanzas

Facturación

Calidad

Ventas

### Política de Calidad y Objetivos

- Política que incluye un compromiso para cumplir con los requisitos ISO 9001:2005 y la mejora continua.
- Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.
- Establecidos en niveles pertinentes dentro de la organización.
- Política: En qué necesitamos ser buenos? (el propósito de nuestra empresa)
- ¿Quién debe decidir esto?
- ¿Cómo lo deciden? (particularmente relevante donde pueden ser partes interesadas los clientes o los órganos reguladores)
- La posibilidad de que sean medibles es un factor clave
- ¿Implica esto una actividad solitaria o debería ser los datos de salida de un proceso?

### Objetivos de Calidad

- Establecidos para proporcionar un enfoque para dirigir la organización.
- Los objetivos determinan los resultados deseados y llevan a la organización a utilizar recursos para obtener resultados.
- Los objetivos necesitan ser medibles y alcanzables.

### Calidad: premisa para la Excelencia

- La institución y el otorgamiento de Premios a la Calidad, tanto nacional como regional, han devenido en práctica internacional que propicia una excelencia en la gestión de las organizaciones basada en la innovación, aprendizaje institucional y la mejora continua, para lograr con eficacia y eficiencia la competitividad y sostenibilidad de los resultados de la gestión.
- Resultados en la motivación de las organizaciones en la búsqueda de la eficiencia y la competitividad sobre la base de un Modelo de Gestión de Calidad Total, en un camino franco hacia la Excelencia.

### Causas que dificulten la calidad de la gestión:

#### Eficacia de la organización

Es la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente o de la empresa.

### Eficiencia de la organización

Tiene una clara dimensión económica, por cuanto implica la selección idónea y la administración eficaz y eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales; así como producir con el menor costo posible lo que conlleva a incrementar la productividad al organizar de forma óptima el proceso de servicio.

### Efectividad de la organización

La efectividad es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos.

### Definición de Administración:

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de: planeación, organización, dirección y control.

- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.

### Etapa II. Análisis del funcionamiento del objeto de estudio

Para dar cumplimiento a esta etapa se debe tener en cuenta el criterio de los clientes tanto internos como externos, o sea, como estos perciben a la organización. Teniendo en cuenta este planteamiento se desarrollarán las siguientes actividades:

a) Evaluación de los clientes externos acerca del funcionamiento del objeto de estudio: Se tomarán los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas por parte de la Dirección de Ventas y Marketing a los clientes que han establecido relaciones contractuales, así como se realizará un estudio sobre los principales planteamientos que reflejan las quejas de los clientes en el período comprendido del año 2007 al 2008.

b) Diagnóstico actual con la participación de clientes internos acerca del funcionamiento del objeto de estudio: Con el objetivo de realizar una evaluación a partir del criterio de clientes internos acerca de la influencia del entorno general en el funcionamiento de la organización, se utiliza como herramienta la Matriz DAFO teniendo en cuenta los siguientes pasos:

b-1) Selección del Grupo de Expertos: Para determinar los criterios a valorar se determinarán, a través del método de expertos, se efectuó un trabajo grupal en el cual participaron 7 especialistas de la Empresa Rayonitro que representan diferentes procesos de la organización. Cuando se determina la importancia relativa de cada criterio los especialistas expresaron sus opiniones con relación a la importancia de los criterios a valorar, lo que motivó la realización del trabajo grupal, en el cual participaron los 7 especialistas. Para la aplicación de los siguientes pasos:

- Llevar a la tabla el resultado de la evaluación de cada experto.
- Sumatoria de todos los valores por fila.
- Cálculo del coeficiente T ( $T = \sum^m \sum^k A_j/K$ )

Donde:

- m : número de expertos
- K : Cantidad de características
- Se realiza el control de las características cuyo valor es menos que el coeficiente T
- Cálculo de  $\Lambda$ , se hace por fila una por una  $\Lambda = EA - T$

Etapa III. Análisis Posibles Tendencias en el futuro inmediato (Entorno general)

Para la realización de este análisis se declaran los posibles escenarios del entorno en los que se moverá la UEB objeto de estudio en el futuro a mediano plazo, teniendo en cuenta los grupos implicados, factores claves determinados y considerando las amenazas y oportunidades del entorno.

Escenario Positivo
Escenario Intermedio
Escenario Negativo

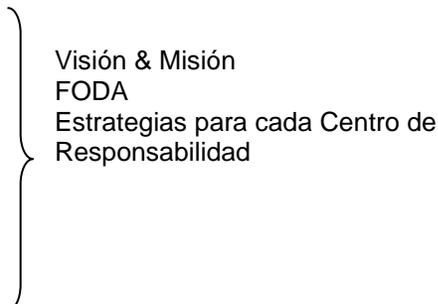
Procesos de administración

1.- Proceso de Planificación:

El sistema de producción y venta es visto como un proceso, por tanto planeamiento es la primera función que se ejecuta.

Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

### PLANIFICACIÓN

- Formular objetivos
  - Fijar metas
  - Promover estrategias, tácticas y políticas
  - Confeccionar programas
  - Elaborar presupuestos
- 
- Visión & Misión  
FODA  
Estrategias para cada Centro de Responsabilidad

### 2.- Proceso de Organización:

Para poder llevar a la práctica este estudio, es necesario crear una organización. Es función de la administración determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización del mismo. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los resultados del estudio sean integralmente apropiados. A su vez los objetivos de la empresa que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

Se propone la siguiente organización, en la cual se muestran las relaciones internas de las partes de la empresa que desarrollarán el trabajo. (Ver anexo 8)

#### Funciones:

Director General.

- Definir los objetivos, los factores ocultos y los parámetros críticos.
- Concertar y administrar el trabajo.
- Especificar el alcance del trabajo, en función de los objetivos y estrategias.
- Formar y organizar el equipo de trabajo para la labor.
- Definir las tareas.
- Planificar todo el trabajo, incluyendo: configuración, alcance, costos, plazos y métodos de ejecución.

Director UEB Química Ligera.

- Asegurar que la Asesoría técnico documental sea provisto de toda la documentación existente.
- Producir de forma mayorista química ligera en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles, la cual se encarga del diseño del producto y del proceso de elaboración, con la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Participar en el proceso de implementación.
- Aplicar los procedimientos de mejoras continuas de la imagen del producto.

Director Ventas y Mercadotecnia.

- Gestión de facturas de cobros.
- Servir de enlace entre las partes interesadas.
- Control de calidad del proceso.
- Comercializar de forma mayorista química ligera en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles proveniente del nivel de producción que realiza la Unidad Empresarial de Base (UEB) de la Química Ligera.
- Gestión de Mercado en la práctica en moneda libremente convertible.

Director Económico y Asesoría Técnico documental.

- Identificar y gestionar sistema de facturas de cobros y pagos.
- Diseñar el proceso de implementación y certificación del sistema de calidad

ORGANIZACIÓN

- Definir tareas
- Agrupar en cargos
- Determinar responsabilidades
- Establecer líneas de autoridad
- Jerarquizar
- Relacionar unidades
- Departamentalizar

Características organizacionales  
(H. Mintzberg)  
Organigrama  
Estructura

### 3.- Proceso de Dirección:

Esta función envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro que esta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible.

#### DIRECCIÓN

- Motivación
  - Activación
  - Ambientación
  - Liderazgo
  - Comunicación
  - Delegación
  - Coordinación
- } Sistemas administrativos (R. Likert)  
Estilos gerenciales (J. Ponte)

### 4.- Proceso de Control:

Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

#### CONTROL

- Confeccionar estándares
  - Medir rendimientos
  - Comparar con estándares
  - Corregir desviaciones
  - Ajustar
- } 1. Detectar desvío  
2. Analizar las causas  
3. Medidas correctivas

#### Etapa IV Formulación de Estrategias.

En esta etapa, a partir del diagnóstico realizado teniendo en cuenta la formulación de la solución estratégica general y la evaluación de los datos estadísticos obtenidos en la investigación, se proponen estrategias con el objetivo de fortalecer la actual situación en la producción y comercialización del producto solución electrolítica.

El Análisis Económico Sistemático es un instrumento fundamental para evaluar los resultados productivos, económicos y financieros y para seleccionar las alternativas más eficientes y eficaces desde el punto de vista económico. Incluye la elaboración del Plan de Negocios, los Presupuestos, el Análisis Económico Mensual y la Evaluación Integral Anual, basados en la aplicación de la Dirección por Objetivos, como método mediante el cual los jefes y subordinados de común acuerdo, identifican los objetivos a alcanzar, definen las responsabilidades individuales en tareas concretas enmarcadas en el tiempo y dirigidas a lograr los resultados esperados como vía de garantizar que cada uno sepa qué tiene que hacer y la plena participación de los jefes y trabajadores en la dirección de la Empresa y su asimilación de una cultura orientada al cambio, el trabajo en equipo y la búsqueda del mejoramiento continuo sin que esto implique que se reduzca la responsabilidad individual de cada uno de los jefes facultados para tomarlas.

Interpretación de los estados financieros: El conocimiento de esta interpretación sirve a las administraciones y sindicatos como guía para desplegar un trabajo más acertado, a fin de dar una utilización más eficiente a la fuerza de trabajo y los recursos disponibles, mejorando la organización del trabajo y los procedimientos y métodos que posibiliten su control<sup>4</sup> Los estados financieros son modelos económicos de la empresa que muestran en forma resumida las transacciones económicas efectuadas en cierto período, o el estado económico resultante de dichas transacciones al final del período. Se plantean diferentes criterios sobre los denominados estados básicos, algunos refieren dos y otros tres, ó más.

---

<sup>4</sup> COLECTIVO DE AUTORES. MATERIAL DE CONDUCTA. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS. COMBINADO DE PERIODICOS GRANMA. PAG 17

A saber:

1. Estado de posición financiera o balance de situación.
2. Estado de resultado o estado de ingresos o estado de pérdidas y ganancias o también llamado estado de cuenta de pérdidas y ganancia.
3. Estado de cambio de posición financiera o estado de origen y aplicación de recursos.

El diagnóstico será útil si:

- Se basa en el análisis de todos los datos relevantes.
- Debe hacerse a tiempo.
- Debe ser realizado de forma continuada (diagnóstico permanente)
- Realizado no sólo al área económico – financiera, sino también a las áreas de (organización, marketing y comercial, Industrial y tecnología y al factor humano).

De los varios reportes que se emiten, el informe anual es probablemente el más importante. Presenta cuatro estados financieros básicos:

- a. El estado de resultados.
- b. El balance general.
- c. El estado de utilidades retenidas.
- d. El estado de flujo de efectivo.

Todos estos documentos proporcionan un panorama contable con relación a las operaciones del negocio, a su posición financiera.

#### Particularidades del Estado de Resultados.

El mismo se confecciona para un período determinado, generalmente de un año y refleja las operaciones realizadas en la empresa en ese período; muestra lo ocurrido entre dos puntos en el tiempo, es un concepto de flujo. Se confecciona partiendo de los saldos finales de las cuentas de gestión (cuentas de gastos e ingresos que aparecen en el libro mayor, esto es, del asiento de liquidación de resultados del ejercicio formulado en el diario, derivándose directamente de los saldos de las cuentas de contabilidad). Objetivo fundamental: Alcanzar un adecuado conocimiento de la cifra y los componentes del resultado permitiendo con ello evaluar la gestión de la empresa y su eficiencia, así como facilitar la predicción de la capacidad de la empresa para generar flujos de tesorería.

Expresa: ingresos – gastos = resultados

Ingresos:

Importe de las ventas de mercancías o de los servicios prestados; Arrendamiento de equipos (alquileres); Servicios de comedor y cafetería a los trabajadores; Servicios prestados en talleres de la empresa; cobro de transporte del personal; aumento de las existencias de productos terminados; Intereses cobrados por acciones adquiridas de otras empresas.

Gastos:

Consumo material (compras + existencia inicial – existencia final); Gastos de comedor; Costo de los artículos vendidos a los trabajadores; Intereses acumulados por préstamos obtenidos; Salarios; Seguridad social.

Las técnicas para el análisis del estado de resultados son:

Conversión de los estados de resultado a porcentajes (tamaño común.)

Establecimiento de variaciones absolutas, porcentuales y estructurales.

Gráficos.

Aplicación del método de sustituciones en cadena a la variación de la utilidad neta. Teniendo en cuenta las técnicas para el análisis del estado de resultados expuestas en la bibliografía consultada nos dimos a la tarea de utilizar:

1ero. El establecimiento de las variaciones absolutas y porcentuales a partir de la elaboración de una tabla de doble entrada para el análisis vertical y horizontal.

2do. Confección de gráficos.

A través de los efectos identificados se procede a:

Localizar sus causas originales

Describir la realidad actual de la organización empresarial

Los aspectos anteriores permiten diseñar un plan de acción dirigido hacia el alcance de una realidad futura deseada.

Secuencia lógica del análisis financiero

Al analizar la evolución de los componentes de las ventas netas, el costo de ventas es una parte de ellas. En una profundización de ese estudio, es necesario analizar el comportamiento de los factores que integran el costo de ventas, lo que lo convierte en un nuevo todo, y así sucesivamente hasta agotar las necesidades de nuevas aperturas.

Además, el todo puede mostrar una conducta favorable y estar encubriendo problemas e ineficiencias; por ejemplo, el costo de ventas puede disminuir y alguno de sus componentes tener una evolución desfavorable. Una empresa puede obtener utilidades y una línea de productos o servicios operar con pérdidas. Una empresa puede generar flujos de efectivo positivos totales.

#### Análisis de liquidez

1. Capital de trabajo.
2. Índice de solvencia o endeudamiento.
3. Índice de liquidez inmediata o prueba ácida.

Dominar estos conceptos resulta indispensable para el desarrollo de la sagacidad del analista y la plena comprensión del significado general del análisis, como el estudio realizado para separar las distintas partes de un todo. Para una organización empresarial es vital detectar los problemas, tanto externos como internos, de forma tal que se reconozcan tanto las amenazas y las oportunidades que vienen del exterior de la empresa, como sus debilidades y fortalezas, las que existen internamente. No se puede actuar contra un problema mientras no se identifique y se localicen sus causas, como ya ha sido señalado. Observe el siguiente diagrama que muestra de forma resumida los factores que pueden influir en los efectos económico – financieros, y que se pueden detectar a través del análisis de los estados financieros. Una razón es una simple expresión matemática de la relación de una partida contra otra, es el cociente entre magnitudes que tienen una cierta relación significativa y por este motivo se comparan.

Capital de trabajo neto =  $ac - pc$

Razón corriente o Índice de solvencia =  $ac / pc$

Razón rápida o liquidez inmediata =  $[ac - Inventarios] / pc$

- Análisis de solvencia o endeudamiento

Razón de deuda =  $deuda\ total\ o\ pasivo\ total / activo\ total$

Razón deuda/ patrimonio =  $\frac{deuda\ total\ o\ pasivo\ total}{patrimonio}$

Calidad de la deuda =  $resultado\ pasivo\ circulante / total\ de\ pasivo$

### Análisis de actividad

- Rotación del inventario = costo de ventas/ inventario promedio
- Ciclo de inventario = 365 días/ rotación del inventario
- Rotación de cuentas por cobrar  
= ventas netas / cuentas por cobrar promedio
- Ciclo de cobro = 365 días / rotación de cuentas por cobrar
- Rotación de cuentas por pagar  
= compras / cuentas por pagar promedio
- Ciclo de pago = 365 días/ rotación de cuentas por pagar
- Rotación de los activos = ventas netas / total de activo  
Ciclo de rotación de los activos  
= Número de días promedio / rotación de los activos

### Análisis de la rentabilidad

Margen de utilidad = utilidad período / ventas

Costo por peso de venta = costo de venta / ventas

Gastos generales y de administración por peso de venta

= gastos generales y de administración / ventas

Utilidad sobre los activos = utilidad período / activos totales

Utilidad sobre el patrimonio = utilidad período / patrimonio

Rotación total de los activos=ventas/ total de activos

### Análisis del Capital de Trabajo.

Otro concepto del cual oiremos mucho en la realización de este trabajo es capital de trabajo (CP) el cual se define como los fondos o recursos con que opera una empresa a corto plazo, después de cubrir las deudas y obligaciones que vencen a ese corto plazo.

El control eficaz del capital de trabajo es una de las funciones más importantes de la gerencia financiera; esto está dado por diversas razones, como es la relación estrecha que existe entre el crecimiento de las ventas y el del activo circulante. Otro aspecto es el tamaño de las partidas que conforman el capital de trabajo, como pueden ser efectivos, partidas a cobrar, inventarios, préstamos bancarios a corto plazo, partidas a pagar , entre otras; el manejo eficiente del capital de trabajo puede determinar la supervivencia de las empresas.

Por último, el exceso en este tipo de inversión puede afectar la rentabilidad de las mismas.

CT = ac – pc      AC=activo circulante      PC=pasivo circulante

#### Eficacia del capital de trabajo

1. Administración de la caja o del efectivo.
2. Administración de los valores negociables.
3. Administración de las cuentas por cobrar a los clientes.
4. Administración de los Inventarios.
5. Administración del financiamiento a corto plazo o el pasivo circulante.

#### Incidencia de algunos elementos en el Capital de Trabajo

Efectos de activos circulantes más líquidos y pasivos circulantes en el capital de trabajo.

Efectos de los niveles de los activos circulantes y pasivos circulantes en el capital de trabajo.

Reglas para la determinación de la Variación de Capital de Trabajo:

- 1.- Aumentos de capital de trabajo (aumentos de activos circulantes y disminuciones de pasivos circulantes).
- 2.- Disminución de capital de trabajo (disminución de activos circulantes y aumentos de pasivos circulantes)
- 3.- Aumento neto de capital de trabajo (aumentos de capital de trabajo mayores que las disminuciones de capital de trabajo).
- 4.- Disminución neta de capital de trabajo (disminuciones de capital de trabajo mayores que aumentos de capital de trabajo).

La razón pasivo circulante a activo total de la empresa indica el porcentaje de los activos totales de la empresa que se han financiado con los pasivos circulantes

Razón circulante = total de pasivo circulante / total de activo.

Flujos de cajas o flujos de efectivos.

Las obligaciones financieras se pagan con efectivo y no con ganancias. Las actividades rentables, no necesariamente brindan el efectivo que se necesita, ni tampoco las actividades generadoras de efectivo son obligatoriamente rentables.<sup>5</sup>

El término efectivo<sup>5</sup> comprende el efectivo en caja y bancos y las inversiones temporales que se utilizan normalmente para invertir en forma transitoria los excedentes de dinero en caja y bancos.

Flujos de caja o de efectivo: Son aquellos que surgen de las operaciones normales de la empresa, es decir son iguales a la diferencia existente entre el ingreso por ventas y los gastos erogados en efectivo, incluyendo los impuestos pagados.

Para el uso eficaz del flujo se deben seguir algunas recomendaciones:

- Usarlo para EVALUAR las acciones antes de convertirlas en obligación , no para evaluar consecuencias (por eso debemos proyectarlo al menos para cuatro semanas)
- Documentar adecuadamente el crédito, es decir lo que no se cobrará al contado. Utilizar los mecanismos expuestos en la resolución 56/2000 que trata acerca de las letras de cambio.
- Organización del flujo de información para asegurar actualización y exigencia.

### II.3.- Métodos de investigación.

#### II.3.1.- Métodos teóricos de investigación.

##### 1.- Los métodos de análisis y de síntesis.

El análisis es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión entre las partes.

El análisis y la síntesis no existen independientemente uno del otro. En la realidad el análisis se produce mediante la síntesis: el análisis de los elementos de la situación problemática se realiza relacionando estos elementos entre sí y vinculándolos con la situación problema como un todo. A su vez la síntesis se produce sobre la base de los resultados alcanzados previamente por el análisis.

##### 2.- Los métodos de inducción y de deducción.

##### 3.- El enfoque en sistema.

##### 4.- Modelación.

---

<sup>5</sup> J. MORENO. LAS FINANZAS EN LA EMPRESA. INFORMACION, ANALISIS, RECURSOS Y PLANEACION. CUARTA EDICION. EDITORIAL FELIX VARELA. LA HABANA 2005 PP 63-77.

### II.3.2.-Métodos empíricos de investigación.

1.- La observación.

2.- La encuesta. (Ver anexos 9 y 10)

### II.3.3.- Métodos estadísticos.

Proponemos definir para este trabajo de investigación como población el total de gastos e ingresos en CUC de la UEB de la Química Ligera en los años 2007 y 2008.

La muestra se selecciona basado en un criterio probabilístico o de tipo aleatorio utilizándose el Muestreo Aleatorio Simple (MAS).

Para la selección de la muestra se enumeran todos los elementos de la población desde 1 hasta N, en el caso que nos ocupa fueron enumerados los gastos e ingresos en CUC incurridos en la UEB de la Química Ligera desde el mes de Enero a Diciembre de los años 2007 y 2008.

- Se confecciona una tabla de números aleatorios utilizando las herramientas de Microsoft Excel, se seleccionarán números aleatorios (NA) de tantos dígitos como N. Con los datos de la muestra obtenida se elaborará una tabla de distribución de frecuencias con el objetivo de agrupar datos y determinar el grado de autofinanciamiento a través de la relación ingreso/gastos en CUC objeto de la muestra. El número que se muestra en total se le llama frecuencia absoluta. Si dividimos la frecuencia absoluta entre el total de observaciones, el resultado sería la frecuencia relativa para esa categoría.

Si se acumula la frecuencia relativa de cada categoría se tendría la frecuencia acumulada, la cual es un número creciente que para la última categoría tendrá el valor de la unidad (1). Para graficar los resultados obtenidos, si se utilizan totalmente la relación Ingreso Gastos la variable Ingreso Total asumirá el valor 2, para la utilización de Gastos en CUC se asumirá el valor 1 y para la utilización de Ingresos en CUC asumiremos el valor 0. (Ver anexo No 11).

Resulta útil representar gráficamente los distintos tipos de frecuencia que aparecen en la tabla de frecuencia y para ello utilizaremos el Histograma que es un gráfico de barras verticales.

#### II.4.- Resultados Esperados.

La Metodología presentada, integrada por diferentes técnicas, contribuye a realizar un diagnóstico actual con el objetivo de obtener información para con posterioridad diseñar estrategias para lograr un mejor análisis e interpretación de los estados financieros que permitan el desarrollo de esta entidad y por ende su dignificación efectiva, lo que debe contribuir a que la misma aumente sus ventas y por tanto sus ingresos en CUC.

### **CAPITULO III.- Organización y aplicación del procedimiento para el autofinanciamiento en CUC en la Unidad Empresarial de Base.**

En el presente capítulo se hará la aplicación práctica de la investigación, lo que permitirá diagnosticar la situación actual de la UEB de la Química Ligera y organizar el procedimiento a utilizar.

#### III.1.- Diagnóstico estratégico y situación actual de la UEB de la Química Ligera.

Para realizar el diagnóstico de la situación actual se realizó una matriz DAFO, partiendo de la realización de una tormenta de ideas, herramienta que permite hacer una lista de ideas que pueden ser criticadas, editadas y clasificadas de las más importantes a las menos importantes, la cual se realizó con todos los trabajadores del centro y en un segundo momento fueron seleccionadas por el grupo de expertos.

El objetivo del análisis de la Matriz DAFO es deslindar aquellas circunstancias, condiciones, tendencias, fuerzas que tendrán relevancia para formular los objetivos y estrategias de mercadotecnia, exponiendo las condiciones internas frente a los horizontes y barreras actuales y posibles del entorno. De esta manera permite captar cuáles son los aspectos claves en los que debe centrarse toda la reflexión estratégica subsiguiente.

#### Fortalezas

- Preferencia de clientes.
- Personal calificado en general a diferentes niveles.
- Equipos de dirección a diferentes niveles.
- Infraestructuras de la actividad.
- Buena dotación de medios de computación para la automatización de los procesos.
- Estabilidad de la fuerza de trabajo

#### Oportunidades

- Necesidad de sustituir importaciones.
- Reorganización y establecimiento de una política única para la red de cadenas de ventas en moneda libremente convertible.

### Debilidades

- Inutilizada imagen del producto.
- Niveles actuales de la organización de la actividad.
- Falta de políticas integradas (dirección de los procesos, comercialización, precios).
- Falta de recursos.
- Resistencia a cambios.
- Insuficiente promoción.
- Insuficiente desarrollo alcanzado por la red de venta y sus funcionarios en el mercado en moneda libremente convertible.

### Amenazas

- Recrudescimiento del bloqueo y disminución de remesas.
- Entorno competitivo del turismo.
- Infraestructura vial y señalización del país.

### Definición del problema estratégico general:

Se obtiene a partir de la Matriz DAFO, una vez definidos los aspectos más importantes, que fueron filtrados y ponderados por voto secreto.

El problema estratégico general queda definido de la siguiente forma:

Si las amenazas de recrudescimiento del bloqueo y disminución de remesas, el entorno competitivo del turismo y la infraestructura vial y señalización del país, se materializan, teniendo en cuenta las debilidades de la UEB, de una inutilizada imagen del producto, los niveles actuales de la organización de la actividad, la falta de políticas integradas (dirección de los procesos, comercialización, precios), la falta de recursos, la resistencia a cambios, la insuficiente promoción además del también escaso desarrollo alcanzado por la red de venta y sus funcionarios en el mercado en moneda libremente convertible, no podrán emplearse las fortalezas de ser preferencia de clientes, disponer del personal calificado en general, estabilizar la fuerza de trabajo, mantener equipos de dirección a diferentes niveles, mantener las infraestructuras de la actividad, contar con buena dotación de medios de computación para la automatización de los procesos.

Para aprovechar las oportunidades de disponer con la reorganización y establecimiento de una política única para la red de cadenas de ventas en moneda libremente convertible, contar con la necesidad de sustituir importaciones.

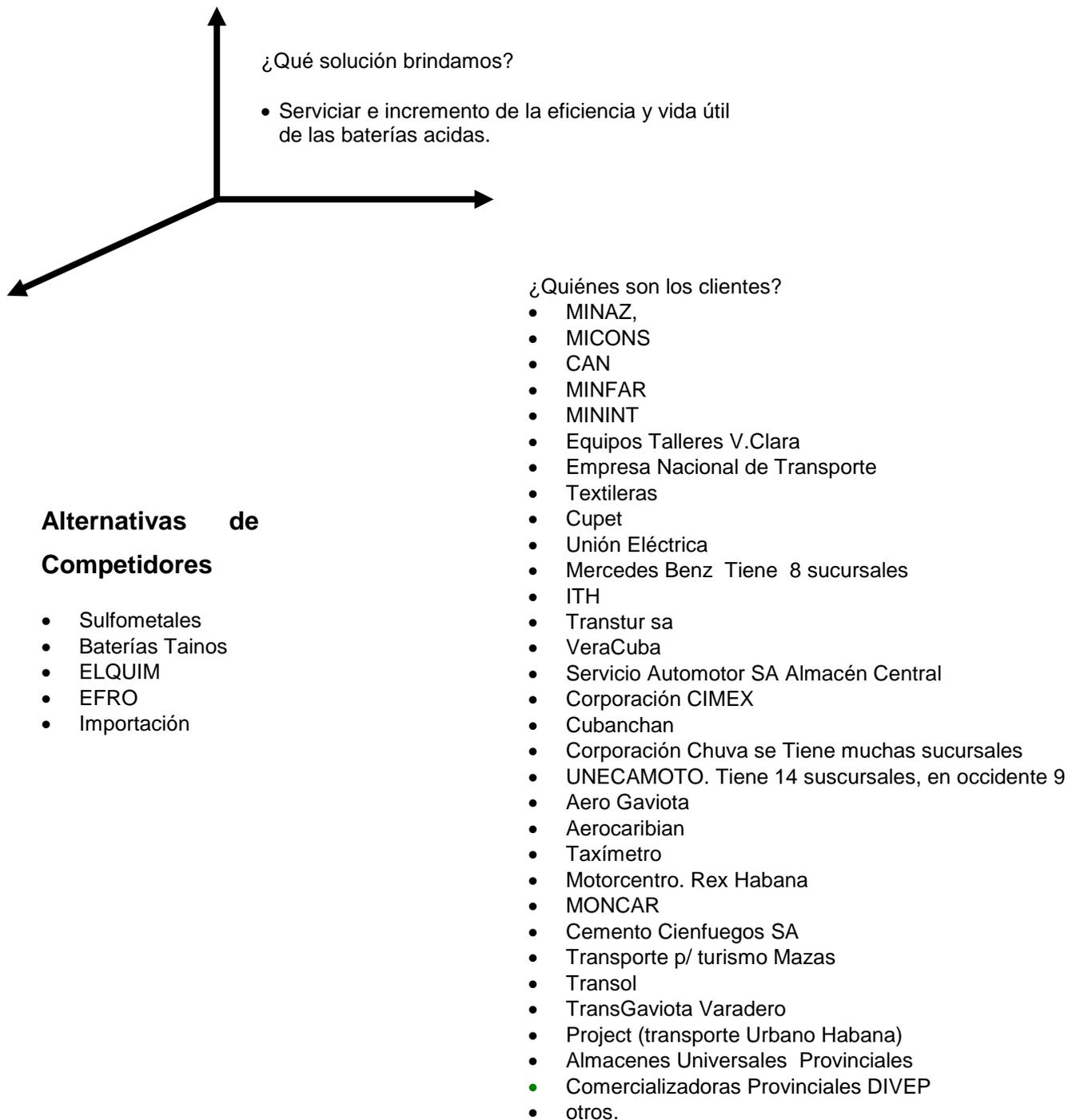
La Solución Estratégica General queda definida como:

Con la Matriz DAFO, la Solución Estratégica General se define: Utilizar plenamente las fortalezas en las oportunidades que se presentan para minimizar las amenazas y superar las debilidades, quedando como sigue:

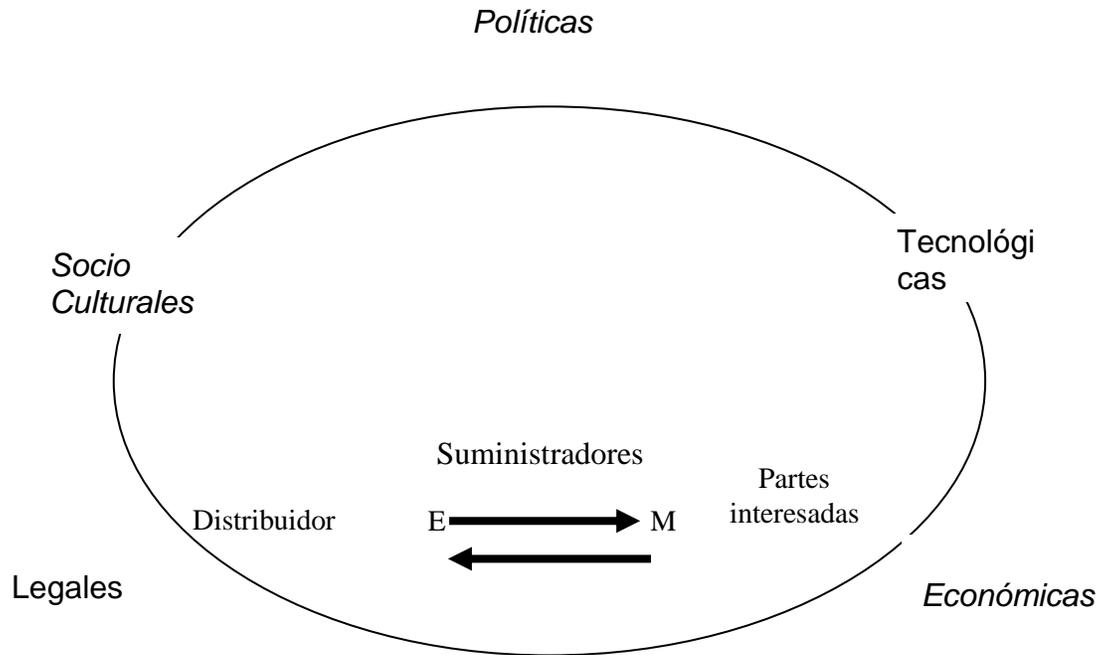
Utilizar plenamente las fortalezas de ser una preferencia de clientes, contar con un personal calificado en general, mantener un equipo de dirección a diferentes niveles, tener una infraestructura de la actividad, beneficiarse con una buena dotación de medios de computación para la automatización de los procesos.

En las oportunidades de disponer con la reorganización y establecimiento de una política única para la red de cadenas de ventas en moneda libremente convertible, contar con la necesidad de sustituir importaciones, para minimizar las amenazas de recrudescimiento del bloqueo y disminución de remesas, el entorno competitivo del turismo y la infraestructura vial y señalización del país, superando las debilidades de la UEB, de una inutilizada imagen del producto, los niveles actuales de la organización de la actividad, la falta de políticas integradas (dirección de los procesos, comercialización, precios), la falta de recursos, la resistencia a cambios, la insuficiente promoción además del también insuficiente desarrollo alcanzado por la red de venta y sus funcionarios en el mercado en moneda libremente convertible.

### III.2.- Análisis del Microentorno.



### III.2.1. Análisis del entorno:



#### Coyunturas políticas.

1. Sustituir importaciones. Genera un efecto favorable al propiciar que la producción nacional pueda asumir los nichos de mercado que hoy importan.
2. Crear fondos exportables. Genera un efecto favorable porque presiona a la producción nacional a perfeccionarse, entrando en competencia y buscar alternativas.

#### Coyunturas tecnológicas.

1. No tiene relevancia en el producto.
2. Coyuntura Medio Ambiental.
3. Reducción del impacto ambiental que generan las producciones químicas. Constituye una barrera para el desarrollo de la producción.
4. Existencia del programa para la descontaminación de la Playa del Judío.

### Coyuntura Económica.

1. Operaciones comerciales con la doble moneda. Crea barreras en la comercialización de este sector, obligando a establecer diferentes precios según la modalidad en que opere el cliente.
2. Crecimiento del parque de transporte en el país implica mayor consumo de este producto.

### Coyuntura Legal

1. Que el producto está seleccionado por el Consejo de Ministro para su desarrollo.

### Coyuntura Sociocultural.

1. Tradición productiva de más de 40 años.

### III.2.2. Análisis de la Competencia:

Sulfometales: Es productor de la materia prima fundamental para la producción de Solución Electrolítica, ha hecho esfuerzos por penetrar el mercado, actualmente tiene contrato y comercializa con la corporación Cimex. Tiene ubicación geográfica desfavorable.

Baterías Taino: Su objeto social es producir Baterías Ácidas, ha aprovechado la comercialización de las mismas para introducir el ácido de batería como valor agregado, cuenta con un nicho de mercado minoritario, el volumen de importación de baterías ácidas secas cubre el 50 % del mercado nacional. Tienen posición geográfica desfavorable, aunque con una oficina comercial en Ciudad Habana.

ELQUIM: Produce el ácido de batería con materia prima que Rayonitro suministra, tienen una posición geográfica en desventaja por lo cual crearon una oficina comercial en Ciudad La Habana.

EQRO: Produce el ácido de batería con materia prima que Rayonitro suministra, tienen una posición geográfica que favorece la comercialización en la región central y oriental del país.

### *Análisis de los Suministradores:*

El suministro total de las materias primas está a cargo de la propia organización Rayonitro. Además suministra la materia prima a ELQUIM y EQRO.

#### Análisis de los Distribuidores:

El producto se comercializa en distintas modalidades, a granel a consumidores presupuestados y al MINAZ y envasado al resto de los consumidores.

El producto se comercializa mediante entrega al cliente en los almacenes del suministrador o cliente. La distribución se realiza directa e indirecta.

#### *Otras partes:*

#### Delegación Territorial de Normalización:

- No permite la transacción comercial con equipos de medición no verificados.
- Los productos tienen que tener las normas de especificaciones de calidad.
- Inspeccionan el cumplimiento de lo anterior anualmente.
- La implantación de la norma ISO 9001:2000 es vital para penetrar mercados.

#### III.2.3 Análisis DAFO (Situación actual del entorno interno y externo de la Planta):

##### Debilidades.

- Deficiente estado técnico de la planta.
- La producción de Solución Electrolítica genera desperdicios líquidos que se vierte al entorno.
- Insuficiencia en el diseño del sistema logístico para la entrega en los almacenes del cliente.

##### Fortalezas.

- Ubicación geográfica favorable para la comercialización.
- Precios competitivos
- Calidad competitiva del producto.
- Existencia de un punto de venta en C. Habana.
- Disponer de este producto para la aeronáutica.
- Existencia en Rayonitro de una fábrica de Frascos Plásticos.

##### Oportunidades.

- Existe una demanda insatisfecha con la oportunidad de nichos de mercado en divisa.
- Política estatal de sustituir importaciones. Propiciando que la producción nacional pueda asumir los nichos de mercado que importan.

### III.3. Estrategia para la introducción y captación del mercado y liderar el mismo

- Captar los mercados que hoy no tiene Rayonitro y que son los siguientes:

1. Introducir la solución electrolítica como un paquete completo dentro de la oferta de la batería de ACUMAN aprovechando el sistema logístico que posee la Empresa de Acumuladores XX Aniversario con DIVEP como distribuidores del producto completo.
2. Introducir la solución electrolítica en el Grupo Empresarial Unecamoto perteneciente al SIME que consta de la siguiente estructura.

Grupo Unecatomo del SIME

División de motores y cajas

- EMP. de Motores Taino
- EMP. Granma. Matanzas.
- EMP. CEP. Fidel Rodríguez. Villa Clara
- Emp. Rep. José E. Comas Camaguey
- EMP. CEP. Alberto Montes de Oca .Holguín
- EMP. CEP. Cecilio Sánchez. Santiago de Cuba
- EMP. Serv. AEC. Automotriz. Ciudad Habana

Grupos Electrógenos

Moncar (centro de reacondicionamiento y comercialización de montacargas y equipos de elevación).

División de Ómnibus y camiones

Autoimport

Transimport

Firma comercial Grupo Unecamoto

EMP. Mixta y S.A

- TRANSBUSS S.A
- TRANSIME S.A
- MCV Servicio Mercedes Benz
- MCV Comercial Mercedes Benz.

Captar la red nacional de la Mercedes Benz S.A en las diferentes sucursales como son:

- ❑ Ciudad Habana ( Actualmente tienen contrato con Rayonitro)
- ❑ Varadero ( Actualmente tienen contrato con Rayonitro)
- ❑ Villa clara
- ❑ Cienfuegos ( Actualmente tiene contrato con Rayonitro)
- ❑ Camaguey
- ❑ Holguín
- ❑ Santiago de Cuba

Introducir la solución electrolítica en la Corporación Cubase Sociedad Automotriz S.A aprovechando la fortaleza de que se encuentra codificada con el código de barra EAN elemento clave para la logística del producto.

Firmado contrato con Rayonitro.

1. Agencia FIAT
2. Agencia PEUGEOT
3. Agencia de Galerías de Paseo
4. Distribuidora Automotriz
5. Agencia de Multimarcas
6. Agencia Vedado
7. Agencia Micar
8. Cadena de Servicentros Oro negro

Estos son los principales consumidores de las baterías importadas a razón de 15 contenedores anuales de una capacidad promedio de 1000 unidades/contenedor para una demanda de 15000 unidades.

3. Estabilizar la entrega de la solución electrolítica en la corporación Cimex en la cadena de tiendas TRD.
4. Lograr introducir la solución electrolítica en la red de comercializadoras ITH S.A.
  - a. División Matanzas-Varadero
  - b. División Villa Clara- Cienfuegos
  - c. División Holguín-Granma
  - d. División Santiago de Cuba-Guantánamo

Cumplir los requerimientos para lograr la introducción y maduración de los mercados siguientes.

Existencia de niveles de stock en almacenes que permitan la entrega al cliente en todas las modalidades que se ofertan.

- Mantener el producto con alta calidad. Certificar la misma
- Disponer de la transportación para la distribución de productos a puntos de ventas y almacenes.
- Lograr mejorar la imagen del producto tanto en el envase, etiquetado y el embalaje.

#### III.4. Formación del equipo de mejora.

En la mejora todos los integrantes de la organización deben esforzarse en *hacer las cosas bien siempre*. Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos. Para el análisis del proceso objeto de estudio se necesita un grupo que esté compuesto por personas que tengan experiencias en las actividades que comprenden el proceso en cuestión y que puedan aportar durante el rediseño del mismo.

Para la formación del equipo de mejora en función de determinar los criterios a valorar, a través del método de expertos, se efectuó un trabajo grupal en el cual participaron 7 especialistas de la Empresa Rayonitro que representan diferentes procesos de la organización.

Por tal motivo y por la importancia que confiere la Empresa a esta actividad se crea el Grupo de Marketing Estratégico, adscrito a la Dirección de la Unidad Empresarial de Base de Ventas a la que se le asignan funciones fundamentales con relación a la actividad de mercadotecnia definida en el Sub-sistema de Organización de la Producción.

Teniendo en cuenta que el Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de mejora continua cuyo objetivo central es incrementar al máximo la eficiencia y la competitividad se impone la necesidad de solucionar los problemas anteriores, y una de las vías es a través de la organización del sistema integral en la Empresa, para posibilitar las prestaciones de un mejor servicio a los clientes.

Los actuales entornos en los que se desarrolla la actividad empresarial, junto a la necesidad de responder de forma adecuada a los continuos cambios y constante incertidumbre a los que las organizaciones han de enfrentarse, conllevan a una significativa modificación en lo que a gestión empresarial se refiere.

Surge la necesidad de crear nuevas formas de administrar la UEB de la Química Ligera que permitan mejorar sus resultados. Se propone un cambio de enfoque de los sistemas de control de gestión que tribute al seguimiento de los factores claves de la gestión empresarial, donde la estrategia pasa a ser el factor clave del éxito de las organizaciones. Por tanto, el sistema de control debe ser diseñado de acuerdo con las estrategias, objetivos y planes existentes, los puestos de trabajo, las personas que ejercen las tareas de control y las características de la forma de dirección, de lo contrario resultarán ineficaces.

Se realizó un diagnóstico en la organización llegándose a la conclusión que era necesario aplicar estrategias que propicien el cambio, siendo este el objetivo de este trabajo. Cuando se determina la importancia relativa de cada criterio los especialistas expresaron sus opiniones con relación a la importancia de los criterios a valorar, lo que motivó la realización del trabajo grupal, en el cual participaron los 7 especialistas, que quedó como se muestra a continuación:

- Ingeniero Químico. (3)
- Ingeniero Industrial. (2)
- Msc Marketing.
- Lic. en Economía.

Esta etapa se realizó mediante una tormenta de ideas donde cada uno de los integrantes del equipo mencionó los procesos más relevantes según sus criterios. Los procesos seleccionados debían cumplir con una serie de características:

- Se pueden describir las entradas y las salidas.
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y que sugiera los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

Se hizo una lista de manera que todas las actividades desplegadas estuvieran incluidas en los procesos listados. El listado final de los procesos con las actividades desplegadas en cada uno de ellos se muestra en el Cuadro 3.1 además fue aprobado por la máxima dirección.

Cuadro 3.1. Tabla de procesos con las actividades desplegadas.

Procesos	Actividades Implicadas
Prestación del Servicio Técnico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento de plazos de diseño</li> <li>2. Cumplimientos de plazos de desarrollo</li> <li>3. Retoques debidos a cambios técnicos</li> <li>4. Inversión respecto al plan inicial</li> <li>5. Número de cambios en el proyecto.</li> <li>6. Entrega de proyectos a tiempo.</li> <li>7. Disponibilidad de equipos</li> <li>8. Averías.</li> <li>9. Disponibilidad de las aplicaciones.</li> <li>10. Tiempo de respuesta</li> <li>11. Consumos de energía</li> <li>12. Proyectos en plazo</li> <li>13. Cumplimiento del programa de mantenimiento</li> </ol>
Gestión Económica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de facturas (incorrectas, no pagadas/no abonadas, pendientes/devueltas)</li> <li>2. Exactitud de la contabilidad (errores en asientos contables, arqueos)</li> <li>3. Número de liquidaciones de gastos completadas sin errores, comparadas con el total de las presentadas</li> <li>4. Tiempos medios de elaboración de cuentas</li> <li>5. Número de facturas no realizadas en la fecha prevista</li> <li>6. Número de días de retraso en el pago de una factura</li> <li>7. Número de días de retraso en el cobro a clientes</li> </ol>

<p>Gestión Comercial y Marketing</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de facturas de cobros.</li> <li>2. Servir de enlace entre las partes interesadas.</li> <li>3. Control de calidad del proceso.</li> <li>4. Comercializar de forma mayorista química ligera en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles proveniente del nivel de producción que realiza la Unidad Empresarial de Base (UEB) de la Química Ligera.</li> <li>5. Gestión de Mercado en la práctica en moneda libremente convertible.</li> </ol>
<p>Producción</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de defectos en procesos intermedios</li> <li>2. Número de defectos en inspección final (intervención)</li> <li>3. Cumplimiento del calendario de inspección-auditorias</li> <li>4. Número de operaciones repetidas</li> <li>5. Número de productos - servicios no conformes</li> <li>6. Número de rechazos</li> <li>7. Números de cambios en la programación</li> <li>8. Cumplimiento de los programas</li> </ol>
<p>Gestión de Compra</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plazo de elaboración de pedidos</li> <li>2. Número de reclamaciones a proveedores</li> <li>3. Evolución del tiempo medio de tratamiento de una petición de compra</li> <li>4. Número de reclamaciones hechas por los departamentos internos después de sus peticiones de compra</li> <li>5. Número de proveedores homologados</li> <li>6. Porcentaje de lotes aceptados en recepción</li> </ol>

#### III.4.1.-Selección del proceso clave.

Después de listar todos los procesos de la instalación se procedió a la selección de los procesos claves, para lo cual se utilizó el método Kendall (W). Se ha determinado el uso de este método por sus ventajas, por ser un método simple, permite no solo el cálculo de la competencia, sino también la competitividad del grupo de expertos escogidos.

Todo lo anterior nos permite avalar de una manera confiable la información obtenida en la encuesta.

De acuerdo con los resultados obtenidos y la aplicación del método del coeficiente de Kendall, se concluye que existe concordancia entre los expertos, lo que permite determinar los pasos de los criterios con la votación de los mismos. Los criterios seleccionados fueron: Ingresos Totales, Gastos e Ingresos en CUC.

#### III.4.2.- Caracterización del proceso objeto de mejora.

Definición de las competencias del proceso.

Para definir las competencias del proceso, se partió de la misión del mismo, la cual consiste en organizar, planificar y controlar todos los procesos de forma tal que contribuyan a la plena satisfacción y retención de los clientes.

Para seleccionar los subprocesos que lo integran se realizó una tormenta de ideas, la cual permitió se analizaran los comportamientos necesarios para lograr la misión y propósitos de cada puesto. Partiendo de las revisiones hechas anteriormente de los puestos de trabajo, se identificaron las competencias que debe tener cada individuo en su contexto laboral y que predican el éxito en el puesto de trabajo.

#### III.4.3.- Análisis y diseño de los puestos de trabajo.

Se hizo el análisis y descripción de los puestos de trabajo para identificar las actividades que se realizan en los mismos, las habilidades, destrezas y capacidades inherentes que debe tener cada persona en su puesto de trabajo, así como el buen manejo de sus conocimientos como recursos puestos al servicio de sus responsabilidades.

Se vieron otros documentos de archivo en Recursos Humanos, que sufrieron modificaciones con los nuevos cambios existentes respecto a los contenidos de los puestos de trabajo, los nuevos calificadores de cargo, es un proceso donde el puesto de trabajo es el mismo lo que cambia es el desempeño, por lo que se revisaron Resoluciones como, la 28/05 que norma todo el proceso de idoneidad y aplicación de nuevos calificadores con amplio perfil, con el objetivo de lograr avances en la eficacia y eficiencia de la producción que se prestan en nuestra sociedad, contribuir a la implementación en los centros de trabajo de los calificadores de amplio perfil.

#### III.4.4.- Determinación de las oportunidades de mejora.

Es necesario recordar, una vez más, que la satisfacción del cliente, en el objeto de estudio de la presente investigación, es a través del vehículo, es decir el servicio se brinda a un bien o posesión del cliente, y por tanto el valor añadido a esa posesión es el puente directo con la satisfacción de su propietario. Es aquí, entonces donde la tangibilidad y la fiabilidad del servicio serán los parámetros considerados críticos por el cliente.

Si bien es importante contar con toda la información necesaria de lo que acontece en cada uno de los procesos, también es importante detectar oportunamente los fallos que puedan ocurrir en aquellas actividades consideradas como críticas por su incidencia en el resultado final del proceso y que de hecho serán riesgos que estarán presentes en el logro de la satisfacción del cliente.

Para su elaboración se hace un desglose pormenorizado de todas las actividades del proceso objeto de análisis. Analizando a su vez las actividades que realmente aportaban valor al proceso, a la empresa o a los clientes.

De igual manera, esta información se tendrá en cuenta por los directivos de la UEB en la toma de decisiones, por lo que es importante llevar un control sistemático y su actualización permanente.

Eficacia. Miden lo bien o lo mal que un proceso cumple con las expectativas de los clientes del mismo.

- % de frascos de ácido de batería o de baño que no tienen la cantidad establecida
- % de frascos vacíos entregados con retraso al proceso de llenado.
- N° de facturas con errores o pérdidas

Niveles de calidad: Son los indicadores o metas de calidad, los cuales se expresan en % de defectuoso.

- Nivel de calidad aceptable (NCA): Es el % defectuoso máximo que se considera satisfactorio según la calidad media del proceso o producto.
- Nivel de calidad de rechazo (NCR): Es el % defectuoso establecido que determina el rechazo de los lotes.

### % de satisfacción del cliente.

#### Indicadores de Eficiencia.

Son los que miden el consumo de recursos del proceso:

- Toneladas de ácido sulfúrico / toneladas de ácido de batería o de baño (Puede medir el despilfarro).
- Nº de trabajadores que participan en el proceso productivo por toneladas producidas. (Puede medir el despilfarro).
- Horas-técnico para supervisar el proceso de producción. (Puede medir el despilfarro).

#### III.4.5.- Conclusiones parciales del capítulo

El análisis del proceso productivo de la solución electrolítica en la UEB de la Química Ligera de la Empresa Rayonitro, tiene como finalidad conocer el grado de eficiencia de la producción de este producto y el nivel de racionalidad en la utilización de los recursos para lograr los objetivos propuestos.

#### Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

- La organización y sus proveedores son interdependientes.
- Las relaciones mutuamente beneficiosas incrementan la capacidad para ambas partes de crear valor.
- Respeto y confianza mutuo.
- Clara comprensión de las necesidades de los proveedores.
- Responsabilidad legal compartida

#### Acciones correctivas:

- Evaluar la eficiencia de indicadores económicos y no económicos con enfoque de proceso
- Realizar un análisis multivariado
- Determinar la mejor relación entre producción y venta.
- Orientar el análisis hacia las variables con más dificultades.
- Evaluar de forma general la gestión de la calidad, para la satisfacción del cliente interno y externo.
- Orientación hacia el cliente,
- Liderazgo en calidad.

En el diagnóstico realizado en la Empresa como segundo paso del proceso de perfeccionamiento, quedó demostrado que existen deficiencias en el proceso productivo de la solución electrolítica en la UEB de la Química Ligera:

- Inutilizada imagen del producto.
- Falta de políticas integradas (dirección de los procesos, comercialización, precios).
- Falta de recursos.
- Insuficiente desarrollo alcanzado por la red de venta y sus funcionarios en el mercado en moneda libremente convertible.
- Exceso en el gasto de materia prima en CUC.
- No existe un programa de suministros vinculado al cronograma de producción.
- Insuficiencias de herramientas, medios de protección y equipos auxiliares.
- Deficiencias en el control cualitativo del proceso productivo.

A través de este procedimiento en el año 2009 se ha logrado de manera escalonada que la Unidad Empresarial de Base de la Química Ligera ha alcanzado niveles de ingresos en CUC superiores con relación a los años 2007 y 2008 induciendo paulatinamente a un sustancial autofinanciamiento lo cual mostramos en el cuadro # 3.2 tomado del PIGD de la Empresa Rayonitro de la manera siguiente:

Cuadro comparativo # 3.2 Indicadores fundamentales años 2007,2008 y 2009

Indicadores	Real 2007	Real 2008	Real 2009	% 08/07	% 09/08
Producción Mercantil	12662.3	11015.6	15542.9	86.9	141.1
Ingresos Totales	12353.5	10746.9	15542.9	87.0	144.6
Ingresos CUC	796.9	758.5	1519.5	95.2	200.3
Gastos CUC	1571.2	1494.7	1016.4	95.1	68.0

## CONCLUSIONES

Este análisis es absolutamente novedoso. Se puede llevar a cabo por la relación entre producción y venta, obviamente por ser la venta la parte de la producción que lleva a vía de hecho la producción terminada. El vínculo sistemático depende de la razón producción/mercado, no se ha logrado garantizar la total sincronización y coordinación entre cliente, UEB Química Ligera y UEB Ventas

El trabajo sintetiza los aspectos más relevantes a que se llega durante la realización del mismo, estando vinculados al cumplimiento de los objetivos planteados. Arribando a la siguiente conclusión:

- No consta una adecuada relación entre producción y venta.
- Insuficiente gestión de Mercado en la práctica en moneda libremente convertible.
- Existen mayoritariamente gastos de materia prima en CUC.
- Limitada disponibilidad de ingresos en CUC.
- No se obtiene un producto con la imagen requerida para el mercado en divisas.

En el trabajo se muestra el procedimiento para buscar mayor eficiencia en la UEB y en el se demuestra las ventajas de su aplicación.

## **RECOMENDACIONES**

- Lograr sistematizar la relación entre producción y venta.
- Establecimiento de una política única para la red de cadenas de ventas en moneda libremente convertible.
- Reducir los gastos de materia prima en CUC.
- Obtener mejoras en la imagen en las producciones que se realizan en esta UEB en aras de lograr mayor competitividad y alcanzar mercados en moneda libremente convertible.
- La UEB de la Química Ligera debe alcanzar mayor nivel de ventas en divisas, para de esta forma ser capaz de autofinanciarse en esta moneda.
- Se evalúe la efectividad del cambio y realizar una proyección de trabajo para poder lograr los objetivos del tema.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Según (TAPIA 2000), el investigador debe plantearse las siguientes interrogantes expuestas por (GONZÁLEZ, M 1997):
  - El resultado de la investigación?.
- SAMPIERI; COLLADO y LUCIO (1994)  
Enuncian cinco criterios que rigen la justificación de la investigación:
  - Conveniencia.
  - Relevancia social.
  - Implicaciones prácticas.
  - Valor teórico.
  - Utilidad metodológica.
- El análisis de contenido es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cualitativa del contenido manifiesto de la comunicación (Berelson 1952).
- Krippendorff (1980) define: el análisis de contenido es una técnica de investigación para hacer inferencias reproducibles y válidas de los datos.
- Koontz and O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".
- G. P. Terry: "Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".
- E. F. L. Brech: "Administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".
- Teoría de las necesidades de Maslow.
  - Necesidades Fisiológicas: Incluye la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.
  - Seguridad: Incluye la seguridad de daños físicos y emocionales.
  - Sociales: Incluye afectos, sentimientos de pertenencia, aceptación y amistad.

- Estima: Incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- Autorrealización: El impulso de ser lo que es capaz uno de ser; incluye el crecimiento; alcanzar el potencial de uno y la satisfacción.
  - Teoría de Alderfer
  - Necesidades de existencia: Incluye tanto las necesidades fisiológicas como las necesidades de seguridad de Maslow.
  - Necesidades de relación: Incluye necesidades de seguridad satisfechas mediante la presencia de otros, así como las necesidades de amor y de existencia social.
  - Necesidades de desarrollo: Agrupa necesidades de autoestima y de autorrealización.
- Juran (1993) define la calidad como adecuación del producto o servicio conforme al diseño y especificaciones, además orienta el “control estadístico de calidad” como una necesidad de que se convierta en un instrumento de la alta dirección.
- Según Deming la calidad es la medida en que somos capaces de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- Genichi Taguchi (1993) Para este autor la calidad significa: "La mínima pérdida ocasionada a la sociedad, desde el envío del producto del cliente hasta su uso total". Introduce el concepto de "diseño robusto", el cual basa su estrategia para lograr la satisfacción del cliente, en exceder sus expectativas de calidad y de la función de pérdida.
- “Producto es algo que puede ser ofrecido a un mercado con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad” *American Marketing Association*
- “El producto es todo aquello que puede ser ofrecido a la atención de un mercado para su adquisición, utilización o consumo, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad” Kotler.
- Análisis e interpretación de los estados financieros.Colectivo de autores. Material de consulta combinado de periódicos Granma.

- La contabilidad, es una ciencia que se basa en un conjunto de principios, métodos y procedimientos, colectivo de autores, contabilidad un reto en los tiempos actuales.
- Una razón es una simple expresión matemática de la relación de una partida contra otra.  
IBIDEM PAG7.
- Capital de trabajo (CP) el cual se define como los fondos o recursos con que opera una empresa a corto plazo, después de cubrir las deudas y obligaciones que vencen a ese corto plazo. IBIDEM.
- Las obligaciones financieras se pagan con efectivo y no con ganancias. J. Moreno. Las finanzas en la empresa. Cuarta edición. Editorial Félix Varela. La habana 2005 pp 63-77.
- La GRH se puede definir como un proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr los objetivos establecidos. Msc del Toro Reyes Luis y Msc Cartaya Sardiñas Lázaro. Gestión de los recursos humanos (2004) editorial deportes Ciudad de la Habana.
- La Evaluación del desempeño se define como el sistema de apreciación de desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Msc del Toro Reyes Luis y Msc Cartaya Sardiñas Lázaro. Gestión de los recursos humanos (2004) editorial deportes Ciudad de la Habana.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- 1.- Aguilera Robollo F. y Reyes Madrid J.; “Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)” 1996.
- 2.- Alonso Granados, V., Cruz González, L. , García Dihigo , J. , Metodología y Técnicas para La Investigación Científica.
- 3.- Análisis Económicos, Empresa Rayonitro, 2004, 2005, 2006.
- 4.-Artículos científicos que se encuentran en la multimedia del modelo. Elementos básicos para una correcta investigación social, manera de investigar en las ciencias sociales.
- 5.-Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
- 6.-Brealey R. A. y S. C. Myers. “Fundamentos de financiación a.m.presarial”, 4ta. Ed., Mc-Graw Hill, 1993.
- 7.-Boyatzis,R, “The Competent Manager”, John Wiley & Sons, 1982.
- 8.- Contabilidad, Costos, Estados financieros, Presupuesto, Consultor. 2005.
- 9.- Cesar Augusto Romero, Angélica Serrano Romero. Planificación Estratégica Boca del Rio Mayo, 2003.
- 10 -.Estados Financieros, Empresa Rayonitro, 2004, 2005, 2006.
- 11.- Estrada Santander, J. L., Diccionario Económico, Editora Política, La Habana, 1987.
- 12.- Esser, K., et. Al. (1996), Competitividad Sistemática: Nuevo desafío a las empresas y a la política. Revista de la CEPAL, Santiago, 1996, núm. 5, p.39-52.
- 13.- Ginebra Joan y Rafael Arana de la Garza (1990), Dirección por servicio. La otra calidad, McGraw Hill, 240p.
- 14.-Guajardo Garza, Edmundo (1996), Administración de la calidad total, México, Pax.
- 15.-Gutiérrez, Mario (1995), Administrar para la calidad, México, Limusa / Noriega Editores.
- 16.-Henderson, J. M. y Quandt, R. E. Teoría microeconómica. México: McGraw-Hill - Interamericana de México, 1971...

- 17.- Harrington, H. J. (1988), Cómo incrementar la calidad y productividad en su empresa, México, CECSA.
- 18.-Hitt; Ireland; Hoskisson; "Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización" International Thomas Editores, 1999.
- 19.-Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la Investigación. Tomo I. Editorial Félix Varela. La Habana.2000.
- 19.- Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la Investigación. Tomo II. Editorial Félix Varela. La Habana.2000.
- 20.- Ibarra, F. Metodología de la investigación social. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1988.
- 21.- Informes Estadísticos, Empresa Rayonitro, 2004, 2005, 2006.
- 22.- Ishikawa, Kaoru (1994), ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa, Bogotá, Norma.
- 23.- Jablonsky, Joseph (1995), TQM: cómo implantarlo, México, CECSA.
- 24.- Juran, J.M. (1990), Juran. El liderazgo para la calidad, Madrid, Ediciones Díaz Santos, 1990.
- 25.- Larios Gutiérrez, Juan José (1989), Hacia un modelo de calidad, México, Grupo Editorial Iberoamericana.
- 26.- Laudoyer, Guy (1996), La certificación ISO 9000, México, CECSA.
- 27.- Materiales de consulta. Módulo Gestión Financiera. Alba Álvarez de, Hernández Nury. UMCC Matanzas. 2007
- 28.- Metodología de análisis Financiero, Gestipolis, Junio 2005.
- 29.- Mintzberg, H. (1991). Mintzberg y la Dirección. Madrid. Ediciones Díaz Santos.
- 30.- Merina Ferreira, L.; González Fernández, L.; "La Gestión por Competencias y su Impacto sobre el compromiso organizacional".
- 31.- Planificación del costo de producción, Normas generales de Contabilidad documento 4, Actividad Empresarial, Lineamientos/costo, Finanzas al día, Servicio No 8.
- 32.- Reyes, Adriana (1998), "Tendencias mundiales de la calidad total; compitiendo para el futuro", Contacto de Unión Empresarial, febrero.

- 33.- Sánchez Ávila, Beatriz (1996), Aportación de la administración a la época del cambio en calidad total y reingeniería en procesos, México, UNAM / Facultad de Contaduría y Administración, tesis de licenciatura.
- 34.-Salvador García - Shimon L. Dolan. La Dirección por Valores.
- 35.- Series históricas, Empresa Rayonitro, 2004, 2005, 2006.
- 36.- Stoner James. (1992). Administración. Quinta Edición. New Jersey. Prentice-Hall.
- 37.- Stephen Robbins. (1994). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- 38.-Schroeder, R.G.: (1992): *Administración de Operaciones. Tomas de decisión en la función de Operaciones. 3ª Edición.* Mc Graw-Hill, México.
- 39.- Stoner. Administración Sexta Edición
- 40.- Vroom, V.H. y EL Dic. 1982. Motivación y alta dirección. México Ed. Trillas
- 41.- Weston, Fred. "Fundamentos de la administración financiera".Edit. Décima edición, 2000.
- 42.-Zairi, Mohamed (1993), Administración de la calidad total para ingenieros, México, Editorial Panorama, 1993.

## ANEXOS

No 1. Tabla de indicadores fundamentales año 2007

Indicadores	Plan	Real	%
Producción Mercantil	7969,4	7286,4	91.4
Ventas Totales	7969,4	7286,4	91.4
Ingresos	7969,4	7286,4	91.4
Gastos	1283,4	1238,3	96.5
Ganancia	6686,1	6051,1	90.0
Promedio de trabajadores	53	43	81.1
Productividad	150366	169451	112.0
Salario Medio	364,11	332,73	91.4
Relación Gasto/Ingreso	0.16	0.16	100

# 2.

**Modelo de reclamación del producto**

Empresa RAYONITRO de Matanzas

Asesoría Jurídica

Revisión de Contratos Económicos						No. Orden
Área	No. Contrato	Tipo Contrato Descripción	Entidad	Fecha Entrada	Fecha Salida	Monto Económico
						MN
						USD

CLÁUSULAS	CRITERIOS
Forma de pago	

APROBAR	SI		NO	
---------	----	--	----	--

OBSERVACIONES:

APROBADO:

Director \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

APROBADO:

ASPEC. Economía \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

APROBADO:

Asesor Jurídico \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

RECIBIDO:

\_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

### # 3. Desglose por categoría ocupacional de la plantilla aprobada.

Categoría Ocupacional	Cantidad	Mujeres	Hombres
Dirigentes	2	-	2
Técnicos	5	3	2
Administrativos	1	1	-
Servicios	2	2	-
Obreros	43	-	43
Total	53	6	47

### Anexo # 4 Desglose por categoría ocupacional del salario medio.

Categoría Ocupacional	Salario Medio
Dirigentes	\$ 572.75
Técnicos	429.25
Administrativos	350.25
Servicios	322.75
Obreros	340.25

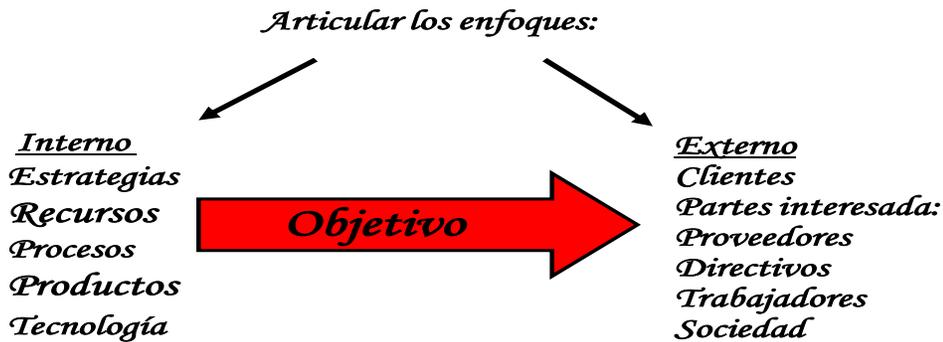
Anexo # 5 Relación de trabajadores según nivel escolar

Nivel Escolar	Cantidad de Trabajadores
Universitarios	7
Técnicos Medios	3
Pre-Universitarios	31
Secundaria	12
Primaria	-
Total	53

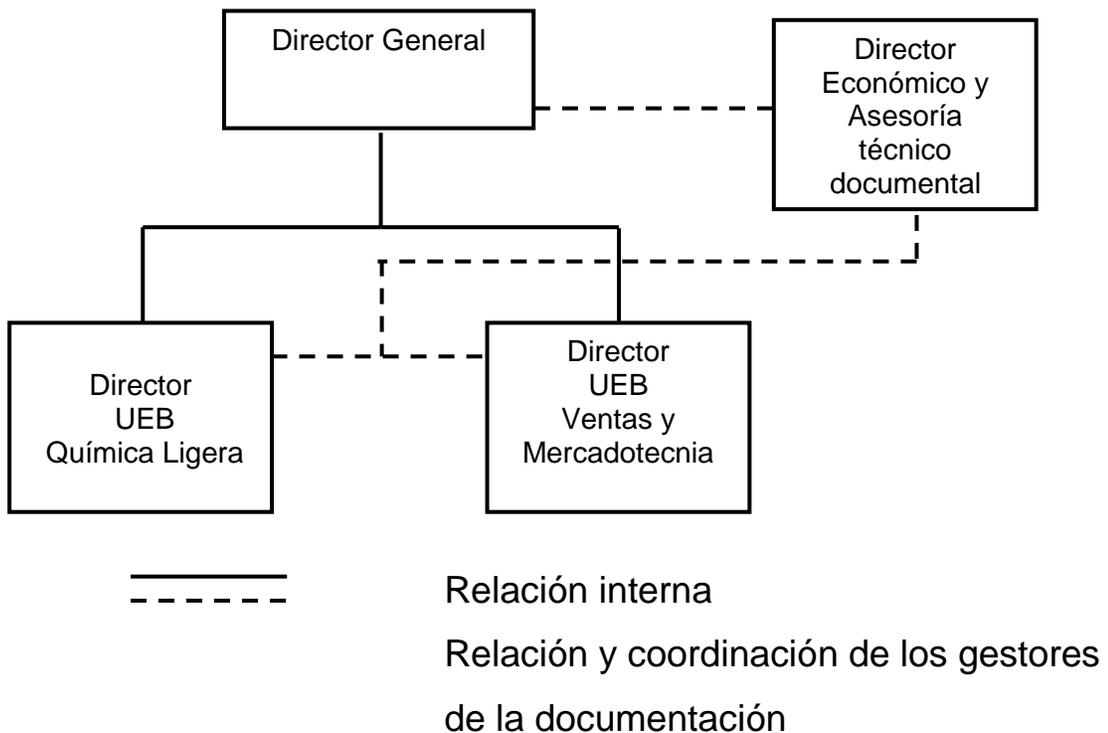
No 6. Análisis Comparativo de los precios de Solución Electrolítica de la competencia.

Empresa	1L	3,78L	5L	20L	30L	200L
Rayonitro	1,15		3,10	9,95		
ELQUIM	-	2,80	4,10	15,00	20,00	120,00
B. Taino	0,60	-	2,30	7,45	-	-
Sulfometales	1,15	2,00	3,31	9,95	12,90	78,15

No 7. Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.



No 8. Gráfico organizativo propuesto.



# 9. Encuesta a trabajadores de la UEB de la Química Ligera (22 trabajadores).

Aspectos a encuestar	B	R	M
Se garantiza los recursos para la producción	-	13	9
Se cumple el cronograma de producción	4	11	7
Garantía de herramientas y medios de protección	6	8	8
Total	10	33	24

# 10. Encuesta a clientes internos y externos (98 clientes).

Aspectos a encuestar	B	R	M
Nivel de la imagen requerida del producto	-	36	62
Nivel de calidad del producto	75	23	-
Nivel de satisfacción del cliente	41	35	22
Total	116	94	84

# 11. Tabla de Frecuencia.

Variable	Valor Numérico
Ingresos Totales	2
Gastos CUC	1
Ingresos CUC	0