

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y
TURISMO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

TRABAJO DE DIPLOMA

Análisis del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia en la Unidad Empresarial de Base Comercializadora y Distribuidora Mayorista de Medicamentos (ENCOMED)
Holguín

Autor: Liette Maria Caraballo Casas

Tutor: Dr. C. Milagros Caridad Pérez Pravia

Holguín, 2015

Dedicatoria

A mi reina Isel Maria, mi rey Jorge y mi princesita Ania por estar a mi lado y darme el apoyo necesario.

A mi abuela Mireya que ha sido faro de mi vida e inspiración de mi carrera.

A la memoria de mis abuelos que aunque no estén conmigo en este momento tan especial de mi vida los llevo en mi corazón.

Agradecimientos

A mi familia por darme la confianza necesaria y esperar siempre lo mejor.

A mis tíos por cuidar de mí como si fuera suya.

A mis hermanitas Bárbara y Yami por compartir sus vidas conmigo.

A Alberto Miguel (pepón) y Aliennis, por nunca dudar, por su confianza, cariño y por estar a mi lado en los peores y mejores momentos.

A todos mis amigos por estar ahí cuando los necesitaba.

A mi segundo padre, Cuello por darme la mano las veces que la necesité en mis años de estudio.

A mi amigo Arnaldo por enseñarme la realidad de la vida.

A mi tutora Milagros Caridad por su paciencia y su amor.

Al colectivo de profesores del departamento por estar ahí para mostrarme el camino de la sabiduría y todo lo necesario para mi vida profesional.

A los trabajadores de EMCOMED por brindarme la ayuda necesaria para la realización de esta tesis.

A todos los que de una forma u otra me ayudaron

Muchas Gracias.

RESUMEN

La Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos (EMCOMED) del municipio de Holguín, perteneciente a la OSDE BioCubaFarma, es la única entidad destinada a esta actividad en el país. Surge el 1ro de Julio del año 2001, con el nombre de FARMACUBA cuyo objeto social era la importación, exportación y comercialización de medicamentos, es una empresa con altos niveles de eficiencia y eficacia en sus procesos.

Esta empresa fue escogida para el desarrollo de la investigación por sus características. En la misma se realizó un análisis de los indicadores de eficiencia y eficacia. Mediante el estudio realizado se determinaron los principales factores que incidieron en el desempeño de la organización y se trazaron acciones para erradicar las deficiencias detectadas.

Para el cumplimiento del objetivo propuesto se utilizaron varios métodos y herramientas, entre los que se encuentran: inductivo – deductivo, análisis – síntesis, sistémico – estructural, observaciones directas, encuestas, entrevistas, revisión de documentos, etc.

ABSTRACT

The EMCOMED Company, located in the Holguín municipality, belongs to the OSDE BioCubaFarma and is the only entity currently developing the commercialization and distribution of medicines at a national scale. It was created on July 1st, 2001, originally named FARMACUBA and with the purpose of importing, exporting and commercializing medications, it shows high levels of efficacy and efficiency in all of its processes.

This organization was chosen for the development of this investigation because of its characteristics. An analysis of the indicators of efficiency and efficacy allowed to determinate the most important factors that have an effect on the performance of the organization. That was the main reason why this study was realized, and actions to eradicate the detected deficiencies, were drawn.

Several methods and tools were used to materialize the proposed objective, among them: the inductive-deductive, analysis-synthesis, and systemic-structural method, as well as direct observation, documents' revision, interviews and surveys.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO METODOLÓGICA	5
1.1 Conceptos acerca del desempeño empresarial.	5
1.2 El proceso de evaluación del desempeño empresarial, a través de indicadores de eficacia y eficiencia	6
1.3 Enfoques que tributan a mejorar el desempeño empresarial en Cuba.....	10
1.4 Procedimiento para el análisis de la eficacia y eficiencia de un sistema empresarial.....	11
CAPITULO II. LA EVALUACIÓN Y MEJORA DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL A PARTIR DE INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA EN EMCOMED DE HOLGUÍN.....	29
2.1 Fase 1. Introducción	29
2.1.1 Caracterización de la organización	29
2.1.2 Definición de los principales elementos estratégicos	33
2.2 Fase 2. Diagnóstico.....	36
2.3 Fase 3. Proyección de las soluciones.	40
VALORACIÓN ECONÓMICA – SOCIAL.....	41
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	44
BIBLIOGRAFÍA	45
ANEXOS.....	

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las actividades empresariales se han ido perfeccionando con el incremento de nuevas herramientas que permiten avanzar en entornos relativamente inestables, con elevada presión competitiva, permitiendo la inserción en mercados globalizados y alcanzar los niveles de calidad y rentabilidad deseados, siendo cada día más eficientes y competitivos por lo que se hace necesario orientar sus esfuerzos a la excelencia que requiere un proceso de perfeccionamiento.

Múltiples cambios en las relaciones comerciales, los efectos de las crisis capitalistas, las transformaciones tecnológicas y los adelantos científico-técnicos propician una significativa revolución en la organización de las actividades productivas y de servicios, lo cual acrecienta las exigencias a las empresas del mejoramiento de la eficiencia y la eficacia.

Los directivos ante esta situación han tenido que enfrentarse a inciertas que resultan difíciles de resolver, lo que involucra tomar decisiones para priorizar líneas de acción sobre otras, buscar formas de financiamiento, reducir gastos, reordenar procesos, todo ello con el propósito de incrementar al máximo la eficiencia y la eficacia a través de la cultura del mejoramiento y a su vez alcanzar un adecuado desempeño empresarial.

Con el cursar de los años la economía cubana ha sido objeto de profundos cambios. Estas evoluciones han requerido un perfeccionamiento en todos los mecanismos de gestión y planificación así como la aplicación de técnicas que permitan tomar decisiones atinadas, todo esto tiene como propósito la querencia óptima de los recursos con que cuentan. Como parte de la actualización del Modelo Económico Social Cubano se ha trazado la alta dirección del país, al plantearse, “lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial.....“(Lineamientos de la República de Cuba, I Modelo de Gestión económica, Lineamientos generales 07).

Teniendo en cuenta la necesidad real y reconocida por numerosas empresas de mejorar su desempeño, se han desarrollado diferentes enfoques para alcanzar este

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
objetivo (Leyva Cardeñosa, 2005; Silveira Mariño, 2008; Estupiñán Marrero, 2010; Lao León, 2010; Lores Rodríguez y Perdomo Rojas, 2010 y Cantero Cora, 2011). En las propuestas de estos autores se manifiesta como regularidad la aparición de las variables eficiencia y eficacia, aunque ninguna ha logrado hasta el momento integrar ambas variables en un indicador de desempeño, que permita evaluar de forma concreta el mismo. No es hasta el año 2010 que Lores Rodríguez y Perdomo Rojas, realizan la propuesta de un procedimiento cuyo aporte fundamental es precisamente el diseño de un indicador generalizador del desempeño empresarial, aunque en la determinación del índice eficiencia solo se consideró la perspectiva económica.

La UEB Distribuidora y Comercializadora de forma mayorista de medicamentos EMCOMED Holguín, es la única en su tipo que se dedica a realizar este proceso por lo que también se ve enmarcada en el contexto de la mejora del desempeño empresarial a través de los indicadores de eficiencia y eficacia, basándose en su forma política de trabajo que está aplicada al compromiso con su actuar a cumplir con la legislación vigente aplicable y con otros requisitos que la organización suscriba relacionados con la calidad, seguridad y salud del trabajo y el medio ambiente todo ello orientado a dar cumplimiento a la estrategia de la organización con el objetivo de elevar la satisfacción del cliente.

Sin embargo, en ocasiones tomar decisiones para llevar a felices términos sus propósitos, se convierte en incertidumbre o en un hecho sin base que responde más a la experiencia de sus directivos, que al conocimiento profundo de las causas que originan las desviaciones.

A través de la revisión de documentos como: informe de balances, informes de producción, informes de auditorías internas, realización de entrevistas informales a directivos y trabajadores pudo verificarse que existe:

- Deficiencias en la ejecución de la planeación estratégica
- Inconformidades de los clientes por: la calidad de las facturas, roturas y faltantes del producto final
- Insatisfacciones de los trabajadores relacionadas con las condiciones de trabajo, la estimulación al esfuerzo y resultado individual

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Lo analizado hasta aquí, constituye la situación problemática que fundamentó el inicio de esta investigación, permitiendo formular como problema científico ¿Cómo favorecer el nivel de desempeño empresarial en la UEB Distribuidora y Comercializadora de forma mayorista de medicamentos EMCOMED Holguín a partir de indicadores de eficacia y eficiencia?

Como objeto de estudio de la investigación se escoge el proceso de evaluación del desempeño empresarial.

El objetivo general que se persigue es realizar la evaluación del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia, permitiendo alcanzar mejoras en la UEB Distribuidora y Comercializadora de forma mayorista de medicamentos EMCOMED Holguín.

Como objetivos específicos se trazaron los siguientes:

1. Confeccionar el marco teórico-referencial de la investigación a partir de las concepciones del desempeño empresarial y su evaluación a través de indicadores de eficacia y eficiencia; además del análisis crítico de diferentes enfoques que tratan el tema
2. Seleccionar y adecuar el instrumento metodológico a emplear
3. Aplicar parcialmente el procedimiento en la UEB Distribuidora y Comercializadora de forma mayorista de medicamentos EMCOMED Holguín

Por tanto el campo de acción se enmarca en el desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia en la UEB Distribuidora y Comercializadora de forma mayorista de medicamentos EMCOMED Holguín.

Para dar respuesta al problema científico y cumplir con los objetivos de la investigación, se plantea como idea a defender que si se aplica el procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia; permitirá en la UEB Distribuidora y Comercializadora de forma mayorista de medicamentos EMCOMED Holguín detectar los problemas existentes y proyectar soluciones, además de favorecer a alcanzar mejoras en la entidad.

En el desarrollo de este trabajo se utilizaron los métodos de investigación siguientes:

De nivel teórico

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

1. Análisis-síntesis, para el análisis de la información obtenida y en la elaboración de las conclusiones.
2. Histórico-lógico, se aplicó en el estudio de la evolución del enfoque basado en procesos.
3. Inducción-deducción, ya que se parte de propósitos particulares para llegar a los generales y viceversa, específicamente se utilizó para el análisis de las relaciones entre las fases y pasos a desarrollar.
4. Hipotético-deductivo, empleado en la formulación de la idea a defender de la investigación, en el diagnóstico del desempeño del objeto de estudio y en el arribo a conclusiones.

De nivel empírico: técnicas de trabajo en grupo, entrevistas informales, observación directa, consulta y análisis de documentos y encuestas para la recopilación y obtención de información.

Esta investigación se estructuró de la manera siguiente: un Capítulo I que contiene el marco teórico de la investigación, un Capítulo II en el cual se exponen los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento seleccionado. Posee Conclusiones y Recomendaciones, así como la Bibliografía consultada y un cuerpo de Anexos de necesaria inclusión.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO METODOLÓGICA

Este capítulo se basa en la búsqueda bibliográfica de las principales fuentes que permitirán conformar la fundamentación teórico metodológica de la investigación. Se hace referencia a conceptos, metodologías y procedimientos relacionados con el desempeño empresarial como tema principal de la investigación.

1.1 Conceptos acerca del desempeño empresarial

A partir de la revisión de la literatura se puede plantear que existen varias definiciones de desempeño empresarial, por lo que es necesario conocer que se entiende por desempeño y por empresa.

Según el Cervantes (Diccionario de la Lengua Española), desempeñar significa: cumplir las obligaciones de una profesión cargo u oficio; y desempeño es: acción de desempeñar. Por otro lado empresa está definido en el diccionario como: 2/ Sociedad mercantil o industrial, 3/ Obra o diseño llevado a efecto, en especial cuando intervienen varias personas. Portuondo Pichardo (1983), plantea que: la empresa es la unidad organizativa donde se lleva a cabo el proceso de producción.

El análisis de los conceptos define como desempeño empresarial¹, la forma en que se desempeñan cada una de las partes que componen la empresa ya sea desde el punto de vista interno como externo, para dar cumplimiento a sus metas y objetivos. (Cantero Cora, 2011).

En la NC, 3000: 2007 aparece el término de desempeño organizacional como: capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales grupales y de la propia organización; que estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee. Es el cumplimiento, ejercicio, ejecución y actuación que se desarrolla dentro de un proceso, medido a través de indicadores que cuantifiquen y cualifiquen su resultado.

Considerando las definiciones anteriormente dadas se infiere que en las empresas se desarrolla un proceso de evaluación del desempeño que tiene como objetivo fundamental mejorar los resultados de la organización. Por tal motivo, la evaluación del

¹ Entiéndase empresa y organización como sinónimos.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
desempeño no es un fin en sí mismo sino un instrumento, un medio, una herramienta para alcanzar ese fin.

Según Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010) plantean que no existe un concepto único de desempeño empresarial, esto se debe a que el mismo es visto, incluso dentro de una misma empresa, con diferentes perspectivas, además de que la concepción de desempeño para una entidad puede no ser válida para otra, queda claro que dicho concepto se relaciona con la capacidad de una entidad para dar cumplimiento a sus metas, para adaptarse al entorno y hacer un uso racional de los recursos que este le proporciona y para cumplir con sus lineamientos estratégicos, queda claro además que por ser un concepto tan versátil guarda una estrecha relación con otros aspectos empresariales de gran amplitud e importancia como son la eficacia y eficiencia empresariales.

De acuerdo a las características mencionadas anteriormente, la mejora del desempeño de una organización proporciona beneficios tanto internos como externos: entre los beneficios internos se pueden mencionar los relacionados con el entorno laboral, la comunicación, la satisfacción de los trabajadores, propicia el trabajo en equipo, (Fuentes y Hurtado 2007), aumenta la productividad, la rentabilidad etc. Los externos incluyen los impactos positivos, tanto en clientes externos como en la sociedad de forma general, dándole prestigio a la entidad. Los impactos relacionados con el desempeño empresarial responden de una u otra forma, a la eficacia y eficiencia de la empresa, es por esto que cuando se habla de desempeño, se está hablando entre otras cosas de eficacia y eficiencia, pues la relación entre estos términos es estrecha y su análisis es importante dentro de esta investigación.

1.2 El proceso de evaluación del desempeño empresarial, a través de indicadores de eficacia y eficiencia

Para determinar el nivel de desempeño de una entidad se requiere hacer una evaluación para la cual es necesario medir su estado actual y compararlo con el estado deseado, para realizar cualquier medición hay que contar con indicadores que se correspondan con la variable analizada; por lo tanto antes de desarrollar este tópico se

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
partirá de analizar algunas de las definiciones relacionadas con los términos mencionados anteriormente (evaluar, medir e indicador).

En el Cervantes (Diccionario de la Lengua Española), se definen los términos siguientes: evaluar: valorar; fijar valor a una cosa; estimar, apreciar el valor de las cosas no materiales. Evaluación: acción y efecto de evaluar. Medir: determinar una magnitud, comparándola con una unidad. Indicador: que indica o sirve para indicar. Indicador: que indica o sirve para indicar. Indicar: señalar, designar, mostrar; dar a entender una cosa con indicios y señales; probar, demostrar.

La medición se considera importante pues permite planificar con mayor certeza y confiabilidad, permite discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado, permite analizar y explicar cómo han sucedido los hechos. Un indicador es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, podrá señalar una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según sea el caso, (Pérez Campaña, 2005).

El indicador, según F. Rojas, (citado por Osorio Martínez, 2009), es un instrumento de medición construido teóricamente para ser aplicado a un conjunto de unidades de análisis con el propósito de producir un número que cuantifica el concepto asociado a ese colectivo. Es una expresión cuantitativa que refleja el comportamiento y la dinámica de la producción. Lo que no se mide no se puede controlar y el control es fundamental en cualquier entidad pues constituye la base para la mejora y la toma de decisiones.

Según Peralta García (2012) la evaluación del desempeño es un proceso técnico cuyo objetivo es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia y eficacia con el cual se llevan a cabo las actividades. El vínculo que se establece entre estos elementos presupone que se parta de las definiciones de estos.

La eficacia es un término que surge del latín eficaz: eficaz, que expresa que tiene el poder de producir el efecto deseado, Mayo Alegre et al, (2009).

En la NC ISO 9000:2005, epígrafe 3.2.14 se define como: grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados; Osorio Martínez (2009) asume que es la capacidad que tiene cualquier organización productiva de lograr

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

el resultado previsto en el tiempo fijado y en correspondencia con el objetivo trazado.

Por lo tanto ser eficaz equivale a lograr objetivos propuestos en un tiempo dado y que los mismos se correspondan a una necesidad real determinada de la empresa.

La eficacia se puede medir a través de diferentes indicadores entre los que se pueden citar el nivel de servicio (NS), el índice de satisfacción del cliente (ISC) y la fiabilidad del sistema (Fs). El NS se desarrolla sobre la base de definir cuáles son los atributos esenciales y el nivel deseado por el cliente para cada uno de ellos, tarea que corresponde a la alta gerencia o dirección; parte de definir como estará diseñada la calidad del servicio a partir de cada una de sus dimensiones esenciales. (Noda Hernández, 2004).

El ISC se medirá a partir de las percepciones de los clientes respecto al desempeño del servicio, en lo relativo a dimensiones de calidad o atributos esenciales y según Noda Hernández (2004), pudieran presentarse tres situaciones: (1) que se superen las expectativas; (2), que se cumplan o (3), que el desempeño sea inferior a lo deseado; sólo si se logra un desempeño superior o al menos igual al esperado por el cliente se podrá lograr una promoción gratuita del servicio y la posibilidad de que regrese el cliente.

Para lograr la satisfacción esperada se deben garantizar una serie de recursos y condiciones que se mantengan estables en el tiempo y que garanticen el funcionamiento óptimo del servicio, para conocer la capacidad que tiene el sistema de funcionar sin fallos se mide la fiabilidad, F(s).

Si una empresa logra ser eficaz se puede decir que ha alcanzado una condición indispensable para obtener un buen desempeño, pero aún no se puede afirmar que realmente lo haya alcanzado, pues si no ha dado la debida utilización a sus recursos se afectaría el mismo, el cual quizás no sea negativo pero tampoco sería el óptimo, es por esto que es necesario analizar la relación que existe entre desempeño empresarial y eficiencia.

Desde el punto de vista empresarial, la eficiencia establece una relación entre resultados y gastos que se originan para alcanzarlos, en cuanto a esto no ha existido discrepancia, también se considera una medida que lleva implícita una calidad y que

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
es de carácter relativo, mientras que el efecto es de carácter absoluto de acuerdo con Portuondo Pichardo, (1983).

A medida que avanzaron los estudios en cuanto al tema fueron evolucionando los conceptos, algunos autores continuaron compartiendo conceptos estrechos (relación entre resultados y gastos) y otros los ampliaron siendo un poco más explicativos, considerando por ejemplo que los gastos en que se incurre para alcanzar estos resultados y objetivos deseados, se clasifican en materiales, financieros y humanos (Portuondo Pichardo, 1983 y Pérez Campaña, 2005). Otras bibliografías expresan que eficiencia es el cociente de resultados obtenidos (outputs) e insumos utilizados (inputs) (Mayo Alegre et al, 2009). En la NC ISO 9000:2005, epígrafe 3.2.15, se plantea que es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Otro concepto muy acertado en este tema, es el dado por Ledo Galano y Osorio Martínez, 2009, el que expresa que eficiencia es el proceso de asignación y combinación de los recursos productivos que asegure el mejor resultado en correspondencia con los intereses del propietario.

La eficiencia consiste en el buen uso de los recursos, en lograr lo mayor posible con aquello que se dispone. Eficiente es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia.

Los indicadores de eficiencia aunque no se relacionan únicamente con resultados económicos generalmente se trabajan con una perspectiva financiera dentro de la organización, aunque también guardan mucha relación con los procesos internos de la misma. Estos indicadores pueden obtenerse a partir de indicadores de resultados y gastos expresados tanto en unidades físicas como en valor. Los principales indicadores a tener en cuenta en este sentido son los relativos a producción, a costos, productividad, ganancia y rentabilidad”.

Según A. Pares (1978) noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. La rentabilidad es la medida del rendimiento que en un determinado período de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

Por su parte Estrada Santander (1987) plantea: indicador real que caracteriza la relación de la ganancia con uno u otro factor de la producción. Como se ha demostrado en el desempeño de una organización inciden una gran cantidad de variables, muchas de las cuales se agrupan en dos grandes rubros, las que responden a la eficacia de la organización y las que responden a la eficiencia. Algunos autores consideran varios tipos de desempeño, es por esto que no todos los autores hacen estudios generales sino que prefieren estudiar solo alguna de estas variables con el objetivo de profundizar más en su investigación. Es a raíz de estos estudios que han surgido varios procedimientos, enfoques, metodologías etc. que contribuyen a la mejora de la empresa. A continuación se tratan algunos de los principales enfoques a tener en cuenta en esta investigación.

1.3 Enfoques que tributan a mejorar el desempeño empresarial en Cuba

Considerando la importancia del tema analizado se han desarrollado varias propuestas metodológicas que tributan al mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño empresarial entre las que se pueden relacionar: Leyva Cardeñosa 2002; Pupo Francisco et al, 2005; Ledo Galano y Osorio Martínez 2009; Mayo Alegre, 2009; Lores Rodríguez y Perdomo Rojas 2010, entre otras.

En sus análisis estas propuestas abordan el desempeño empresarial a partir de diferentes aristas, sin embargo la combinación de las variables eficiencia y eficacia se manifiesta como una regularidad y en algunos casos la aparición de la concepción en mayor o menor grado el análisis de los procesos. Con el objetivo de efectuar la selección del enfoque que mejor tribute al desarrollo del presente trabajo, la autora procedió a realizar una comparación entre los enfoque más significativos en el contexto nacional.

En el estudio desarrollado por Leyva Cardeñosa (2002), el proceso de evaluación está fundamentalmente sustentado en el análisis de la eficiencia económica, no se considera

de forma explícita la perspectiva enfocada a la eficacia, sólo se profundiza en los aspectos relacionados con la organización de los procesos a pesar de que puedan existir problemas de otra naturaleza además el diagnóstico no permite tener una idea concreta del nivel de desempeño alcanzado.

En la propuesta de Pupo Francisco et al (2005); incluye indicadores tanto de eficiencia como de eficacia, emplea en su investigación a la rentabilidad económica (ROI), como indicador de eficiencia. Otros autores que trabajan la evaluación del desempeño son: Ledo Galano y Osorio Martínez (2009), estos profundizan en la categoría de eficiencia en sus diferentes perspectivas y como elemento diferenciador de otros análisis se destaca la definición de indicadores fragmentarios y de rangos estandarizados para obtener un indicador generalizador de eficiencia, pero no se considera la perspectiva de la eficacia y no tiene como objetivo evaluar el desempeño. Mayo Alegre (2009), desarrolla un modelo basado en la eficacia donde trabaja esta categoría eficacia superior a la de eficiencia, no obstante a ello en reiteradas ocasiones establecen medir la eficacia con indicadores de eficiencia, es decir no se delimitan cuales son indicadores de un tipo u otro, este modelo no tiene como objetivo evaluar desempeño, solo medir eficacia.

Es de destacar la propuesta relacionada con la evaluación y mejora del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia realizada por Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010), en esta se llega a evaluar el desempeño empresarial, integrando las perspectivas de eficacia y eficiencia en un indicador generalizador, aplicando para ello el método de indicadores ponderados y estandarizados, aunque carece del enfoque en procesos en el análisis de las causas raíces.

Como resultado de este análisis, la autora de este trabajo seleccionó el enfoque desarrollado por Pupo Francisco y colectivo de autores (2005); sustentado en:

- ✓ Se efectúa un análisis del desempeño de una organización empleando para ello como técnica fundamental el análisis económico financiero para el diagnóstico.
- ✓ No es complejo en su concepción teórica y en la implementación en las organizaciones

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

✓ Hay existencias de experiencias positivas en la aplicación en otras organizaciones del territorio

✓ Se encuentra en concordancia con las líneas políticas (Lineamientos de la Política Económica y Social del País), estatales (normas, decretos y procedimientos) e investigativas para el análisis del desempeño empresarial.

La autora de este trabajo considera necesario realizar algunas adecuaciones a este instrumento con la finalidad de perfeccionar la fase de introducción y de diagnóstico. Estas transformaciones consisten en:

- ✓ Fase de Introducción: incluir el análisis de la política y objetivos de calidad
- ✓ Fase de Diagnóstico: en el análisis de la eficiencia se propone retomar el uso del ROI como indicador de este grupo e incorporar el empleo de las razones financieras junto a otros indicadores de gestión.

En este epígrafe se realizará una descripción detallada del procedimiento, a partir de las consideraciones descritas anteriormente. Se parte de enunciar las cuatros fases que comprende este y posteriormente por cada unas de éstas se relacionan los aspectos que se consideran necesarios analizar. En el Anexo 1 se muestra gráficamente el procedimiento.

1.4 Procedimiento para el análisis de la eficacia y eficiencia de un sistema empresarial

- **Fase de introducción:** se inicia con la realización de la caracterización de los aspectos organizativos del sistema y las características estratégicas de la entidad.
- **Fase de diagnóstico:** a partir del análisis económico de forma retrospectiva se evaluarán las causas de las desviaciones que se observen en los indicadores de eficiencia económica, con el objetivo de definir la naturaleza de los problemas, además se evaluara el nivel de fiabilidad de la empresa a través de los indicadores costos calidad cantidad y plazo de entrega.
- **Fase de proyección de las soluciones:** se procede a evaluar aquellos elementos de la organización que garantizarán el mejor cumplimiento de los objetivos organizativos. A partir de esta evaluación se generarán alternativas de soluciones, las

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
cuales se evaluarán dinámicamente mediante diferentes técnicas escogiéndose la mejor alternativa según los criterios de decisión que se adopten.

➤ **Fase Aplicación:** referido a todas las acciones a llevar a cabo para aplicar el cambio organizativo que se propone, así como los procedimientos para su ajuste y estabilización.

A continuación se muestran los objetivos y tareas a seguir en cada fase:

Fase 1. Introducción

Objetivos: caracterizar la organización y definir los objetivos estratégicos.

Contenido: Para la caracterización se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

➤ Elementos de entrada al sistema: en este punto se tendrán en cuenta todos los elementos vinculados con los suministros necesarios para garantizar el servicio y (o) el producto, como: fuentes de suministros, renglones que se suministran y comportamiento del suministro

➤ Proceso de transformación: aquí se incluye todo lo relacionado con el proceso productivo, detallando las características del objeto, fuerza y medios de trabajo.

- Objeto: hacer referencia cualitativamente al nivel de satisfacción del cliente externo.

- Fuerza: describir la fuerza de trabajo en cuanto a:

1. Distribución de la fuerza laboral por categoría ocupacional, edad, sexo y nivel de escolaridad

2. Nivel de motivación general

3. Estructura organizativa. Niveles de dirección

- Medios: tecnología con que se cuenta. Características. Estado técnico general. Nivel de utilización.

➤ Elementos de salida del sistema: principales clientes

➤ Definición de los principales elementos estratégicos

En la definición de los objetivos estratégicos se incluirán los siguientes parámetros:

Misión

Una definición deficiente de la misión constituye una limitante para el desempeño de cualquier entidad, la misma forma parte de su punto de partida, de esta se despliegan los lineamientos principales que rigen su funcionamiento; y es sobre esta base que se

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
plantea la necesidad de formular o reformular, en caso necesario, la misión empresarial, previamente a cualquier otro tipo de análisis.

Otro aspecto a analizar son los objetivos y la política de calidad en su conjunto con el fin de lograr los resultados esperados por las partes interesadas. Para conocer el grado de conocimiento se aplica una encuesta a los usuarios internos que se refleja en el anexo 7.

Auditoría de recursos propios

Caracteriza el medio interior y exterior en que se desarrolla el sistema para conocer en qué medida puede acometer su misión.

Debilidades: factores propios de la organización que constituyen aspectos débiles, limitaciones subjetivas u objetivas que es necesario eliminar o superar para lograr mayores niveles de eficiencia.

Fortalezas: factores propios de la organización que forman puntos fuertes, capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, ventajas competitivas internas en las cuales existe apoyo para trabajar en el cumplimiento de la misión.

Amenazas: factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir ni provocarlos, pero que si ocurren pueden afectar el desarrollo del sistema e impedir el cumplimiento de la misión.

Oportunidades: factores que se manifiestan en el entorno sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero representan ventajas para la organización que posibilite aprovecharlas correctamente si se actúa en esa dirección.

Una vez obtenido el listado de los cuatro recursos, se agruparán en factores internos y externos, en cada grupo los factores se ponderarán en una escala de 0 a 1, dándole mayor valor a aquel factor que tenga mayor importancia para el sistema, de modo tal que la suma de los valores ponderados sea igual a la unidad.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0, siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una situación interna favorable caracterizada por fortalezas, mientras que los menores de 2,5 muestran una organización con debilidades internas. Sin importar el número de

factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0, siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una situación interna favorable caracterizada por fortalezas, mientras que los menores de 2,5 muestran una organización con debilidades internas.

A continuación el grupo de expertos, conformado por los trabajadores del departamento de comercial de la UEB, otorgará una calificación a los factores de ambos grupos de la siguiente forma:

1. Se asignará una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves son oportunidades y amenazas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.

2. Se asignará una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una amenaza importante (clasificación 1), una amenaza menor (clasificación 2), una oportunidad menor (clasificación 3), una oportunidad importante (clasificación 4).

3. Se asignará una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación 2), una fortaleza menor (clasificación 3), una fortaleza importante (clasificación 4).

Tareas: conocer los principales aspectos que caracterizan el objeto de estudio y su funcionamiento.

Técnicas: Observación directa, estudio de documentos, trabajo en grupo y encuesta.

Fase 2. Diagnóstico

Objetivo: establecer el comportamiento de los indicadores, su dinámica y su influencia en el desempeño del sistema a través del análisis económico.

Contenido: Para este análisis es necesario establecer varios indicadores, los cuales se trabajarán en dos grupos: de eficacia y de eficiencia.

➤ **Indicadores de eficacia:** estos brindan la medida en que la organización está cumpliendo con la misión propuesta. Se propone evaluar un solo indicador.

- **Fiabilidad:** posibilidad que tiene el sistema de trabajar durante un largo período de tiempo sin afectaciones en el proceso en cuanto a calidad, surtidos, plazos, costos y cantidad, puede medirse a partir de la siguiente expresión:

$$F(s) = \prod P(t) \quad (1)$$

Si se conoce que: $P(t) = 1 - Q(t) \quad (2)$ y que $Q(t) = \frac{Nf}{n} \quad (3)$

Por lo que $P(t) = 1 - \frac{Nf}{n} \quad (4)$ Por lo tanto $F(s) = \prod \left(1 - \frac{Nf}{n}\right) \quad (5)$

Donde:

$P(t)$: Probabilidad de éxito en el área i. $Q(t)$: Probabilidad del fallo en el área i. Nf : Número de fallos n : Cantidad muestreada

Considerándose como fallos las afectaciones que se produzcan en cantidad, surtido, plazo, costos y calidad. Pudiéndose manifestar estos aspectos indistintamente o todos a la vez. Por otra parte las diferentes subdivisiones de un sistema se encuentran conectadas en serie por lo que el fallo en uno de ellos repercute en todo el sistema. Los aspectos anteriormente mencionados podrán ser evaluados también a partir del diseño y aplicación de una encuesta.

➤ **Indicadores de eficiencia**

Los indicadores a analizar están referidos a la perspectiva financiera y económica.

Análisis de la situación financiera

En la tabla 1.1, se relacionan los principales grupos de razones financieras, sus expresiones y sus significados.

Tabla 1.1. Razones Financieras Fuente: Leyva Cardeñosa, 2002

Grupo	Razón financiera	Expresión de cálculo	Significado
-------	------------------	----------------------	-------------



Liquidez	Liquidez general	$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}} \quad (6)$	Mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones a corto plazo. La tendencia de este indicador es a dos.
	Liquidez inmediata	$\frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}} \quad (7)$	Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes. Debe cumplirse que sea mayor o igual que uno.
Apalancamiento	Endeudamiento	$\frac{\text{Financiamientos Ajenos}}{\text{Activos Totales}} \quad (8)$	Mide en qué porcentaje la empresa se está financiando con deudas.

Tabla 1.1. Continuación. Razones Financieras Fuente: Leyva Cardeñosa, 2002

Grupo	Razón financiera	Expresión de cálculo	Significado
Razones de Actividad	Ciclo de cobro	$\frac{C \times \text{Cobrar}}{\text{Ventas al Crédito}} \times \text{días período} \quad (9)$	Expresa los días de ventas pendientes de cobro que como promedio tuvo la empresa.
	Ciclo de pago	$\frac{C \times \text{Pagar}}{\text{Compras al Crédito}} \times \text{días período} \quad (10)$	Expresa los días de compra pendientes de cobro que como promedio tuvo la empresa.
	Rotación del inventario	$\frac{\text{Ventas Netas o Costos de Ventas}}{\text{Inventarios promedios}} \quad (11)$	Expresa el número de veces que las existencias rotan en el período analizado. Este debe tender a incrementarse con respecto a lo planificado y a



			períodos anteriores.
Razones de rentabilidad	Margen de utilidad	$\frac{UtilidadNeta}{VentasNetas}$ (13)	Mide la rentabilidad de las ventas.
	Rentabilidad económica	$\frac{U.A.I.I}{ActivoTotal}$ (14)	Mide el rendimiento extraído a los recursos de la empresa.

Análisis de los resultados de los indicadores de eficiencia económica

Rentabilidad económica (ROI): determinada a través de la expresión de cálculo siguiente:

$$ROI = \frac{UAI}{AF + AC} \quad (15)$$

Donde:

UAI: utilidad antes de impuestos e intereses

AF: valor de los activos fijos

AC: valor de los activos circulantes

Con el objetivo de determinar en qué magnitud influyeron la UAI, AF y AC en la rentabilidad, se aplica el método de sustituciones consecutivas, siguiendo los pasos siguientes:

1. Cálculo de la rentabilidad, sustituyendo cada uno de los elementos.

- Todos los elementos en su valor plan:

$$\frac{UAI_{plan}}{AF_{plan} + AC_{plan}} \quad (16)$$

- Se sustituye el valor de los AC por su valor real y el resto se mantienen con el valor plan:

$$\frac{UAI_{plan}}{AF_{plan} + AC_{real}} \quad (17)$$

- Se sustituyen los AF y los AC por sus valores reales y se mantienen las UAI en su valor plan:

$$\frac{UAI_{plan}}{AF_{real} + AC_{real}} \quad (18)$$

- Se sustituyen todos los elementos por sus valores reales:

$$\frac{UAI_{real}}{AF_{real} + AC_{real}} \quad (19)$$

2. Determinación de la influencia de cada uno de los elementos en el ROI.

- Sustrayendo al resultado de (16) el valor de (17), se obtiene la magnitud de la variación del valor de los AC influyó en la variación de la rentabilidad
- Sustrayendo a (17) el valor de (18), se obtiene en cuánto influyó la variación de los AF en el valor del ROI, y por último
- Sustrayendo al valor de (18) el valor de (19), se obtiene en cuanto la variación de las UAI influyó en el valor de la rentabilidad.

➤ **Análisis de los AC**

Respecto a los AC se debe analizar su estructura, determinando el peso que tiene cada componente (efectivo, cuentas por cobrar, efectos por cobrar, inventarios, etc.) respecto al total a partir de los saldos finales de estas cuentas para el período que se evalúe. Efectuar análisis de las cuentas por cobrar por edades, valorar posibles causas. Se profundiza en el estudio de los inventarios, por constituir la magnitud más representativa dentro de los AC y ser los menos líquidos.

➤ **Análisis de los Inventarios**

Este análisis se realiza a través de los indicadores siguientes:

- Coeficiente de aseguramiento de los inventarios (Kaseg)

$$Kaseg = \frac{\text{Inventario Real}}{\text{Inventario Plan}} \quad (20)$$

Indica en qué medida se han asegurado los niveles de inventarios. En caso de que los niveles de inventarios alcanzaran valores menores que uno, implica que no se garantiza la continuidad del proceso, lo que provocaría el incumplimiento del plan; de lo contrario se origina la inmovilización de estos recursos y el incremento de los gastos de almacenamiento.

- Coeficiente de rotación de los inventarios (Krot): se emplea la expresión número 15 declarada en la tabla 1.1

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Este indicador se calcula para los niveles planificados y el real, realizando su comparación, debiendo cumplirse que el real sea mayor o igual que el plan. De esta forma se mediría la rapidez con que se transforman los recursos en ventas.

- Cantidad de recursos inmovilizados o liberados (RIóL)

$$RIóL = \text{Inventario real} - \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Krot plan}} \quad (21)$$

Si el valor alcanzado por este indicador es negativo, indica que el recurso se ha liberado. En caso de ser positivo indica que se encuentra inmovilizado y la desviación que se observe en este elemento, tendrá un efecto desfavorable en la rentabilidad económica.

➤ **Análisis de los AF**

Para el cálculo de este indicador, se emplea expresión de cálculo 16. Se determinan los valores plan y real, debiendo ser el rendimiento de los AF mayor o igual al planificado, en caso contrario las desviaciones que se observen en este elemento tendrán un efecto negativo en la rentabilidad económica.

➤ **Análisis de las UAI**

Este indicador se determina para los niveles planificados y reales, a través de:

$$UAI = \text{Ventas netas} - \text{Gastos en operaciones} \quad (22)$$

De existir desviaciones en su valor estarían dadas por variaciones en las ventas netas o en los gastos o ambos inclusive, por lo que es necesario profundizar en estos dos elementos.

➤ **Análisis de las ventas**

Se identifican los valores plan y real de los niveles de ingresos y se cuantifican sus desviaciones, así como se determina el porcentaje de cumplimiento ó índice de cumplimiento del plan de ventas (ICPV). Si existen desviaciones estas estarían provocadas por las variaciones en el nivel de actividad y(o) en el precio.

Variaciones en el nivel de actividad

Cumplimiento del plan

Se identifican las producciones planificadas y reales, cuantificando sus desviaciones y determinando el porcentaje de cumplimiento.

Análisis de los precios

Este elemento puede variar por la variación de la calidad de la producción o por cambio en la ficha de costo.

➤ **Análisis de los gastos en operaciones**

De existir desviaciones estarían provocadas por las variaciones en los costos de producción o servicios y en los gastos fuera del proceso. Los costos de producción o servicio son los más representativos dentro de los gastos, por lo que cualquier desviación en su valor estaría asociada mayormente a estos.

El costo de producción o servicios se analiza de la siguiente forma:

- Comportamiento global del costo de producción o servicios: se compara el valor real con el plan para determinar su desviación.
- Comportamiento por elementos: el costo por su naturaleza está asociado a los elementos del proceso (objetos, medios y fuerza) a través del gasto de materiales, energía, combustible, salario, depreciación y otros gastos, por lo que se determina en qué medida cada uno de estos elementos influyó en su valor total. La información para ser analizada se recopila como se muestra en la tabla 1.2.

Tabla 1.2. Elementos del costo Fuente: Leyva Cardeñosa, 2002

Elementos	U/M	Plan	Real	Desviación
Gasto de materiales				
Gastos de energía				
Gastos de combustible				
Gastos de salario				
Depreciación				
Otros gastos				

Análisis de las desviaciones del gasto de materiales

Para conocer las causas que han originado las variaciones se procede de la siguiente forma:

a) Cantidades suministradas

- Cumplimiento global del plan de suministros (CGS).

$$CGS = \frac{\text{Cantidad real suministrada}}{\text{Cantidad planificada}} \quad (23)$$

El análisis se realiza en valor, este se refiere a elementos relacionados con los costos. Se establece que este indicador debe alcanzar valores igual a uno. Si se obtienen valores inferiores a uno indicaría que se ha dejado de completar el suministro, lo que traería como consecuencia el incumplimiento del plan; en caso de que el valor fuera superior a uno estaría indicando que se han comprado materiales por encima de lo planificado y origina la inmovilización de los recursos materiales.

- Cumplimiento de los suministros por surtidos (CSS)

$$\% \text{ de cumplimiento del plan por surtido} = \left(\frac{\text{cantidad real que no sobrepase el plan}}{\text{Valor Planificado}} \right) * 100 \quad (24)$$

- Oportunidad de los suministros (OS)

$$OS = 100 - \left(\frac{\sum SP_j - (SR_j + \text{Inv. acum } j - 1)}{\sum SP_j} \right) * 100 \quad (25)$$

SP_j: Cantidad de suministro planificado para el periodo j

SR_j: Cantidad de suministro real que llegó en el periodo j

Inv j – 1: inventario acumulado del periodo anterior.

La falta de completamiento global o por surtido de los suministros así como la llegada inoportuna de éstos, evidencia deficiencias en la organización de la gestión de aprovisionamiento. Por lo que se debe profundizar en las causas que provocan esta situación.

b) Cantidades consumidas

Para conocer si se han producido variaciones en las cantidades consumidas se calcula una economía o sobregasto de materiales a través de la expresión siguiente:

$$\left(\begin{array}{c} \text{Economía o sobregasto} \\ \text{del gasto de material} \\ \text{en el costo de producción o servicio} \end{array} \right) = \left(\begin{array}{c} \text{Economía o sobregasto} \\ \text{de materiales} \\ \text{indirectos} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Economía o sobregasto} \\ \text{de materiales} \\ \text{directos} \end{array} \right) \quad (26)$$

Si el valor obtenido es positivo indica que se ha incurrido en sobregasto de material, de ser negativo implica una economía de materiales.

Para determinar la economía o sobregasto de materiales indirectos y directos se emplean las expresiones de cálculo 27 y 28.

$$\left(\begin{array}{c} \text{Economía o sobregasto} \\ \text{de materiales} \\ \text{indirectos} \end{array} \right) = \left(\begin{array}{c} \text{Gasto} \\ \text{de materiales} \\ \text{indirectos real} \end{array} \right) - \left(\begin{array}{c} \text{Gasto} \\ \text{de materiales} \\ \text{indirectos plan} \end{array} \right) \quad (27)$$

$$\left(\begin{array}{c} \text{Economía o sobregasto relativo} \\ \text{de materiales} \\ \text{directos} \end{array} \right) = \left[\begin{array}{c} \text{Gasto} \\ \text{de materiales} \\ \text{directos real} \end{array} - \left(\begin{array}{c} \text{Gasto} \\ \text{de materiales} * \text{ICPV} \\ \text{directos plan} \end{array} \right) \right] \quad (28)$$

Si el valor es positivo indica que se ha producido un sobregasto en el elemento gasto de materiales, incidiendo desfavorablemente en el costo, de ser negativo constituye un ahorro.

Si existiese un sobregasto en los materiales directos esto podría estar provocado por variaciones en la cantidad consumida (VQ) y (o) variaciones en los precios (VP).

Entre las diferentes causales se encuentran las siguientes: mala calidad de la materia prima, falta de habilidad de los operarios, desperfectos en el equipamiento; etc.

$$VQ = (Qr - Qp) * Pp \quad (29)$$

Donde:

Q r: Cantidad real consumida Q p: Cantidad planificada norma de consumo Pp: Precio planificado de la materia prima.

Otros indicadores a tener en cuenta son:

- Coeficiente de utilización normado (Kun)

$$Kun = \frac{Pn}{Nc} \quad (30)$$

- Coeficiente de utilización real (Kur)

$$Kur = \frac{Pn}{Cr} \quad (31)$$

- Coeficiente de cumplimiento de la norma (Ck)

$$C_k = \frac{C_r}{N_c} \quad (32)$$

Donde:

Pn: Peso neto

Nc: norma de consumo por producto (se determina como la suma del material útil o peso neto del producto más la estimación de material en pérdidas y desperdicio que se tendrá por producto)

Cr: consumo real por producto

Este análisis se realiza para cada uno de los materiales más importantes o significativos, debiéndose observar que el Pn represente la mayor parte y que Kur sea mayor o igual que Kun, de no ser así dará a conocer que se han incrementado los desperdicios y desechos en la producción realizada.

El valor de Ck, debe oscilar alrededor de uno, muy por debajo de este valor evidencia que se ha utilizado menor cantidad de material que la normada lo que puede repercutir en la calidad del producto final. Por encima de uno indica que ha empleado más material por unidad producida, debiéndose analizar por qué se genera esta situación.

$$VP = (Pr - Pp)QR \quad (33)$$

Donde Pr: precio real

Análisis de las desviaciones en el gasto de salario

De observarse desviaciones en el gasto de salario se procederá a evaluar si el mismo constituye una economía o un sobregasto a través de la expresión

$$\text{siguiente: } \begin{matrix} \textit{Economía o sobregasto} \\ \textit{de salario en el costo} \\ \textit{de producción o servicio} \end{matrix} = \begin{matrix} \textit{Economía o sobregasto} \\ \textit{de salario de los} \\ \textit{trabajadores directos} \end{matrix} + \begin{matrix} \textit{Economía o sobregasto} \\ \textit{de salario de los} \\ \textit{trabajadores indirectos} \end{matrix} \quad (34)$$

La economía o sobregasto para trabajadores directos e indirectos se calcula sobre la base del gasto de salario real y plan, realizando el ajuste de este último en función de los indicadores establecidos en el sistema de estimulación (que comprende la forma y sistema de pago, así como pagos adicionales). Para los trabajadores directos que cobran a rendimiento además de lo anterior se considera la norma de trabajo, se ajusta

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
sobre la base del ICPV pues son los que generan ingresos. De acuerdo a lo anterior, para determinar esta economía o sobregasto se emplean las expresiones de cálculo siguientes:

$$\left(\begin{array}{l} \text{Economía o sobregasto} \\ \text{relativo de salario} \\ \text{de los trabajadores} \\ \text{directos} \end{array} \right) = \left[\begin{array}{l} \text{Gasto de} \\ \text{salario real} - \left(\begin{array}{l} \text{Gasto de} \\ \text{salario plan} * \text{ICPV} \end{array} \right) \end{array} \right] \quad (35)$$

$$\begin{array}{l} \text{Economía o sobregasto} \\ \text{de salario de los} \\ \text{trabajadores} \\ \text{indirectos} \end{array} = (\text{Gasto salario real} - \text{Gasto de salario plan}) \quad (36)$$

Si el valor que se obtiene es positivo es que se ha producido un sobregasto y el comportamiento de este elemento es desfavorable para el costo. Si este valor es negativo es favorable puesto que ha existido un ahorro.

De existir un sobregasto de salario esto va a estar asociado a las variaciones en el número de trabajadores y(o) en el salario medio, para analizar la incidencia de estos elementos se procede de la forma siguiente:

a) Variaciones en el número de trabajadores

Para el análisis de este factor se consideran solo a los trabajadores directos ya que constituyen la fuente fundamental de ingresos al sistema.

$$\left(\begin{array}{l} \text{Economía o sobregasto} \\ \text{relativo de trabajadores} \end{array} \right) = [\text{Cantidad real} - (\text{Cantidad Plan} * \text{ICPV})] \quad (37)$$

Si es positivo se concluye que se emplearon más trabajadores que los necesarios; en caso de ser negativo indica que hubo un ahorro. La interpretación de este indicador es similar a la anterior.

b) Variaciones en el salario medio

Para efectuar este análisis se estructura la información según como se muestra a continuación:

$$\text{Salario medio: } S_m = \frac{\text{Gasto de salario}}{\text{Total de trabajadores}} \quad (38)$$

$$\text{Productividad: } P_T = \frac{\text{Total de Ingresos}}{\text{Total de trabajadores}} \quad (39)$$

Si existe una disminución del salario medio está asociada a una disminución de la actividad productiva. En caso de incrementar el salario medio hay que evaluar si el mismo estuvo provocado por un incremento de la productividad, por lo que se determina este indicador, debiéndose corresponder un incremento del número de trabajadores con un incremento de la productividad, de no ser así este elemento está incidiendo desfavorablemente en el gasto de salario.

En caso de que se incremente el salario medio y no se justifique con un incremento de la productividad, indica la existencia de deficiencias en la utilización de la fuerza de trabajo, por lo que habría que profundizar en las causas de este comportamiento. Dentro de las causales se puede citar la indisciplina laboral, la deficiente normación del trabajo, las deficiencias en los sistemas de estimulación al trabajo, los problemas en el abastecimiento al puesto de trabajo entre otros.

Para establecer cuáles de estas causas están influyendo, se hace necesario explicar las diferentes técnicas para la medición del trabajo como son: fotografía, cronometraje, muestreo por observaciones instantáneas, etc.

Análisis de las desviaciones en la depreciación

Las desviaciones en la depreciación vienen dadas por variaciones en el valor de los activos fijos, por lo que se analizan como han variado estos, teniendo en cuenta para ello:

- Estructura (se definen los activos fijos que variaron)
- Composición (analizar el por ciento de los activos fijos que son productivos)

Es necesario garantizar en ambos casos que el incremento se produzca en aquellos activos relacionados con el proceso, así como que el mayor peso lo obtengan los activos fijos productivos.

Otro indicador a analizar en el rendimiento de los activos fijos (se determina según expresión de cálculo número 16), el cual se analiza si se produce o no variaciones en

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
 el valor de la depreciación. Se debe corresponder un incremento del valor de los activos fijos con un aumento de su rendimiento. De no ser así se está incurriendo en un gasto por depreciación sin un respaldo productivo, lo que tendría un efecto desfavorable en el costo.

De existir un rendimiento de los activos fijos menor que el planificado, se debe analizar si este comportamiento está asociado a deficiencias en la utilización de los equipos.

- Coeficiente de utilización completa del equipamiento (Kcomp)

$$K_{comp} = \frac{\text{Equipos funcionando}}{\text{Equipos instalados}} \quad (40)$$

Se determina el valor real y plan. Cuando el valor real es menor que el plan se infiere que han existido problemas en el estado técnico de los equipos.

- Coeficiente de utilización del fondo de tiempo planificado (Kext)

$$K_{ext} = \frac{\text{Horas reales trabajadas}}{\text{Horas de trabajo planificadas}} \quad (41)$$

Si este valor es menor que uno se concluye que han existido problemas en la utilización del equipamiento por interrupciones en el proceso (falta de materia prima, fluido eléctrico, ausentismo, roturas imprevistas, etc.).

- Coeficiente de carga (Kint)

$$K_{int} = \frac{\text{Unidades físicas reales/Horas reales trabajadas}}{\text{Unidades físicas plan/Horas de trabajo planificadas}} \quad (42)$$

Cuando este indicador alcanza valores menores que uno, indica que los equipos estuvieron trabajando con menos carga que la programada, lo cual puede estar provocado por ineficiencia en el abastecimiento al puesto de trabajo.

Análisis de las desviaciones del elemento otros gastos

En este elemento se contemplan todos aquellos gastos indirectos que se generan durante el proceso de producción o prestación del servicio, los cuales son asignados en el presupuesto de gasto. De producirse un incremento de ellos sin un correspondiente incremento de las ventas se estaría incurriendo en un sobregasto, por lo que tendría un comportamiento desfavorable en el costo. Dentro de este grupo se encuentran: gastos

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
de teléfono, energía eléctrica, pasajes y dietas, publicidad y promoción, etc. De producirse esta situación estaría indicando la existencia de falta de exigencia y control por parte de la dirección de la organización.

Tareas: determinar y analizar de los indicadores de eficacia y eficiencia.

Técnicas: Análisis económico y estadístico.

Fase 3: Proyección de las soluciones.

Objetivo: definir el conjunto de alternativas que permitan a la entidad solucionar las deficiencias detectadas y contribuir a elevar la eficiencia y la eficacia.

Contenido: En esta etapa se analizarán aquellos elementos que se detecten como deficiente durante el diagnóstico, buscando perfilar las posibilidades de mejoramiento.

Tareas: formular alternativas de solución y selección de la mejor alternativa.

Técnicas: trabajo en equipo

Fase 4: Aplicación

Objetivo: definir las acciones para acometer la implantación del cambio organizativo que se propone.

Contenido: la elaboración del programa de implementación debe establecer el cronograma de las acciones que propiciarían el cambio organizativo en el sistema que se analiza, así como la definición de qué condiciones son necesarias para el cambio.

Tareas: elaboración del programa de implantación. Aplicación y control.

Técnicas: trabajo en equipo, tormentas de ideas, análisis de resultados, etc.

CAPITULO II. LA EVALUACIÓN Y MEJORA DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL A PARTIR DE INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA EN EMCOMED DE HOLGUÍN

En este capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos de la aplicación parcial del procedimiento descrito en el capítulo anterior.

2.1 Fase 1. Introducción

2.1.1 Caracterización de la organización

La Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos (EMCOMED) del municipio de Holguín, perteneciente a la OSDE BioCubaFarma subordinada al Consejo de Ministro, es la única entidad destinada a esta actividad en el país. Surge el 1ro de Julio del año 2001, con el nombre de FARMACUBA cuyo objeto social era la importación, exportación y comercialización de medicamentos. En el año 2006 se reestructura la empresa debido al alto nivel de operaciones que tenía, quedando FARMACUBA con la importación y exportación y EMCOMED a cargo de la comercialización y distribución de medicamentos. **(Anexo 2).**

La Unidad Empresarial de Base Comercializadora y Distribuidora Mayorista de Medicamentos (UEB Holguín), domicilio legal en vía de acceso a la loma del Frayle No. 8 y carretera central Holguín; subordinada a la empresa EMCOMED, se dedica al almacenamiento, distribución y comercialización mayorista a las entidades de salud, FAR, MININT y otras empresas, medicamentos de producción nacional e importados, materias primas, reactivos químicos, medios de diagnóstico, artículos ópticos, dentales, productos químicos, material higiénico sanitario, suplementos nutricionales, narcóticos, alcohol de uso médico, material para banco de sangre y recientemente incorporados, productos asépticos y utensilios médicos de uso domiciliario. Según el patrimonio al que pertenece se clasifica en una empresa estatal con capital ciento por ciento cubano y con bienes, derechos y obligaciones. De acuerdo a la actividad que realiza se clasifica en comercial y de servicios; ya que se dedica a la compra – venta de medicamentos y a prestar el servicio de la distribución de los mismos.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

La droguería posee dos almacenes, uno ubicado en Holguín y el otro en Mayarí. Desde Holguín se distribuye a 15 hospitales, 37 policlínicos, 133 farmacias y 146 otras instituciones de salud; ubicados en los municipios de Calixto García, Cueto, Antillas, Rafael Freyre, Urbano Noris, Banes, Gibara, Báguanos, Cacocum y Holguín, en el almacén de Mayarí se distribuye a 7 hospitales, 9 policlínicos, 49 farmacias, y 88 otras instituciones de salud; ubicados en los municipios de Frank País, Moa, Sagua y Mayarí.

Entre sus principales **proveedores** se encuentran los laboratorios MedSol, AICA, Reinaldo Gutiérrez, Julio Trigo, Carlos J. Finlay, 8 de Marzo, Mario Muñoz, Oriente, UEBMMI, J.R. Franco, R. Escudero, Novatec, Liorat, Saúl Delgado, Cidem y Medilip.

Misión

Satisfacer con eficacia las demandas de medicamentos mediante la distribución y comercialización a todas las instituciones de salud, garantizar las materias primas de importación para los laboratorios y cumplimentar los compromisos en el tiempo establecido.

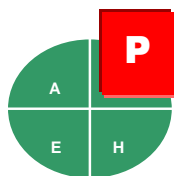
Visión

Lograr servicios de excelencia en la distribución y comercialización mayorista de medicamentos, de productos químicos y farmacéuticos, dispensariales y en las exportaciones.

Objeto Social

La UEB Holguín, subordinada a la Empresa EMCOMED (Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos), es una organización cubana que se dedica a almacenar, conservar, transportar y comercializar de forma mayorista: medicamentos, materias primas, material de envase, reactivos químicos, medios de diagnóstico, artículos ópticos y dentales, productos químicos, material higiénico sanitario, materiales para banco de sangre, dermocosméticas medicinales, suplementos nutricionales, narcóticos, alcohol de uso médico según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en pesos cubanos.

Política Integrada



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

La Empresa se compromete con su actuar a cumplir con la legislación vigente aplicable y con otros requisitos que la organización suscriba relacionados con la calidad, seguridad y salud del trabajo y el medio ambiente todo ello orientado a dar cumplimiento a la estrategia de la organización.

Para ello declara como política integrada:

La dirección de la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos EMCOMED, mantiene un Sistema de Gestión Integrado de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo, inherente a su desarrollo, con el propósito de satisfacer al cliente, por lo cual declara:

- El compromiso de mejorar continuamente el sistema de gestión.
- El compromiso de cumplir los requisitos legales y reglamentarios aplicables, así como otros que la organización suscriba.
- Identificar, prevenir, controlar y minimizar las fuentes de contaminantes y los riesgos de las actividades, productos y servicios.

Valores compartidos de la organización

Se encuentran presentes la honradez, consagración, humanismo, sentido de pertenencia y patriotismo

Valores deseados

Se desean la competitividad, profesionalidad, solidaridad, consagración y excelencia.

Caracterización de la fuerza laboral

La empresa cuenta con una plantilla física de 270 trabajadores, de ellos el 67.04% son hombres y el 32.96% son mujeres.

De igual manera mediante el estudio del nivel de escolaridad se observó que existe un 37.78% de la plantilla graduados de nivel superior, 28.51% poseen el nivel medio superior, 24.45% son técnicos medios, el 8.89% de los trabajadores son graduados de nivel básico y el 0.37% del nivel primario.

En cuanto a la categoría de edades se puso de manifiesto que el 17.78% de la plantilla es menor de 31 años, el 61.48% se encuentra en el rango de edades comprendidas entre 31 y 50 años, entre 51 y 59 16.67% y de 60 a 64 representan el 4.07% del total (anexo 3).

Satisfacción del cliente interno

Para su evaluación se aplicó una encuesta (Anexo 4) a 162 trabajadores. La determinación del número de trabajadores a encuestar se parte de considerar que la población es finita, el tamaño de población es de $N = 270$, un nivel de confianza del 95%, un error máximo permisible del 5 %.

$$n = \frac{4 * p * q * N}{d^2 * (N - 1) + 4 * p * q} = \frac{4 * 0.5 * 0.5 * 270}{0.05^2 * 270 + 4 * 0.5 * 0.5} = \frac{82}{1.2025} = 161.19 \approx 162$$

Una vez aplicada la encuesta y procesada la información obtenida se pudo determinar que existen insatisfacciones de los clientes internos en más del 57.25%, relacionadas con:

- Los equipos, muebles, herramientas y espacio no les permite realizar el trabajo cómodamente puesto que dependen completamente de un sistema informático
- Los trabajadores manifiestan que el salario no se corresponde con la tarea que realizan y no existe coherencia entre los resultados de los trabajadores y los estímulos que reciben
- Las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes en ocasiones no suele ser la mejor

Infraestructura

Esta es suficiente para la comercialización y distribución de medicamentos, cuentan con un sistema informático actualizado y bastante competente para la labor que se realiza, poseen transporte seguro y un almacén con bastante amplitud para el almacenamiento de los productos, dividido en varios almacenes más pequeños además de contar con un almacén rentado por la propia UEB, esto fue verificado a través de la observación directa y el expediente logístico.

Proceso de transformación

El proceso se inicia en el laboratorio donde luego pasa a la droguería. Después el producto pasa a una recepción a ciegas y la factura del mismo pasa al departamento de economía de la UEB, el producto sale hacia los dependientes los cuales realizan un predespacho y junto a la factura pasa por el departamento comercial el cual es el encargado de la distribución y del proceso de facturación, los productos y los

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
predespachos pasan al área de fraccionamiento, luego le sigue la fase de entrega de bulto que junto a la factura pasan a la expedición que constituye el transporte hacia las unidades asignadas y luego pasan al cliente final.(Anexo 5)

Recursos Financieros

Los recursos financieros son obtenidos a partir de Oficina Central de EMCOMED, ubicada en la ciudad de La Habana, esta UEB es la encargada de cobrar las deudas y luego la Oficina Central le asigna un presupuesto destinado a la distribución y comercialización de medicamentos.

Elementos de salida del sistema

Productos que comercializan y distribuyen

➤ Los productos que comercializan y distribuyen se pueden apreciar en el Excel adjunto a este documento, estos se encuentran clasificados por área, línea, producto, clave, descripción, unidad de medida, cantidad, precio e importe.

2.1.2 Definición de los principales elementos estratégicos

A partir de la observación directa (presencia de murales o carteles) y la revisión documental obtenida de los informes de balance de la dirección se determinó que la empresa tiene formulada su misión y visión siendo las siguientes:

Misión

Satisfacer con eficacia las demandas de medicamentos mediante la distribución y comercialización a todas las instituciones de salud, garantizar las materias primas de importación para los laboratorios y cumplimentar los compromisos en el tiempo establecido.

Visión

Lograr servicios de excelencia en la distribución y comercialización mayorista de medicamentos, de productos químicos y farmacéuticos, dispensariales y en las exportaciones.

Critica de la visión y la misión: tanto la misión como la visión no se encuentran correctamente formuladas, ya que no se encuentran orientadas claramente hacia el usuario, no se expresa como se hará el proceso ni con que se hará, por lo cual no se

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
considera directa por lo que se realiza una propuesta de la misión y la visión, queriendo de la siguiente forma:

Misión

Satisfacer las demandas de medicamentos con eficiencia y eficacia mediante la distribución y comercialización a todas las instituciones de la salud que garanticen la satisfacción de las necesidades de la población y los organismos, brindando una alta profesionalidad del capital humano, sobre la base de en una tecnología avanzada, sustentada por un proceso de mejora.

Visión

Lograr servicios de excelencia en la distribución y comercialización mayorista de medicamentos, ser líderes en el mercado interno con productos de alta calidad satisfaciendo los gustos y expectativas de los clientes (la población y organismos).

Otro elemento analizado fue la política de calidad. Para mantenerla actualizada es revisada periódicamente por el consejo de dirección dejando escrita en el acta su aprobación.

Los objetivos de la calidad, nacen de forma estratégica en el nivel corporativo y a partir de éstos se formulan y se proyectan al nivel operativo y ejecutivo. Para comprobar el grado de conocimiento de los elementos de la planeación estratégica se aplicó una encuesta que se muestra en el anexo 6 a 162 trabajadores. Se determinó que el 88.57 % de los encuestados conocen la política y 34.09 % desconoce los objetivos. El 7.03% de los trabajadores no conoce la misión y visión, a pesar de contar en la empresa con una excelente divulgación por departamentos, esto se verificó a través de la observación directa.

Luego se realizó el análisis de la situación tanto interna como externa de la cual se listaron los siguientes elementos:

Fortalezas

1. Fuerza de trabajo altamente calificada y profesional
2. Perfeccionamiento empresarial implantado
3. Sistema de gestión integrado implementado, y avalado el sistema de gestión de calidad

4. Sistema de pago aprobado en CUC y CUP

5. Calidad en los servicios

6. Los procesos tienen procedimientos documentados que los describen

7. Almacenes categorizados con segundo nivel tecnológico

Debilidades

1. Falta de uniformidad y profundidad en la evaluación del desempeño por las áreas

2. No están integrados los módulos del SGICH según la NC 3000/07

3. Insuficiente capacidad de almacenamiento

4. Carencia de una herramienta para la planeación estratégica y la dirección por objetivos de la entidad.

Oportunidades

1. Mercado de monopolio en la distribución y comercialización de medicamentos

2. Prioridad que da el estado a la actividad

3. Proveedores fortalecidos

4. El medicamento es el renglón exportable principal del país

5. Interés de la fuerza de trabajo a formar parte de la reserva laboral

Amenazas

1. Clientes morosos en los pagos

2. Bloqueo económico comercial

3. Inestabilidad en el suministro de medicamentos

4. Inestabilidad de la economía nacional

5. Las demandas de medicamentos no están sustentadas sobre la base de un estudio objetivo

Una vez listadas todas las fortalezas y debilidades de la entidad se procedió a conformar la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) en la cual se clasifican y ponderan cada una de ellas (Anexo 7), y listadas también las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno a la entidad, se procedió a conformar la matriz de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
evaluación de factores externos (MEFE) en la cual se clasifican y ponderan cada una de ellas (Anexo 8).

Luego de realizada la evaluación de los factores internos y externo, es necesario el desarrollo de una matriz DAFO con el objetivo de ubicar la empresa en uno de los cuatro cuadrantes, este será en el que se potencie la formulación de estrategias.

Como resultado de la DAFO se obtuvo que la empresa se encuentre ubicada en el cuadrante maxi – mini o cuadrante FA, debido a que en el análisis interno y externo se evidenció un predominio de las fortalezas y amenazas, por lo que la empresa debe seguir estrategias defensivas utilizando sus fortalezas para enfrentar las amenazas (Anexo 9).

2.2 Fase 2. Diagnóstico

➤ Indicadores de eficacia

Fiabilidad

Para evaluar este parámetro se efectuó la revisión documental de diferentes informes con el objetivo de determinar los fallos por cada una de las variables tomando como horizonte de tiempo el año 2014. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

- Cantidad: la fuente fue el Informe técnico productivo, del cual se verificó que no existieron incumplimientos con las cantidades entregadas según lo planificado para el año 2014.
- Costos: se procesó la información del Estado de resultados y se verificó que no existieron fallos de acuerdo a lo planificado.
- Calidad: del Informe de reclamaciones los resultados indican que existe una probabilidad de fallo en correspondencia con esta variable
- Plazo: del Cronograma de distribución se obtuvo que en todos los casos se cumplió con los plazos de entrega, verificado por los documentos firmados y acuñados por los clientes finales.

Con la información anterior se procedió a calcular la fiabilidad, siendo esta:

$$F(s) = \prod_{i=1}^{i=m} \left(1 - \frac{nfij}{nj} \right)$$

$$F(s) = \left(1 - \frac{0}{1442443}\right) * \left(1 - \frac{0}{\$5387601}\right) * \left(1 - \frac{697}{26585}\right) * \left(1 - \frac{0}{27}\right)$$

CANTIDAD
COSTOS
CALIDAD
PLAZO

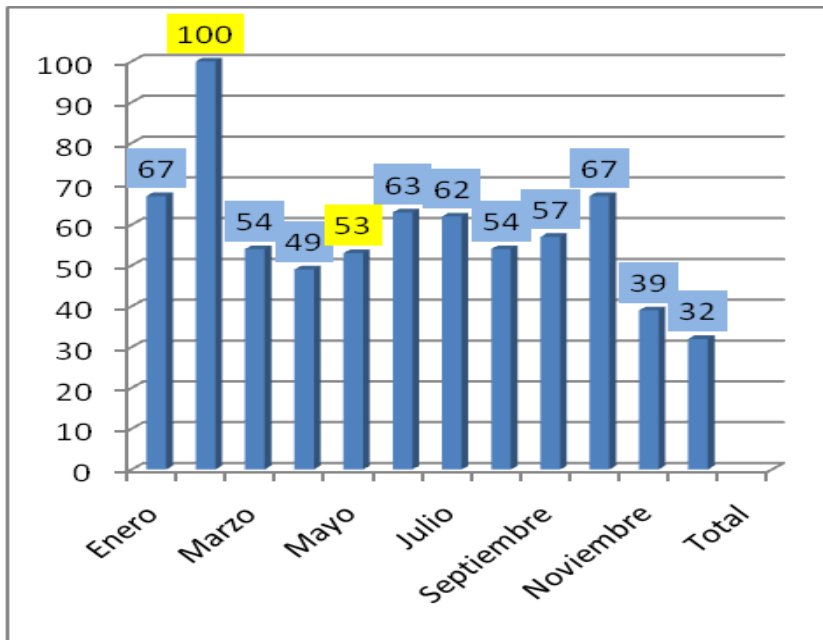
$$F(s) = 1 * 1 * 0.9738 * 1 = 0.9738$$

Se puede afirmar que la UEB se encuentra en una situación que permite dar respuesta a las exigencias de los clientes. Sin embargo se observan deficiencias con respecto a la variable calidad en cuanto a errores de facturación, roturas y devoluciones.

Determinación de la naturaleza del problema

Reclamaciones						
Mes	2012	2013	2014	Diferencia 2013 vs 2012	Mayarí	Holguín
Enero	35	72	67	-5	2	65
Febrero	51	79	100	21	38	62
Marzo	59	72	54	-18	5	49
Abril	74	60	49	-11	7	42
Mayo	113	82	53	-29	6	47
Junio	70	43	63	20	13	50
Julio	62	67	62	-5	10	52
Agosto	132	52	54	2	8	46
Septiembre	76	77	57	-20	4	53
Octubre	87	52	67	15	7	60
Noviembre	48	80	39	-41	5	34
Diciembre	63	53	32	-21	5	27
Total	870	789	697	-92	110	587
Promedio			63			

En esta tabla se puede observar que en comparación con años anteriores la cantidad de reclamaciones ha disminuido pero continúan los problemas.



En el gráfico anterior se puede observar que el mes mas afectado del pasado año 2014 fue el mes de febrero en cuanto a la mayor cantidad de reclamaciones.

Luego se realizó un estudio más a fondo en relación con las facturas emitidas e importe de las mismas:

Facturas Emitidas				Importe de las Facturas		
Cantidad de facturas emitidas	% de afectación	DE FARMACIAS	DE OTRAS INSTITUCIONES	Importe de las Facturas	Importe de afectación	Indice de Calidad
3172	2.11	63	4	4.59	477.27	0.0104
3325	3.01	88	12	4.21	2266.49	0.05384
3154	1.71	39	10	4.38	399.90	0.00913
3435	1.43	43	6	4.30	220.97	0.00514
3578	1.48	40	13	5.79	851.85	0.01471
3149	2.00	51	12	4.56	676.46	0.01483
3454	1.80	51	11	4.84	471.97	0.00975
3318	1.63	47	7	4.71	316.86	0.00673
3142	1.81	44	13	5.54	360.53	0.00651

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

3273	2.05	54	13	4.79	759.13	0.01585
2941	1.33	32	7	5.73	468.48	0.00818
3238	0.99	24	8	5.61	510.71	0.0091
26585	2.62178	576	116	59.05	7780.62	0.01318
3323.1	% de Farmacia	82.63989	16.64			

En la tabla se da a demostrar que las reclamaciones realizadas por facturas emitidas si se considera una afectación para la empresa aunque las mismas sean consideradas insignificantes.

Las posibles causas de que esto haya ocurrido son las siguientes:

- Errores de facturación
- Devoluciones comerciales
- Por errores de despacho
- Faltantes
- Roturas

Verificación de las posibles causas:

De acuerdo a las entrevistas directas y la revisión documental se pudo verificar que las causas antes enunciadas están dadas por:

1. Errores de facturación

- ✓ Falta de destreza del trabajador
- ✓ Desconcentración en el momento
- ✓ Poca experiencia en este trabajo

2. Devoluciones comerciales

3. Por errores de despacho

4. Faltantes

- ✓ Llegada tardía de los proveedores
- ✓ Productos en falta total o parcial

5. Roturas

- ✓ Deficiente transportación

- ✓ Caída de los envases por parte del estibador

Indicadores de eficiencia

Análisis de la situación financiera

Para la realización del análisis financiero se partió del comportamiento de las razones financieras, elaborado a partir de la revisión de los estados financieros: Balance General y Estado de Resultados de los años 2013 y 2014, ya que la empresa no se traza un plan, solo comparan los resultados del año en cuestión con el año anterior ya que trabajan por normas, esta información la ofrece el departamento contable financiero de la UEB. El resultado se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Resumen de las razones financieras

Indicadores	2013	2014
Liquidez general	2.01	2.19
Liquidez inmediata	0.95	1.52
Endeudamiento	4.32%	3.81%
Rendimiento de los activos fijos	6.28	6.50
Rentabilidad económica	0.04	0.36

En el caso de los indicadores relacionados a las ventas se analizó en el horizonte de tiempo del 2014 con los datos extraídos del estado de resultados referidos año en cuestión.

Indicadores	Plan	Real
Rotación de los inventarios	7.19	7.47
Margen de utilidad	0.084	0.092

Los resultados indican que la entidad se encuentra en condiciones de cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

2.3 Fase 3. Proyección de las soluciones.

En esta fase se proponen alternativas de solución, encaminadas a actuar sobre las deficiencias detectadas en la fase de diagnóstico. Las medidas correctivas se muestran a continuación.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

1. Realizar chequeos de emulación con el propósito de estimular a los mejores trabajadores del período a través de la entrega de certificados que los acrediten con la condición de destacado.
2. Elevar propuesta de la misión y la visión para su aprobación en el consejo de dirección.
3. Aplicar los resultados de la matriz DAFO a la UEB.
4. Elaborar carteles para incrementar la divulgación de los elementos estratégicos.
5. Desarrollar cursos de capacitación con el objetivo de eliminar los errores de facturación existentes.

Posteriormente se elaboró el plan de acción (anexo 10) que resume el contenido de estas medidas, los responsables, las actividades y la fecha de cumplimiento.

VALORACIÓN ECONÓMICA – SOCIAL

A partir de la realización de esta investigación se obtuvieron impactos asociados a factores económicos, sociales y medio ambientales; de acuerdo a:

➤ **Económico**

Los efectos relacionados con el factor económico estuvo dado precisamente por los resultados de la fiabilidad del proceso, el cual se estimó debe incrementar los valores de la entidad en \$ 14 381 891.03.

➤ **Social**

- Disminución del grado de insatisfacción del cliente interno y externo, sobre la base del mejoramiento del clima laboral y respuesta rápida a las expectativas de los clientes.
- El procedimiento seleccionado constituye una herramienta valiosa para los empresarios, que facilita el proceso de toma de decisiones y con la mejora del desempeño permite responder de forma más efectiva a las exigencias del mercado lo que garantiza el desarrollo y la sostenibilidad organizacional.

CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación permitió arribar a las conclusiones siguientes:

1. Se logró cumplimentar el objetivo general previsto en el diseño de este trabajo
2. Se detectaron problemas relacionados con la calidad, siendo el factor que incidió en el desarrollo de la UEB en el año 2014
3. Las soluciones trazadas están encaminadas a erradicar las deficiencias detectadas en la fase de diagnóstico.
4. Se comprobó que el procedimiento constituye una herramienta eficaz para el perfeccionamiento de la organización de los procesos.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales antes expuestas, se recomienda:

1. Culminar con la aplicación del procedimiento, con la puesta en marcha de las medidas que se propusieron en el plan de acción
2. Monitorear los resultados de la investigación, en la organización objeto de estudio para valorar la mejora
3. Mantener el seguimiento y control de las acciones de mejora así como aplicar de forma periódica el procedimiento para monitorear continuamente los indicadores de desempeño empresarial analizados y realizar los ajustes pertinentes
4. Realizar un curso de capacitación para el aprendizaje de las facturaciones
5. Realizar reuniones para hacer conciencia de la importancia de la correcta transportación de los medicamentos

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez López (2008). "Medición y evaluación de la satisfacción laboral; experiencia cubana" <http://www.monografias.com/trabajos61/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba.shtml>.
2. Alvero Francés (1976.). Diccionario manual de la lengua española. Primera Edición. La Habana.
3. Bermúdez García (2008). Análisis del desempeño de la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda de Urbano Noris. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de diploma.
4. Cantero Cora, et al. Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio ETECSA. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de maestría.
5. Carralero Neyra y Leyva Rodríguez. Estudio de los Procesos en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de diploma.
6. Estopiñan Marrero et al. (2010). Metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Aplicación en el Telepunto de Holguín, Facultad de Ingeniería Industrial. Trabajo de diploma.
7. Estrada Santander, José Luis (1987). Diccionario Económico. La Habana, Editora Política.
8. Frances Alvero, F. Cervantes Diccionario Manual de la Lengua Española. Tomo II. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de la Habana, 2008.
9. Fuentes Fuentes y Hurtado Torres (2007). Variables Críticas en la medición del Desempeño en empresas con implantación de Gestión de la Calidad Total. Universidad de Granada. Sa.
10. Hernández Concepción et al. (2005). Tecnología para el proceso de cambio organizacional basado en el enfoque de procesos. Su aplicación en el Sistema de la Vivienda en la Provincia Holguín. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín

Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Tesis en opción del grado científico de master en ingeniería industrial.

11. Hernández Torres (2001). "El control de gestión empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño". <http://www.5campus.com/leccion/cgcrete>.
12. Historia de la medición. <http://www.ecured.cu/index.php/>. Consultado 23 de febrero 2012.
13. Lao León et al. (2010). Perfeccionamiento de la metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Aplicación en el mini punto "La Plaquita". Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de Diploma.
14. Ledo Galano y Osorio Martínez (2009). Análisis comparativo de la eficiencia de la producción en la empresa Confecciones "Yamarex". Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de Diploma: 89 p.
15. Leyva Cardeñosa (2002). Metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Camaguey, Universidad de Camaguey. Tesis de Maestría: 88 p.
16. Leyva Cardeñosa et al. (2005). Procedimiento metodológico para el análisis de la eficacia y eficiencia de un sistema empresarial. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de Diploma: 64 p.
17. Leyva Rodríguez et. al. (2006). "Procedimiento para la evaluación del desempeño de la organización a través de indicadores de gestión." Universidad de Holguín.
18. Lineamientos de la República de Cuba, I Modelo de Gestión económica, Lineamientos generales (07).
19. Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010). Procedimiento para la evaluación y mejora del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de diploma.
20. Marrero Fornaris (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la Región

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

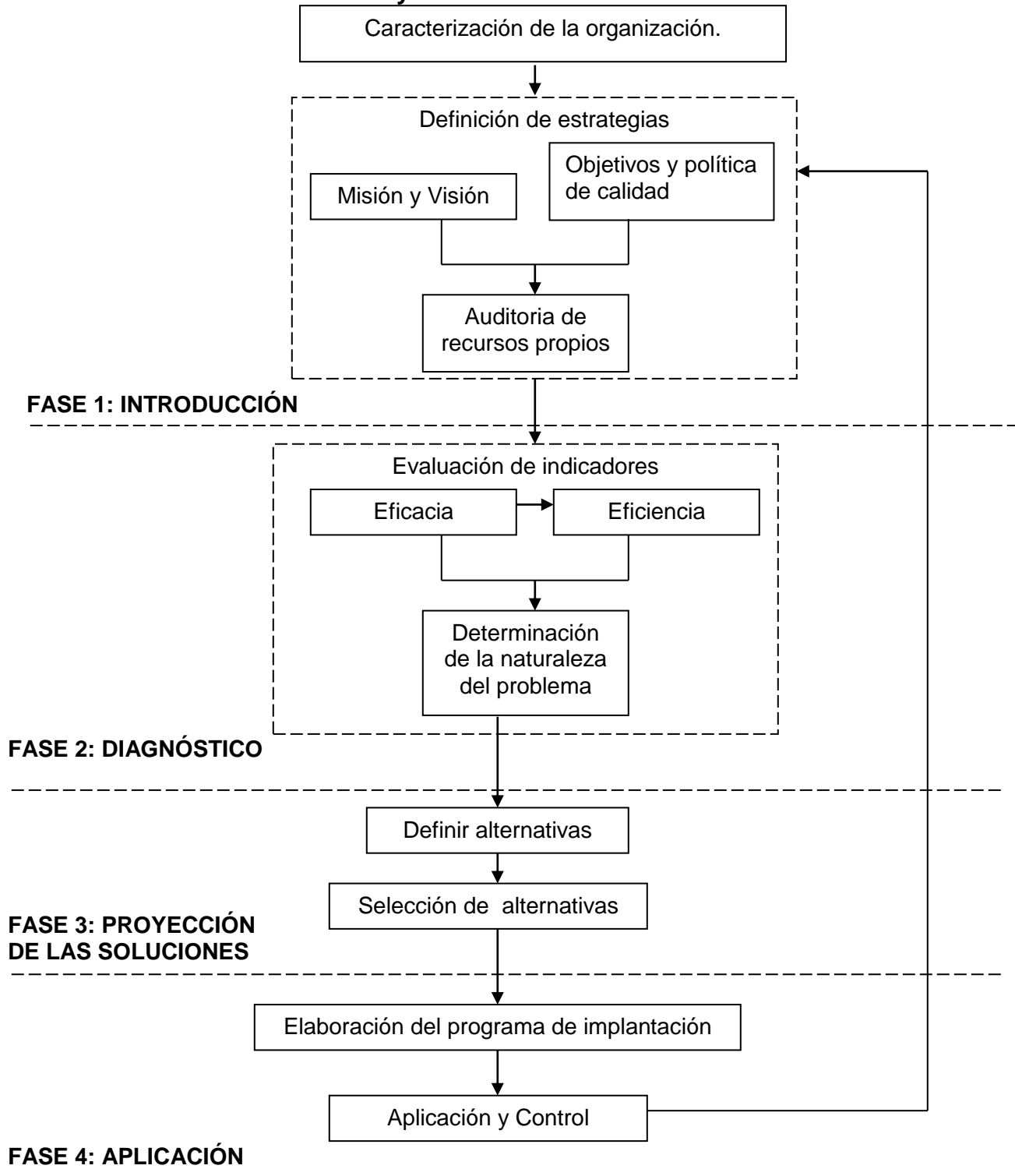
- Oriental de Cuba. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
21. Mayo Alegre (abril 2009). "Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional." Contribuciones a la Economía.
 22. Mesa Espinosa. (enero 2007). "La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional." en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 73.
 23. NC 3000 (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario
 24. NC ISO 9000 (2005). Sistemas de gestión de la calidad - Vocabulario.
 25. Noda Hernández (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente entidades turísticas. Las Villas, Universidad Central de Las Villas. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
 26. Nogueira Rivera et al. (2004). Fundamento para el control de la gestión empresarial, Editorial Pueblo y Educación.
 27. Norma Francesa (2000). Gestión de la calidad. Gestión de los procesos Afnor: X 50-176.
 28. Norma Internacional ISO 9004 (2000). "Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño".
 29. Organizational problems. <http://www.charlescook.net/approach.html>. Consultado noviembre 2013.
 30. Pares, A. (1979) Rentabilidad y endeudamiento en el análisis financiero y la planificación empresarial.
 31. Peralta García (2012). Procedimiento para el mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en proceso. Caso de estudio Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y otros Bienes de Consumo Holguín. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de diploma.
 32. Pérez Campaña (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
comercializadoras Departamento de Ingeniería Industrial. Las Villas, Universidad Central "Marta Abreu". Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas.

33. Portuondo Pichardo (1983). Economía de Empresas Industriales. La Habana.
34. Pupo Francisco (2005). diseño de un procedimiento metodológico para el análisis de eficiencia y eficacia en un sistema empresarial. Aplicación en la Villa del Complejo Las Brisas. Trabajo de Diploma.
35. Rodríguez Rodríguez et al. (2010). Metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Aplicación parcial en el grupo de operación y mantenimiento del Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de diploma.
36. Silveira Mariño (2008). Evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos en la Filial Clientes de la Gerencia Territorial de ETECSA, Holguín Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de Diploma.
37. Silveira Pérez, Y. Benchmarking, gestionando el desempeño empresarial a través de las mejores prácticas. en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 131, 2010. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/ysp.htm>. Consultado: 7 de marzo del 2010.

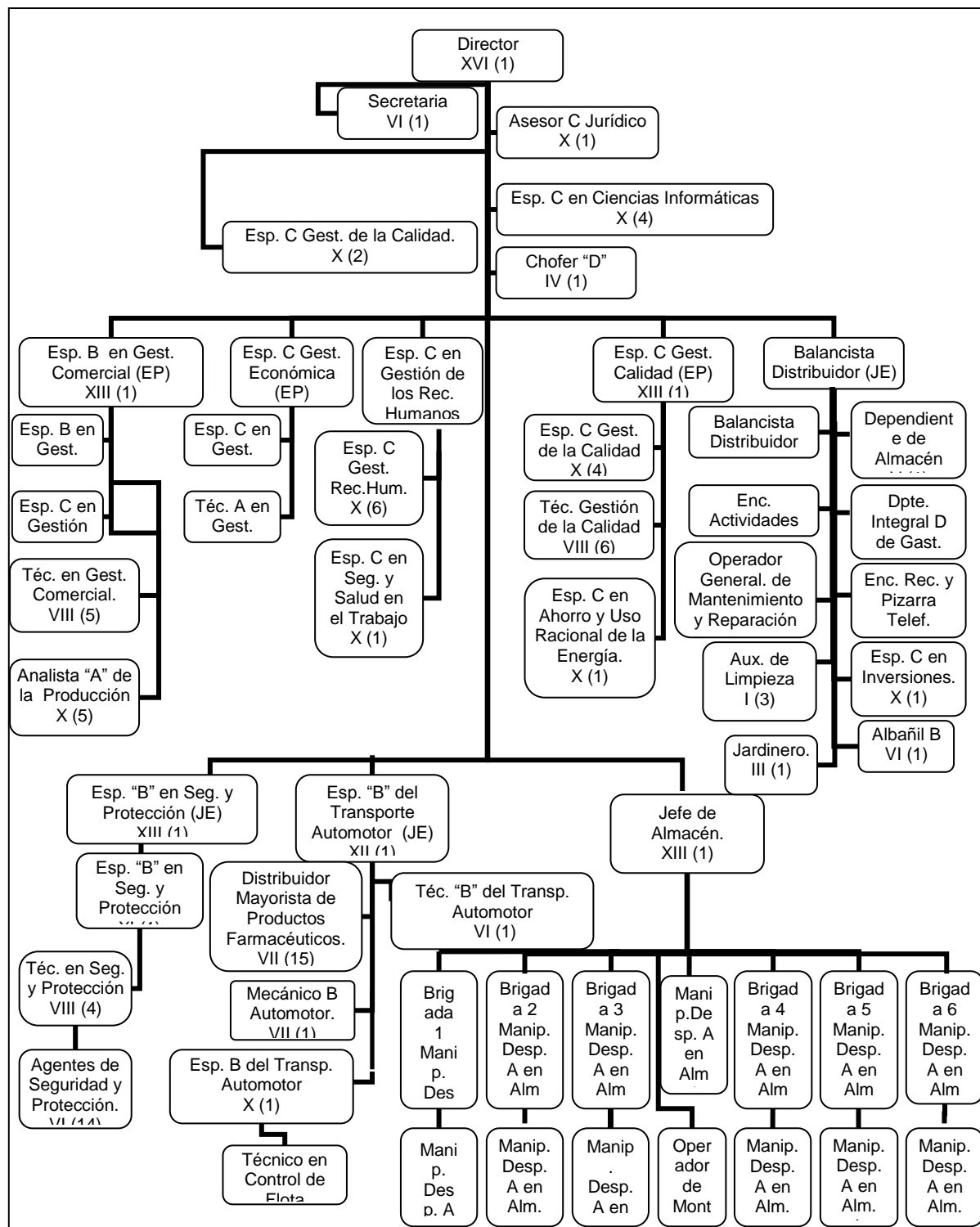
ANEXOS

Anexo 1. Procedimiento para evaluar y mejorar el desempeño empresarial a partir de indicadores de eficiencia y eficacia.

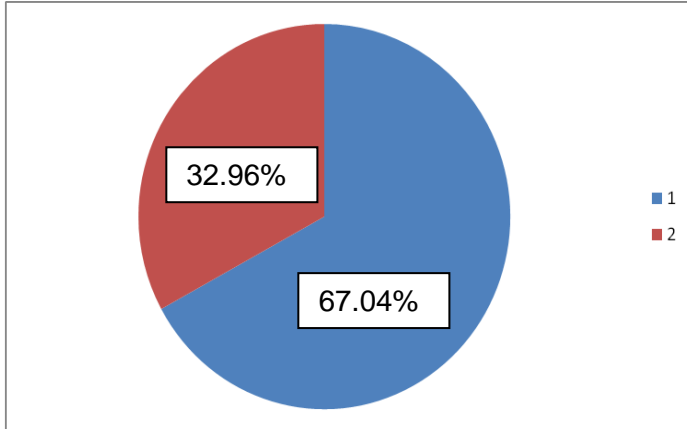


Anexo 2: Organograma de la UEB Distribuidora y Comercializadora de

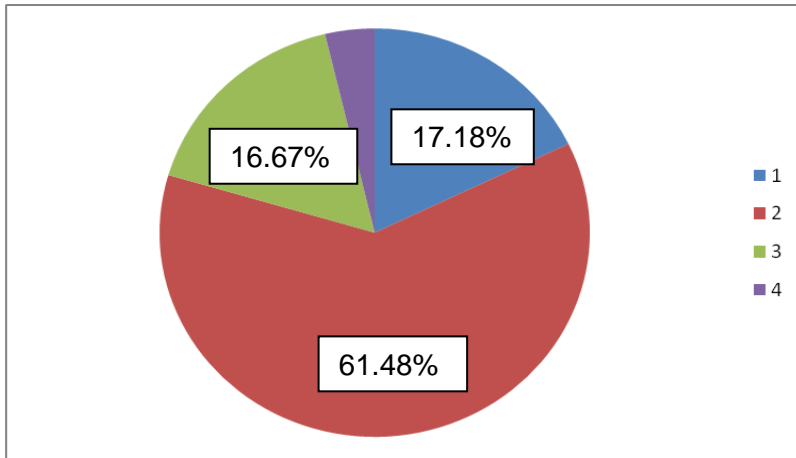
Medicamentos de Holguín



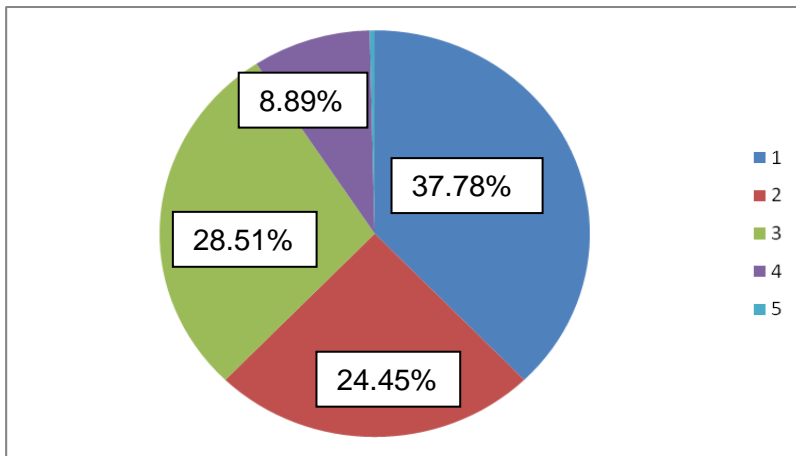
Anexo 3: Clasificación de la fuerza laboral por categoría ocupacional y rango de edades



Leyenda:
 1.Hombres
 2.Mujeres



Leyenda:
 1.Menores de 31 años
 2.Entre 31 y 50 años
 3.Entre 51 y 59 años
 4.Entre 60 y 64 años



Leyenda:
 1.Nivel superior
 2.Técnico medio
 3.Medio superior
 4.Básico
 5.Primario



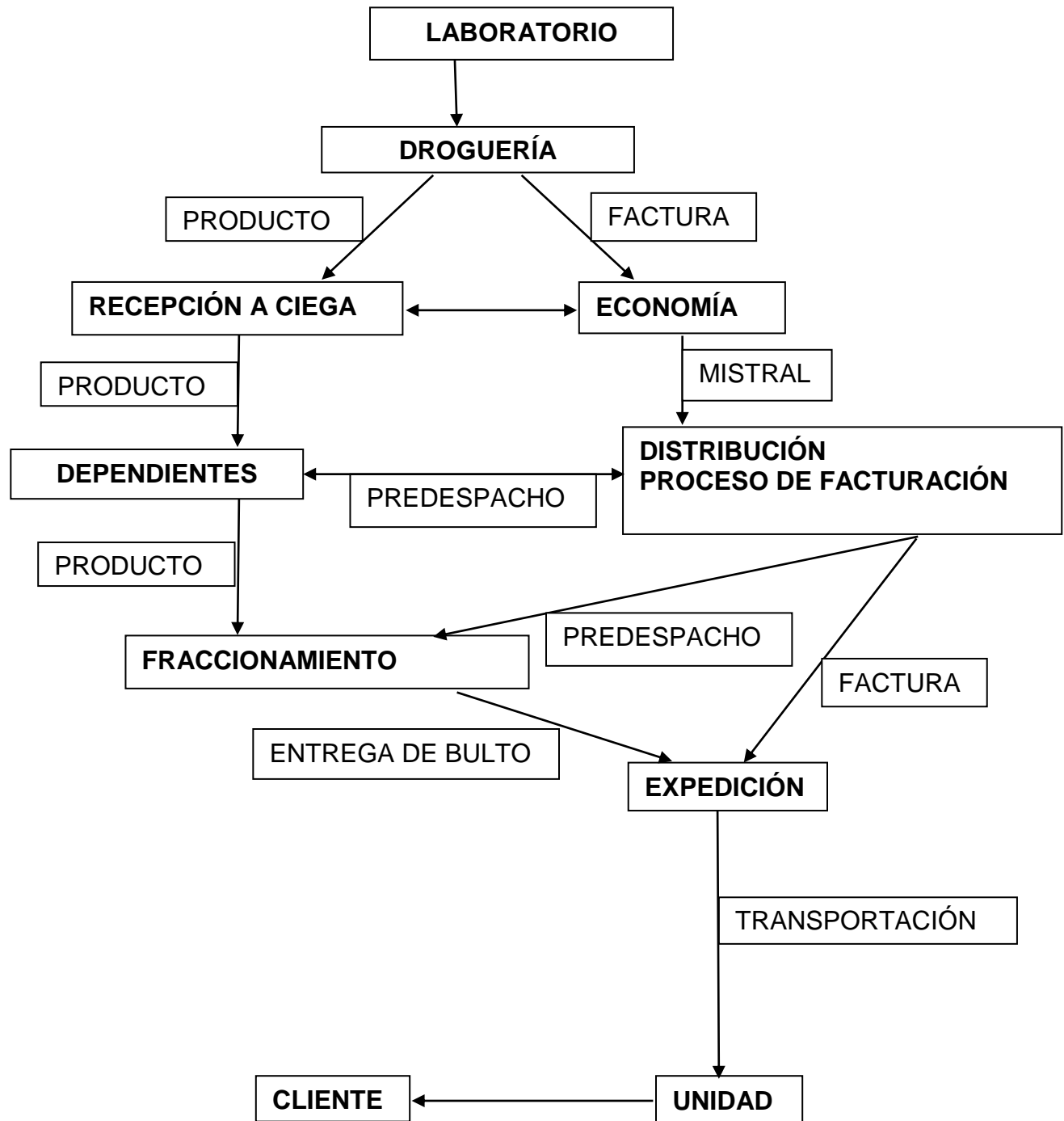
Anexo 4. Encuesta para conocer el grado de satisfacción de los trabajadores.

Con el objetivo de conocer algunos criterios relacionados la satisfacción laboral, necesitamos que usted nos dé su criterio acerca de su estado de satisfacción en la organización respecto a los aspectos siguientes.

No.	Preguntas	1 Nunca (MM)	2 Casi nunca (M)	3 A veces (R)	4 Casi siempre (B)	5 Siempre (E)
1	Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes					
2	Los ingresos que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades					
3	El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza					
4	El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de estímulos materiales					
5	El ambiente de trabajo le ofrece seguridad. Las áreas están debidamente protegidas					
6	Las condiciones higiénicas de su ambiente, le son favorables					
7	Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente					
8	Las condiciones de horario de trabajo, su flexibilidad; le satisfacen					
9	Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.					
10	Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen					
11	Valore integralmente su satisfacción en la entidad					



Anexo 5. Propiedades del proceso



Anexo 6. Encuesta para conocer el grado de conocimiento de la política y los objetivos de Calidad en la empresa. Fuente: Cantero Cora, 2011.

Estimado (a) compañero (a):

La UEB Comercializadora y Distribuidora de medicamentos de Holguín se encuentra enfrascada en el proceso de evaluación del desempeño empresarial, orientado a obtener mejoras en la organización. Por esa razón le rogamos responda las preguntas que a continuación le ofrecemos con la mayor precisión posible.

1. ¿Conoce usted la política de calidad trazada por su empresa? ___ Sí ___ No

2. ¿Qué persona en su empresa es la encargada de redactar la política de calidad? _____

3. Diga verdadero o falso según corresponda

La política de calidad debe:

_____ ser aprobada por la dirección general de la empresa

_____ ser comunicada solos a los trabajadores que laboran directamente con los usuarios

_____ incluir el compromiso de mejora continua

_____ redactarse solo con la opinión de los directivos

4. ¿Conoce los objetivos de calidad que su empresa se traza en pos de mejorar la calidad de los servicios que se prestan en esta entidad? ___ Sí ___ No

De ser positiva su respuesta, por favor, mencione uno de ellos.

Muchas gracias por su valiosa colaboración.



Anexo 7. Matriz de factores internos (MEFI).

Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Fuerza de trabajo altamente calificada y profesional	0.08	4	0.32
Perfeccionamiento empresarial implantado	0.06	4	0.24
Sistema de pago aprobado en CUC y CUP	0.08	4	0.32
Sistema de Gestión Integrado implementado y avalado	0.06	4	0.24
Gestión de comercialización y fármaco – divulgación	0.04	3	0.12
Efectivo y eficiente sistema de prevención	0.04	3	0.12
Incremento en las acciones de capacitación	0.04	3	0.12
Almacenes categorizados con segundo Nivel	0.06	4	0.24
Sentido de pertenencia	0.02	3	0.06
Los procesos tienen procedimientos para las actividades	0.08	4	0.32
Desarrollo de estudios de organización del trabajo	0.05	3	0.15
Calidad en los servicios	0.05	4	0.20
Insuficiente capacidad de almacenamiento	0.03	2	0.06
Falta de uniformidad y profundidad en la evaluación del desempeño por áreas	0.06	1	0.06
No están integrados los módulos del SGCH según la NC: 3000	0.08	1	0.08



Poca oferta de capacitación en el almacén de Mayarí	0.02	2	0.04
Dificultad en la transportación de los trabajadores	0.02	2	0.04
Carencia de una herramienta para la planeación estratégica y la dirección por objetivos de la entidad.	0.07	1	0.07
Saldos en cuentas por cobrar vencidas.	0.02	2	0.04
Pérdidas económicas por vencimiento de los medicamentos y reactivos.	0.04	2	0.08
Total	1.00	-	2.93

Fortalezas	Calificación	Ponderación	Valor
Experiencia y preparación del personal de las áreas Contable- Financiero y Laboratorio	4	0.10	0.4
Contabilidad Certificada	4	0.10	0.4
Equipo de trabajo con altos conocimientos del proceso productivo	4	0.10	0.4
Sistema de control interno diseñado para detectar las deficiencias	3	0.09	0.27
Estabilidad del personal en todas las áreas de la UEB	3	0.06	0.18
Imagen positiva de la UEB en la seguridad de las entregas	3	0.06	0.18
Debilidades			
Proceso productivo complejo único de su tipo en el país	1	0.06	0.06
Transporte obsoleto que no corresponde a las necesidades del centro	2	0.05	0.1



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Desmotivación del personal	1	0.07	0.14
Falta de conocimiento de técnicas de dirección en el consejo de dirección	2	0.05	0.1
Dificultades en las reservas de cuadro	2	0.4	0.08
No existe un adecuado sistema de trabajo y comunicación en las áreas de la UEB	1	0.06	0.08
		1	2.39

Anexo 8. Matriz de factores externos (MEFE).

Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Existencia de proveedores fijos	0.04	3	0.12
Mercado de monopolio en la comercialización y distribución de medicamentos	0.08	4	0.32
Existencia de mercado seguro	0.05	3	0.15
Prioridad que da el Estado a la actividad	0.08	4	0.32
Interés de la fuerza de trabajo a formar parte de la reserva laboral	0.03	3	0.09
Proveedores fortalecidos	0.07	4	0.28
Prioridad al medicamento como renglón exportable			
Clientes morosos en los pagos	0.10	1	0.10
Ubicación geográfica	0.04	2	0.08
Bloqueo económico comercial	0.09	1	0.09
Crisis económica mundial	0.04	2	0.08
Inestabilidad en el suministro de medicamentos	0.08	1	0.08
Clientes con poco desarrollo en las TIC	0.02	2	0.04
Inestabilidad de la economía nacional	0.07	1	0.07



Anexo 9: Matriz DAFO

RTP (MEFI).....2.93 RTP (MEFE).....2.18

	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado de monopolio en la distribución y comercialización de medicamentos 2. Prioridad que da el estado a la actividad 3. Proveedores fortalecidos 4. El medicamento es el renglón exportable principal del país 5. Interés de la fuerza de trabajo a formar parte de la reserva laboral 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes morosos en los pagos 2. Bloqueo económico comercial 3. Inestabilidad en el suministro de medicamentos 4. Inestabilidad de la economía nacional 5. Las demandas de medicamentos no están sustentadas sobre la base de un estudio objetivo
Fortalezas	FO Estrategias ofensivas	FA Estrategias defensivas
1. Fuerza de trabajo altamente calificada y profesional	1. Aprovechar la prioridad que da el estado a la actividad para garantizar servicios de excelencia	1. Proponer a los clientes realizar estudios de consumos y morbilidad
2. Perfeccionamiento empresarial implantado	2. Atraer la fuerza de trabajo disponible de mayor competencia laboral	2. Gestionar con los proveedores los suministros necesarios para mantener la calidad en los servicios
3. Sistema de gestión integrado implementado, y	3. Aprovechar el fortalecimiento de los	3. Aprovechar al máximo el conocimiento y la experiencia



avalado el sistema de gestión de calidad	proveedores con el objetivo de incrementar los niveles de ventas	de la fuerza de trabajo para enfrentar la inestabilidad de la economía nacional
4. Sistema de pago aprobado en CUC y CUP	4. Garantizar la seguridad operacional, la salud del hombre y la conservación del medio ambiente mediante el uso adecuado del sistema de gestión	4. Mantener la condición de empresa en perfeccionamiento empresarial
5. Calidad en los servicios	5. Realizar la preparación integral específica para cada puesto de trabajo teniendo en cuenta la atención y preparación	5. Trabajar con el máximo rigor para atenuar los efectos negativos del bloqueo económico
6. Los procesos tienen procedimientos documentados que los describen		6. Mantener los estándares en la calidad de los servicios
7. Almacenes categorizados con segundo nivel tecnológico	6. Garantizar el abastecimiento de los medicamentos a las farmacias hospitalares y demás instituciones de salud en los períodos	7. Consolidar las mejoras continuas previstas en el perfeccionamiento empresarial para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia



	establecidos	8. Controlar mensualmente las ventas, costo de ventas y margen comercial de los productos en falta total o parcial
Debilidades 1. Falta de uniformidad y profundidad en la evaluación del desempeño por las áreas	DO Estrategias adaptativas 1. Asegurar que la evaluación del desempeño garantice que cada cual reciba según su trabajo y que este genere servicios con calidad	DA Estrategias de supervivencias 1. Mantener un contacto permanente con los suministradores para minimizar la inestabilidad de los suministros
2. No están integrados los módulos del SGICH según la NC 3000/07	2. Lograr la integración de los módulos del SGCH según la NC 3000/07	2. Preparar los RRHH para enfrentar una planificación de las demandas de productos sustentadas en análisis históricos y de tendencias de los consumos de medicamentos
3. Insuficiente capacidad de almacenamiento	3. Utilizar eficientemente las capacidades de almacenamiento	3. Optimizar los espacios útiles en función de los arribos de suministro de medicamentos por parte de los proveedores



Anexo 10. Plan de acción.

No.	Acciones de mejora	Responsabilidades	Plazo de cumplimiento	Recursos
1	Realizar chequeos de emulación con el propósito de estimular a los mejores trabajadores del período a través de la entrega de certificados que los acrediten con la condición de destacado	Especialista B de RRHH	1/07/2015 Hasta 1/08/2015	Tiempo y humanos
2	Presentar propuesta de misión y visión	Director	10/06/2015	Tiempo, Humanos
3	Divulgación de los elementos estratégicos	Director	20/06/2015	Tiempo, Humanos
4	Coordinar con la universidad el desarrollo de conferencias y seminarios en temática de dirección estratégica	Capacitador	1/09/2015	Tiempo, Humanos
5	Realizar cursos de capacitación para mejorar la calidad de la elaboración de las facturas emitidas	Capacitador	1/07/2015 Hasta 1/08/2015	Tiempo, Humanos
6	Hacer conciencia a los trabajadores encargados de la transportación de medicamentos la importancia de la preservación de los mismos	Departamento de RRHH	1/09/2015	Tiempo, humanos



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

7	Buscar por todos los medios posibles la posibilidad de adquirir los productos que están en falta total o parcial	Departamento de producción	1/07/2015 Hasta 1/08/2015	Tiempo, humanos
---	--	----------------------------	---------------------------------	-----------------