

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL BASADO EN INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA FILIAL DEL FONDO CUBANO DE BIENES CULTURALES EN HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERA INDUSTRIAL

Autora: Yané Serrano López

Tutores: M.Sc. Elisa Leyva Cardeñosa
Ing. Yunior Torres Simón

HOLGUÍN 2019



PENSAMIENTO

“Constantemente hay que evaluar lo que se está haciendo, y lo que no sirva sencillamente cambiarlo. Siempre debemos escuchar al hombre, trabajar con él, convencerlo y ser capaces de tocar cada problema con las manos, como nos ha enseñado permanentemente el compañero Fidel.”

Raúl Castro Ruz



DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo incondicional porque los amo mucho, y a lo largo de mi vida me han apoyado, amado y comprendido. Porque con su ejemplo y cariño me han inculcado el valor de las pequeñas cosas. Puesto que forjaron mi niñez y son mi ejemplo.

A mi hermosa familia y a todos mis seres queridos.

Gracias por creer en mí.



AGRADECIMIENTOS

A mis padres por su apoyo infinito, su dedicación, por sus consejos oportunos y por brindarme todo su amor para lograr este gran sueño,

A mi novio querido por estar siempre a mi lado y ofrecerme mucho amor, paciencia y comprensión,

A mi suegra por acogerme como a una hija,

A todos mis profesores por todas sus enseñanzas,

En especial a mis tutores que compartieron la realización de este trabajo y que aportaron sus conocimientos y sabiduría con tanta dedicación,

A mi amiga Yandra por compartir en los buenos y malos momentos,

A todo aquel que de una u otra forma ha colaborado en mi formación profesional y personal.

Muchas Gracias



RESUMEN

Elevar la eficiencia y eficacia constituyen grandes retos a los que se enfrentan actualmente los sistemas empresariales cubanos debido a la inestabilidad y turbulencia de los mercados, como consecuencia de esto las exigencias de los clientes se incrementan; implicando que el sector empresarial cubano debe dirigir sus esfuerzos en trazarse metas encaminadas a satisfacer las demandas del entorno. Para alcanzar este propósito los directivos deben utilizar herramientas que permitan diagnosticar los niveles de desempeño de la organización y en función de los resultados definir las estrategias a seguir.

Como parte del sistema empresarial del territorio holguinero, se encuentra la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales perteneciente al Ministerio de Cultura. Esta durante los años 2017 y 2018 presentó deficiencias en su funcionamiento; motivo por el cual se decidió desarrollar la presente investigación, con el objetivo evaluar su desempeño a partir de indicadores de eficacia y eficiencia. Como resultado se determinó que se incumplieron objetivos de trabajos relacionados con la Gestión de Calidad y Ambiental, insatisfacciones de los clientes respecto a variedad y precios, inestabilidad de suministros. En función del diagnóstico se proyectaron las alternativas de mejoras.

El cumplimiento de este objetivo se garantizó a través del empleo de diversos métodos teóricos, empíricos y técnicas entre las cuales se pueden mencionar: observación directa, revisión documental, análisis económico - financiero, trabajo en grupo y método de concordancia de Kendall.



ABSTRACT

Raising the efficiency and effectiveness constitutes big challenges that the Cuban enterprises system have to face actually due to the instability and turbulence of the markets, as well as the demands of the clients increase; It implies that the Cuban enterprises sector should direct its efforts and set goals directed to satisfy the demands of the environment. To achieve the objectives the executives must use tools to diagnose the levels of development in the organization and in function of the results define the strategies to follow.

As part of the enterprises system of the Holguín territory, there is the Subsidiary of the Cuban Fund of Cultural Assets belonging to the Ministry of Culture. This during the years 2017 and 2018 presented deficiencies in its functioning; so it was decided to develop the present investigation, in order to evaluate the performance beginning with indicators of effectiveness and efficiency. As a result it was determined that the objectives of work related to Quality and Environmental Management were unredeemed, customer dissatisfaction with respect to variety and prices, instability of supplies. Depending on the diagnosis, the improvement alternatives were projected.

The fulfillment of this objective was guaranteed through the use of various methods theoretical, empirical and techniques among that it can be mentioned: direct observation, documentary review, economic-financial analysis, group work and Kendall's method of agreement.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO – METODOLÓGICO SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL	6
1.1. Análisis conceptual del desempeño empresarial	7
1.2 El proceso de evaluación del desempeño empresarial. Su relación con los indicadores de eficacia y eficiencia empresarial	9
1.2.1 Indicadores de eficacia	12
1.2.2 Indicadores de eficiencia.....	13
1.3 Análisis crítico de los enfoques desarrollados para la evaluación del desempeño empresarial en Cuba.....	14
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL A PARTIR DE INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA.....	18
Fase 1: Introducción	18
Fase 2: Diagnóstico	20
Fase 3: Proyección de las soluciones.....	25
Fase 4: Implementación y control	26
CAPÍTULO III: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL A PARTIR DE INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA EN EL FONDO CUBANO DE BIENES CULTURALES.....	27
Fase 1: Introducción	27
Fase 2: Diagnóstico.....	32
Fase 3: Proyección de las soluciones.....	44
VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL.....	48
CONCLUSIONES.....	49
RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

Las prácticas y técnicas empresariales se encuentran en constantes cambios y evolución, por lo que el desempeño de las empresas resulta variable. Las condiciones cambiantes del entorno de las organizaciones, hacen que crezca cada vez más el interés de las mismas por mejorar sus resultados, en aras de alcanzar una buena posición en el mercado en el que se desenvuelven.

Las modificaciones ocurridas a partir de la segunda mitad del siglo XX, han inducido profundos cambios en las diligencias económicas del mundo contemporáneo. En tales condiciones la economía tradicional sufre significativas innovaciones que exhorta diseñar nuevas estrategias, que permitan a todos los actores desarrollar una ardua labor en la investigación y aplicación de métodos novedosos para facilitar una respuesta positiva ante las restricciones del mercado. Por lo tanto el logro que adquieran las empresas estará condicionado por la implementación de filosofías de mejora continua para lograr incrementar su eficacia y eficiencia.

Estos elementos han sido manifestados en el primer lineamiento general¹ de la Política económica y social del país hasta el 2030. En este se implanta que se debe extender la actualización del Sistema de Dirección Planificada del Desarrollo Económico y Social, que contiene a los actores de todas las formas de propiedad y gestión, elevando la eficiencia y eficacia. Garantizar el carácter integral del sistema y la interrelación de los diferentes actores. En Cuba las condiciones actuales y futuras de la economía exigen de las empresas la utilización de estos criterios, ya que se encuentran insertadas en un entorno de grandes limitaciones de recursos. Esto presupone a que se requieren sistemas cada vez más eficientes y por ende elevar al máximo la eficacia con la intención de obtener niveles positivos en su desempeño.

Alcanzar un óptimo desempeño empresarial está referido al cumplimiento de las metas y objetivos, forjando un uso racional de los recursos. Teniendo en cuenta esto es una necesidad imperiosa de realizar un correcto proceso para su evaluación. La eficacia y la eficiencia son dos de los criterios más usados en la evaluación del desempeño y que por sus características están muy interrelacionados a la productividad y a la calidad.

¹ Tomado de (Partido Comunista de Cuba, 2016)

Múltiples han sido los estudios realizados sobre la evaluación del desempeño empresarial, tanto teóricos como prácticos: (Pupo Francisco, Carbonell Sigler y Leyva Cardeñosa, 2005; Lao León, 2010; Lores Rodríguez, 2010; Perdomo Rojas, 2010; Cantero Cora, 2011; Carballo Pérez, 2013; Montero Santos, 2013; Díaz Conde, 2015; Méndez Oliva, 2018). En estas propuestas se evidencia que de forma general, se concibe la evaluación empresarial sobre la base del establecimiento de indicadores. Estos responden a las perspectivas de eficacia y eficiencia y se caracterizan por su complejidad. Existe tendencia a incorporar el enfoque de procesos y a establecer niveles de referencia para la evaluación del desempeño. No siempre se expresa de forma explícita el nivel de desempeño alcanzado. En los estudios desarrollados por los dos últimos autores se logra una adecuada combinación de los elementos antes enunciados. La propuesta de Méndez Oliva, 2018, se caracteriza por optimizar el número de indicadores que utiliza y no complejizar la determinación de los indicadores en la evaluación del desempeño.

En todos los sectores resulta indispensable este tipo de análisis tanto actual como sus estimaciones o proyecciones futuras. Obtener altos niveles de ingresos en el sector de los servicios, constituye para el país un objetivo inmediato, tarea que no solo implica la disminución de los costos con la consiguiente eficiencia, sino que también conlleva a la plena satisfacción del cliente al contar con un servicio orientado a la satisfacción de sus necesidades en todos los aspectos.

Dentro del sistema cubano, dada la importancia para la economía, uno de los sectores que ha divulgado una ardua labor en alcanzar resultados superiores ha sido la cultura. Esta en su totalidad es un proceso intrínseco al hombre y su desarrollo. Estos a su vez, son elementos íntimamente ligados al espacio geográfico. Las entidades pertenecientes al ministerio de cultura, en los últimos tiempos se mueven en un entorno altamente dinámico, lo que motiva cambios constantes en la concepción de cómo lograr un apropiado desempeño. Sin embargo, obstatante a ello, no constituye una tarea fácil, ya que este proceso incluye muchas y diversas actividades. Por esta razón el manejo eficiente de los recursos y la calidad de sus servicios son los retos fundamentales a enfrentar de forma creativa e inteligente por la alta dirección.

La provincia de Holguín es uno de los territorios más complejos y diversos de Cuba, se caracteriza por una altísima heterogeneidad que ha propiciado la convergencia de diversas expresiones culturales en su evolución histórica. Como parte encargada de divulgar esto se encuentra la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en Holguín que promueve y comercializa la artesanía y plástica de la región oriental, tiene entre sus metas consolidarse aún más como un espacio de concreción de la política cultural de la Revolución cubana. Defender los valores estéticos y patrimoniales de la provincia a través de la promoción de las mejores creaciones artesanales y lograr que estas se visibilicen en la mayor cantidad posibles de ferias nacionales e internacionales, constituyen prioridades de esta entidad. Se pretende modernizar la tecnología de sus talleres, adquirir equipos para prestar servicios de impresión sobre cristales y fotografías, e incrementar las exportaciones en las diferentes manifestaciones de la artesanía. Se continuará fortaleciendo las relaciones de trabajo con el Ministerio del Turismo en aras de incrementar los puntos de venta en los hoteles del polo turístico.

Los esfuerzos estarán encaminados a consolidar la disciplina, el respeto, la calidad del trabajo y a estrechar nexos con las organizaciones que representan a los artesanos. Crecen las exigencias en los servicios para hacerlos más competitivos, tanto a nivel nacional como internacional, por lo cual se toman las mejores experiencias teóricas y prácticas para lograr una mejor organización de los recursos y por lo tanto una mayor calidad y eficiencia de estos.

A partir de lo antes expuesto se decidió realizar la presente investigación en la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en Holguín, porque a pesar de haber obtenido logros en los últimos años, se han manifestados algunas deficiencias.

A través de la revisión de documentos como: informes mensuales de cumplimiento de los objetivos estratégicos, Control de los Indicadores de la fuerza de trabajo, estados financieros, intercambios con directivos y trabajadores, observación directa se detectaron las insuficiencias que a continuación se relacionan:

- Insatisfacciones de los clientes externos en un 35,62% fundamentalmente
 - variedad de la oferta (artículos masculinos y muebles para casa)
 - elevados precios
- Ausencia de una Estrategia Ambiental

- Insuficientes acciones orientadas a la Gestión de la Calidad
- Déficit de recursos materiales
- Incumplimiento de objetivos de trabajo

Los síntomas antes referidos guardan una estrecha relación con el desempeño empresarial, razón por lo que el **problema profesional** a resolver en esta investigación fue: ¿Cómo contribuir a elevar el nivel del desempeño empresarial en la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en Holguín durante el año 2019?

El **objeto** de la investigación lo constituyó: el Desempeño Empresarial.

Para solucionar el problema formulado, se trazó como **objetivo general**: evaluar el desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia en la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en Holguín.

Para el logro de este se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico–metodológico de la investigación a partir del análisis crítico de la consulta de la literatura especializada y actualizada sobre la evaluación del desempeño empresarial e indicadores de eficacia y eficiencia, para establecer sus tendencias y concepciones.
2. Seleccionar a partir del análisis, los instrumentos que servirán de base para la evaluación del desempeño empresarial.
3. Realizar la evaluación del desempeño en la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en Holguín.

El **campo de acción** se enmarca en la evaluación del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia en la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en Holguín.

Como alternativa de solución al problema identificado se planteó la **idea a defender** siguiente: la evaluación del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia permite detectar los problemas existentes y proyectar soluciones que contribuyen a alcanzar mejoras en la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en Holguín.

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

De nivel teórico

1. El de análisis – síntesis, para el análisis de la información obtenida y en la elaboración de las conclusiones.
2. El histórico – lógico, se aplicó en el estudio de la transformación de los indicadores de eficiencia y eficacia empleados para la evaluación del desempeño empresarial.
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. Método 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, observación directa, consulta y análisis de documentos, entrevistas.

Esta investigación se estructuró de la manera siguiente: un Capítulo I, que contiene el marco teórico metodológico de la investigación; un Capítulo II, donde se describe el instrumento seleccionado para realizar la evaluación del desempeño empresarial y un Capítulo III, en el cual se muestran los resultados de la evaluación del desempeño empresarial en la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en Holguín. Posee conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y un cuerpo de anexos de necesaria inclusión.

La elaboración de este trabajo posee gran importancia para la entidad objeto de estudio, pues proporciona un instrumento significativo para el diagnóstico de los resultados de esta y en él se realiza la propuesta de alternativas de solución debidamente fundamentadas a las deficiencias detectadas.

1

MARCO TEÓRICO- METODOLÓGICO SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO – METODOLÓGICO SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

En este capítulo se presentan los resultados de los análisis realizados a partir de la revisión de múltiples fuentes bibliográficas vinculadas al objeto y campo del tema abordado. Se inicia con la realización de consideraciones esenciales sobre el desempeño empresarial. Posteriormente se hizo un análisis referido a la evaluación del desempeño empresarial, su relación con indicadores de eficiencia y eficacia. Finalmente se efectúa una valoración de los diferentes instrumentos metodológicos desarrollados en Cuba para llevar a cabo la evaluación del desempeño empresarial. En la figura 1.1 se representa el hilo conductor seguido para el desarrollo de la investigación.



Figura 1.1. Hilo conductor seguido en el estudio

1.1. Análisis conceptual del desempeño empresarial

Para el desarrollo de este epígrafe, la autora de esta investigación decide efectuar algunas precisiones sobre el término empresa. Ello responde a que a esta como organización es a la que se va a realizar la evaluación de su desempeño.

Según Pérez Campdesuñer (2006), es un conjunto de partes interrelacionadas entre sí con el medio externo, donde el funcionamiento de una de ellas influirá inevitablemente en el funcionamiento general. Rocha Rocha (2008), considera que es un sistema de relaciones sociales, coordinadas en un marco estructural, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo en equipos a partir de objetivos, sobre la base de la utilización de determinados recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno

Para González Camejo (2015), la empresa es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial, así como sus necesarias inversiones. Díaz Conde (2015), la define como una entidad que está constituida fundamentalmente por capital humano, anhelos, bienes materiales, recursos informativos y capacidades técnicas y económicas; todo lo cual le permite consagrarse a la producción y transformación de productos y (o) a la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio. Derivado de esta definición se puede plantear que los sistemas organizativos pueden formarse y modificarse en función de la práctica social.

Del análisis de las anteriores definiciones se puede inferir que la empresa se crea con el fin de combinar de forma óptima todos los recursos que dispone (materiales, humanos, financieros, mercadológicos, etc) para cumplir el propósito u objeto que la generó. Precisamente el logro de estas metas se materializa en el desempeño que esta logre alcanzar.

El término desempeño resulta ser ampliamente usado a instancias del contexto empresarial, para indicar, comentar, entre otras cuestiones, la manera en la cual trabaja un empleado o el modo en el que alguien realiza tal o cual actividad en relación con los estándares y objetivos deseados por la organización. Pero no solo interesa el



desempeño individual, sino que es indispensable conocer el desempeño de todas las áreas de la empresa.

En el transcurso del tiempo, se han desarrollado estudios relacionados con el desempeño empresarial. En estos se aprecia que el término ha sido abordado desde diferentes perspectivas, por lo que se puede plantear que no existe una única definición. Algunos autores comparten conceptos estrechos, otros ampliaron estos siendo un poco más aclarativos.

En la ISO 3000 (2007), el desempeño empresarial se asocia a la capacidad de la organización, la cual debe armonizar con 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. (Lores Rodríguez; Perdomo Rojas, 2010), plantean que se debe enfocar el desempeño sobre la perspectiva de clientes externos, que permita lograr altos índices de satisfacción, y sobre la perspectiva de procesos internos que garantice un uso adecuado de los recursos todo esto orientado a obtener cierto nivel de sostenibilidad financiera y crecimiento organizacional.

Para Cantero Cora (2011), es el grado en que el nivel de aprovechamiento de las capacidades de una empresa contribuye al logro de los objetivos. Esta misma autora define que el desempeño empresarial es 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. En la Norma Internacional ISO 9002 (2016) se define que el desempeño son los resultados medibles de la organización. Romero Bidopia (2018), plantea que el desempeño de una organización es un proceso gestionable, que integra una serie de componentes tales como el talento, la estructura, el ambiente de negocios y los resultados. Según Aguilar Sánchez (2018), en los conceptos asociados al desempeño empresarial existe coincidencia en relacionarlo con la capacidad de la organización y el cumplimiento de los objetivos (misión, metas).

En correspondencia con lo planteado por estos autores se puede afirmar que existe tendencia a relacionar el desempeño a la capacidad de la empresa en cumplir sus

metas. Además se reconoce que para conocer en qué medida lo ha logrado se debe desarrollar un proceso de evaluación de su desempeño.

1.2 El proceso de evaluación del desempeño empresarial. Su relación con los indicadores de eficacia y eficiencia empresarial

En la actualidad la tendencia de la evaluación del desempeño empresarial centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos. Por lo que esta constituye un momento decisivo en la gestión atendiendo a la ocasión, profundidad, naturaleza, objetivos y persona que evalúa, esto permite gestionar con mayor calidad.

La evaluación del desempeño empresarial es de gran importancia, ya que permite estudiar los resultados alcanzados por las organizaciones y contribuye a medir su desempeño. Constituye un eslabón fundamental para la toma de decisiones por los principales directivos, permitiendo lograr mejores resultados para la empresa y que este alcance niveles superiores de satisfacción de sus clientes. En la evaluación es preciso la concepción de dos términos esenciales: la medición y la evaluación en sí misma

Kaplan y Norton (2002), plantean que la medición del desempeño empresarial permite a las organizaciones medir sus actividades en términos de su visión de futuro y estrategias, convertir éstas últimas en acciones concretas, y dar una visión del desempeño del negocio. Para Soto López (2014), es un proceso de análisis que basado en un conjunto de información, persigue cuestionar el comportamiento de cierto fenómeno para encontrar las desviaciones existentes y sus orígenes. En el caso de las empresas, el proceso de evaluación debe contribuir a la consolidación de prácticas de gestión que garanticen un alto desempeño.

Según Leyva del Toro (2016), define la evaluación del desempeño como un proceso que se organiza de acuerdo con las características de la organización y actúa como vehículo para la puesta en práctica de la estrategia, así como la obtención con eficiencia, eficacia y calidad de los objetivos de la organización. La autora de este trabajo concuerda con Torres Simón (2017) que plantea que la evaluación del desempeño empresarial es un proceso sistemático, donde se verifican, miden y analizan indicadores a seguir para determinar el rendimiento de una organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas e incrementar los

resultados de la entidad. En relación a esto se afirma que los indicadores son un pilar fundamental para conocer la situación de una entidad. Para Aguilar Sánchez (2018), es el proceso por el cual se miden y examinan los resultados que va alcanzando una organización, estimando las estrategias y objetivos a seguir para la solución de los problemas y estimulando su desarrollo. Esta evaluación se sustenta en el establecimiento y medición de indicadores, pero no de forma aislada sino a través de un sistema de indicadores (SI).

Los indicadores se estructuran a efecto de evaluar el desempeño de las operaciones, así como facilitar la identificación de puntos de evolución competitiva. La importancia de los indicadores radica en la conversión de unidades de actividad, a unidades de valor como lo son la eficiencia y eficacia a través de razones o ratios (órdenes de magnitud), (Schuschny, 2007). El indicador, según F. Rojas², 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.

En la ISO 14001 (2015), se establece que indicador es representación medible de la condición o el estado de las operaciones, la gestión, o las condiciones. Un indicador de desempeño es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado de los objetivos de la institución (Armijo, 2010).

Los indicadores pueden ser tan generales o tan específicos como se requiera, si son adecuadamente elegidos suelen ser de una gran utilidad tanto para establecer una situación o estado como para observar los puntos débiles y fuertes del objeto en estudio. Debido a las características que poseen existen diversidad de indicadores, cada uno de los cuales son útiles para analizar un comportamiento determinado de una variable o grupo de ellas. Estos por su gran variedad y cantidad han sido agrupados en grandes rubros por varias literaturas, depende del criterio y el enfoque del investigador. Algunas de las clasificaciones son:

² Citado por (Ledo Galano y Osorio Martínez, 2009)

- Indicadores de cumplimiento: relacionados con los ratios que indican el grado de consecución de tareas y (o) trabajos
- Indicadores de eficacia: se relacionan con la capacidad o acierto en la consecución de tareas y (o) trabajos
- Indicadores de eficiencia: relacionan razones que señalan el tiempo o recursos invertidos en la consecución de tareas y (o) trabajos
- Indicadores de gestión: vinculan los ratios que permiten administrar realmente un proceso
- Indicadores de referencia que se usan para evaluar el comportamiento de las diferentes variables.

Estos indicadores constituyen un conjunto de valores o parámetros que servirán como medida para controlar que los resultados finales y parciales del servicio cumplen el criterio de máxima satisfacción de los usuarios o clientes.

Los niveles de referencia más usados son:

- El histórico que refleja la variación en el tiempo
- El estándar que es producto de estudio de tiempos y medición del trabajo
- Niveles de la competencia, para los que será necesario investigar, ellos servirán para tener una idea respecto a la posición con relación a los mejores, y en general la competencia u otras organizaciones de referencia
- Niveles de consideración política los que se establecen a partir de razones de prestigio, compromiso con la comunidad, o de seguridad, fijándose la política a seguir, generalmente expresan nuevos retos y problemas a ser resueltos
- Niveles planificados, que son los que más probable sean obtenidos y por los cuales se mide y toma como meta en el futuro inmediato.

Es importante tener en cuenta, que el proceso de evaluación es también un proceso continuo, que tiene lugar a diario. Por otra parte, los indicadores de control de gestión que comúnmente se encuentran en la propia práctica empresarial, aparecen con la orientación funcional tradicional, de esta forma el control de gestión puede perseguir óptimos locales y desatender los objetivos de la organización. De lo anterior se infiere que para realizar una adecuada evaluación del desempeño de una organización se

deben considerar dos variables: eficiencia y eficacia (Alberteris Fernández; Fernaández Pérez, 2012).

La eficacia y la eficiencia son dos de los criterios más usados en la evaluación del desempeño y que por sus características están muy relacionados a la productividad y a la calidad. El autor considera que profundizar más en las características de estos tipos de indicadores es una necesidad de esta investigación.

1.2.1 Indicadores de eficacia

La eficacia es un término que surge del latín *efficax*: eficaz, que expresa que tiene el poder de producir el efecto deseado, Mayo Alegre et al. (2009). Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz. Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que este sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado (Alpajón Alvarez, 2012).

En la ISO (2015) en el apartado 3.711 la define como: grado en que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados. Según Ledo Galano R et al. (2009) los indicadores de eficacia se relacionan con la capacidad o acierto en la consecución de tareas y (o) trabajos. Por otra parte la Contaduría General de la Nación (2010) expresa que este término se enfocan en el control de los resultados del sistema, evalúan la relación entre la salida del sistema y el valor esperado (meta) del sistema.

Teniendo en cuenta lo anterior se concuerda con lo expresado por Torres Simón (2017), que plantea: los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y (o) trabajos, pero no se consideran los recursos asignados para ello. Miden el logro de los resultados propuestos, muestran si se hicieron las cosas que se debían hacer y los aspectos correctos del proceso. Por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera (la calidad es una dimensión de la eficacia). De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente. Si la empresa logra ser eficaz se puede decir que ha alcanzado una condición indispensable para obtener un óptimo

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 este, el cual quizás no sea negativo pero tampoco sería el óptimo, es por esto que es necesario analizar los indicadores eficiencia.

1.2.2 Indicadores de eficiencia

Desde el punto de vista empresarial, la eficiencia es la expresión que mide la capacidad de un sistema o actor económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, con un mínimo de recursos. Es decir, constituye la capacidad de alcanzar un objetivo determinado mediante una utilización racional de los recursos disponibles, sean materiales o tiempo, o sea, con el mínimo de recursos posibles y (o) en el menor tiempo posible.

Otro concepto muy acertado en este tema, es el dado por Ledo Galano R et al. (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 ISO 9000 (2015) define la eficiencia (3.710) como: relación entre resultados y recursos utilizados. 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 (Carballo Pérez, 2013).

Algunos expertos como (Oliveira Da Silva, 2002; Koontz y Weihrich, 2004; y Robbins y Coulter, 2005)³, aseguran que este término consiste en obtener resultados de una magnitud importante de aquellas metas que se ha propuesto una empresa utilizando para ello todos los recursos de la manera más adecuada posible. Significa empleo correcto de los recursos (medios de producción) disponibles (Chiavenato, 2004). Por tanto, se puede plantear que este vocablo es un concepto relativo a la obtención de resultados en relación al uso de los recursos. Es la actitud y la capacidad para desempeñar una labor empleando el menor gasto de recursos o los menores esfuerzos con el fin de obtener mejores resultados (Díaz Conde, 2015).

Del análisis efectuado se puede concluir que los indicadores constituyen un instrumento clave en el monitoreo, en la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre

³ Tomado (Díaz Conde, 2015)

otros. Contribuye al control adecuado de las actividades desarrolladas, con el fin de que éstas se realicen de conformidad con los intereses de la empresa. Son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de una institución, a qué costo y con qué nivel de calidad. Es preciso establecer el número indispensable de indicadores para facilitar la operatividad de los procesos de evaluación del desempeño. Teniendo en cuenta lo analizado en los epígrafes precedentes surge la necesidad de efectuar un análisis crítico de los instrumentos existentes en el país para llevar a cabo la evaluación del desempeño.

1.3 Análisis crítico de los enfoques desarrollados para la evaluación del desempeño empresarial en Cuba

En el contexto cubano, se comienza a prestar atención a la combinación armónica entre la eficacia y la eficiencia, pese a que tradicionalmente se ha priorizado el logro de la eficiencia. Estos elementos han sido reflejados en el primer lineamiento general⁴, donde se establece que se debe continuar la actualización del Sistema de Dirección Planificada del Desarrollo Económico y Social, que abarca a los actores de todas las formas de propiedad y gestión, incrementando la eficiencia y eficacia. Garantizar el carácter integral del sistema y la interrelación de los diferentes actores.

En función de lo anterior y a partir de lo analizado en los epígrafes precedentes surge la necesidad de efectuar un análisis de los instrumentos (modelos, procedimientos, metodologías, etc.) que indican cómo realizar la evaluación del desempeño empresarial en Cuba. Por lo tanto, fundamentado en la importancia que esto reviste, se realiza una valoración entre enfoques desarrollados por múltiples autores (Pupo Francisco *et al.*, 2005; Lao León, 2010; Lores Rodríguez, 2010; Perdomo Rojas, 2010; Cantero Cora, 2011; Carballo Pérez, 2013; Montero Santos, 2013; Díaz Conde, 2015; Méndez Oliva, 2018).

En el estudio de Pupo Francisco *et al.* (2005), se establecen indicadores de referencia tanto para la perspectiva de la eficacia y la eficiencia. Sus principales limitaciones se relacionan a que solo se establecen dos indicadores para medir la eficacia, considerando la rentabilidad económica desde esta perspectiva (tradicionalmente es de eficiencia). Además no incorpora el enfoque por procesos, no se establecen los niveles

⁴ Tomado de (Partido Comunista de Cuba, 2016)

de referencia y no se emite una evaluación explícita del nivel de desempeño alcanzado. La principal ventaja es que se minimizan los indicadores a evaluar (10).

El instrumento diseñado por Lao León (2010), se sustenta en medición y evaluación de numerosos indicadores técnicos, económicos y financieros. No se declara de forma explícita cuáles son de eficacia y eficiencia. Además no se tiene en cuenta el enfoque por procesos. En esta propuesta tampoco se emite una evaluación sobre el desempeño de la organización. Los estados deseados solo están referidos a los indicadores financieros.

La propuesta realizada por (Lores Rodríguez; Perdomo Rojas, 2010), evalúa y mejora el desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia. Esta establece patrones de comparación para algunos de sus indicadores. No incorpora el enfoque por procesos. Aunque se minimiza el número de indicadores, se complejiza el proceso para el indicador generalizador para emitir la evaluación del desempeño.

Cantero Cora (2011), concibe la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en proceso. Se establecen indicadores y para algunos sus respectivos patrones de referencia. Estos indicadores se expresan en términos de eficacia y eficiencia, aunque no de forma explícita. No se hace referencia al nivel de desempeño obtenido. En el caso de Carballo Pérez (2013), se retoma lo planteado por (Lores Rodríguez; Perdomo Rojas, 2010), y se incorpora el enfoque en proceso, éste se limita solo al análisis de las causas.

Montero Santos (2013), analiza el desempeño empresarial a través de un enfoque en proceso, se logra integrar coherentemente indicadores de eficacia y eficiencia de forma explícita para cada uno de los procesos. Se establecen para algunos indicadores los patrones de referencias para su diagnóstico y analiza las causas raíces. No realiza un análisis del diagnóstico que permita emitir de forma explícita una evaluación integrada de la gestión empresarial. La propuesta de Díaz Conde (2015), estructura de manera coherente los indicadores de eficacia y eficiencia y sus criterios de medida con un enfoque de procesos. Plantea la evaluación de forma integrada a través de los indicadores sobre la base de la fragmentación y estandarización. Fundamenta sus análisis en técnicas matemáticas complejas.

El estudio desarrollado por Méndez Oliva (2018), se definen indicadores de eficacia y eficiencia, que responden a la concepción del enfoque de procesos aunque no de forma explícita. Se proponen índices de referencia para todos los indicadores y se establece evaluar el desempeño a partir de comparar el estado actual con los niveles de referencia. El elemento distintivo de este instrumento es que los indicadores se definieron sobre la base de optimizarlos y de no complejizar el proceso de evaluación. A partir de la valoración realizada de las diferentes propuestas, la autora de este trabajo afirma que existen elementos comunes y diferenciadores, entre los que se pueden relacionar los siguientes:

➤ Puntos en común

- aparece como una regularidad la referencia a los términos de eficacia y eficiencia
- se concibe la evaluación del desempeño sobre la base del establecimiento de indicadores
- existe tendencia a establecer patrones de referencia en el proceso de evaluación.

➤ Diferencias

- no incorporación del enfoque de procesos
- complejidad de los indicadores
- no siempre se emite una evaluación del nivel del desempeño logrado

La valoración realizada sobre estas propuestas se resume en la tabla. 1.1. Se aprecia que las propuestas de los dos últimos autores abarcan todas las características definidas para el análisis de la evaluación del desempeño empresarial. Sin embargo se escoge para la realización de esta investigación el instrumento diseñado por Méndez Oliva (2018) debido a que optimiza el número de indicadores y estos se caracterizan por la no complejidad en su expresión de cálculo.

Tabla 1.1 Características consideradas en el proceso de evaluación del desempeño empresarial

Enfoques	Evaluación orientada a la eficiencia y la eficacia de forma explícita o no	Incorpora el enfoque de proceso de forma explícita o no	Se emite evaluación del desempeño		Establece niveles de referencia por indicadores	Complejidad de los indicadores	
			Indicador	Comparación		Si	No
Pupo Francisco, 2005	Si				En algunos		X
Lores Rodríguez y Perdomo Rojas, 2010	Si		Si		Solo los financieros	X	
Lao León, 2010					En algunos	X	
Cantero Cora, 2011		Si		Si	En algunos	X	
Carballo Pérez, 2013	Si	Si (limitado)	Si		En algunos	X	
Montero Santos, 2013	Si	Si			En algunos	X	
Díaz Conde, 2015	Si	Si	Si		Para todos	X	
Méndez Oliva, 2018	Si	Si		Si	Para todos		X



2

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL A PARTIR DE INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL A PARTIR DE INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA

Considerando los análisis de la concepción de la evaluación del desempeño, los diferentes instrumentos metodológicos desarrollados y las deficiencias detectadas en la construcción de los fundamentos teórico – metodológicos, en este capítulo se propone un procedimiento. Este tiene como objetivo la evaluación del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia, optimizando el número de indicadores a emplear. En la figura 2.1 se presenta el algoritmo que lo sustenta.

Fase 1: Introducción

Objetivo: lograr el involucramiento de todos los factores y caracterizar la organización objeto de estudio.

Técnicas: observación directa, trabajo en grupo, revisión documental, conferencias.

Paso 1. Involucramiento

Contenido: asegurar desde el inicio y durante todo el proceso de ejecución del procedimiento propuesto, la ayuda de todos los miembros de la empresa. En este paso se procede a la selección del personal que llevará a cabo el estudio que puede ser de la misma empresa pero se aconseja recurrir a especialistas externos (consultores), pues es necesario sacar a relucir los principales problemas, divulgarlos y hacer que todos lo acepten. Se debe designar al grupo, personas de la organización que tengan experiencia en la materia, con el objetivo de facilitar el trabajo y al término de este, la empresa pueda contar con una herramienta para futuros estudios.

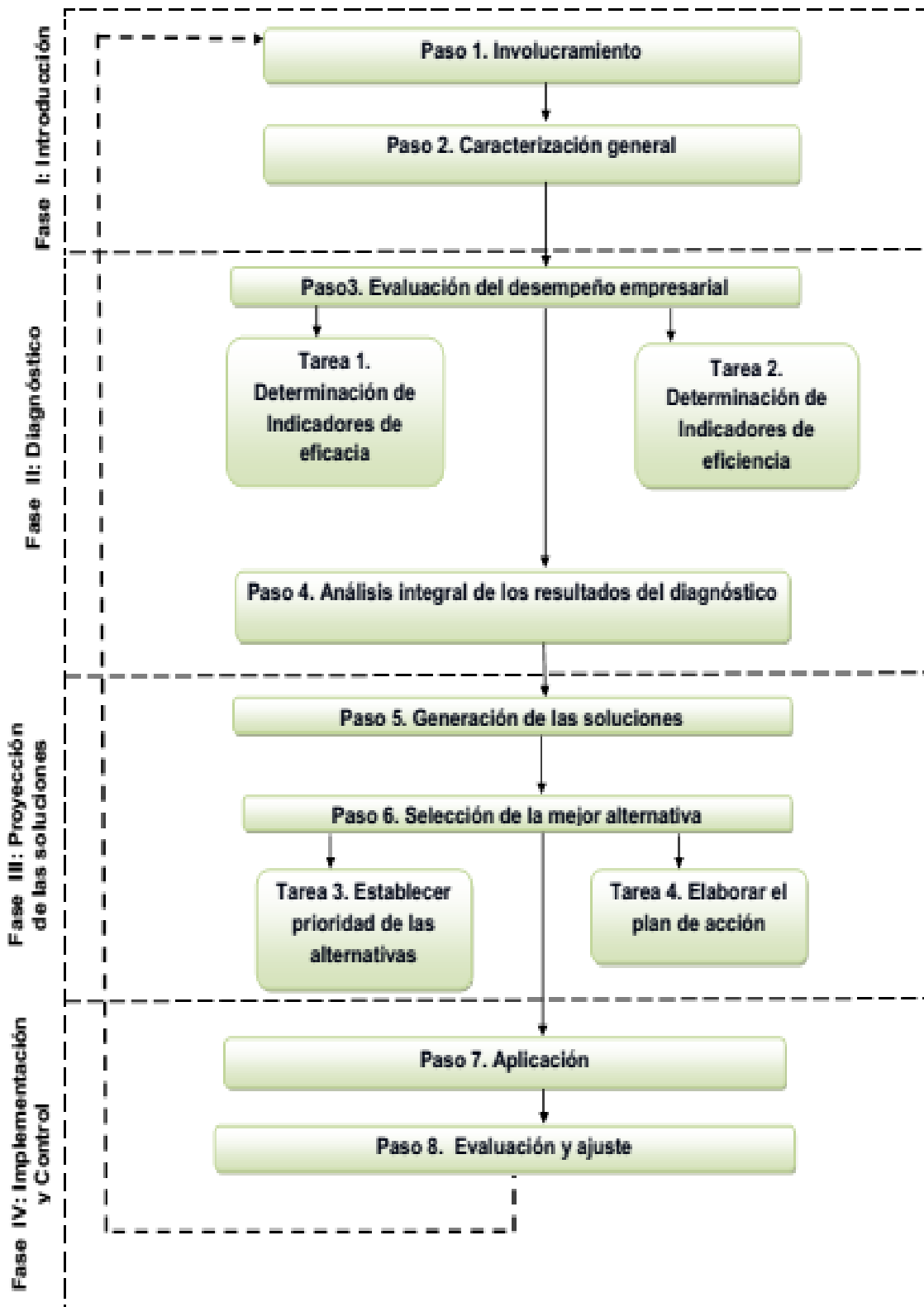


Figura 2.1 Procedimiento para la evaluación del desempeño empresarial basado en indicadores de eficacia y eficiencia



Paso 2. Caracterización general

Contenido: se determinan las principales características empresariales desde el punto de vista organizativo, caracterizando el funcionamiento del sistema, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Valoración de los elementos generales de la empresa: realizar una breve reseña histórica. Enunciar la misión, visión, objeto social.
- Elementos de entrada al sistema: en este punto se tendrán en cuenta todos los elementos relacionados con los suministros necesarios para garantizar el servicio, siendo estos: fuentes de suministro, renglones que se suministran y comportamiento del suministro. También se debe considerar la información de clientes y partes interesadas.
- Proceso de transformación: se incluye todo lo relacionado con el proceso productivo y (o) servicio, detallando las características del objeto, fuerza y medios de trabajo:
 - Humanos: distribución de la fuerza laboral por edad, sexo, nivel escolar, categoría ocupacional, entre otras
 - Infraestructura con que cuenta, estado técnico del equipamiento y de las instalaciones
 - Financieros: fuentes de los recursos financieros, tipo de empresa con respecto a la forma de generar fondos financieros (empresa presupuestada o lucrativa)
- Elementos de salida del sistema: principales clientes, productos y (o) servicios que oferta.

Fase 2: Diagnóstico

Objetivo: realizar un análisis de la evaluación del desempeño empresarial y determinar las causas que determinan su comportamiento.

Técnicas: observación directa, revisión documental, encuestas, entrevistas, análisis económico, trabajo en grupo.

Paso 3. Evaluación del desempeño empresarial

Contenido: a través del cálculo y análisis de los indicadores de eficacia y eficiencia se determina si la organización ha alcanzado un óptimo desempeño empresarial.

Tarea 1. Determinación de indicadores de eficacia

1. Cumplimiento de los objetivos estratégicos

Representan los resultados mensurables específicos alcanzados dentro del período de tiempo planificado. Se propone evaluar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo de la entidad para determinar el grado de logro de la visión. Se asume como nivel de referencia que debe estar cumplido el 85%.⁵

2. **Cumplimiento de la estrategia ambiental (CEA).** Se proyecta un índice del 90%.

$$CEA = \frac{MCE}{TME} * 100\% \quad (2.1)$$

MCE: medidas cumplidas de la estrategia ambiental.

TME: total de medidas de la estrategia ambiental.

3. **Definición de la política y objetivos de calidad.** Se considera un comportamiento favorable a partir de que estén correctamente definidas y sean de conocimiento⁶ por los trabajadores de la entidad.

4. **Nivel de servicio (NS)⁷: mide el nivel de satisfacción del cliente en tres niveles.**

Se establece como nivel de referencia el 93%.

$$N(s) = \prod_{i=0}^{i=m} P_{ij} \quad (2.2)$$

N(s): nivel de servicio según las variables: calidad, cantidad, precios, plazo, costo y surtido i (i=1....m) en el período j.

P_{ij}: probabilidad de éxito del sistema según la variable i en el período j.

Además se conoce que:

$$P_{ij} + Q_{ij} = 1 \quad (2.3) \quad P_{ij} = \frac{ne_{ij}}{n_j} \quad (2.4) \quad Q_{ij} = \frac{nf_{ij}}{n_j} \quad (2.5)$$

Q_{ij}: probabilidad de fallos según la variable i en el período j.

nf_{ij}: número de fallos de la variable i en el período j.

ne_{ij}: número de éxitos de la variable i en el período j.

⁵ Propuesta de Díaz Conde (2015)

⁶ Para medir nivel de conocimiento aplicar encuesta propuesta por Fernández Pérez (2012).

⁷ Se asume propuesta de Díaz Conde (2015)

n_j : cantidad total de éxitos y fallos en el período j .

$$\text{Por lo que: } P_{ij} = 1 - \frac{nf_{ij}}{n_j} \quad (2.6)$$

$$\text{y por tanto: } N(s) = \prod_{i=1}^{i=m} \left(1 - \frac{nf_{ij}}{n_j} \right) \quad (2.7) \quad ^8$$

Criterios de medida

➤ Nivel de servicio diseñado (NSd)

Como nivel de referencia se propone asumir el NS que tenga diseñado la entidad. En caso de no existir se debe fijar por medio de los planes establecidos respecto a las variables analizadas o por el comportamiento histórico.

➤ Nivel de servicio proporcionado (NSpr)

Para su análisis se pueden aplicar encuestas a los clientes internos que contemplen las variables antes referidas para conocer la percepción del servicio.

➤ Nivel de servicio percibido (NSpe)

Se procederá de igual forma que para el NS proporcionado, con la diferencia que las encuestas se aplicarán a los clientes externos, pues son los que determinan si lo que la entidad brinda satisface sus expectativas.

5. Oportunidad de los suministros (OS)⁹: expresa en qué medida se cumple en tiempo y cantidad las solicitudes realizadas. Debe ser el 100%.

$$OS = \frac{E}{S} \times 100\% \quad (2.8)$$

S: solicitudes de productos.

E: entregas.

6. Cumplimiento de la plantilla (CP): indica en que por ciento se ha cubierto la plantilla aprobada. Debe lograrse valores a partir del 95 %.¹⁰

$$CP = \frac{\text{Plantilla cubierta}}{\text{Plantilla aprobada}} \times 100\% \quad (2.9)$$

⁸ Esta fórmula se utiliza para determinar el nivel de servicio diseñado, proporcionado y percibido.

⁹ De no poseer información puede aplicarse a solicitudes de las áreas al almacén de la entidad objeto de análisis

¹⁰ Se asume según comportamiento histórico en la entidad

7. **Índice del personal productivo (IP):** muestra la representatividad del personal directo del total de la fuerza laboral. Se considera aceptable a partir del 80%¹¹.

$$IP = \frac{\sum PD}{\sum TT} \times 100\% \quad (2.10)$$

PD: total de trabajadores directos.

TT: total de trabajadores.

8. **Disponibilidad real de los equipos (DR):** expresa el nivel de utilización de los equipos instalados. Se calcula para los valores plan y real. De existir un decrecimiento se infiere que han existido problemas en el estado técnico de los equipos. La tendencia debe ser a uno o 100%.

$$DR = \frac{\text{Equipos funcionando}}{\text{Equipos instalados}} \quad (2.11)$$

Tarea 2. Determinación de indicadores de eficiencia

1. **Liquidez inmediata:** expresa la capacidad de la organización para pagar sus obligaciones a corto plazo. La tendencia de este indicador debe ser mayor o igual que uno.

$$\text{Liquidez inmediata} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}} \quad (2.12)$$

2. **Rentabilidad económica:** mide el rendimiento extraído a los recursos de la empresa. Se indica su cálculo para los niveles plan y real. Su tendencia es al incremento.

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{U.A.I.I}{\text{Activo Total}} \quad (2.13)$$

3. **Índice de cumplimiento de los ingresos:** expresa el nivel de cumplimiento de los ingresos. Se establece debe ser mayor o igual que 1 ó 100%.

$$ICI = \frac{IRM}{IPM} \times 100\% \quad (2.14)$$

¹¹ Niveles de referencias para los indicadores propuestos. (De Miguel Guzmán, 2006)



IPM: ingresos presupuestados.

IRM: ingresos reales.

4. **Gastos de materiales por ingresos:** mide cuánto dinero por concepto de consumo material (materias primas, materiales, combustible, energía, entre otros) se incorpora a cada peso de valor de los ingresos. Se debe calcular para los niveles planificados y reales. Su valor debe ser lo más pequeño posible y siempre menor que uno.

$$GMI = \frac{M}{I} \quad (2.15)$$

M: gasto de material.

I: valor de los ingresos.

5. **Gasto de salario por ingresos:** mide cuánto dinero por concepto de salario se incorpora a cada peso de valor de los ingresos. Este indicador se debe calcular para los niveles planificados y reales. Su valor debe ser lo más pequeño posible y siempre menor que uno.

$$GSI = \frac{S}{I} \quad (2.16)$$

S: gasto de salario.

6. **Índice del nivel de la productividad del trabajo (Pt):** es el indicador por excelencia de la eficiencia del trabajo vivo, expresando la relación entre la producción realizada con la calidad requerida y el trabajo vivo invertido. Se calcula como la relación entre el valor de la producción total¹² que puede ser en unidades físicas o en valor, y el promedio de trabajadores en la actividad tomando en consideración para ambos un período común. Se calcula para los valores plan y real. La tendencia es al incremento.

$$Pt = \frac{I}{T} \quad (2.17)$$

T: Número promedio de trabajadores.

7. **Coeficiente de utilización de los equipos (UE):** indica el tiempo de trabajo del equipamiento instalado. El indicador debe ser igual a uno.

¹² Se refiere de igual forma al volumen de ventas alcanzado en valor o al valor agregado



$$UE = \frac{Hr}{Ht} \quad (2.18)$$

Hr: horas reales trabajadas de los equipos.

Ht: horas planificadas de los equipos.

Paso 4. Análisis integral de los resultados del diagnóstico

Contenido: se muestran los resultados en función de los indicadores de eficacia y eficiencia. Para ello se recomienda construir tabla 2.1. La evaluación se establece por cada grupo de indicador (eficacia y eficiencia).

Tabla 2.1. Evaluación del desempeño empresarial

Indicadores	Nivel de referencia	Estado actual	Evaluación del desempeño	
			Satisfactorio	Insatisfactorio ¹³
Eficacia				
1. Cumplimiento de los objetivos estratégicos 2.				
Eficiencia				
1. Liquidez inmediata 2.				

Fase 3: Proyección de las soluciones

Objetivo: definir y seleccionar las soluciones óptimas teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de cada una.

Técnicas: hojas de balance, método concordancia de Kendall, comparaciones apareadas, voto ponderado y entrevistas.

Paso 5. Generación de las soluciones

Contenido: se definen las acciones necesarias para potenciar la mejora de la organización. Estas se diseñarán en correspondencia de los resultados obtenidos del paso anterior.

¹³ Del análisis de los indicadores por cada grupo si al menos uno incumple con el nivel de referencia.

Paso 6. Selección de la mejor alternativa

Contenido: se procede a realizar un análisis para determinar cuál o cuáles constituyen las soluciones a implementar, identificando los pro y los contra de una o varias opciones.

Tarea 3. Establecer prioridad de las alternativas

Se establece el orden de prioridad para las medidas correctivas potenciales, determinando por donde comenzar primero en la aplicación de estas.

Tarea 4. Elaborar el plan de acción

Se procede a dejar plasmado en el plan de acción claramente las medidas propuestas, él o los responsables del cumplimiento de estas, la fecha de cumplimiento y recursos que se requieren.

Fase 4: Implementación y control

Objetivo: aplicar las medidas correctivas del plan de acción y controlar su desarrollo.

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

Paso 7. Aplicación

Contenido: a partir del plan de acción definido, se procede a la implementación de las medidas propuestas y se establecen actividades de control para monitorear el desarrollo de estas.

En el desarrollo de esta etapa es importante que la empresa propicie las condiciones favorables para la aplicación efectiva de las medidas, determinando los medios técnicos y organizativos necesarios para el desarrollo de estas.

Paso 8. Evaluación y ajuste

Contenido: las actividades de control y seguimiento permiten a los directivos usar esta información para iniciar nuevas acciones correctivas y resolver posibles desviaciones encontradas en la aplicación de dichas acciones. Con estas actividades se crea la base para la mejora continua del desempeño de la empresa.

En este paso además se debe controlar el avance de los proyectos en marcha según el cronograma previsto en el plan de acción. En caso de que existan atrasos en la ejecución de las actividades deben hacerse los ajustes necesarios en el plan y analizar las causas que originaron los atrasos.



En función de los resultados repetir el procedimiento nuevamente a partir de la fase de diagnóstico, para conocer si fueron efectivas o no. En caso positivo deben continuarse realizando evaluaciones periódicas para garantizar el control y la retroalimentación, y en caso negativo debe elaborarse un nuevo plan de medidas y así sucesivamente hasta que se alcance un desempeño empresarial óptimo.

3

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL A PARTIR DE INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA EN EL FONDO CUBANO DE BIENES CULTURALES



CAPÍTULO III: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL A PARTIR DE INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA EN EL FONDO CUBANO DE BIENES CULTURALES

Con el fin de demostrar la idea a defender de la investigación se realiza el presente capítulo. En este se exponen los principales resultados obtenidos con la aplicación parcial del procedimiento propuesto.

Fase 1: Introducción

Paso 1. Involucramiento

Para lograr el involucramiento se constituyó el equipo de trabajo. Este desde el punto de vista interno estuvo integrado por el director de la Filial, el subdirector comercial, por los dos especialistas de gestión comercial de las tiendas Bayado e Idearte, subdirectora económica y especialista en promoción culturales. La selección de este personal responde a: competencia profesional, experiencia en este tipo de actividad, interés en participar en el estudio, etc. Los consultores externos, lo conforman: dos profesores y una estudiante de la carrera (autora de este trabajo) de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín.

Paso 2. Caracterización general

➤ Valoración de los elementos generales de la empresa

El 1ro de Junio de 1988 fue creada la Filial Holguín del Fondo Cubano de Bienes Culturales. Se encuentra ubicada en calle Frexes # 196 entre Libertad y Maceo. Cuenta con 31 años de experiencia en la promoción y comercialización nacional e internacional de lo más auténtico de la creación plástica y artesanal de la provincia y el país, trabaja con 615 creadores y una singular oferta de productos culturales capaces de satisfacer los más disímiles gustos.

Esta tiene diferentes líneas de negocios que se reflejan en su objeto social. A continuación se relacionan los elementos reflejados en dicho objeto.

➤ **Objeto Social**

1. Comercializar reproducciones de obras de los creadores artísticos, ya bien sea en su imagen integral o en diseños de motivos y aplicaciones, en cualquier soporte y formato, respetando el derecho de autor.

2. Prestar servicios de peritaje técnico-artístico.

3. Comercializar antigüedades, obras de las artes decorativas y sus reproducciones, de origen nacional y extranjero, en posesión de personas naturales o jurídicas, preservando los valores patrimoniales.
4. Comercializar los bienes producidos en talleres de la empresa, en los talleres de los creadores nacionales y extranjeros y los desarrollados conjuntamente con el sector industrial nacional y extranjero como parte de proyectos.
5. Comercializar las obras, mercancías, productos y/o artesanías de los artesanos y artistas extranjeros.
6. Organizar eventos, ferias, exposiciones y desfiles de moda.
7. Comercializar productos artesanales con fines utilitarios, producidos de forma seriada por los creadores artísticos y los nuevos modelos de gestión no estatal, entre los que se incluyen y sin que se limiten a ello, paletts, ropa de trabajo, medios de protección e higiene del trabajo, calzado de trabajo, materiales o elementos de construcción y restauración y otros.
8. Prestar servicios de reparación, restauración, mantenimiento y conservación de obras de las artes visuales, de bienes muebles e inmuebles que precisen el trabajo en técnicas específicas de creadores artísticos, artesanos y diseñadores inscritos en el registro correspondiente.
9. Prestar servicios de promoción nacional e internacional de la obra de los creadores artísticos, artesanos y diseñadores inscritos en el correspondiente y recibir obras en pago o compensación.

La Filial tiene formulada su misión y visión siendo estas las que a continuación se enuncian.

Misión: El Fondo Cubano de Bienes Culturales promueve y comercializa las obras y servicios de los creadores de las artes plásticas y aplicadas, orientado al desarrollo del gusto estético y a la defensa de los valores culturales de la sociedad, distinguiéndose por la autenticidad de sus propuestas.

Visión: Somos una empresa líder en la promoción y comercialización de los productos y servicios de las artes plásticas y aplicadas cubanas con un sello de excelencia, alcanzando el posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

➤ Elementos de entrada al sistema

Para el óptimo funcionamiento de la organización, se debe tener en cuenta a los proveedores y los suministros. En este grupo se incluyen: Casa Matriz (tela, hilo, lienzo crudo), Abastecimiento Técnico Material (barniz), Corporación Copextel (piezas para mantenimiento a medios de computo), Empresa Agroforestal Holguín, Empresa Agroforestal Moa, Empresa Comercializadora Escambray Holguín (pintura acrílica), Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín (cola blanca, óleo, *plywood*, cartón), Producciones Trimagen S.A, Producciones Artísticas y Literarias S.A, (Artex) Holguín, Cadena de Tiendas, por mencionar algunos.

Otro aspecto a tener en cuenta se relaciona con los clientes a los cuales están dirigidos los productos y servicios como parte de esto en las ventas mayoristas se presta este servicio a todas las empresas de todas las regiones del país y en ventas minoristas al turismo nacional e internacional. Las obras por encargo son las que ofrecen soluciones integrales en el diseño de espacios interiores y exteriores, de carácter personalizado y exclusivo, a entidades y personas naturales. También incursiona en el diseño del entorno, el paisajismo, y presta servicio de reparación, restauración, mantenimiento y conservación de obras de las artes visuales, y de bienes muebles e inmuebles. A continuación hacemos referencia a los principales organismos que hacen uso de este servicio: MINTUR (Ministerio de Turismo), MINCIN (Ministerio del Comercio Interior), Poder Popular, MINCULT (Ministerio de Cultura), MINSAP (Ministerio de Salud Pública), MINAL (Ministerio de la Industria Alimentaria), MINDUS (Ministerio de Industrias de Cuba), BCC (Banco Central de Cuba), MINED (Ministerio de Educación), MINEM (Ministerio de Energía Y Minas de la República), MINJUST (Ministerio de Justicia). Otros clientes son: Centro de investigaciones del níquel "Capitán Alberto Fernández Montes De Oca", Centro de investigaciones y servicios ambientales y tecnológicos, Centro de tecnología y calidad industrial, Centro provincial de artes escénicas de Holguín , Centro provincial de cine de Holguín , Centro provincial de Patrimonio Cultural de Holguín, CITMA (Ministerio de Ciencia ,Tecnología y Medio Ambiente)Holguín, Corporación de comercio y turismo internacional CUBANACAN S.A , Cuba Catering S.A, Delegación provincial del instituto nacional de recursos hidráulicos de Holguín, Empresa comercializadora de combustibles de Holguín, Empresa constructora de obras

de arquitectura no.19, empresa constructora de obras para el turismo "Cayo Coco", Empresa de aseguramiento a la educación Holguín, Empresa de grupos electrógenos y servicios eléctricos, Empresa de hidroenergía , Empresa del níquel "Comandante Ernesto Che Guevara", Empresa de educación vial y conducción Holguín, Empresa de supervisión y pesaje de las cargas servitally, Empresa Labiofam Holguín, Empresa mecánica Héroes del 26 de Julio, Empresa inmobiliaria de las FAR , Empresa inmobiliaria del turismo, empresa Holplast , Empresa recinto de exposiciones de Holguín, Empresa provincial de conservación , rehabilitación y servicios a la vivienda de Holguín, Instituto de información científica y tecnológica y instituto de meteorología , por destacar algunos de ellos.

Es fundamental para la comercialización eficiente y eficaz de los bienes y servicios producidos por la empresa, esta forma parte de la estrategia Integral, del conocimiento de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.

➤ **Proceso de transformación**

Recursos Humanos

Para lograr el cumplimiento de la misión, la empresa cuenta con 78 trabajadores. Su distribución por categoría ocupacional y sexo, se muestra en la tabla 3.1.

Tabla 3.1. Distribución de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional y sexo

Categoría ocupacional	Sexo				Total	%
	Mujeres	%	Hombres	%		
Cuadros	1	1.3	3	3.8	4	5.1
Directivos			1	1.3	1	1.3
Técnicos	45	57.7	9	11.5	54	69.2
Administrativos	1	1.3			1	1.3
Servicios	4	5.1	9	11.5	13	16.6
Operarios			5	6.5	5	6.5
Total	51	65.4	27	34.6	78	100

Como se puede apreciar predominan los técnicos (69.2%). Según la distribución por sexo predominan las mujeres, que es característico por el tipo de actividad que se desarrolla. En el anexo 1 se muestra la representación de estos dos elementos.

En la tabla 3.2 se resume la composición por nivel escolar y edad. Respecto al primer elemento se observa que 46 son de nivel superior, lo cual representa un (59%), 13 técnicos medios representando el (16.7 %), 12 tienen 12 grado, lo que constituye el (15.3 %), obrero calificado hay 1 lo que simboliza el (1.3%) y con el 9no. Grado 6 representando el (7.7%). La fuerza laboral se puede calificar como de edad promedio, donde la mayor representatividad se encuentra entre los rangos de 30 a 40 años representando el (38.5%) y de 50 a 60 años lo que simboliza un (24.3%). La mayor parte de la plantilla cuenta con potencialidades que pueden ser explotadas. En el anexo 1 se representa gráficamente la información antes referida.

Tabla 3.2. Distribución de la fuerza de trabajo por nivel de escolaridad y edad

Nivel escolaridad	Cantidad	%	Rango de edades	Cantidad	%
Nivel superior	46	59	Menor de 17 años		
Técnico medio	13	16.7	17-20		
12 grado	12	15.3	20-30	12	15.4
Obrero calificado	1	1.3	30-40	30	38.5
9no grado	6	7.7	40-50	16	20.5
			50-60	19	24.3
			60-65	1	1.3
Total	78	100		78	100

Infraestructura

Se verificó con el Especialista C en Ciencias Informáticas que los equipos (medios de cómputo y de climatización), como generalidad poseen un estado técnico aceptable. Sin embargo en algunas áreas se presentaron roturas de PC y aires acondicionados. Las instalaciones de oficinas y tiendas se encuentran en buen estado técnico.

Financieros

Se cuenta con un sistema contable automatizado (Etes), siendo vital su utilización en las áreas Económicas y Comercial. Se utiliza fundamentalmente en el control económico, facturación, control de contratos, comunicación con las otras Filiales Provinciales y Centros Nacionales del Fondo Cubano de Bienes Culturales, con clientes

y suministradores. También se emplea para el diseño computarizado de proyectos, obras y para la organización de trabajo en general.

➤ **Elementos de salida del sistema**

La Filial promueve y comercializa la artesanía cubana a través de las tiendas Idearte y Bayado. Dentro de los artículos que se comercializan se encuentran: cerámica, orfebrería, muebles, vidrio , mármol , tallas en madera, trabajos en piel, estucherías para tabacos, productos trabajados en fibra y hueso , textil y calzado. Se puede comercializar de forma mayorista y minorista los bienes producidos en talleres de la empresa y los desarrollados conjuntamente en el sector industrial nacional y extranjeros como parte de sus proyectos, logrando satisfacer las necesidades, expectativas, deseos, preferencias de los clientes y demanda de la sociedad .Las ferias han sido fundamentales en la promoción de las artesanías de la Filial.

Fase 2: Diagnóstico

Paso 3. Evaluación del desempeño empresarial

Para el desarrollo de este paso se utilizó la información correspondiente al período de los años 2017 y 2018. Como parte de la revisión documental se analizaron: objetivos estratégicos de la empresa e informes mensuales de cumplimiento (con respecto al período seleccionado). Además se efectuaron intercambios con especialistas de la entidad.

Tarea 1. Determinación de indicadores de eficacia

1. Cumplimiento de los objetivos estratégicos

El análisis de este indicador estuvo sustentado en la revisión de los documentos: Objetivos de trabajo de la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales e informes de cumplimiento de los objetivos de trabajo correspondiente al primer y segundo período del año 2017 y 2018. En ambos documentos se refleja su vinculación con la implementación de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. A partir del análisis de la primera fuente de información se obtuvo que se encuentran definidos ocho objetivos de trabajo en ambos períodos.

Año 2017

➤ **Objetivo 1:** Perfeccionar e implementar la estructura en función de los procesos que agregan valor, con énfasis en el Sistema de Dirección y Gestión empresarial.

(Vinculado a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados en el 7mo. Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016: 1, 2, 7, 8, 10, 253, 254)

➤ **Objetivo 2:** Lograr una cultura organizacional que tribute a los valores estéticos y patrimoniales que garanticen el cumplimiento de la misión. (Vinculado a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados en el 7mo. Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016 : 6, 63, 134, 269)

➤ **Objetivo 3:** Rediseñar el Sistema de Control Interno a partir de la premisa de los cambios en la estructura y la implementación con el perfeccionamiento, de los sistemas en la empresa. (Vinculado a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados en el 7mo. Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016: 6, 8, 270)

➤ **Objetivo 4:** Diseñar e implantar el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y Ambiental según las NC ISO 9001:2015 y NC ISO 14001: 2015. (Vinculado a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados en el 7mo. Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016: 8, 10, 101, 109, 270)

➤ **Objetivo 5:** Rediseñar el sistema de información e Implementar la Estrategia de Comunicación aprobada, en función de los intereses del Fondo Cubano de Bienes Culturales y su sistema de instituciones. (Vinculado a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados en el 7mo. Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016: 10, 108)

➤ **Objetivo 6:** Perfeccionar el procedimiento de contratación económica para lograr el incremento de los ingresos y la compra de materias primas que aseguren la demanda técnico material para el proceso de creación y producción artística. (Vinculado a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados en el 7mo. Congreso del Partido en abril de 2016 y por

la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016: 5, 10, 26, 62, 73, 75, 77, 250)

➤ **Objetivo 7:** Diseñar e implantar el sistema de Mercadotecnia. (Vinculado a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados en el 7mo. Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016: 26, 252, 263)

➤ **Objetivo 8:** Lograr que la remuneración salarial se convierta en motivación suficiente para lograr la eficiencia en los resultados del trabajo. (Vinculado a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados en el 7mo. Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016: 26, 252, 263)

Año 2018

➤ **Objetivo 1:** Posicionar al Fondo Cubano de Bienes Culturales en el mercado nacional e internacional como empresa líder de la promoción y comercialización de las artes plásticas y aplicadas. (Vinculado a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021: 114, 133, 134)

➤ **Objetivo 2:** Lograr que el sistema de mercadotecnia proporcione incrementos sustanciales en el número de clientes e ingresos financieros sostenidos que aseguren el cumplimiento del plan financiero de la empresa. (Vinculado a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, modificados: 26, 67, 68, 70, 72, 83, 263)

➤ **Objetivo 3:** Lograr la implementación de un sistema de gestión del capital humano con elevadas competencias laborales, valores y principios éticos, que contribuya al mejoramiento continuo de los resultados, al perfeccionamiento empresarial de la empresa y que asegure la satisfacción plena de los clientes en la promoción y comercialización de los bienes culturales. (Vinculado a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, modificados: 12, 104, 139, 141, 142, 143, 269)

➤ **Objetivo 4:** Alcanzar un sistema de gestión económico financiero que permita la veracidad de la información como instrumento eficaz para la toma de decisiones.

(Vinculado a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, modificados:1,7, 9, 12)

➤ **Objetivo 5:** Posicionar al Fondo Cubano de Bienes Culturales como organización distinguida en el sistema empresarial, por la planeación, la gestión de la calidad, medio ambiente e innovación (Vinculado a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, modificados: 01, 08, 10, 14, 24, 53, 98, 99,104,105,109)

➤ **Objetivo 6:** Informatizar los procesos y sistemas del Fondo Cubano de Bienes Culturales para lograr un mejor desempeño de todos los usuarios del sistema. (Vinculado a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, modificados: 108)

➤ **Objetivo 7:** Lograr un aprovisionamiento de materias primas que respalde la realización de las obras y servicios de los creadores así como los insumos necesarios para el desarrollo de la gestión empresarial del Fondo Cubano de Bienes Culturales (Vinculado a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, modificados:249, 250, 251)

➤ **Objetivo 8:**Incrementar la calidad del trabajo de prevención en función de la reducción de hechos de indisciplinas, delitos y manifestaciones de corrupción, a partir de la identificación sistemática de los riesgos y vulnerabilidades presentes en la organización (Vinculado a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, modificados: 5, 7, 8, 52,113, 254, 266 y 270)

De la valoración de los informes de cumplimiento se pudo determinar que el año 2017 se incumple el objetivo 4. Este se relaciona con la Gestión de la Calidad y Ambiental. Para el 2018 se incumple con los objetivos 5 y 7. El primero establecía implantar entre el 2019 y 2020, los sistemas de Gestión de la Calidad, Medio Ambiente e Innovación. Para lograr esto se planificaron acciones de capacitación sobre estos temas. Sin embargo se pudo constatar que en materia de Calidad fueron insuficientes y para las restantes no se efectuó ninguna. En relación al 7 que se relaciona con gestionar materias primas fundamentales para las obras, se pudo constatar que son insuficientes. Durante este período han sido escasas las ventas de materiales para la plástica como

pintura acrílica y óleo, en cambio materiales como: cola blanca, lienzo crudo, barniz, telas e hilos, playwood, y cartón han sido ofertados para las obras en ejecución. A pesar de ello el 40 % los recursos necesarios se gestionan en condiciones que resulten económicamente ventajosas, con la inmediatez requerida, en correspondencia con el destino de las mercancías, según proceda.

2. Cumplimiento de la estrategia ambiental (CEA)

A través de la observación directa se pudo apreciar que en la entidad no se destinan en lugares visibles la colocación de murales, carteles, plegables, etc; donde se exponga la Estrategia Ambiental. Esto responde a que no se encuentra definida. Además mediante el intercambio con el Especialista C en Gestión de Recursos Humanos, se precisó que en la Filial, no se ha designado ninguna persona para desarrollar esta responsabilidad. Esta situación también se había corroborado a partir de la valoración del objetivo de trabajo 5. Por lo tanto a pesar de no disponer de información para su cálculo, atendiendo a los elementos antes expuestos, se afirma que este indicador se incumple.

3. Definición de la política y objetivos de calidad

El análisis de este indicador no se pudo efectuar debido a que organización no tiene definida la política y objetivos de calidad. No obstante al igual que en el anterior indicador, se procedió a un intercambio con el Especialista C en Gestión de Recursos Humanos. Este manifestó que tampoco existe una persona que sea responsable de esta tarea. En función de estos elementos, se concluye que el indicador no se cumple.

4. Nivel de servicio (NS)

Para la determinación de este indicador se tuvo un intercambio con la Especialista en Planeamiento, Promoción, Comunicación y Técnicas de Mercado. Esta tiene la responsabilidad de efectuar el análisis relacionado con la satisfacción del cliente externo. Se pudo precisar que la Filial tiene diseñada una encuesta (anexo 2) que responde a este propósito. Este instrumento está establecido se aplique semestralmente. La información resultante se envía al Subdirector Comercial, sin embargo se pudo constar que no existe registro de esta.

Debido a lo anterior, la autora de este trabajo decide aplicar la encuesta durante el desarrollo de la investigación. Para desarrollar esta actividad se debe seleccionar el

número de clientes a encuestar, para lo que se asume un muestreo aleatorio. El tamaño de la muestra se calculó a partir de la expresión matemática siguiente:

$$n = \frac{K^2 pq}{e^2} \quad (3.1)$$

Donde:

K: 1.96, para un nivel de confiabilidad del 95%

p: probabilidad de acierto (0.5)

q: probabilidad de fallo (0.5)

e: error admisible (0.05)

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2}$$

$$n = 385$$

El resultado indica que se deben encuestar a 385 clientes. Para proceder a aplicar el instrumento, se tuvo en cuenta las consideraciones siguientes:

- Distribuir la encuesta entre las tiendas Bayado e Idearte, por constituir los centros donde con regularidad se comercializan los productos
- Asignar un grupo de encuestas al Recinto Ferial Expo-Holguín, durante el mes de febrero donde varios expositores sitúan sus artículos en el marco del Día de los Enamorados.

Para determinar los fallos se establecieron las variables: cantidad, calidad, variedad, precio y plazo. Los valores se determinaron fundamentalmente de la pregunta 1 del cuestionario. Las variables se establecieron de la forma siguiente.

- Cantidad: se asocia a existencia de los productos buscados
- Calidad: comprende calidad de la oferta, profesionalidad de los empleados, apariencia de los empleados y higiene de la unidad
- Variedad: variedad de la oferta
- Precio
- Plazo: tiempo de espera para ser atendido y cumplimiento del horario del servicio.

A partir del procesamiento de las encuestas se realizó el cálculo del nivel del servicio percibido mediante la expresión 2.7. Los resultados son los que muestran.

$$NS = \prod_{i=1}^{i=m} \left(1 - \frac{nf_{ij}}{n_j} \right)$$

$$NS = \underbrace{\left(1 - \frac{59}{385} \right)}_{\text{CANTIDAD}} * \underbrace{\left(1 - \frac{28}{385} \right)}_{\text{CALIDAD}} * \underbrace{\left(1 - \frac{105}{385} \right)}_{\text{VARIEDAD}} * \underbrace{\left(1 - \frac{135}{385} \right)}_{\text{PRECIO}} * \underbrace{\left(1 - \frac{15}{385} \right)}_{\text{PLAZO}}$$

$$NS = 0.8467 * 0.9272 * 0.7272 * 0.6493 * 0.9610 = 0.3562$$

Se puede plantear que nivel de satisfacción de los clientes es bajo. Incidiendo fundamentalmente las variables precio y variedad. En relación a la variedad de la oferta, esta responde a productos destinados al sexo masculino (ropa y cazado masculino) y artículos metálicos para las casas. Esta información se obtuvo de las interrogantes 3 y 4.

5. Oportunidad de los suministros

Para proceder al cálculo de este indicador se valoraron diferentes documentos. Dentro de estos se encuentran: Declaración de mercancías y Lista de compras. Por cada suministrador se llena un modelo, el cual puede contener diferentes suministros. Con esta información se define la solicitud de los productos (S).

Para conocer las cifras de las entregas por los proveedores se consideró la información de las existencias por productos que se obtiene del sistema Etes.

A partir de lo anterior se detectó que se presentaron dificultades en la entregas por parte de Empresa Comercializadora Escambray Holguín y Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín. Con esta información se procedió a determinar el indicador para ambos años. Los resultados se resumen en la tabla 3.3.

Tabla 3.3. Determinación del indicador OS

Productos	Unidad de medida	Solicitudes		Entregas		OS	
		2017	2018	2017	2018	2017	2018
Pintura acrílico	Cajas	356	410	398	390	111.79	95.12
Óleo	Cajas	415	420	425	400	102.40	95.23
Cola blanca	Tanqueta	100	120	110	123	110	102.5
Lienzo crudo	Metro	635	640	637	645	100.31	100.78
Barniz	Tanquetas	129	135	135	135	104.65	100
Telas	Metro	1200	1100	1200	1100	100	100
Hilos	carrete	800	700	800	715	100	102.14
Playwood	Plancha	89	75	89	80	100	106.66
Cartón	Plancha	110	100	120	105	109.09	105

Se aprecia que las dificultades se asocian a los suministros, pintura de acrílico y óleo.

6. Cumplimiento de la plantilla

Para la determinación de este parámetro se obtuvo la información del área de Recursos Humanos de la Filial. Esta se encuentra reflejada en el documento: Control de los Indicadores de la Fuerza de Trabajo. En específico se consultó el excel Plantilla aprobada, correspondiente al año 2017 y 2018. Como resultado se conformó la tabla 3.4.

Tabla 3.4. Comportamiento del cumplimiento de la plantilla

Indicadores de trabajo	Unidad de medida	Años	
		2017	2018
Plantilla cubierta	trabajador	89	78
Plantilla aprobada	trabajador	90	83
CP	%	98.88	93.97

En el año 2017 existe un comportamiento favorable, con respecto al año 2018. No obstante se puede plantear que el valor obtenido está próximo al nivel de referencia. Esto se debe a que no se cubren las plazas de las áreas siguientes: 1 en aseguramiento, 2 en producción, 1 en seguridad y protección y 1 en ventas.



7. Índice del personal productivo

Para este indicador se empleó la misma fuente de información que en el Cumplimiento de la plantilla. De donde se obtuvo directamente el total de trabajadores y el total de trabajadores indirectos. Derivado de esto se procedió primero a calcular el total de trabajadores directos para luego proceder al cálculo de IP. Se aprecia que los niveles no cumplen con el índice de referencia establecido. Los resultados se presentan en la tabla 3.5.

Tabla 3.5. Resultados del índice del personal productivo

Indicadores de trabajo	Unidad de medida	Años	
		2017	2018
Total de trabajadores	trabajador	89	78
Trabajadores indirectos	trabajador	25	21
Trabajadores directos	trabajador	64	57
IP	%	71.9	73.0

8. Disponibilidad real de los equipos

Con la finalidad de obtener la cantidad de equipos que por área dispone la Filial, se realizó un intercambio con el Especialista C en Ciencias Informáticas. Este es el responsable de llevar el control de los activos fijos de la entidad. Derivado de este se obtuvo la información correspondiente a los años 2017 y 2018, la cual se muestra en el anexo 3. Con estos valores se procedió a determinar el indicador DR, obteniéndose que este alcanzó cifras inferiores a uno (0.96 y 0.95) para el 2017 y 2018 respectivamente. De forma general se aprecia que hubo un incumplimiento de este indicador para los dos años estudiados, siendo más acentuado en el 2018.

Las áreas que incidieron en este comportamiento fueron: Dirección, Tienda Tema, Talleres y Obras por encargo. Asociadas a estas estuvieron los equipos siguientes: PC, Split e impresoras. Se determinó que aunque recibieron el mantenimiento planificado (contratado a Copextel), estos no funcionaron debido a la carencia de piezas de repuesto. A través del intercambio con el Especialista C en Ciencias Informáticas se precisó que ello responde al déficit de estos en el mercado.

Tarea 2. Determinación de indicadores de eficiencia

Para el desarrollo de esta tarea se utilizó información ofrecida por el sistema Etes correspondiente a Estado de resultados y Balance general. Se retoman los datos reflejados en el informe estadístico de recursos humanos. Con esta información se elaboró la tabla resumen para los años 2017 y 2018 que aparece en el (anexo 4). A partir de estos valores se procedió a calcular seis de los siete indicadores propuestos desde la perspectiva de la eficiencia, para ello se consultaron los siguientes documentos: Estados Financieros Definitivos para los años del 2017 y 2018, teniendo en cuenta además los Estados de Resultados para el mismo período antes mencionado específicamente nos apoyamos en el Excel en la parte de Estados de situación 5920-02, los Estados de rendimientos 5921-02, Estados de gastos 5924-02. Los resultados se muestran en la tabla 3.6.

A partir de los valores obtenidos se puede plantear que desde el punto de vista financiero la Filial se encuentra en una posición favorable, aunque se debe dar seguimiento al indicador Liquidez inmediata pues decreció en el tiempo. Se observa que en ambos períodos existe un sobrecumplimiento de los ingresos en cifras similares. El indicador GMI, muestra un ligero decrecimiento en el 2018, sin embargo se puede plantear que por años separados se garantiza determinada correspondencia con los valores planificados aumento respecto al valor planificado. Del GSI, se aprecia tiene un comportamiento similar al anterior indicador, aunque de forma inversa en los años.

Tabla 3.6. Indicadores de eficiencia

Indicadores	Años	
	2017	2018
Liquidez inmediata	3.49	1.40
Rentabilidad económica plan	0.79	1.56
Rentabilidad económica real	0.86	1.84
ICI	110.1	111.6
GMI plan	0.003	0.002
GMI real	0.003	0.0015
GSI plan	0.0510	0.0415
GSI real	0.0486	0.0415
PT plan	225.07	404.17
PT real	250.48	480.17

Para el análisis del indicador UE, se consideraron solo los equipos que tuvieron limitaciones en su funcionamiento (relacionado con DR). Se empleó la información proporcionada por el Especialista C en Ciencias Informáticas. Esta estuvo asociada a: tiempo de trabajo plan y real por equipo y cantidad de equipos por áreas. Con estos datos se conformó la tabla 3.7.

Tabla 3.7. Nivel de utilización de los equipos

Equipos por áreas	Horas de trabajo equipos				Utilización equipos	
	Plan		Real			
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Dirección						
Split	2240	2240	2240	0	1	0
Tienda Tema						
Impresora	2240	2240	0	2240	0	1
Obras por encargo						
PC	11200	11200	8960	6720	0.8	0.6
Talleres						
PC	4480	4480	4480	2240	1	0.5
Total general	20160	20160	15680	11200	0.77	0.55

Paso 4. Análisis integral de los resultados del diagnóstico

Una vez determinados los indicadores de eficacia y eficiencia, se procede a su valoración de forma integral. Para ello se construye la tabla 3.8, siguiendo las sugerencias propuestas en el procedimiento.

De la información reflejada en esta se puede afirmar que el desempeño de la entidad es desfavorable. Ello responde a que de los ocho indicadores de eficacia analizados seis reciben evaluación de insatisfactorio. Con respecto a los de eficiencia, uno posee un comportamiento similar al grupo anterior.

Tabla.3.8. Comportamiento del desempeño

Indicadores	Nivel de referencia	Estado actual		Evaluación del desempeño	
		2017	2018	S	I
Eficacia					
1. Cumplimiento de los objetivos estratégicos	85%	87.5%	75%		x
2. Cumplimiento de la estrategia ambiental	90%	No está definida			x
3. Política y objetivos de calidad	Definida y conocidos	No está definida			x
4. Nivel de Servicio	93%	No información	35.62%		x
5. OS	100%	100 %	95.12%		x
6. Cumplimiento de la plantilla	95%	98.88%	93.97%		x
7. Índice del personal productivo	80%	71.9%	73.0%		x
8. Disponibilidad real equipos	100%	96%	95%		x
Eficiencia					
1. Liquidez inmediata	≥1	3.49	1.40	x	
2. Rentabilidad económica	Incremento	0.86	1.84	x	
3. Índice cumplimiento ingresos	≥100%	110.1%	111.6%	x	
4. Gastos materiales por ingreso	< 1	0.003	0.001	x	
5. Gastos de salario por ingreso	< 1	0.0486	0.0415	x	
6. Índice del nivel de la Pt	Incremento	250.48	480.17	x	
7. Coeficiente de utilización de los equipos	1	0.77	0.55		x



Fase 3: Proyección de las soluciones

Paso 5. Generación de las soluciones

La finalidad de este paso es proponer las soluciones que contribuyan a erradicar las deficiencias y por consiguiente lograr la mejora de la organización. Estas se diseñan en función de los resultados obtenidos, en este caso se efectúan por perspectivas.

EFICACIA

Respecto a esta se puede plantear que existen cuatro indicadores estrechamente relacionados, siendo estos: Cumplimiento de los objetivos estratégicos, Cumplimiento de la estrategia ambiental, Política y objetivos de calidad y Oportunidad de los suministros. De darse solución a los tres últimos trae como consecuencia un cumplimiento del primer indicador de eficacia.

➤ Gestión Ambiental

1. Designar un responsable para realizar esta actividad.
2. Capacitar en materia de Gestión ambiental a la persona asignada para desarrollar esta función.
3. Política ambiental: esta solución puede valorarse desde dos variantes:
 - ✓ Elaborar la Política ambiental
 - ✓ Presentar a la dirección de la Filial la política ambiental que a continuación se propone: “La Filial Holguín del Fondo Cubano de Bienes Culturales se caracteriza por una eficiente operación que se evidencia en sus resultados económicos y el enfoque al cliente. Ha emprendido un proceso de gestión caracterizado por la educación constante de sus trabajadores y clientes sobre temáticas relacionado con la protección del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales.
4. Elaborar los objetivos y Estrategia ambiental.
5. Garantizar la educación constante de los trabajadores, colaboradores y clientes en materias relacionadas con la protección del medio ambiente y la preservación de los recursos naturales.

➤ Política y objetivos de calidad

6. Designar un responsable para realizar esta actividad.
7. Capacitar en materia de Gestión de la calidad a la persona asignada para desarrollar esta función.

8. Presentar a la dirección de la Filial la política de calidad que a continuación se propone: “La Filial Holguín del Fondo Cubano de Bienes Culturales garantizará que la comercialización de las obras y servicios de los creadores de las artes plásticas y aplicadas, orientado al desarrollo del gusto estético y a la defensa de los valores culturales de la sociedad satisfaga los requisitos y expectativas de las partes interesantes relevantes. Para ello la alta dirección ha decidido establecer un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) apropiado que responda a los requisitos de la NC ISO 9001:2015, comprometiéndonos a mejorar continuamente la eficacia del SGC cumpliendo los requisitos legales y otros aplicables.

9. Definir los objetivos de calidad.

10. Para llevar a cabo la implementación del SGC según la NC ISO 9001:2015, se propone utilizar la propuesta del procedimiento diseñado por Guach Leyva, 2008¹⁴ (anexo 5). Este instrumento tiene como ventaja que se puede aplicar en diferentes situaciones, siendo una de ellas: organizaciones sin un SGC.

11. En el proceso del SGC garantizar la educación constante de los trabajadores, colaboradores y clientes en materias relacionadas con la calidad.

➤ **Nivel de servicio**

12. El Subdirector Comercial debe exigir a la Especialista en Planeamiento, Promoción, Comunicación y Técnicas de Mercado, la entrega semestral del informe de análisis de la encuesta de satisfacción del cliente externo.

13. Valorar que el período de aplicación de la encuesta responda a funcionamiento habitual y a eventos importantes asociados a ofertas de la Filial. Dentro de lo más importantes destacan:

- ✓ Feria en conmemoración al 14 de febrero: Día de los enamorados
- ✓ Feria en conmemoración al día de las madres: Arte para mamá
- ✓ Feria Iberoamericana
- ✓ Actividades en el marco de las Romerías de Mayo

14. Garantizar que la entidad se ocupe de que los artistas creadores produzcan muebles metálicos.

¹⁴ Tomado de (Melendez Gutiérrez, 2017)

➤ **Oportunidad de los suministros**

15. Lograr que el Técnico Abastecimiento Técnico Material, presente al Comité de contratación ofertas de diferentes suministradores de manera que se pueda licitar la mejor.

➤ **Cumplimiento de la plantilla**

16. Realizar acciones para ocupar las plazas de aseguramiento, producción, ventas, seguridad y protección.

➤ **Disponibilidad real de los equipos**

17. El Especialista C en Ciencias Informáticas debe elaborar mensualmente un informe de incidencias al Director de la Filial, de los activos fijos a su cargo. Para ello auxiliarse del modelo que se muestra en el anexo 6.

EFICIENCIA

➤ **Coefficiente de utilización de los equipos**

El cumplimiento del estado deseado de este indicador se garantiza con la acción propuesta disponibilidad real equipos

Paso 6. Selección de la mejor alternativa

Tarea 3. Establecer prioridad de las alternativas

Para realizar la selección se empleó el método de concordancia de Kendall. El número de expertos se determinó a partir de lo establecido en la NC 49:1981 c. Calidad. Métodos de expertos, donde se establece para su cálculo la expresión siguiente¹⁵:

$$M = \frac{P(1-P)K}{i^2} \quad (3.2)$$

Donde:

M: cantidad de expertos

i: nivel de precisión deseado

P: proporción estimada de errores de los expertos

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

Los valores de K se relacionan en la tabla 3.9 que a continuación se muestra:

¹⁵ Tomado de (Lao León, 2013)

Tabla 3.9. Valores de la constante K

Nivel de confianza (%)	K
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

Fuente: Ibarra Mirón (2003)

En este estudio se asume un nivel de precisión del 10%, una proporción estimada de errores (promedio) del 3% y un nivel de confianza del 90%. Como resultado se obtuvo que deben participar 8 expertos. Este grupo se conformó con el Director de la Filial, Especialista C en Ciencias Informáticas, Especialista C en Gestión de Recursos Humanos, Subdirectora Económica, Subdirector Comercial, Especialista C en Gestión Comercial, Especialista B en Planeamiento Técnica Mercado y Comunicación y Auditor Adjunto.

En el anexo 7, se presentan los resultados de la aplicación del Método de Kendall. Con esta información se determinó el coeficiente de concordancia de los expertos a través de la expresión de cálculo siguiente:

$$W = 12 \sum_{i=1}^k \frac{\Delta i^2}{m^2(k^3 - k)} = 0.83 \quad (3.3)$$

Se obtuvo un coeficiente de concordancia de 0,83 del cual se puede afirmar que existe consenso entre los expertos. El orden de prioridad es en orden descendente y está en correspondencia con los valores obtenidos de $\sum A_j$. En función de lo anterior el ordenamiento de las soluciones es como sigue: 12, 17, 10, 14, 13, 15, 4, 8, 16, 9, 11, 7, 3, 6, 5, 1, 2.

Tarea 4. Elaborar el plan de acción

La elaboración del plan de acción se muestra en el anexo 8.

VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

Con la realización de este trabajo, se logra un impacto positivo en el orden económico, social y medioambiental. A continuación se relacionan estos efectos.

➤ **Económica**

1. Ahorro de 4563.55 CUP por concepto de la realización de la investigación por una estudiante y profesores de la Universidad de Holguín y no contratación de consultores externos.

➤ **Social**

La realización de esta investigación tiene un notable significado social, específicamente por:

1. Mejoramiento de la imagen que se proyecta del servicio que se ofrece a la sociedad.
2. Dota a los directivos de una valiosa herramienta de trabajo.

➤ **Medio Ambiental**

1. Se proporciona a la dirección de la Filial propuesta de la política ambiental

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación se arribaron a las conclusiones generales siguientes:

1. Se cumplió con el objetivo propuesto en la investigación de realizar la evaluación del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia en la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en Holguín que permitió detectar los problemas existentes y proyectar soluciones que contribuyen a alcanzar mejoras.
2. De la consulta y análisis de la literatura especializada se determinó que existe una extensa base teórico-conceptual y empírica sobre la evaluación del desempeño empresarial (EDE). Se evidencia que existe tendencia a relacionar a la EDE con la verificación, medición y análisis de indicadores de eficacia y eficiencia.
3. De la valoración de los enfoques que tributan a la EDE en Cuba se seleccionó la propuesta de Méndez Oliva, 2018. El elemento significativo de su estudio radica en la optimización del número de indicadores a utilizar en el proceso de EDE y por no complejizar la determinación de los indicadores en la evaluación del desempeño.
4. Se determinó que la Filial no tuvo un desempeño satisfactorio en el período 2017 y 2018, debido a:
 - Eficacia: incumplimiento de los objetivos estratégicos, ausencia de una estrategia ambiental, Insuficientes acciones orientadas a la Gestión de la Calidad, Insatisfacciones de los clientes externos, la no oportunidad de los suministros, no cumplimiento de la plantilla, incumplimiento del índice del personal productivo y de disponibilidad real de los equipos
 - Eficiencia: incumplimiento del coeficiente de utilización de los equipos.
5. Las causas estuvieron asociadas a: no tener designado un responsable para asumir las funciones de Calidad y Gestión Ambiental, insuficientes acciones de capacitación en ambas materias, inestabilidad de los suministros, no está cubierta la plantilla, carencia de piezas para efectuar el mantenimiento por parte de Copextel.
6. Como resultado del diagnóstico realizado se generaron las soluciones potenciales y se realizó la selección de la mejor alternativa. También se planificaron todas las soluciones generadas.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado así como de las conclusiones obtenidas del mismo se recomienda:

1. Efectuar la divulgación correcta y oportuna de los resultados obtenidos a todos los trabajadores y directivos de la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en Holguín.
2. Culminar con la aplicación de la fase cuatro del procedimiento seleccionado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar Sánchez, Zoeslem. (2018). Sistema de Indicadores para la Evaluación del Desempeño en Entidades Constructoras en Perfeccionamiento. Aplicación en la ECM no.2 Holguín. (tesis presentada en opción al título académico de máster en ingeniería industrial mención producción), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
2. Ahmadian, M. (2014). Integrating Electromechanical Systems in Commercial Vehicles for Improved Handling, Stability, and Comfort. SAE International Journal of Commercial Vehicles, 7(2), DOI: <http://dx.doi.org/10.4271/2014-01-2408>, Recuperado de: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84907646178&partnerID=40&md5=69c92eaca90a6753f83f3d2d4bc6345b>
3. Alberteris Fernández, Irina Linet. (2012). Aplicación parcial del procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio Mirador de Mayabe. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
4. Alejandro, David y Matiz, Silva. (2013). Theory of management indicators and their practical application. Nueva Granada. Universidad, Militar, Bogotá, Colombia. Tutor:
5. Alpajón Alvarez, Eugenio. (2012). Aplicación parcial del procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio DORNA. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
6. Armijo, Marianela (2010). [Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño].
7. Bermúdez García, Idoney. (2008). Análisis del desempeño de la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda de Urbano Noris. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
8. Cantero Cora, Hidelvys. (2011). Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio ETECSA. (Tesis presentada en opción título de Master en Ingeniería Industria), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
9. Carballo Pérez, Carlos Javier. (2013). Evaluación del desempeño empresarial del hotel Miraflores de la cadena hotelera Islazul Holguín. (Tesis presentada en opción al

título de Master en Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

Tutor:

10. Carla, Cesca, Mileidis, Rojas, Diomer, Salazar, Zaidary, Tomé y Eddgar, Velásquez. (2012). Indicadores de gestión y medición del desempeño (pp. 51). Ciudad Guyana: Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”.

11. Contaduría General de la Nación, Bogotá (2010). Sistema Integral de Medición de Gestión. Manual de indicadores.

12. Chae, Kevin Bongsug. (2009). Developing key performance indicators for supply chain: an industry perspective. Supply Chain Management: An International Journal, 14(6), 7, ISSN: 1359-8546, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13598540910995192>,

13. Chiavenato, Idalberto. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw-Hill Interamericana, España,

14. Cho, Dong, Lee, Young, Ahn, Sung y Hwang, Chin. (2012). A framework for measuring the performance of service supply chain management. Computers & Industrial Engineering(62), 17, ISSN: 0360-8352, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cie.2011.11.014>,

15. De Miguel Gusmán, Margarita. (2006). Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos en entidades hoteleras. (Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba. Tutor:

16. Díaz Conde, Irene Esther (2015). La evaluación integrada de la gestión empresarial por procesos. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:

17. Dupaquier, C., Desbrosse, A., Maurel, P., Plant, R., Ruoso, L. y Roussillon, J. (2014). Contributions of the Pleiades imagery to the integrated management of coastal areas - Application to the Thau territory [Apports de l'imagerie pléiades a la gestion intégrée des zones côtières-Application au territoire de Thau]. Revue Francaise de Photogrammetrie et de Teledetection(208), 45-50, Recuperado de: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84932084462&partnerID=40&md5=1d8cae27062cd7107d35fe3490e26755>



18. Esteve-Taboada, José J., Montés-Micó, Robert y Ferrer-Blasco, Teresa. (2018). Schematic eye models to mimic the behavior of the accommodating human eye. *Journal of Cataract & Refractive Surgery*, 44, 627-641, ISSN: 0886-3350, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcrs.2018.02.024>, Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0886335018303201>
19. Fernández Pérez, Yurima. (2012). Aplicación parcial del procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio El Bosque. (Tesis presentada en opción al Título de Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
20. González Camejo, Ivis Taide. (2015). La evaluación integrada de la gestión empresarial en los procesos claves de ETECSA. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
21. González Rementería, Adrián Miguel, Marrero Delgado, Fernando, Barrios Castillo, Grisel y Rementería García, Sarah. (2014 Marzo). Propuesta del indicador de nivel de servicio en la entidad (NSE) en el cabaret Caguanes del municipio de Yaguajay Artículo presentado en 2do Taller Nacional de Ingeniería Industrial, Las Tunas, Cuba, ISBN: 978-959-16-2294-5.
22. Holbrook, John M. y Bhattacharya, Janok P. (2012). Reappraisal of the sequence boundary in time and space: Case and considerations for an SU (subaerial unconformity) that is not a sediment bypass surface, a time barrier, or an unconformity. *Earth-Science Reviews*, 113, 271-302, ISSN: 0012-8252, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.earscirev.2012.03.006>, Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0012825212000438>
23. NC 3000. Sistema de gestión integrada del capital humano-vocabulario (2007).
24. NC 9000. Sistema de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario (2015).
25. NC 9002. Sistemas de gestión de la calidad—Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 (2016).
26. NC 14001. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso, vocabulario (2015).
27. NC 9000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario (2015).

28. Jane, Chin-Chia. (2010). Performance evaluation of logistics systems under cost and reliability considerations. *Transportation Research Part E*, 8, ISSN: 1366-5545, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tre.2010.09.012>, Recuperado de: www.elsevier.com/locate/tre
29. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). Creando la organización focalizada en la estrategia. *The Balanced Scorecard Collaborative*,
30. Lao León, Yosvani Orlando. (2010). Perfeccionamiento de la metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Aplicación parcial en el minipunto "La Plaquita". (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba. Tutor: Leyva Cardeñosa, Elisa y Leyva Rodríguez, Maura
31. Lao León, Yosvani Orlando. (2013). Procedimiento para el perfeccionamiento de las funciones de la administración de operaciones en la EMPA Holguín. (Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial), UNiversidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
32. Ledo Galano R et al. (2009). Análisis comparativo de la Eficiencia de la Producción en la Empresa Confecciones "Yamarex". (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
33. Ledo Galano, Ricardo y Osorio Martínez, Yadiris. (2009). Análisis comparativo de la Eficiencia de la Producción en la Empresa Confecciones "Yamarex". (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
34. Leyva del Toro, Caridad. (2016). Tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional. Aplicación en organizaciones turísticas de Holguín. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
35. Liang, Liang, Yang, Feng, Cook, Wade D. y Zhu, Joe. (2006). DEA models for supply chain efficiency evaluation *Annals of Operations Research*, 145, 14, DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10479-006-0026-7>,
36. Lores Rodríguez, Yumelys. (2010). Procedimiento para la evaluación y mejora del Desempeño Empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia. Aplicación en la

línea de ventas minoristas de ARTex Holguín S.A. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:

37. Luchessa, Héctor; Podestá Castro, Jaime. (2013). Diagnóstico y evaluación sistémica de los problemas de las empresas. Córdoba, Buenos Aires: Ediciones Macchi S.A,

38. Martens, M. L., De Nadae, J. y De Carvalho, M. M. (2013). The relation of socio-environmental certifications in organizational performance. Artículo presentado en 22nd International Conference on Production Research, ICPR 2013.
<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84929340815&partnerID=40&md5=ae20223e1b7726178d2ccfa38a39dda6>

39. Mayo Alegre et al. (2009). Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional. Contribuciones a la Economía, DOI: <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

40. Melendez Gutiérrez, Yoanna. (2017). Procedimiento para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad según la NC ISO 9001:2015. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:

41. Méndez Oliva, Oscar. (2018). La Evaluación del Desempeño Empresarial basado en indicadores de eficacia y eficiencia en Villa Don Lino. (Tesis presentada en opción al título de ingeniero industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba Tutor:

42. Montero Santos, Yakcleem. (2013). Procedimiento para mejorar la efectividad organizacional. Caso de estudio ORISOL. (Tesis presentada en opción al título de Master en Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:

43. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución 2016-2021 Aprobados en el 7mo Congreso del Partido y por la Asamblea Nacional del Poder Popular § Lineamiento 1, pag 23 (2016).

44. Perdomo Rojas, Yaser (2010). Procedimiento para la evaluación y mejora del Desempeño Empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia. Aplicación línea de centros culturales de ARTex Holguín (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:

45. Pérez Campaña, Marisol. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en

Ciencias Técnicas), Universidad Central de Las Villas "Martha Abreu", Villa Clara, Cuba.

Tutor:

46. Pérez Campdesuñer, R. . (2006). Modelo y procedimiento para la mejora de la Gestión de la calidad en el destino turístico holguinero. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. 86p, Holguín, Cuba. Tutor:

47. Pérez Ramírez, Roxana, Marrero Delgado, Fernando y Vinajera Zamora, Andrey. (2014, Marzo). Aplicación de análisis por envoltura de datos para determinar los niveles de eficiencia en la cadena de producción de contadores de energía eléctrica de la empresa de producciones electromecánicas. Artículo presentado en 2do Taller Nacional de Ingeniería Industrial, Las Tunas, Cuba, ISBN: 978-959-16-2294-5.

48. Pupo Francisco, Carbonell Sigler y Leyva Cardeñosa, Elisa. (2005). Procedimiento metodológico para el análisis de la eficacia y eficiencia de un sistema empresarial. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:

49. Rocha Rocha, J A. (2008). Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad en empresas productivas. .

50. Romero Bidopia, Lianet. (2018). Análisis del desempeño empresarial de la planta muebles sanitarios de holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:

51. Schuschny, A. Ricardo. (2007). Indicadores de desempeño en el sector público. Planificación Estratégica. ISSN: <http://www.slideshare.net/schuschny/clase-10-indicadores-de-desempeo>,

52. Soto López, Susana. (2014). La evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:

53. Torres Simón, Yunior. (2017). Indicadores para la evaluación del desempeño empresarial en entidades del territorio holguinero (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín Holguín, Cuba. (pag 12 y 46) Tutor:

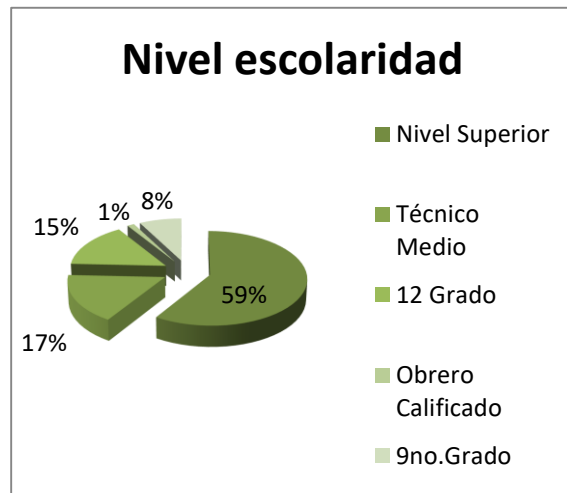
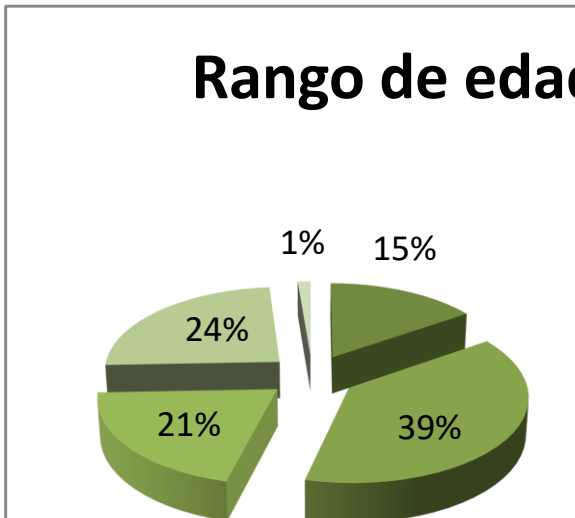
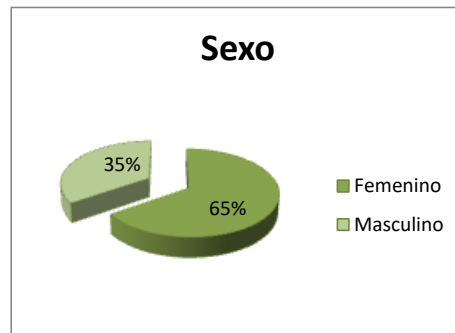
54. Vergara Alvarez, Israel et al. (2015). Para qué se utilizan los indicadores y tipos de indicador.

55. Wright, Courtney J., Zeeman, Heidi, Kendall, Elizabeth y Whitty, Jennifer A. (2017). What housing features should inform the development of housing solutions for adults with neurological disability?: A systematic review of the literature. *Health & Place*, 46, 234-248, ISSN: 1353-8292, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.healthplace.2017.06.001>, Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1353829216302295>
56. Zhang, Y. M., Ren, F. Y., Cheng, P., Miao, M. y Lin, C. (2014). Congestion Integrated Control in Virtualized Clouds. *Proceedings of 2014 Ieee International Conference on Progress in Informatics and Computing (Pic)*, 486-492, Recuperado de: <Go to ISI>://WOS:000356505100094

ANEXOS



Anexo 1. Composición de la fuerza de trabajo



Anexo 2. Encuesta



Fondo Cubano de Bienes Culturales
Filial Holguín
Frexes 196 entre Libertad y Maceo, CP 80100
☎ (53 24) 46 8251, 42 3782

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

POR FAVOR, CONCÉDANOS UN MINUTO DE SU TIEMPO Y MARQUE SU RESPUESTA A CADA PREGUNTA O ASPECTO CON UNA CRUZ (X) EN EL CÍRCULO QUE CORRESPONDA A SU CRITERIO.

(SI NO TIENE CRITERIO PARA RESPONDER ALGÚN ASPECTO DÉJELO EN BLANCO Y PASE AL SIGUIENTE)

1. ¿Qué tan satisfecho está usted con los aspectos que se detallan a continuación respecto a los productos y servicios que se ofrecen aquí, al personal y a las condiciones de esta instalación?

	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho
1. Variedad de la oferta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Calidad de la oferta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Existencia de los productos buscados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tiempo de espera para ser atendido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Anexo 2.Continuación.Encuesta

6. Profesionalidad

de los

empleados

7. Apariencia o

Porte de los

empleados

8. Higiene de la

Unidad

9. Cumplimiento

del horario de

servicio

2. ¿Compró o utilizó HOY algún producto o servicio en esta unidad?

Si

No ¿Por qué?

Marque abajo el (o los) motivo(s) por los
cuales no lo hizo



- Solo vino a mirar
- Lo trataron mal
- Había interrupción en el servicio
- No encontró lo que buscaba
- Otra ¿Cuál?

3. De no haber encontrado lo que buscaba, relacione brevemente más
abajo los productos o servicios que no encontró:



Anexo 2.Continuación.Encuesta

4. Para terminar, ¿qué UD. sugeriría para mejorar la oferta y el servicio en esta Unidad?

5. Edad: ____ años

6. Sexo: Masculino Femenino

7. Provincia donde vive: _____

¡Muchas Gracias!

SOLO PARA USO DE LA OFICINA:

Nombre de la Unidad: _____ Fecha: _____
Entrevista efectuada en: _____



Anexo 3. Determinación de DR

Equipos por áreas	Instalados				Funcionando				DR			
	Plan		Real		Plan		Real		Plan		Real	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Dirección												
PC	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1
Impresora	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Monitor	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1
UPS	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1
Scanner	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Aire acondicionado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Split	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	0
Total	13	13	13	13	13	13	13	12	1	1	1	0,92
Comercio												
PC	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1
Impresora	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Monitor	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1
UPS	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1
Split	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	14	14	14	14	14	14	14	14	1	1	1	1



Anexo 3.Continuación .Determinación de DR

Equipos por áreas	Instalados				Funcionando				DR			
	Plan		Real		Plan		Real		Plan		Real	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Informática												
PC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Monitor	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
UPS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Aire acondicionado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1



Anexo 3.Continuación .Determinación de DR

Equipos por áreas	Instalados				Funcionando				DR			
	Plan		Real		Plan		Real		Plan		Real	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Jurídica												
PC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Monitor	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
UPS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Aire acondicionado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1
RRHH												
PC	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
Impresora	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Monitor	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
UPS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
Aire acondicionado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	8	8	8	8	8	8	8	8	8	1	1	1



Anexo 3.Continuación .Determinación de DR

Equipos por áreas	Instalados				Funcionando				DR			
	Plan		Real		Plan		Real		Plan		Real	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Auditor												
PC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Monitor	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
UPS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Aire acondicionado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1
Economía												
PC	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	1	1
Impresora	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Monitor	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	1	1
UPS	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	1	1
Scanner	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Aire acondicionado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	21	21	21	21	21	21	21	21	1	1	1	1



Anexo 3.Continuación .Determinación de DR

Equipos por áreas	Instalados				Funcionando				DR				
	Plan		Real		Plan		Real		Plan		Real		
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	
Talleres													
PC	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	0.5	
Impresora	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	
Monitor	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	
UPS	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	
Total	8	8	8	8	8	8	8	7	1	1	1	0.87	
Tienda Tema													
PC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Impresora	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	
Monitor	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
UPS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Total	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	0.75	1	



Anexo 3.Continuación .Determinación de DR

Equipos por áreas	Instalados				Funcionando				DR			
	Plan		Real		Plan		Real		Plan		Real	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Obras por encargo												
PC	5	5	5	5	5	5	4	3	1	1	0.8	0.6
Impresora	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Monitor	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1
UPS	5	5	5	5	5	5	4	5	1	1	1	1
Scanner	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Aire acondicionado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Split	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	19	19	19	19	19	19	17	17	1	1	0.89	0.89
Totales	99	99	99	99	99	99	96	95	1	1	0.96	0.95

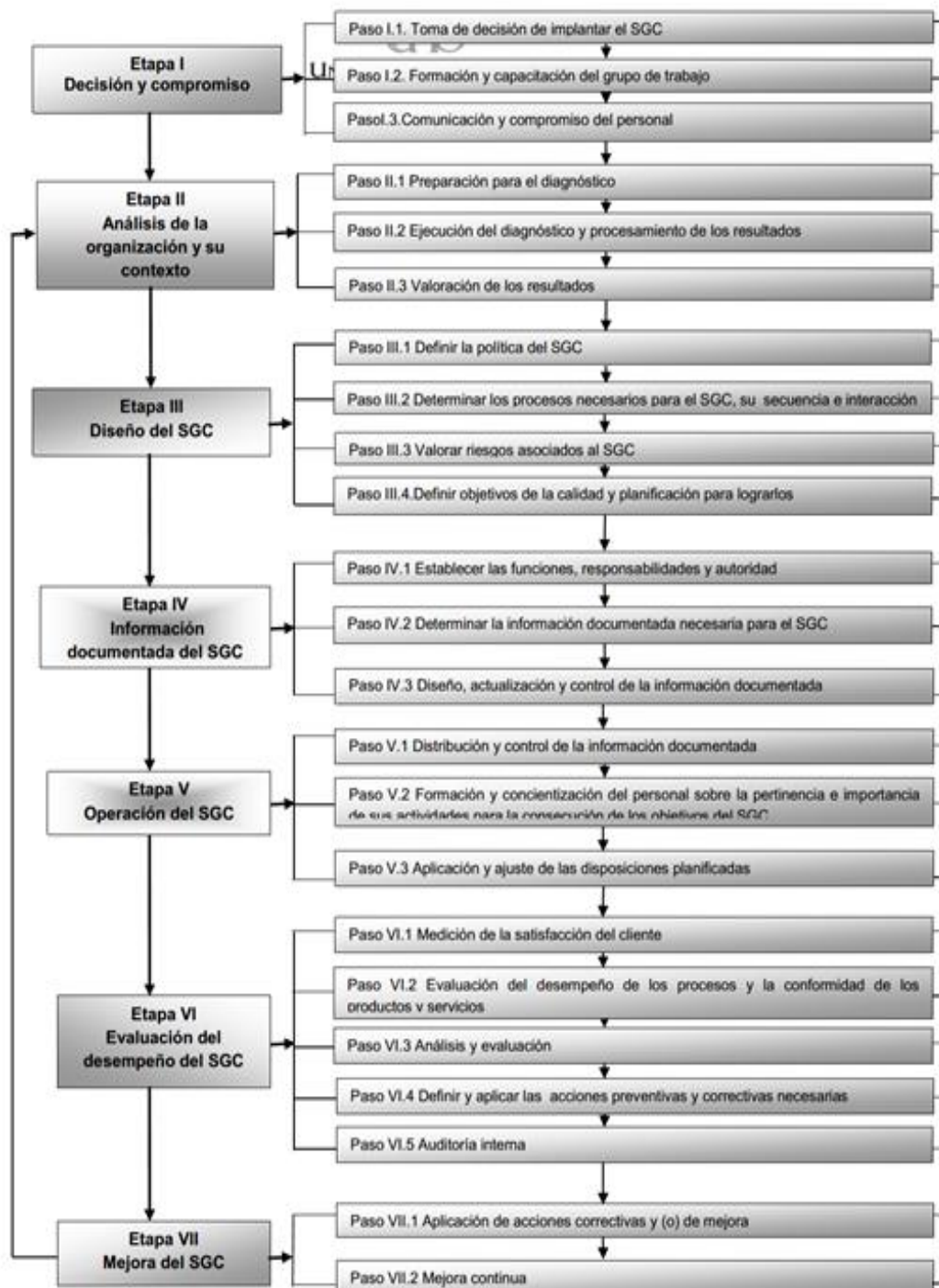


Anexo 4. Resumen de indicadores financieros y económicos

Indicadores	UM	Años	
		2017	2018
Total Activo Circulante	MP	5061917.03	2875109.76
Total Pasivo Circulante	MP	1351859.54	1874965.45
Inventarios real	MP	340321.24	246929.90
Activos Fijos	MP	571129.07	527414.87
Total Activo	MP	6056656.12	4395374.27
Total Pasivo	MP	1431679.90	1881102.46
Utilidad o Pérdida plan	MP	4789600.00	6847726.55
Utilidad o Pérdida real	MP	5199322.23	8077800.02
Ingresos real	MP	20245500.00	33534613.08
Ingresos plan	MP	20245500.00	33534613.08
Total Gastos plan	MP	1794700.00	3114752.00
Total Gastos real	MP	1854122.06	2257765.00
Gastos Materiales plan	MP	80000.00	70000.00
Gastos Materiales real	MP	79181.72	59816.27
Gastos Salario plan	MP	1033900.00	1395300,56
Gastos Salario real	MP	1083550,74	1554975,29
Promedio de trabajadores	unidad	89	78



Anexo 5. Procedimiento para la implementación del SGC según la NC ISO 9001:2015



Anexo 6. Modelo de control de incidencias de los equipos

Equipos	Fecha de rotura	Tiempo de interrupción	Causas	Reportado por:

Elaborado por

Aprobado por



Anexo 7. Método de concordancia de Kendall

Soluciones	Exp1	Exp2	Exp3	Exp4	Exp5	Exp6	Exp7	Exp8	ΣA_{ij}	Δ_i	Δ_i^2	T
1	1	2	1	3	2	1	4	4	18	-54,00	2916,00	72,00
2	3	1	3	2	1	4	1	2	17	-55,00	3025,00	
3	5	6	2	4	5	7	3	3	35	-37,00	1369,00	
4	8	9	17	7	14	13	9	16	93	21,00	441,00	
5	2	4	5	1	3	2	2	1	20	-52,00	2704,00	
6	4	3	4	5	4	3	5	5	33	-39,00	1521,00	
7	6	5	6	6	6	5	6	6	46	-26,00	676,00	
8	12	10	9	14	11	12	14	9	91	19,00	361,00	
9	13	8	8	12	8	9	10	8	76	4,00	16,00	
10	17	14	15	13	12	11	12	15	109	37,00	1369,00	
11	7	7	7	8	7	8	7	7	58	-14,00	196,00	
12	16	15	14	17	15	14	16	14	121	49,00	2401,00	
13	11	17	16	15	10	15	8	10	102	30,00	900,00	
14	10	16	11	16	17	10	15	11	106	34,00	1156,00	
15	9	11	10	11	16	17	11	12	97	25,00	625,00	
16	14	12	13	9	9	6	13	13	89	17,00	289,00	
17	15	13	12	10	13	16	17	17	113	41,00	1681,00	
Total	153	153	153	153	153	153	153	153	1224	0	21646,00	



Anexo 8. Plan de acción

No	Acciones propuestas	Responsable	Fecha de control	Fecha de cumplimiento	Recursos
1	Definir responsables para asumir funciones de Gestión ambiental y Gestión de la Calidad	Especialista C en Gestión de Recursos Humanos	Junio/2019	Julio/ 2019	Humanos y tiempo
2	Coordinar actividades de capacitación con: ✓ Universidad de Holguín (Gestión ambiental y Gestión de la Calidad) ✓ CITMA (Gestión ambiental)	Especialista C en Gestión de Recursos Humanos	Junio/2019	Julio/ 2019	Humanos y tiempo
3	Presentar al Consejo de Dirección de la Filial propuestas de Política ambiental y calidad	Autora de esta investigación	Mayo/2019	Mayo/2019	Humanos y tiempo



Anexo 8. Continuación. Plan de acción

No	Acciones propuestas	Responsable	Fecha de control	Fecha de cumplimiento	Recursos
4	Elaborar la política, objetivos y estrategia ambiental y objetivos de calidad	Responsable de las actividades de Gestión ambiental y Gestión de la Calidad	Julio/2019	Septiembre/2019	Humanos y tiempo
5	Lograr la educación ambiental a través de murales , poster , plegables	Responsable de medio ambiente	Julio/2019	Septiembre/2019	Humanos, tiempo, materiales y financieros
6	Colocar plegables y poster en las diferentes áreas de la Filial para divulgar los elementos esenciales de la gestión de la calidad	Responsable de calidad	Julio/2019	Septiembre/2019	Humanos, tiempo, materiales y financieros



Anexo 8. Continuación. Plan de acción

No	Acciones propuestas	Responsable	Fecha de control	Fecha de cumplimiento	Recursos
7	Crear las bases informativas para la implementación del SGC según la NC ISO 9001:2015	Responsable de calidad	Julio/2019	Noviembre/ 2019	Humanos y tiempo
8	Exigir por la entrega de informe de análisis de la encuesta de satisfacción del cliente externo	Subdirector Comercial	Junio/ 2019	Junio/2019	Humanos y tiempo
9	Aplicar encuesta de satisfacción del cliente externo	Especialista en Planeamiento, Promoción, Comunicación y Técnicas de Mercado		Según se defina	Humanos , materiales y tiempo
10	Confeccionar informe de resultados de la encuesta de satisfacción del cliente externo	Especialista en Planeamiento, Promoción, Comunicación y Técnicas de Mercado	Junio/ 2019	Junio/2019	Humanos y tiempo Humanos , materiales y tiempo



Anexo 8. Continuación. Plan de acción

No	Acciones propuestas	Responsable	Fecha de control	Fecha de cumplimiento	Recursos
11	Realizar análisis de proveedores y presentar al Comité de contratación estas ofertas	Técnico Abastecimiento Técnico Material	Julio/2019	Julio/2019	Tiempo y humano
12	Realizar acciones para ocupar las plazas de aseguramiento, producción, ventas, seguridad y protección	Especialista C en Gestión de Recursos Humanos	Junio/2019	Julio/2019	Tiempo y humano
13	Elaborar informe de incidencias al Director de la Filial	Especialista C en Ciencias Informáticas debe	20 de cada mes	25 de cada mes	Tiempo y humano

