

**Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Departamento de Estudios Económicos**

**Carrera de Licenciatura en Económica**

**Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en**

**Economía**

**Título:**

**La eficiencia empresarial de la Empresa de  
Mantenimiento del Cemento UEB Cienfuegos**

**Autor:**

**Oslidier Martin Sarmiento**

**Tutores:**

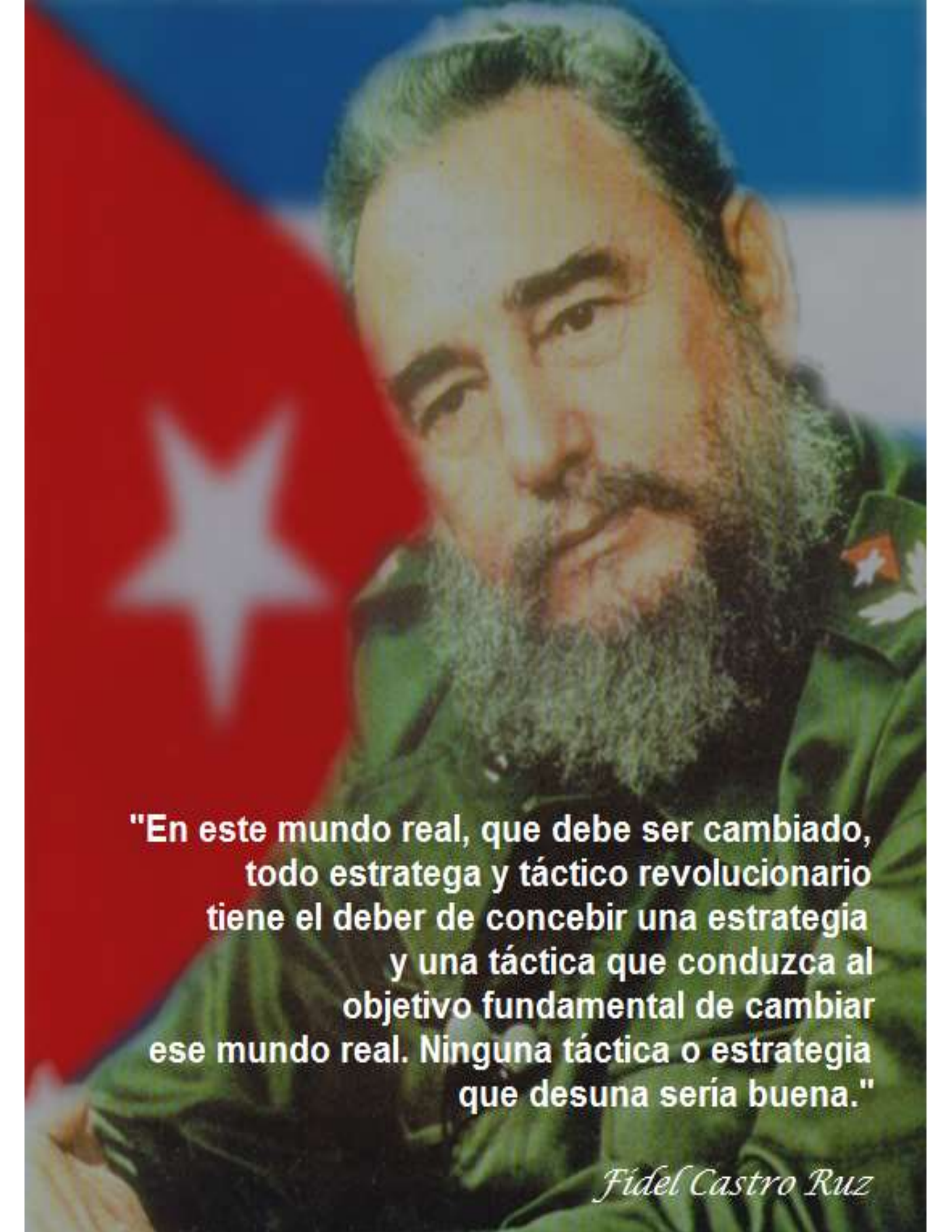
**Dr. C. Jesus René Pino Alonso**

**Realizado en Cienfuegos, República de Cuba.**

**Curso 2024**

*Pensamiento.*



A portrait of Fidel Castro, a man with a full grey beard and mustache, wearing a green military-style shirt. He is looking slightly to the right of the camera. In the background, the Cuban flag is visible, featuring a red triangle with a white star on a blue field. The text is overlaid on the lower part of the image.

**"En este mundo real, que debe ser cambiado,  
todo estrategia y táctico revolucionario  
tiene el deber de concebir una estrategia  
y una táctica que conduzca al  
objetivo fundamental de cambiar  
ese mundo real. Ninguna táctica o estrategia  
que desuna sería buena."**

*Fidel Castro Ruz*

*Dedicatoria.*



*A mis padres que con su amor y comprensión me han dado la tranquilidad para poder estudiar.*

*A todas las personas que me han ayudado en el desarrollo de mis estudios.*

*A todos los que me estiman les dedico esta tesis en memoria de que por difíciles que parezcan las cosas, se pueden alcanzar.*

*A mis tutores por su entrega y ayuda.*

*A todos, Muchas Gracias.*

*Agradecimientos.*



*A mis padres y familiares que siempre me han  
inspirado para superarme en mis estudios.*

*A mis tutores por su confianza y preocupación  
para que concluyera.*

*A mis compañeros de trabajo, por la ayuda  
solidaria.*

*A mis compañeros de grupo, que durante el  
transcurso de la carrera compartimos los buenos  
y malos momentos.*

*A todos aquellos que me apoyaron desde el más  
elemental e insignificante detalle tanto espiritual  
como material.*

*Resumen.*



En este mundo globalizado, cada día cobra más importancia que las organizaciones vayan marcando la diferencia con la competencia donde es de gran interés un enfoque integral de la eficiencia económica para mejorar la toma de decisiones utilizando los métodos: histórico - lógico de eficiencia económica y de análisis – síntesis, inducción-deducción para la precisión de las principales características de las variables que se investigan. El estudio demostró que un plan estratégico es fundamental para la gestión de cualquier empresa, porque proporciona una guía clara y coherente sobre los objetivos, metas y acciones a seguir para alcanzar el éxito a largo plazo, que el enfoque de eficiencia y eficacia que fundamenta el artículo reviste vital importancia porque ofrecerá la información necesaria para la toma de decisiones.

**Palabras clave:** Eficiencia económica, evaluación, análisis y diagnóstico

*Summary.*



In This globalized world, every day it becomes more important that organizations make a difference with the competition where an integrate approach to economic efficiency is of great interest to improve decision making using the historical-logical methods of economic efficiency and analysis-synthesis, induction-deduction for the precision of the main characteristics of the variables being investigated. The study demonstrated that a strategic plan is essential for the management of any company, because it provides a clear and coherent guide on the objectives, goals and actions to follow to achieve long-term success, which the focus on efficiency and effectiveness that underlies the article is of vital importance because it will offer the necessary information for decision making

Keywords: Economic efficiency, evaluation, analysis and diagnosis

*Índice.*



## Contenido

Introducción .....	1
CAPITULO1: Fundamento teóricos sobre la eficiencia socio económica empresarial. ....	4
1.1- Eficiencia socioeconómica .....	4
1.2. Condicionamiento de los factores internos y externos de la eficiencia socio económica de la empresa.....	6
1.3 Eficiencia y eficacia: unidad y diferencias .....	7
1.4. Evaluación, análisis y diagnóstico. Importancia para la empresa .....	10
1.5 Diagnostico de los costos de calidad como herramienta de gestión de la organización .....	12
CAPÍTULO 2. Diagnóstico de la eficiencia y eficacia de la Empresa de mantenimiento UEB Cienfuegos.....	14
2-1 Caracterización de la Empresa de Mantenimiento del Cemento UEB Cienfuegos.....	14
2-2 Análisis financiero .....	16
2.3 Factores internos que determinan la eficiencia y la eficacia de la UEB Cienfuegos de la empresa de mantenimiento del cemento.....	27
2.4 Factores externos que determinan la eficiencia y la eficacia de la UEB Cienfuegos de la empresa de mantenimiento del cemento.....	32
CAPÍTULO 3. Propuesta de estrategia de la UEB Cienfuegos de la empresa de mantenimiento del cemento para elevar la eficiencia socio económica.....	34
3.1 Matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO). ....	34
3.2 Principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.....	36
3.3 Plan estratégico para la Empresa de mantenimiento al Cemento UEB Cienfuegos .....	40
Conclusiones.....	46
Recomendaciones .....	47
Referencias bibliográficas.....	48
Anexos	

*Introducción.*



## Introducción

En el mundo empresarial actual, caracterizado por un entorno cambiante y procesos cada vez más complejos, la capacidad de adaptación juega un rol clave en la carrera hacia el éxito de las empresas. En este sentido, resulta determinante conocer el funcionamiento interno de las organizaciones, y su respuesta frente al dinamismo del medio externo. En los últimos años se ha manifestado una tendencia mundial, por parte de los clientes y consumidores, a ser más exigentes con los requisitos y estándares de calidad. A ello se ha sumado una creciente toma de conciencia, por parte de los directivos, de que, para obtener buenos resultados económicos, es necesario mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios en aras de garantizar el funcionamiento eficaz de la organización. A través del análisis del medio ambiente externo, se encontró que en el último año el enfriamiento de la economía, la inestabilidad política y los conflictos socio ambientales afectaron al sector de construcción. También se vio mayor presencia de empresas que incursionaron en el sector, muestra de ello es la mayor penetración del canal moderno se ha llevado a cabo también la evaluación de los factores críticos de éxito y se halló que la calidad del servicio al cliente, incluyendo la disponibilidad del producto y la velocidad en la atención, son los más importantes.

La presente investigación se desarrolla en la Empresa de Mantenimiento del Cemento UEB Cienfuegos es una empresa dedica a brindar servicio de fuerza de trabajo contratadas con un alto compromiso con la calidad, el medio ambiente, la seguridad y salud de los trabajadores demostrada en el mantenimiento de la certificación de estos sistemas sobre la base de las normas NC ISO 9001:2008; NC ISO 14001:2004 y NC 18001:2005 Tiene la particularidad de concentrar tres grandes zonas geográficas con posición de dominio de las principales empresas nacionales. Esto ha generado un escenario de alta rentabilidad para las empresas del sector en los últimos años, con crecimiento sostenido. Este escenario podría cambiar debido a la influencia de variables externas y al ingreso de nuevos participantes. Donde trabajo establecerá estrategias y planes de acción enfocados en la cadena de suministro que permitan, a través de la implementación de las mejores prácticas, la creación de valor para la organización a la par que se establezca una sólida gestión de la cadena de suministro que consolide y fortalezca el liderazgo en el mercado. En vista de que las necesidades y deseos del consumidor son siempre cambiantes, el modo de definir la calidad con referencia al consumidor consiste en redefinir constantemente los requerimientos. Asimismo, se conoce que el 94 % de los problemas de calidad son responsabilidad de la dirección, por lo que una de las primeras medidas de la administración es eliminar las barreras que impiden a los trabajadores desarrollar una tarea eficientemente En este sentido, el diagnóstico organizacional es un estudio especializado y se encarga básicamente de evaluar la situación estratégica actual de la empresa, sus debilidades reflejadas en problemas; así como, sus potencialidades y su alcance, incluyendo su crecimiento La intención principal de un diagnóstico organizacional es proveer al interesado una visión panorámica en búsqueda de generar eficiencia a través de cambios sustanciales. Se convierte en estrategia fundamental para el logro de los objetivos y asegura la rentabilidad, Cuba no se encuentra ajena a toda esta situación, la empresa estatal cubana

está inmensa en un gran esfuerzo para transformarse y mejorar sustancialmente los resultados a través de la modificación de comportamientos y capacidades. Estas medidas tienen como colofón el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, el mismo tiene como objetivo central, incrementar al máximo la eficiencia y competitividad sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. Para obtener el rendimiento que se espera en cuanto a resultados y beneficios económicos – financieros; pero también en relación con otros tipos de aportes relacionados con la formación de los trabajadores, la innovación permite medir el nivel de integración de la empresa como sistema, sirve para clarificar los objetivos y fines ya sea que estén enfocados a la productividad, la eficiencia, la eficacia, la efectividad, la supervivencia, la competitividad o el crecimiento. Este proceso de evaluación consta de dos actividades fundamentales: la medición y la comparación, el mismo se realiza a través de indicadores específicamente de tipo económico – financiero, también conocido como análisis de estados financieros, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación de la empresa, detectar reservas y tomar decisiones adecuadas. Su utilidad está en función del objetivo que se defina en el estudio y de la posición de quien lo realiza: desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede tomar decisiones que corrijan los puntos débiles que puedan amenazar el futuro detallado acerca de la situación actual de la organización, ya sea a nivel general, de área o de proceso específico, fundamentado en técnicas cualitativas y cuantitativas. En resumen, estos elementos corroboran la falta de un enfoque integral en la evaluación, análisis y diagnóstico, lo que constituye la situación problemática que presenta hoy la empresa

Objetivo de Estudio: La eficiencia empresarial

Problema: El diagnóstico de la eficiencia socio económica de la UEB Cienfuegos de la empresa de mantenimiento del cemento.

Objetivo general:

Diagnosticar integralmente las condicionantes de la eficiencia de la UEB Cienfuegos de la empresa de mantenimiento del cemento.

Objetivos específicos:

- 1.- Fundamentar la eficiencia socio económica empresarial.
- 2.- Diagnosticar la eficiencia y eficacia de la UEB Cienfuegos de la empresa de mantenimiento del cemento.
- 3.- Fundamentar una propuesta de estrategia de la UEB Cienfuegos de la empresa de mantenimiento del cemento para elevar la eficiencia socio económica.

La investigación se desarrolla y estructura en tres capítulos:

Capítulo I: Eficiencia socio económica empresarial fundamentación teórica. En este capítulo se analizan los aspectos teóricos que fundamentan el estado del arte y de la práctica de la presente investigación, entre los cuales se encuentran: los conceptos de eficiencia y eficacia, condicionamiento externos e internos y costo de calidad se explican además los principios y procesos que los sustentan los indicadores básicos a gestionar en una organización; los

costos asociados a la calidad, y por último, el análisis, evaluación y diagnóstico y la importancia que estos presentan para las empresas

Capítulo II: Caracterización del objeto de estudio y propuesta de la Metodología para la investigación. En el mismo se describe a la Empresa del Mantenimiento UEB Cienfuegos se analiza y se diagnostica su eficiencia y eficacia determinando sus factores internos y externos utilizado en la investigación, con todos sus pasos y herramientas

Capítulo III: Propuesta estratégica. En el capítulo final se muestran los resultados de la aplicación de un diagnóstico y análisis estratégica (DAFO) para la propuesta de elevar la eficiencia socio económica en la Empresa del Mantenimiento UEB Cienfuegos

Finalmente se exponen las Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación realizada, así como la Bibliografía referenciada y consultada, además de los Anexos.

*Capítulo 1.*



## **CAPITULO1: Fundamento teóricos sobre la eficiencia socio económica empresarial.**

### **1.1- Eficiencia socioeconómica**

La trascendencia del concepto de eficiencia está vinculada a la definición de la economía como ciencia en que la sociedad emplea recursos escasos para producir bienes y servicios y distribuirlos entre los individuos, sin dudas, la elección racional implicará emplear, de la mejor manera, los recursos disponibles para alcanzar la mayor cantidad de output. La economía tiene como fundamento material al proceso de producción, el cual integra todas las fases de la reproducción de la riqueza material, o sea, la propia producción, la distribución, el cambio y el consumo, que se articulan como elementos de un organismo social único. En esta unidad, la producción es el punto de partida que determina el resto de las fases. A su vez, estas pueden ejercer una influencia más o menos favorable sobre la producción. La relación entre factores y resultados de la producción da paso al concepto de eficiencia económica. Sin embargo, la eficiencia económica es una construcción sintética, que se distingue en las distintas fases de la reproducción de la riqueza porque adopta formas particulares de manifestarse. En tal sentido, pueden ser consideradas la eficiencia productiva, asignativa y distributiva. Estas tipologías aparecen en la bibliografía especializada, sin que se exponga el sustrato teórico sobre el que descansa la eficiencia económica como un todo. Del principio básico de la economía, la escasez, se deriva la necesidad de que los recursos sean utilizados racionalmente y los resultados tengan el alcance que la sociedad requiere en cada una de las fases de la reproducción de la riqueza material. Esto, además exige tomar decisiones apropiadas sobre las cantidades máximas que una economía puede producir, considerando los recursos disponibles. Las limitaciones expuestas justifican que el presente trabajo tenga por objetivo analizar la importancia del enfoque integral de la eficiencia económica para mejorar la toma de decisiones. Por tal razón, se utiliza el método de ascenso de lo abstracto a lo concreto y la unidad de lo lógico y lo histórico como fundamentos metodológicos de la investigación económica. La lógica dialéctica supone que el proceso histórico real transite de las categorías más simples (abstractas) a las más concretas (sintéticas). En este sentido, la investigación asume que la evolución de un concepto es el resultado de la transformación de la realidad. A partir de las consideraciones anteriores, se fundamenta conceptualmente la eficiencia económica, considerándose las tipologías propias que conforman el contenido de esta categoría y la importancia que tiene este enfoque para contribuir a mejorar la toma de decisiones la

eficiencia no es un concepto tan evidente como parece a primera vista. Esto se puede comprobar cuando se abordan las tipologías de eficiencia que se recogen en la literatura especializada. Existen diferentes tipos de eficiencia, según la revisión bibliográfica realizada, entre los que se destacan: La eficiencia productiva, la técnica, la asignativa, la eficiencia dinámica, Cachanosky (2012), y la eficiencia de escala. De todos los tipos de eficiencia mencionados los más reconocidos son la eficiencia productiva y la asignativa. El análisis de la distributiva es limitado, y así lo corrobora la revisión realizada. Esto, como fue mencionado en la introducción, responde fundamentalmente a la primacía de la producción como fase de las relaciones de producción. En el caso de la productiva, autores como García y Coll (2003) limitan la eficiencia económica a este tipo de eficiencia. Independientemente de la amplia tipología que sobre la eficiencia económica existe, a juicio de los autores, los tipos que esencialmente explican este concepto son: la productiva, la asignativa y la distributiva, por constituir la producción y la distribución fases de la base económica que anteceden al consumo. La necesidad de un análisis integrado de las tres tipologías de eficiencia antes mencionadas, tiene como fundamento teórico la concepción de Carlos Marx sobre la producción material, como proceso que, en su definición más amplia, integra todas las fases de la reproducción de la riqueza material; a saber: la producción, la distribución, el cambio y el consumo. La producción es el acto de creación de bienes materiales en correspondencia con las necesidades sociales, la distribución los reparte según leyes de la sociedad; el cambio efectúa una nueva distribución según las necesidades individuales; por último, en el consumo, el producto abandona esta esfera para convertirse directamente en objeto y servidor de las necesidades del individuo. Al mismo tiempo, la producción es consumo directo (consumo productivo), la producción es distribución de los factores de la producción porque a esta la determina “la producción, tanto en lo que concierne a su objeto (ya que solo se puede distribuir lo que resulta de la producción) como a su forma (porque el modo de participación en la producción determina la forma específica de la distribución). Para Marx la producción y la distribución son procesos que conforman una totalidad orgánica; no pueden separarse en departamentos estancos. La eficiencia dinámica, coordinativa e informativa y la eficiencia de escala son derivaciones de la eficiencia productiva y de la técnica. Estas definiciones están asociadas a la medición de la eficiencia técnica en el tiempo (dinámica); a la estructuración y a la gestión de las empresas en correspondencia con la naturaleza de la organización y su entorno (coordinativa e informativa); a la forma paramétrica en que se relacionan los insumos empleados con los

niveles de producción, es decir, con el tipo de función de producción que trabaja la empresa. La eficiencia, en este caso, expresa los retornos a escala (creciente, decreciente, o constante) que se obtienen como consecuencia del incremento de los factores de producción.

La eficiencia productiva es el concepto más general de eficiencia: la condición en que se obtiene un nivel de output con la menor cantidad de insumos posibles la relaciona fundamentalmente con la combinación de recursos y productos que hace imposible incrementar cualquier producto o reducir cualquier recurso, sin reducir la cantidad obtenida de otro producto o aumentar la cantidad consumida de otro recurso. La eficiencia asignativa se deriva de la interpretación de Pareto (1893). Un mercado competitivo es eficiente cuando una persona no puede incrementar su satisfacción o utilidad sin hacer disminuir la de otro individuo. Bajo estas condiciones, a nivel macroeconómico, conduce a que los bienes de capital se invierten allí donde tienen el mayor reconocimiento social.

## **I.2. Condicionamiento de los factores internos y externos de la eficiencia socio económica de la empresa.**

El aumento de la productividad de una determinada economía requiere mejoras en la productividad de sus empresas. Cabe señalar que una empresa encaminada hacia el éxito es más productiva. Está muy extendida la idea de identificar reducido tamaño empresarial con limitada productividad. Teniendo en cuenta esta idea, se considera que para conseguir aumentar la productividad hay que ampliar el tamaño empresarial por lo tanto indica que los obstáculos al crecimiento empresarial y, por tanto, al incremento de la productividad de las empresas, y así de la economía, se pueden agrupar en factores externos y en factores internos. Entre los factores externos se considera la calidad regulatoria e institucional, la legislación fiscal y laboral y el acceso a la financiación, también se pueden incluir como factores externos a la empresa y que pueden influir en su productividad, la dotación tecnológica, el capital humano hay que considerar las características del área geográfica en la que se localiza y que tienen repercusiones en su desarrollo. Entre estas características, cabe mencionar los factores institucionales, que incluyen las normas legales y la regulación de los mercados de factores y productos, teniendo una importante repercusión la regulación del mercado laboral el entorno institucional se define teniendo en cuenta la existencia de una serie de reglas y requisitos, a los que se someten las organizaciones, y que influyen en la gestión organizativa de éstas. Asimismo, también hay que considerar el desarrollo de los mercados financieros y el nivel

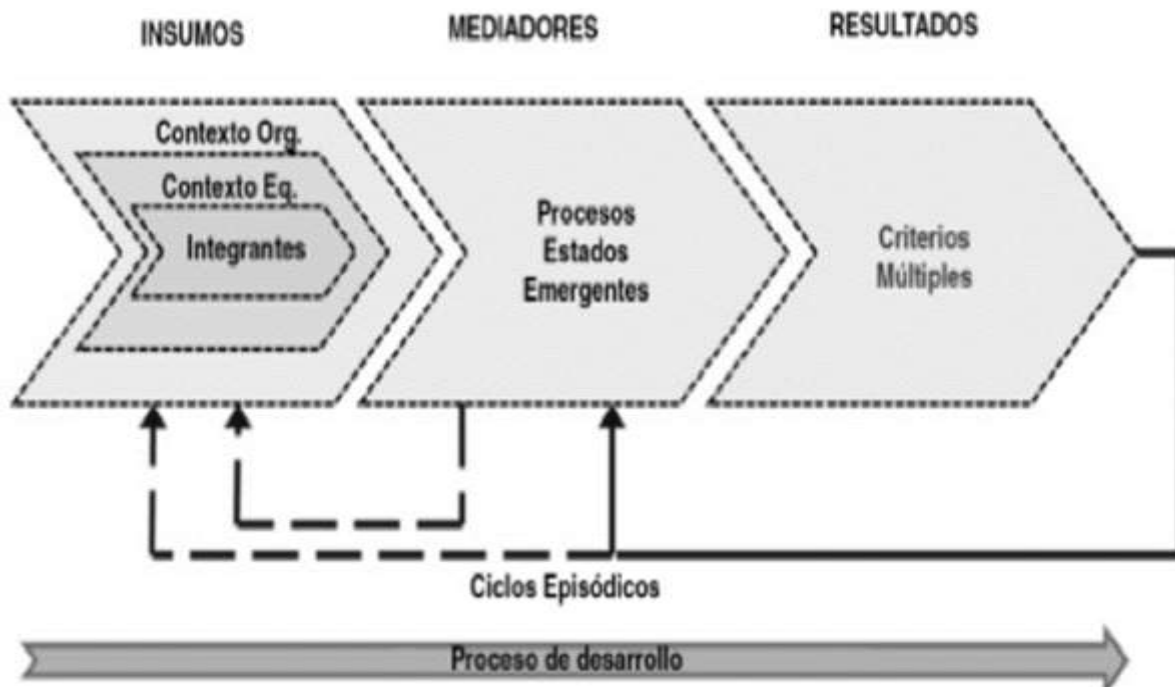
de competencia y de seguridad jurídica. Respecto a los factores internos, que determinan el funcionamiento y organización de la empresa la calidad de las prácticas de gestión, el espíritu emprendedor y lo que denomina aspectos culturales, que pueden ser imperceptibles, pero que, como indica, pueden llegar a ser muy relevantes. Está bastante extendido el convencimiento de que la reducida dimensión y la baja productividad de las empresas es consecuencia del marco regulatorio, que establece unos umbrales que dificultan el crecimiento empresarial. Como consecuencia de ello, proponen cambios en las políticas públicas que modifiquen dichos umbrales. Sin embargo se plantean la existencia de elevados costes internos de crecer, de forma que, mientras no se actué sobre ellos, se puede influir artificialmente en el tamaño de la empresa, pero sin efectos sobre la productividad y la innovación, que son los factores que condicionan la competitividad. Asimismo señalan que el tamaño de las empresas responde a factores como la inversión en formación y conocimiento, la profesionalización de la gestión, la delegación de la capacidad de decisión a niveles más bajos de la jerarquía empresarial y las relaciones cooperativas entre capital y trabajo. Por tanto, la vía para favorecer el tamaño empresarial y, finalmente, la productividad pasa por generar una mayor acumulación de capital humano y conocimiento, dentro de la empresa y también por implementar prácticas de gestión y organización empresarial más participativas. En este sentido, el empoderamiento en las empresas supone una mayor participación de sus empleados y convierte a la empresa en más productiva. En la actualidad está ampliamente reconocido que las empresas son más productivas cuando todos sus empleados tienen más capacidad de tomar decisiones y la autoridad está transferida a todos los niveles de la empresa. El modelo de gestión que busca la autonomía de los empleados conlleva ventajas, tales como una mayor motivación de los trabajadores y, por tanto, aumentos de su productividad, mejora el ambiente de trabajo y la capacidad para resolver problemas, lo que agiliza y optimiza los procesos productivos

### **I.3 Eficiencia y eficacia: unidad y diferencias**

El logro de niveles de eficiencia y eficacia socio económicas, constituye un objetivo central de la política económica de Cuba. Se trata de un tema vital para el redimensionamiento del modelo económico, que aún no ha tenido una respuesta desde la teoría y la práctica empresarial cubana. En el VI Congreso del PCC, se aprobaron los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y posteriormente en el VII y VIII Congresos fueron actualizados, reafirmando la necesidad de identificar y aprovechar potencialidades y

reservas que contribuyan a elevar la eficiencia y eficacia de los procesos que se desarrollan en todas las formas de gestión, exige implementar mecanismos que permitan la evaluación. Para evaluar la eficiencia y eficacia se debe establecer un análisis a través de indicadores que permitan conocer la situación actual de una organización, para lo cual es necesario definir aspectos relacionados con la esencia de estos conceptos. La eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gastos, está relacionada con los indicadores que nos reflejan el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Los indicadores de eficiencia constituyen instrumentos de la estadística que permiten identificar la relación que existe entre las metas alcanzadas, tiempo y recursos consumidos con respecto a un estándar, una norma o una situación semejante. La eficiencia es una de las relaciones a través de las cuales se lleva a cabo el proceso de optimización permanente; dirigida por el objetivo de la producción debe ser el motor impulsor de la reproducción de las relaciones de producción socialista, la realización de la ley económica fundamental del socialismo y junto a ella, de la ley del ahorro del tiempo, del aumento de la productividad del trabajo. Entre los indicadores de eficiencia, clasifican, los indicadores de valor y físicos, en los primeros se encuentran el análisis horizontal y el análisis comparativo de organización; dentro de los físicos se encuentran los Indicadores de control, los cuales expresan, fundamentalmente, el aprovechamiento de la capacidad instalada la económica que son importantes en el proceso de toma de decisiones de una organización; dentro de los físicos se encuentran los Indicadores de control, los cuales expresan, fundamentalmente, el aprovechamiento de la capacidad instalada. Se considera la eficiencia desde dos perspectivas: si la cantidad de productos está predeterminada se persigue minimizar el costo total que se requiere para generarlos; si el gasto total está predeterminado se busca optimizar la combinación de insumos para maximizar el producto. Por tanto, los indicadores poseen una gran importancia, asociada a factores, tales como, la posibilidad de medir cambios en una situación a través del tiempo, de hacer más factible el análisis de los resultados de acciones o iniciativas, la realización del estudio y la evolución de los resultados de los objetivos y metas propuestas desarrollaron una investigación sobre la efectividad de los equipos de trabajo, haciendo una revisión de la literatura en el tema de 1999 a 2009. La estructura siguió el modelo IMOI *-Input-Mediador-Output-Input-* (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005). Dentro de los principales hallazgos se resalta que en los estudios analizados, generalmente se hace alusión a un modelo de eficacia de equipo sin hacer distinciones en cuanto a los diferentes contextos donde se desarrollan dichos

equipos de trabajo



**Gráfica 1**

Como se observa en la Gráfica 1, las diferencias entre eficiencia y eficacia son aceptadas. A pesar de no existir consenso frente a estas, en términos generales, ambos conceptos son complementarios, su principal diferencia es que la eficacia se centra en el alcance y logro de resultados, mientras la eficiencia en la utilización de recursos

La conceptualización sobre eficacia y eficiencia tiene puntos de vista divergentes; sin embargo, aunque estos términos se usan cotidianamente en múltiples ámbitos, no existe una conceptualización única conocida y aceptada por igual por los diferentes profesionales como (Bouza, 2000) que comenta que la eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado, expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos y que eficacia es la manera de lograr el efecto que se desea o se espera de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno .

#### **I.4. Evaluación, análisis y diagnóstico. Importancia para la empresa**

Son circunstancias realmente complejas las que se plantean ante los directivos y trabajadores de una empresa, para obtener el rendimiento que la sociedad espera de cada una de ellas en cuanto a resultados y beneficios económicos – financieros; pero también en relación con otros tipos de aportes relacionados con la formación de los trabajadores, la innovación, entre otros; por lo que la evaluación organizacional se transforma en insumo dinámico y de retroalimentación para las decisiones gerenciales. La tarea de evaluar va más allá de la aplicación mecánica de técnicas o metodologías para analizar y valorar acciones, programas, proyectos u organizaciones; para impulsar el desarrollo humano, económico o social. Cada organización es considerada como un sistema que se gestiona por procesos, en los cuales se realizan determinadas operaciones para agregar valor a los insumos iniciales. La evaluación permite medir el nivel de integración de la empresa como sistema, sirve para clarificar los objetivos y fines organizacionales, ya sea que éstos estén enfocados a la productividad, la eficiencia, la eficacia, la efectividad, la supervivencia, la competitividad o el crecimiento de cualquier tipo de organización. Este proceso de evaluación consta de dos actividades fundamentales: la medición y la comparación, el mismo se realiza a través de indicadores mientras que el análisis económico – financiero, también conocido como análisis de estados financieros, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación de la empresa, detectar reservas y tomar decisiones adecuadas. Su utilidad está en función del objetivo que se defina en el estudio y de la posición de quien lo realiza: desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede tomar decisiones que corrijan los puntos débiles que puedan amenazar el futuro, así como potenciar los puntos fuertes para alcanzar los objetivos; desde una perspectiva externa, resultan de utilidad para las personas y organizaciones interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa.

El diagnóstico es el informe detallado acerca de la situación actual de la organización, ya sea a nivel general o de área o de proceso específico, fundamentado en técnicas cualitativas y cuantitativas, así como en metodologías de análisis. Por ende, se puede entender por diagnóstico que es un proceso donde se analizan y evalúan las organizaciones mediante el uso de métodos y técnicas de investigación organizacional y a través del cual se logra identificar problemas y necesidades con las que cuenta la organización, es una actividad vivencial que permite plantear soluciones a situaciones problemáticas, sometiéndose auto – análisis que conduce a un plan de acción. El objetivo principal radica

en cuantificar el estado natural de la organización con los estándares que debe manejar la empresa, identificar de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo. Por lo que es importante para el desarrollo de esta forma su aplicación en forma correcta permite a la empresa crecer en todos sus aspectos, reducir las fallas con las que cuenta y desarrollar nuevos procesos optimizados para ofrecer un servicio de calidad (Montaño Guzmán et al., 2021). Algunos autores consideran que medir, analizar los costos de calidad, permite centrar la atención en asuntos en los que se gastan grandes cantidades, y se detectan las oportunidades que en potencia podrían ayudar a reducir los gastos, además, de medir el desempeño y constituir una base para la comparación interna entre productos, servicios, procesos y departamentos, además, la medición de los costos de calidad sirve para poner en relieve los fraudes. Ramos Alfonso (2015), plantea que cualquier sistema de costos de la calidad es una herramienta excelente en la gestión global de la entidad por lo que puede constituir para las entidades cubanas una vía para lograr las eficiencias de los procesos. Proporciona una indicación de salud del comportamiento directivo, además, permite facilitar los esfuerzos para mejorar la calidad que conduzca a oportunidades de reducción del costo operativo. La estrategia para utilizar es bastante sencilla, atacar directamente los costos de fallos en un intento de llevarlos a cero; invertir en las actividades de prevención, adecuadas para mejorar; reducir los costos de evaluación conforme a los resultados obtenidos; evaluar continuamente y reorientar los esfuerzos de prevención para conseguir mejoras. Es una técnica contable, que permite identificar, clasificar, cuantificar monetariamente y jerarquizar las erogaciones de la empresa, que tiene como uno de sus objetivos optimizar los esfuerzos para lograr mejores niveles de calidad, costos y servicio que incrementen su competitividad y afirmen la permanencia de la misma en el mercado. Según Tello Moreno (2015), el estudio de los costos totales de calidad permite la identificación de problemas y, por consiguiente, permite la búsqueda de soluciones. Señala que el objetivo de un sistema de costes de calidad es la obtención de información para la toma de decisiones tácticas y operativas y para su mejora, además de permitir a la empresa conocer los costos en los que se incurre y adoptar medidas reductoras. Son circunstancias realmente complejas las que se plantean ante los directivos y trabajadores de una empresa, para obtener el rendimiento que la sociedad espera de cada una de ellas en cuanto a resultados y beneficios económicos – financieros; pero también en relación con otros tipos de aportes relacionados con la formación de los trabajadores, la innovación para la creación de nuevos productos y procesos, entre otros; por lo que la

evaluación organizacional se transforma en insumo dinámico y de retroalimentación para las decisiones gerenciales. La tarea de evaluar es compleja, además, porque va más allá de la aplicación mecánica de técnicas o metodologías para analizar y valorar acciones, programas, proyectos u organizaciones; para impulsar el desarrollo humano, económico o social. Cada organización es considerada como un sistema que se gestiona por procesos, en los cuales se realizan determinadas operaciones para agregar valor a los insumos iniciales. La evaluación permite medir el nivel de integración de la empresa como sistema, sirve para clarificar los objetivos y fines organizacionales, ya sea que estén enfocados a la productividad, la eficiencia, la eficacia, la efectividad, la supervivencia, la competitividad o el crecimiento de cualquier tipo de organización. Este proceso de evaluación consta de dos actividades fundamentales: la medición y la comparación, el mismo se realiza a través de indicadores. El análisis, específicamente de tipo económico – financiero, también conocido como análisis de estados financieros, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación de la empresa, detectar reservas y tomar decisiones adecuadas. Su utilidad está en función del objetivo que se defina en el estudio y de la posición de quien lo realiza: desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede tomar decisiones que corrijan los puntos débiles que puedan amenazar el futuro. El diagnóstico, por su parte, es el informe detallado acerca de la situación actual de la organización, ya sea a nivel general, de área o de proceso específico, fundamentado en técnicas cualitativas y cuantitativas, así como en metodologías de análisis. En resumen, cada una de estas actividades es esencial para las organizaciones y su nivel jerárquico incrementa en cuanto a: análisis, evaluación y diagnóstico. De forma tal que el diagnóstico puede considerarse como un objetivo que integra tanto al análisis como a la evaluación.

### **I.5 Diagnóstico de los costos de calidad como herramienta de gestión de la organización**

La calidad puede tener dos (2) significados: primero, las características de un producto o servicio que tienen que ver con su capacidad de satisfacer necesidades declaradas o implícitas; y segundo, un producto o un servicio libre de deficiencias. Esto permite derivar un concepto de calidad de servicios, expresado como el grado en que un conjunto de características inherentes a las actividades dadas en la interfaz entre el proveedor y el cliente cumplen con los requisitos, esto es, cumple con las necesidades o expectativas establecidas (NC-ISO 9001:2015, 2015). La calidad es el resultado de un proceso de evaluación, ya que los consumidores a menudo hacen una comparación entre lo que esperan con lo que reciben. Por su parte, , la definen como la diferencia entre las percepciones del cliente y sus expectativas de un servicio excelente dentro de esa industria

Así, la definición de calidad del servicio se basa en la satisfacción de los requisitos del cliente, con la confianza puesta en la capacidad de la organización para determinarlos y luego cumplirlos. Desde que autores como Grönroos y Parasuraman, dinamizaran el debate en la conceptualización y medición de la calidad de servicio, las propuestas han girado en torno al enfoque nórdico. En el sector de los servicios también se implementan y desarrollan enfoques, métodos y técnicas para procurar calidad, en los avances que se integran a la producción de bienes físicos. De esta forma, la definición de calidad no es absoluta a los productos. Un punto básico para ello es escuchar adecuadamente al cliente y traducir esto en acciones específicas. Esto puede lograrse incluso con un enfoque tradicional para evaluar la percepción de los clientes mediante la aplicación de encuestas, que deben ser respaldadas en un cuestionario. Antes de analizar en qué consisten los costos de calidad, debe esclarecerse el término costos, según plantean, Moreno (2021), el costo, es la suma de los gastos fijos y variables contenido en un producto o servicio de toda naturaleza, expresados monetariamente, que se aplican a una producción o servicio determinado. Es uno de los elementos necesarios en el análisis de la eficiencia para cualquier empresa estatal o privada. Para, Coba Orellana (2022), los costos de la calidad son los costos totales en que se incurre al invertir en la prevención de no conformidades con los requisitos, evaluar la conformidad con los requisitos de un producto o servicio y fallar en cumplir los requisitos. Mientras que, Macías Ross et al. (2021), destaca que estos son costo de una pobre calidad, principalmente los costos de hallar y corregir el trabajo defectuoso señala que los costos relativos a la calidad pueden involucrar a uno o más departamentos de la organización, así como a los proveedores o servicios subcontratados. De igual manera que deben considerarse los medios empleados para la obtención del producto o servicio, según los requerimientos del cliente.

*Capítulo 2.*



## **CAPÍTULO 2. Diagnóstico de la eficiencia y eficacia de la Empresa de mantenimiento UEB Cienfuegos**

### **2-1 Caracterización de la Empresa de Mantenimiento del Cemento UEB Cienfuegos**

Esta UEB fue creada el 5 de marzo de 2001 por la Resolución 90/01 de Marcos Portales Ministro de la Industria en aquel entonces. Dicha UEB tiene su domicilio legal en Carretera Cumanayagua Km. 13½, Guabairo, Municipio y Provincia Cienfuegos. El código de la entidad es el 105.0.03888 y está inscrita en el registro mercantil Libro EP, Tomo II Folio 180 Hoja 20, con el código REEUP 126-0-02648 y el código NIT 01006116188, la UEB pertenece a las Sucursal MN BANDEC Agencia 4821 con la cuenta bancaria en MN 0648221228010018 donde realiza las cuentas de gastos e ingresos y realiza el pago de créditos y formación de fondos en la sucursal BPA Cienfuegos Agencia 4792. Subordinado al Ministerio de la Industria Básica. Que tiene dentro de su objeto social:

- ❖ Brindar servicio de fuerza de trabajo contratadas a la Empresa Mixta
- ❖ Ofrecer servicios de transporte de carga, transporte a los trabajadores, alquiler de equipos especializados, servicios de protección y seguridad, servicio de limpieza de locales y exteriores, mantenimiento de pinturas, plomería en moneda nacional.
- ❖ Prestar servicios de mantenimiento, montaje y reparación constructivos, facturando todos los gastos incurridos incluyendo el alojamiento, la alimentación y el transporte.
- ❖ Producir y comercializar en forma mayorista arena sílice normalizada en fracciones.
- ❖ Brindar servicios de recuperación, mantenimiento y reparación de equipos, partes y agregados.
- ❖ Brindar servicios de reparación y mantenimiento constructivo.
- ❖ Brindar servicio de carpintería y tapicería.
- ❖ Brindar servicios de palería, soldadura y reverberia.
- ❖ Brindar servicio de reparación y mantenimiento de transformadores eléctricos y maquinas eléctricas, de baja y media tención fraccionarios desde 400 KW hasta 6 KV.
- ❖ Brindar servicio de alineación de agregados de equipos tecnológicos estáticos y rotatorios.
- ❖ Brindar servicio de defectos copia.
- ❖ Brindar servicio de transportación de carga.
- ❖ Brindar servicio de transportación de agua.
- ❖ Brindar servicios de Izaje.

- ❖ Brindar servicios de alquiler de compresores.
- ❖ Brindar servicios de arrendamiento de locales y almacenes, eventualmente disponibles.
- ❖ Brindar servicios de parqueo para equipos automotores en áreas destinada para ello.
- ❖ Brindar servicios de alimentación a sus trabajadores y en el caso de la Unidad Empresarial de Base de Tunas, prestar servicio de alimentación a los trabajadores de la Granelera de Tunas.
- ❖ Brindar servicio de transporte de personal en la empresa
- ❖ Brindar servicio de operación de subestación eléctrica, compresores y bomba de agua, en plantas de cemento.
- ❖ Elaboración y montaje de estructuras metálicas a fines con la actividad
- ❖ Comercializar de forma mayorista y minorista inventarios ociosos, de lento movimiento o en excesos. según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- ❖ Comercializar de forma mayorista los desechos reciclables ferrosos y no ferrosos generados del proceso productivo y de prestación de servicios, así como los desechos no metálicos.

Con relación a la planificación estratégica y operativa: La alta dirección es la encargada de aprobar la política de calidad de la organización y dar seguimiento a los objetivos trazados y su integración a las NC ISO 9001: 2015 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos, la NC ISO 45001:2018 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, NC ISO 14001: 2015 Sistema de Gestión Ambiental, para su cumplimiento, los que se encuentran identificados en la estrategia de desarrollo de la empresa. Se identifican las metas a alcanzar, estableciendo una clara visión del futuro de la organización, se definen las responsabilidades individuales en tareas concretas enmarcadas en el tiempo y dirigidas a lograr los resultados esperados, como vía de garantizar que cada uno sepa qué tiene que hacer y la plena participación de los jefes y trabajadores en la dirección de la organización, convenciendo a todos los miembros de la organización involucrados en el SIG que la dirección se encuentra firmemente comprometida con su mantenimiento y mejora continua. La Dirección de la entidad ha planificado y desarrollado los procesos necesarios, la documentación, los registros requeridos, así como las actividades de control para la ejecución coherente de los servicios de la organización, determina y proporciona los recursos necesarios para mantener el Sistema Integrado de Gestión, mejorar continuamente su eficacia y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de la planificación de las actividades que se realizan, dando cumplimiento a la política y los objetivos.

## 2-2 Análisis financiero

Para analizar el comportamiento de la eficiencia socio-económico de la UEB se hizo mediante un método financiero vertical y horizontal donde al combinar ambos enfoques es posible obtener una visión más completa y precisa donde mediante la información contable podemos diagnosticar el estado presente de sus finanzas y obtener una visión objetiva de la rentabilidad, la solvencia y la liquidez para ello es necesario analizar los resultados en los cuatro informes contables básicos : el estado de resultado , el balance general, el estados de variación de capital y el estado de cambios en la situación financiera

Del Análisis Vertical efectuado a los Estados Financieros de la Empresa de Mantenimiento UEB Cienfuegos en el año 2021, se ha determinado lo siguiente:

Tabla 1. Estados financieros 2021

UEB Cienfuegos	Plan del Año	% Cump	Acumulado		% Cump	diciembre		% Cump
			Plan T.E.	Real		Plan T.E.	Real	
Producción de Bienes y Servicios	12,371,900.00	74.5	11,340,908.37	9,214,105.05	81.2	1,030,991.67	1,106,428.36	107.3
Ventas Netas	11,986,000.00	74.2	10,987,166.63	8,887,945.75	80.9	998,833.33	1,079,611.96	108.1
Ingreso Total	11,986,000.00	74.2	10,987,166.63	8,891,319.87	80.9	998,833.33	1,079,611.96	108.1
Gasto Material	1,497,600.00	34.6	1,372,800.00	518,519.49	37.8	124,800.00	56,678.49	45.4
Otros Gastos Monetarios	3,355,400.00	83.1	3,075,783.37	2,787,691.08	90.6	279,616.67	252,841.86	90.4
Total de Gastos	10,742,300.00	69.1	9,847,108.26	7,417,957.45	75.3	895,191.66	759,942.02	84.9
Utilidad o Pérdida	1,243,700.00	118.5	1,140,058.37	1,473,362.42	129.2	103,641.67	319,669.94	308.4
Gasto por Peso de Ingreso Total	0.8962	93.1	0.8962	0.8343	93.1	0.8962	0.7039	78.5
Activo Total				2,007,393.02				
Rentabilidad Económica				0.734				
Valor Agregado	7,518,900.00	78.6	6,892,325.00	5,907,894.48	85.7	626,575.00	796,908.01	127.2
Promedio de Trabajadores	117	82.1	117	96	82.1	117	97	82.9
Fondo de Salario	4,945,600.00	69.9	4,533,466.63	3,457,333.19	76.3	412,133.33	371,663.41	90.2
Productividad Valor Agregado	5,355.34	104.5	5,355.34	5,594.60	104.5	5,355.34	8,215.55	153.4
Salario Medio	3,522.51	92.9	3,522.51	3,273.99	92.9	3,522.51	3,831.58	108.8
Salario X Peso V. Agregado	0.6578	89	0.6578	0.5852	89	0.6578	0.4664	70.9
Utilidad X Peso V. Agregado	0.1654	150.8	0.1654	0.2494	150.8	0.1654	0.4011	242.5
Relacion Salario / Ingresos	0.4126	94.2	0.4126	0.3888	94.2	0.4126	0.3443	83.4

La producción de bienes y servicios se cumplen al 81.2 % respecto al plan técnico económico y las venta al 80.9% las cuales se da por los pagos y transferencias que los clientes entregan por los servicios obtenidos ,ya que sin estos valores la empresa no podría seguir operando con normalidad puesto que tendría problemas de liquidez aunque presenta actualmente una situación financiera favorable, en mejores condiciones que la media del sector a pesar de ello, aumento su riesgo de ser insolvente de no cumplimentarse

eficientemente el proceso inversionista. Sus rendimientos no presentaron prácticamente variación alguna no obstante si se comparan con la media del sector se aprecia un estancamiento lo que podría retrasar sus posibilidades de desarrollo en un mediano plazo, respecto al resto de las industrias

Tabla 2.

Ministerio de Finanzas y Precios   Estado de Rendimiento			Acum.		
Estados Financieros   EFE 5921 -04			Mes:		
			Año:		
Entidad: Empresa Mantenimiento del Cemento UEB Cienfuegos			Unidad de Medida		
Código Entidad: 126.0.02648			Pesos Cubanos con dos decimales		
			D.P.A		
ORG.	SUB.	CODIGO	CLASE	PROVINCIA	MUNICIPIO
126	0	00000	3419	23	28
CONCEPTOS		Fila	Plan Anual	Plan hasta la fecha	Real hasta la fecha
(A)		(B)	(2)	(3)	(4)
Ventas (900 - 913)		01	11,986,000.00	11,986,000.00	9,884,237.34
<b>Ventas Netas</b>		07	<b>11,986,000.00</b>	<b>11,986,000.00</b>	<b>9,884,237.34</b>
Menos: Costo de Ventas de la Produccion (810 – 813)		08	587,900.00	587,900.00	0.00
<b>Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas</b>		11	<b>11,398,100.00</b>	<b>11,398,100.00</b>	<b>9,884,237.34</b>
Menos: Gastos de Distribución y Ventas (819 – 821)		12	0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad o Pérdida Neta en Ventas</b>		13	<b>11,398,100.00</b>	<b>11,398,100.00</b>	<b>9,884,237.34</b>
Menos: Gastos Generales y de Administración (822 – 824)		14	4,027,000.00	4,027,000.00	892,602.06
Gastos de Operación (826 – 833)		15	4,450,000.00	4,450,000.00	5,934,867.73
Gastos de Administración de la OSDE (834)		16	0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad o Pérdida en Operaciones</b>		17	<b>2,921,100.00</b>	<b>2,921,100.00</b>	<b>3,056,767.55</b>
Menos: Gastos de Proyectos ( 825)		18	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros (835 – 838)		19	337,300.00	337,300.00	214,584.82
Gastos por Pérdidas (845 – 848)		24	0.00	0.00	29,612.03
Gastos por Pérdidas-Desastres (849)		25	0.00	0.00	0.00
Gastos por Faltantes de Bienes (850 – 854)		26	0.00	0.00	0.00
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855 – 864)		27	974,700.00	974,700.00	753,449.75
Otros Gastos (865 – 866)		28	235,400.00	235,400.00	112,955.80
Gastos de Eventos (867)		29	0.00	0.00	0.00
Gastos de Recuperación de Desastres (873)		30	130,000.00	130,000.00	291,334.82
<b>Más: Ingresos Financieros (920 – 922)</b>		31	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>3,317.32</b>
Financiamiento Recibidos de las Empresas (923)		32	0.00	0.00	0.00
Ingresos por Variacion de Tasa de Cambio ( 924)		33	0.00	0.00	0.00
Ingresos por Dividendos Ganados ( 925)		34	0.00	0.00	0.00
Ingresos por Estadías (navieras y operadores) (926 –		35	0.00	0.00	
Ingreso por Recobro de Estadía (importadores y otras		36	0.00	0.00	0.00
Ingresos por Sobrantes (930 – 939)		37	0.00	0.00	0.00
Otros Ingresos (950 – 952)		38	0.00	11,897,750.00	56.80
Ingresos por Donaciones recibidas (953)		39	0.00	0.00	0.00
Utilidad o Pérdida antes del Impuesto		40	<b>1,243,700.00</b>	<b>13,141,450.00</b>	<b>1,658,204.45</b>
HECHO POR:		APROBADO POR		CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS	
Enrique Diaz Gonzalez		Juan Carlos Torres Valle		CONTENIDOS EN ESTE ESTADO	
Nombre y Apellidos		Nombre y Apellidos		FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS	
				ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO	
				CON LAS REGULACIONES VIGENTES.	
				D	M
Firma		Firma		31	12
					A
					2021

Al analizar el Estado de Rendimiento se obtuvo una utilidad 1,658,204.45 donde podemos evidenciar que las ventas cuentan con el \$ 9,884,237.34 que representan el 99.8 % del total de ingresos. En cuanto a los Gastos Generales con \$ 7,582,168.74 que la cuenta de mayor representatividad es Remuneración Básica Unificada con un 49.66 %; debido a que son obligaciones que la empresa mantiene con sus empleados por sus servicios prestados.

Tabla 3.

Ministerio de Finanzas y Precios   Estado de Gastos por Elementos				Página 1 de 1 (5924-04)		
Estados Financieros   EFE 5924 -04				Unidad de Medida		
Entidad: Empresa Mantenimiento del Cemento UEB Cienfuegos				Pesos Cubanos con dos decimales		
Código Entidad: 126.0.02648				D.P.A		
ORG.	SUB.	CODIGO		CLASE	PROVINCIA	MUNICIPIO
126	0	00000		3419	23	28
CONCEPTO				Plan del Año	Plan hasta la Fecha	Real hasta la fecha
(A)				(1)	(2)	(3)
<b>Materias Primas y Materiales</b>				<b>797,100.00</b>	<b>797,100.00</b>	<b>223,563.63</b>
<b>Combustibles y Lubricantes</b>				<b>696,200.00</b>	<b>696,200.00</b>	<b>424,888.64</b>
<b>Energía</b>				<b>4,300.00</b>	<b>4,300.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Salario</b>				<b>4,945,600.00</b>	<b>4,714,918.79</b>	<b>3,788,269.75</b>
De ellos: Salario Escala				3,747,195.35	3,747,195.35	2,695,970.56
Pagos Adicional del Perfeccionamiento Empresarial				0.00	0.00	
Otros Pagos Adicionales				230,681.21	0.00	317,031.15
Pago por Resultado				0.00	0.00	0.00
Acumulación de Vacaciones (9.09%)				412,095.55	412,095.56	775,268.04
<b>Depreciación y Amortización</b>				<b>175,000.00</b>	<b>175,000.00</b>	<b>65,685.11</b>
<b>Otros Gastos Monetarios</b>				<b>3,355,400.00</b>	<b>3,355,400.00</b>	<b>3,079,761.61</b>
De ellos: Servicios Comprados entre Entidades				2,125,400.00	2,065,400.00	1,387,140.10
Servicios de Mantenimiento y Reparación Constructivo				0.00	0.00	0.00
Reparación y Mantenimiento de Viales				0.00	0.00	
Otros Servicios de Mantenimiento y Reparaciones Corrientes				60,000.00	60,000.00	0.00
Gastos por Importación de Servicios				0.00	0.00	398,016.14
Viáticos				1,100,000.00	1,100,000.00	1,294,605.37
<b>TOTAL DE GASTOS POR ELEMENTOS</b>				<b>9,973,600.00</b>	<b>9,742,918.79</b>	<b>7,582,168.74</b>

Tabla 3. Empresa de Mantenimiento UEB Cienfuegos año 2022

UEB Cienfuegos	Plan del Año	% Cump	Acumulado		% Cump	Diciembre		% Cump
			Plan T.E.	Real		Plan T.E.	Real	
Producción de Bienes y Servicios	12,099.10	93.4	11,253.54	11,303.73	100.4	845.56	846.64	100.1
Ventas Netas	11,000.00	99.6	10,246.03	10,954.62	106.9	753.97	827.46	109.7
Ingreso Total	11,000.00	99.6	10,246.03	10,954.62	106.9	753.97	827.46	109.7
Gasto Material	1,045.40	101.8	958.28	1,064.36	111.1	87.12	53.94	61.9
Otros Gastos Monetarios	2,924.90	112.8	2,821.45	3,298.04	116.9	202.48	361.51	178.5
Total de Gastos	10,096.29	95.1	9,100.78	9,597.32	105.5	750.37	823.56	109.8
Utilidad o Pérdida	903.71	150.2	1,145.25	1,357.30	118.5	3.6	3.9	108.4
Gasto por Peso de Ingreso Total	0.9178	95.5	0.8882	0.8761	98.6	0.9952	0.9953	100
Activo Total				2,499.29				
Rentabilidad Económica				0.5431				
Valor Agregado	8,128.80	85.4	7,473.81	6,941.33	92.9	555.96	431.19	77.6
Promedio de Trabajadores	110	79.1	110	87	79.1	110	78	70.9
Fondo de Salario	6,085.06	73.3	5,350.50	4,460.79	83.4	548.7	331.09	60.3
Productividad Valor Agregado	6,158.18	117.8	6,176.70	7,253.21	117.4	5,054.21	5,528.07	109.4
Salario Medio	4,609.90	101.1	4,421.90	4,661.22	105.4	4,988.18	4,244.79	85.1
Salario X Peso V. Agregado	0.7486	85.8	0.7159	0.6426	89.8	0.9869	0.7679	77.8
Gasto Sal. Sin Respaldo Prod.				1,199.06				
Utilidad X Peso V. Agregado	0.1112	175.8	0.1532	0.1955	127.6	0.0065	0.0091	140
Relación Salario / Ingresos Totales	0.5532	73.6	0.5222	0.4072	78	0.7277	0.4001	55

La producción de bienes y servicios se cumplieron al 100.4 % respecto al plan técnico económico, para un sobrecumplimiento del plan de \$ 50 187.82 y las ventas 106.9 %, quedando por encima del plan en \$ 708 584.19a pesar de haber tenido una constante disminución de los valores de producción en la inversión de nuevita en los últimos 6 meses, el caso de esta obra no radica en los gastos si no en la disminución constante de los valores de producción como se demuestra a continuación:

Mes	Valor de Producción
Julio	200,162.47
Agosto	150,000.00
Septiembre	157,600.00
Octubre	134,000.00
Noviembre	110,804.37

Aumentando su riesgo de no cumplimentarse eficientemente el proceso inversionista quedando cuentas por pagar envejecidas con un total de 236,657.30 debido a la baja liquidez.

Tabla 4.

Ministerio de Finanzas y Precios   Estado de Rendimiento Financ				Acum. hasta:		Página 1 de 1 (5921-04)		
Estados Financieros   EFE 5921 -04				Mes: 12		Unidad de Medida		
				Año: 2022		Pesos Cubanos con dos decimales		
Entidad: Empresa Mantenimiento del Cemento UEB Cienfuegos				Código Entidad: 126.0.02648		N.A.E.		
						D.P.A		
ORG.	SUB.	CODIGO		DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA	MUNICIPIO	
126	0	00000		34	3419	23	28	
CONCEPTOS				Fila	Notas	Plan Anual	Plan hasta la	Real hasta la fecha
(A)				(B)	(C)	(2)	fecha	(4)
Ventas (900 - 913)				01		11,000,000.00	11,000,000.00	11,991,895.68
Más: Ventas de Bienes con destino a la Exportación (914)				02		0.00	0.00	0.00
Ventas por Exportación de Servicios (915)				03		0.00	0.00	0.00
Subvenciones (916-919)				04		0.00	0.00	0.00
Menos: Devoluciones y Rebajas en ventas (800 – 804)				05		0.00	0.00	0.00
Impuestos por las Ventas (805 – 809)				06		0.00	0.00	0.00
<b>Ventas Netas</b>				07		<b>11,000,000.00</b>	<b>11,000,000.00</b>	<b>11,991,895.68</b>
Menos: Costo de Ventas de la Produccion (810 – 813)				08		383,700.00	383,700.00	383,226.77
Costo de Ventas de Mercancias (814-817)				09		0.00	0.00	0.00
Costo por Exportación de Servicios (818)				10		0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas</b>				11		<b>10,616,300.00</b>	<b>10,616,300.00</b>	<b>11,608,668.91</b>
Menos: Gastos de Distribución y Ventas (819 – 821)				12		0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad o Pérdida Neta en Ventas</b>				13		<b>10,616,300.00</b>	<b>10,616,300.00</b>	<b>11,608,668.91</b>
Menos: Gastos Generales y de Administración (822 – 824)				14		2,000,000.00	2,000,000.00	1,195,780.69
Gastos de Operación (826 – 833)				15		6,461,700.00	6,461,700.00	7,737,816.19
Gastos de Administración de la OSDE (834)				16		0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad o Pérdida en Operaciones</b>				17		<b>2,154,600.00</b>	<b>2,154,600.00</b>	<b>2,675,072.03</b>
Menos: Gastos de Proyectos (825)				18		0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros (835 – 838)				19		120,000.00	120,000.00	172,964.98
Gastos por Pérdida en Tasa de Cambio (839)				20		0.00	0.00	0.00
Financiamiento Entregado a la OSDE (840)				21		0.00	0.00	0.00
Gastos por Estadías – Importadores (841)				22		0.00	0.00	0.00
Gastos por Estadías – Otras Entidades (843)				23		0.00	0.00	0.00
Gastos por Pérdidas (845 – 848)				24		0.00	0.00	26,914.50
Gastos por Pérdidas-Desastres (849)				25		0.00	0.00	0.00
Gastos por Faltantes de Bienes (850 – 854)				26		0.00	0.00	4,083.38
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855 – 864)				27		1,130,900.00	1,130,900.04	936,333.83
Otros Gastos (865 – 866)				28		0.00	0.00	126,584.37
Gastos de Eventos (867)				29		0.00	0.00	0.00
Gastos de Recuperación de Desastres (873)				30		0.00	0.00	11,328.43
Más: Ingresos Financieros (920 – 922)				31		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Financiamiento Recibidos de las Empresas (923)				32		0.00	0.00	0.00
Ingresos por Variacion de Tasa de Cambio (924)				33		0.00	0.00	0.00
Ingresos por Dividendos Ganados (925)				34		0.00	0.00	0.00
Ingresos por Estadías (navieras y operadores) (926 – 927)				35		0.00	0.00	0.00
Ingreso por Recobro de Estadía (importadores y otras entidades)				36		0.00	0.00	0.00
Ingresos por Sobrantes (930 – 939)				37		0.00	0.00	0.00
Otros Ingresos (950 – 952)				38		0.00	0.00	0.00
Ingresos por Donaciones recibidas (953)				39		0.00	0.00	0.00
Utilidad o Pérdida antes del Impuesto				40		<b>903,700.00</b>	<b>903,699.96</b>	<b>1,396,862.54</b>
HECHO POR:				APROBADO POR		CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN		
Enrique Diaz Gonzalez				Juan Carlos Torres Valle		ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN		
Nombre y Apellidos				Nombre y Apellidos		CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE		
						ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.		
						D	M	A
Firma				Firma		31	12	2022

Al analizar el estado de rendimiento financiero se obtuvo una utilidad de \$1,396,862.54 donde los Ingresos Operacionales tienen \$11,991,895.68 que las cuentas que fueron consideradas en la estructura fue únicamente Venta de servicios con el 100% la cual refleja que la empresa está produciendo ingresos importantes que se ven reflejado en el monto de ventas de este periodo en cuanto a los gastos generales con 9,784,667.73 donde la cuenta con mayor representatividad es el salario representando el 50.13% así como sus obligaciones de pago por servicios comprados a otras entidades con un 20.11% .

Tabla 5.

Ministerio de Finanzas y Precios   Estado de Gastos por Elementos Estados Financieros   EFE 5924 -04			Acum. hasta: Mes: 12 Año: 2022		Página 1 de 1 (5924-04)	
Entidad: Empresa Mantenimiento del Cemento UEB Cienfuegos			Unidad de Medida Pesos Cubanos con dos decimales			
Código Entidad: 126.0.02648			N.A.E		D.P.A	
ORG.	SUB.	CODIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA	MUNICIPIO
			34	3419	23	28
CONCEPTO		Fila	N	Plan del Año	Plan hasta la Fecha	Real hasta la fecha
(A)	(B)	(C)	(1)	(2)	(3)	
<b>Materias Primas y Materiales</b>	<b>01</b>		<b>349,200.00</b>	<b>349,200.00</b>	<b>784,070.39</b>	
<b>Combustibles y Lubricantes</b>	<b>02</b>		<b>696,200.00</b>	<b>696,200.00</b>	<b>321,025.69</b>	
<b>Energía</b>	<b>03</b>			<b>0.04</b>	<b>338.19</b>	
<b>Salario</b>	<b>04</b>		<b>5,899,200.00</b>	<b>5,899,199.99</b>	<b>4,905,322.09</b>	
De ellos: Salario Escala	05		5,407,645.06	5,407,645.07	3,358,367.96	
Pagos Adicional del Perfeccionamiento Empresarial	06					
Otros Pagos Adicionales	07					407,903.06
Pago por Resultado	08					
Acumulación de Vacaciones (9.09%)	09		491,554.94	491,554.88	1,139,051.07	
<b>Depreciación y Amortización</b>	<b>10</b>		<b>75,000.00</b>	<b>75,000.04</b>	<b>107,501.68</b>	
<b>Otros Gastos Monetarios</b>	<b>11</b>		<b>2,924,900.00</b>	<b>2,924,900.00</b>	<b>3,666,409.69</b>	
De ellos: Servicios Comprados entre Entidades	12		1,554,900.00	1,504,900.00	1,968,038.11	
Servicios de Mantenimiento y Reparación Constructivo	13					
Reparación y Mantenimiento de Viales	14					
Otros Servicios de Mantenimiento y Reparaciones Corrientes	15		50,000.00	50,000.00		
Gastos por Importación de Servicios	16					137,912.80
Viáticos	17		1,370,000.00	1,370,000.00	1,560,458.78	
<b>TOTAL DE GASTOS POR ELEMENTOS</b>	<b>18</b>		<b>9,944,500.00</b>	<b>9,944,500.07</b>	<b>9,784,667.73</b>	

Al cierre de diciembre del 2023 el estado financiero muestra la siguiente situación:

Tabla 6.

UEB Cienfuegos	Plan del Año	% Cump	Acumulado		% Cump	Noviembre		% Cump
			Plan T.E.	Real		Plan T.E.	Real	
Producción de Bienes y Servicios	13,528.00	93.9	12,400.67	12,702.62	102.4	1,127.33	948.4	84.1
Ventas Netas	12,568.00	88.4	11,924.96	11,110.61	93.2	1,047.33	739.86	70.6
Ingreso Total	12,568.00	97.5	11,924.96	12,249.40	102.7	1,047.33	948.4	90.6
Gasto Material	1,221.03	86.5	1,094.19	1,056.37	96.5	101.75	131.83	129.6
Otros Gastos Monetarios	3,197.89	170.8	2,944.08	5,460.53	185.5	266.49	725.71	272.3
Total de Gastos	10,931.41	120.3	9,957.93	13,152.06	132.1	910.95	1,447.88	158.9
Utilidad o Pérdida	1,636.59	-55.2	1,967.03	-902.66	-45.9	136.38	-499.49	-366.2
Gasto por Peso de Ingreso Total	0.87	123.4	0.84	1.07	128.6	0.87	1.53	175.5
Activo Total				2,400.00				
Rentabilidad Económica				-0.38				
Valor Agregado	9,109.08	67.9	8,362.40	6,185.72	74	759.09	90.86	12
Promedio de Trabajadores	90	92.2	90	83	92.2	90	77	85.6
Fondo de Salario	6,041.89	87.2	4,075.50	5,271.39	129.3	370.5	443	119.6
Productividad Valor Agregado	8,434.33	80.3	8,446.87	6,775.16	80.2	8,434.33	1,179.94	14
Salario Medio	5,594.35	103.2	4,116.67	5,773.70	140.3	4,116.67	5,753.31	139.8
Salario X Peso V. Agregado	0.66	128.5	0.49	0.85	174.8	0.49	4.88	999
Gasto Sal. Sin Respaldo Prod.				2,364.72				
Utilidad X Peso V. Agregado	0.18	-81.2	0.24	-0.15	-62	0.18	-5.5	-3,059.30
Relación Salario / Ingresos Totale	0.48	89.5	0.34	0.43	125.9	0.35	0.47	132
Costo de Salario por Peso de Vent	0.48	98.7	0.34	0.47	138.8	0.35	0.6	169.2
Impuesto sobre Utilidades	572.81	-55.2	688.46	-315.93	-45.9	47.73	-174.82	-366.2
Utilidad del Período después de Ir	1,063.78	-55.2	1,278.57	-586.73	-45.9	88.65	-324.67	-366.2
Aporte por Rendimiento de la Inv	531.89	-55.2	639.28	-293.36	-45.9	44.32	-162.33	-366.2
Utilidad Retenida del Ejercicio Ac	531.89	-55.2	639.28	-293.36	-45.9	44.32	-162.33	-366.2

La producción de bienes y servicios se cumple al 102.4 % respecto al plan técnico económico, para un cumplimiento del plan de \$ 301 953.33, motivado en lo fundamental al incremento de los otros ingresos no planificados que ascienden a 1138,788.46, de ellos 1 048 497.22 por concepto de Impacto salarial en la obra Inversión Nuevitas y 90 000.00 por concepto de alquiler de locales y las ventas se cumple al 93.2 %, quedando por debajo del plan en \$ (814,342.73), motivado por la inejecución de los equipos y los bajos niveles de producción en obra como Inversión Nuevitas donde la producción ejecutada con 11 trabajadores solo asciende a 81,289.44 con una productividad de 7389.95 inferior en 1044.38 al plan del año.

Tabla 7.

Ministerio de Finanzas y Precios   Estado de Rendimiento Financiero			Acum. hasta:		Página 1 de 1 (5921-04)		
Estados Financieros   EFE 5921 -04			Mes: 12		Unidad de Medida		
			Año: 2023		Pesos Cubanos con dos decimales		
Entidad: EMPRESA DE MANTENIMIENTO DEL CEMENTO							
Código Entidad			N.A.E.		D.P.A.		
ORG.	SUB.	CODIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA	MUNICIPIO	
126.0.02648			34	3419	23	28	
CONCEPTOS			Fila	Notas	Plan Anual	Plan hasta la fecha	Real hasta la fecha
(A)			(B)	(C)	(2)	(3)	(4)
Ventas (900 - 913)			01		12,568,000.00	12,567,999.92	11,871,287.23
Más: Ventas de Bienes con destino a la Exportación (914)			02		0.00	0.00	0.00
Ventas por Exportación de Servicios ( 915 )			03		0.00	0.00	0.00
Subvenciones (916-919)			04		0.00	0.00	0.00
Menos: Devoluciones y Rebajas en ventas (800 – 804)			05		0.00	0.00	0.00
Impuestos por las Ventas (805 – 809)			06		0.00	0.00	0.00
<b>Ventas Netas</b>			07		<b>12,568,000.00</b>	<b>12,567,999.92</b>	<b>11,871,287.23</b>
Menos: Costo de Ventas de la Produccion (810 – 813)			08		0.00	0.00	150,863.75
Costo de Ventas de Mercancias ( 814-817)			09		0.00	0.00	0.00
Costo por Exportación de Servicios (818)			10		0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas</b>			11		<b>12,568,000.00</b>	<b>12,567,999.92</b>	<b>11,720,423.48</b>
Menos: Gastos de Distribución y Ventas (819 – 821)			12		0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad o Pérdida Neta en Ventas</b>			13		<b>12,568,000.00</b>	<b>12,567,999.92</b>	<b>11,720,423.48</b>
Menos: Gastos Generales y de Administración (822 – 824)			14		1,784,200.00	1,784,200.00	1,665,145.90
Gastos de Operación (826 – 833)			15		6,716,700.00	6,716,700.04	11,368,207.31
Gastos de Administración de la OSDE (834)			16		0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad o Pérdida en Operaciones</b>			17		<b>4,067,100.00</b>	<b>4,067,099.88</b>	<b>-1,312,929.73</b>
Menos: Gastos de Proyectos ( 825)			18		0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros (835 – 838)			19		200,000.00	200,000.00	238,138.87
Gastos por Perdida en Tasa de Cambio (839 )			20		0.00	0.00	0.00
Financiamiento Entregado a la OSDE (840)			21		0.00	0.00	0.00
Gastos por Estadías – Importadores (841)			22		0.00	0.00	0.00
Gastos por Estadías – Otras Entidades (843)			23		0.00	0.00	0.00
Gastos por Pérdidas (845 – 848)			24		0.00	0.00	22,498.53
Gastos por Pérdidas-Desastres (849)			25		0.00	0.00	0.00
Gastos por Faltantes de Bienes (850 – 854)			26		0.00	0.00	349.34
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855 – 864)			27		1,180,100.00	1,180,100.00	1,085,800.07
Otros Gastos (865 – 866)			28		0.00	0.00	23,034.21
Gastos de Eventos (867)			29		0.00	0.00	0.00
Gastos de Recuperación de Desastres (873)			30		0.00	0.00	0.00
Más: Ingresos Financieros (920 – 922)			31		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Financiamiento Recibidos de las Empresas (923)			32		0.00	0.00	0.00
Ingresos por Variacion de Tasa de Cambio ( 924)			33		0.00	0.00	0.00
Ingresos por Dividendos Ganados ( 925)			34		0.00	0.00	0.00
Ingresos por Estadías (navieras y operadores) (926 – 927)			35		0.00	0.00	0.00
Ingreso por Recobro de Estadía (importadores y otras en			36		0.00	0.00	0.00
Ingresos por Sobrantes (930 – 939)			37		0.00	0.00	0.00
Otros Ingresos (950 – 952)			38		0.00	0.00	1,291,467.49
Ingresos por Donaciones recibidas (953)			39		0.00	0.00	0.00
Utilidad o Pérdida antes del Impuesto			40		<b>2,687,000.00</b>	<b>2,686,999.88</b>	<b>-1,391,283.26</b>

El estado de rendimiento mostró un resultado negativo con unas pérdidas al cierre de año de \$1, 391,283.26. Motivado en lo fundamental porque equipos como el Camión Kamaz,

Camión Kraz y Ómnibus Girón no reportaron producción .Además en nuestro cliente Cementos S.A fundamental el promedio de ventas con mano de obra hasta noviembre fue de 422,009.28 y en el presente mes solo se alcanzó ventas por 297,182.46, inferior al promedio mensual en 124,826.82 .Por lo tanto la UEB Cienfuegos en general se había ejecutado ventas con la mano de obra por valor de 7,994,820.78 para un promedio mensual de 799,482.07 y en el presente mes se ejecutaron 557,720.94 , quedando por debajo del promedio en 241,761.14.

Para profundizar más sobre la situación financiera que se encuentra la empresa se realizó un análisis más profundo mediante aplicación e interpretación de las Razones Financieras, permitieron establecer lo siguiente:

Tabla 8.

<b><u>RAZONES DE LIQUIDEZ</u></b>		
Solvencia	Activo Total	0.59
	Pasivo Total	
Liquidez General	Activo Circulante	0.22
	Pasivo Circulante	
Liquidez Inmediata o Prueba de Ácido	Activo Circulante (-) Inventarios Totales	0.20
	Pasivo Circulante	
Liquidez Disponible o Razón de Tesorería	Efectivo en Caja y Banco + Efectos y Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	0.19
	Pasivo Circulante	

**Solvencia: \$0.59 Critico.**

Este índice mide la relación que existe entre el Total de los Activos Reales, es decir el Total de los Activos Fijos y Circulantes deduciéndole los gastos de depreciación y amortización y aquellas partidas compensatorias de elementos del Activo, con relación a las deudas totales, es decir los Recursos Ajenos o Total del Pasivo.

- *Si su valor es mayor que 1 la empresa posee suficientes garantías ante terceros ya que, cumpliendo con todas sus obligaciones tanto en el corto como en el largo plazo, se queda aún con parte de sus Activos. Este índice debe ser mayor que 1 y un valor óptimo puede ser cualquier valor en el entorno de 2. Por todo lo anterior cuanto mayor es su valor, mejor es la garantía.*

**Liquidez General: \$ 0.22 Critico.**

Por lo general el Índice de Liquidez Total debe ser mayor que 1. Un valor entre 1.5 y 1.9 es aceptable. Puede llegar hasta en el orden de 2, pero su aceptabilidad depende del sector en que opere la empresa y de sus características.

*Criterios para el análisis:*

- *El valor medio deseable debe ser próximo a 2; o entre 1,5 y 2.*
- *En caso de que sea menor que 1,5 indica que la entidad tiene mayores probabilidades de incumplir sus obligaciones de pago a corto plazo, lo que implica que el auditor analice el impacto de la política de cobros y pagos prevista en la entidad.*

### **Liquidez inmediata o Prueba Acido: \$0.20 Crítico**

Si al efectivo en Caja y Banco le adicionamos las Cuentas y Efectos por Cobrar obtendremos otro índice de liquidez denominado Índice de Liquidez a Corto Plazo o de Tesorería. A este índice también se le suele llamar como prueba del ácido. El numerador de este índice está formado por la suma del Disponible (Es la suma de las Cuentas de Efectivo en Caja y Banco) más el Realizable (Es la suma de las Cuentas y Efectos por Cobrar).

*Activos líquidos = (+) Efectivo en caja*

*(+) Efectivo en banco*

*(+) Cuentas por cobrar a corto plazo*

*(+) Préstamos y otras operaciones financieras corto plazo*

*(+) Adeudos del Presupuesto del Estado*

*(+) Adeudos del órgano u organismo*

*Criterios para el análisis:*

1. *El valor medio deseable debe ser de 1.*
2. *Si es menor que 1, la entidad no posee capacidad inmediata para cubrir sus pasivos circulantes.*
3. *Si es mayor que 1, indica la existencia de excedentes de activos líquidos no invertidos oportunamente o de deudas por cobrar pendientes.*

### **Liquidez Inmediata: \$0.19 Crítico.**

Es difícil determinar límites adecuados para este índice. Un valor muy bajo es peligroso pues puede conllevar problemas al tener que realizar los pagos.

- *Por lo general un valor alrededor de 0.3 se puede considerar de aceptable, aunque el mejor índice siempre estará en correspondencia a las características del sector en que se encuentra la empresa.*

Como se puede apreciar a través de las ratios de liquidez la situación financiera de la UEB Cienfuegos es crítica en la medida que nos acercamos a sus activos más líquidos.

### **2.3 Factores internos que determinan la eficiencia y la eficacia de la UEB Cienfuegos de la empresa de mantenimiento del cemento**

En este mundo globalizado, cada día cobra más importancia que las organizaciones vayan marcando la diferencia con la competencia, esta diferencia se puede alcanzar mediante la ventaja competitiva. Las organización para poder marcar esta diferencia debe analizar de forma sistémica y sistemática y en este proceso de autoevaluación se requiere de la revisión de todos los factores endógenos que conforman a la empresa de manera obvia y natural. Las firmas se deben preparar para enfrentar este desafío y el primer paso para esta preparación es conocer que factores se involucran en los procesos de la empresa, estos factores internos son manejables para la organización se procede a un análisis mediante el uso de diferentes herramientas de evaluación estratégica y con los resultados obtenidos se pueden diseñar estrategias o propuestas que potencien los resultados obtenidos. La Empresa de mantenimiento del Cemento UEB Cienfuegos cuenta con una planeación estratégica, capital humano, innovación, productividad, sistemas de información y aseguramiento de la calidad, resultan cruciales para que estas hagan un uso eficiente de sus recursos y alcancen grandes niveles de productividad y competitividad. Es esta la razón por la que se incluye en el programa de curso Diagnostico Estratégico la identificación y análisis de los factores internos

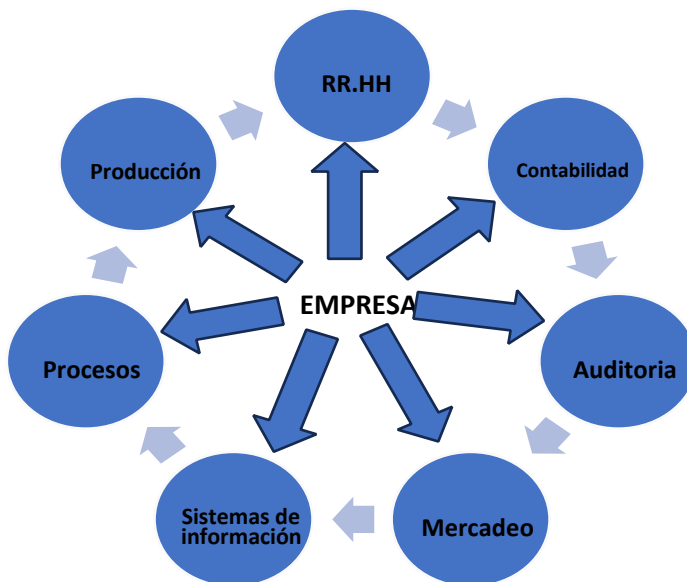


Figura 1.

Nota. La figura muestra todas las áreas funcionales internas de la empresa.

La gestión del talento humano es el conjunto de políticas y experiencias obligatorias para regir las condiciones administrativas en cuanto a los colaboradores, como son el reclutamiento, selección, formación, remuneración y la evaluación del desempeño. Aspectos que deben ser manejados con mucho tacto en la empresa contemporánea, porque una vez se incorpore el recurso humano en la empresa, se deben potenciar las habilidades blandas, procurando de esta manera lograr los objetivos organizacionales. Otra variable interna identificada en la empresa y definida es la contabilidad, que tiene como función principal proporcionar documentación, cuando sea solicitada o en fechas explícitas, informes precisos, teniendo como base asientos técnicos, de las actividades realizadas por una entidad. La contabilidad es una ciencia que se ocupa de registrar, clasificar y resumir los ejercicios comerciales de una empresa, para luego analizar sus resultados, de esta manera los administradores puedan orientar sus actividades para mantener a la empresa orientada en el logro de sus objetivos financieros. La auditoría administrativa es una investigación ordenada general o incompleta de una empresa con el propósito de establecer su margen de desempeño y aquilatar eventualidades de mejoramiento para crear o mejorar los procesos, logrando una ventaja competitiva sustentable. El mercadeo es todo lo que se haga para impulsar un trabajo, partiendo de la concepción del producto o servicio, hasta el momento en que los consumidores adquieren el producto tangible o intangible. En esta labor se integran aspectos de la organización como el nombre, se elige el sitio donde se va a vender el producto, logística necesaria para que llegue en las condiciones requeridas por el consumidor, la publicidad necesaria, la venta y la forma en que se van a realizar esas ventas, el entrenamiento a vendedores, pruebas y testeos de esos productos. La producción es otro factor interno que se debe tener en cuenta en la empresa, menciona que producción es la agregar valor a un producto o servicio como resultado de una modificación. Lo que se pretende con la producción es fácil de identificar en los sectores primario y secundario de la economía, dentro de estas operaciones se hace imposible reconocer que existen otras actividades conexas y complementarias como insumos, materia prima, entradas, salidas, tecnología, procesos, manufactura, costos fijos, costos variables, etc. y que todas ellas tienen una incidencia en la producción. Por otra parte, para Andreu, Ricarte y Valor (1991), definen el sistema de información como la agrupación precisa de técnicas que, obrando sobre un conjunto de datos estructurados de acuerdo con las exigencias de la organización, colecciona, transforma y proporciona la información requerida para el normal ejercicio de dicha empresa y para la aplicación del proceso administrativo, haciendo énfasis en el proceso de toma de decisiones. También esta variable incide y tiene relación con las mencionadas hasta el momento, toda vez que el sistema de información me arroja datos sobre inventario, productos terminados, horas trabajadas, ausentismo, maquinaria parada, ventas realizadas, rechazos, datos de clientes, información financiera, etc. Para Aquilano, Chase y Jacobs (2004), un proceso es cualquier actividad en una empresa que recibe materia prima y los convierte en productos o servicios disponibles para su uso, se espera agregar un valor y sean más atractivos para comercializar que la materia prima original. Es importante determinar cuál es el aporte que hace cada colaborador en el proceso asegurando la competitividad de una empresa; un proceso desajustado con los

requerimientos de la organización traerá resultados negativos en los objetivos empresariales. La matriz de Evaluación de Factores Internos es otra herramienta estratégica que evalúa la información interna de la firma, es decir se realiza teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades.

Este instrumento de evaluación estratégico se relaciona de manera directa con el proceso administrativo ya que sirve para diseñar planes estratégicos, controlan si los planes se están dando como deben darse, optimizando los recursos con que cuenta la organización

#### Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>FORTALEZAS</b>			
Es líder en el mercado	0,11	4	0,44
Ofrece un servicio de calidad	0,11	4	0,44
Buena ubicación geográfica	0,15	3	0,45
Tiene buena relación con los proveedores	0,18	3	0,54
Buen uso de la cadena de distribución	0,04	4	0,16
Hace un buen mercadeo	0,1	4	0,4
<b>DEBILIDADES</b>			
Faltan algunas habilidades claves	0,03	2	0,06
Poca rentabilidad	0,05	2	0,1
Muchos problemas operativos	0,04	2	0,08
Instalaciones obsoletas	0,06	1	0,06
Gerente con poca experiencia	0,09	1	0,09
Costos unitarios más altos que la competencia	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,9</b>

Nota. Esta tabla muestra el peso y la calificación asignada a cada debilidad y fortaleza, también muestra la calificación ponderada

Los resultados del ejemplo mostrado en la tabla, se puede interpretar de la siguiente forma, la empresa arroja una calificación ponderada por encima de 2,9 que indica que está aprovechando las fortalezas que se le presentan en la parte interna, dentro de las fortalezas se puede destacar que “TIENE BUENA RELACION CON SUS PROVEEDORES” con una calificación ponderada de 0,54 ayuda a la empresa a lograr sus objetivos y dentro de las debilidades encontramos que “FALTAN ALGUNAS HABILIDADES CLAVES “ e “INSTALACIONES OBSOLETAS” CON UNA CALIFICACIÓN PONDERADA DE 0,06 se pueden potenciar o mejorar.

## CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE LA EFICACIA DE LOS PROCESOS

No	PROCESOS		Eficacia del proceso
1	Técnico	96.3%	EFICAZ
2	Mejora Continua	98.3%	EFICAZ
3	Almacén	96.9%	EFICAZ
4	Compra	95.5%	EFICAZ
5	Recursos Humanos	98.9%	EFICAZ
6	Negociación y Planificación	93.5%	EFICAZ
7	Comunicación Organizacional	97%	EFICAZ
8	Estratégico de Dirección	98%	EFICAZ
9	Calidad Percibida por los Clientes	100%	EFICAZ
10	Control de Reparaciones	100%	EFICAZ
11	Jurídico	96.7%	EFICAZ
12	Economía	97.8%	EFICAZ

Se adquirieron nuevos medios de cómputos que facilitan la mejora del Sistema,  
 Se realiza un análisis de los Costos Operativos de Calidad, Se realizó la evaluación de los proveedores en correspondencia a las compras realizadas y servicios recibidos,  
 Se está trabajando en el control y codificación de los documentos del SGC, Se logró garantizar los materiales, herramientas y medios de protección fundamentales, en la UEB para la Reparación que permitió mayor rapidez en las soluciones de los problemas, Se trabajó en la actualización de algunos procedimientos y documentación del sistema Se logró el revalúo del SGC.

Conclusiones: Aunque todos los procesos son Eficaces, aún podemos profundizar en las medidas preventivas y correctivas que ayuden a cumplir con todos los parámetros de cada proceso logrando brindar servicios con mayor calidad.

### Sugerencias de Mejoras

Mejorar la red de la UEB de las Maquinas para una mejor comunicación entre departamento.  
 Seguir gestionando una línea telefónica para la conexión de un correo propio. Buscar la unificación por todos los Departamento los centros de costos, para un mejor análisis de los costos. Seguir gestionando para la certificación de los instrumentos de medición eléctricos. Seguir buscando fuerza calificada. Terminar el archivo pasivo de la UEB. Terminar el cuarto de cambio de los trabajadores. Lograr una política de Sistema Integrado (Calidad y Medio Ambiente), así como capacitar a todo el personal en cuanto al sistema de gestión Medio

Ambiente. Capacitación para el control y codificación de los documentos del SGC. Se puede concluir que es fundamental realizar el análisis de los factores internos de la firma, teniendo en cuenta que son variables sobre las cuales la organización tiene incidencia y puede decidir con cuales de ellas va a laborar. Es el primer paso para diseñar estrategias y enfrentar situaciones adversas que se pueden presentar al interior de la compañía, convirtiendo las debilidades en fortalezas.

## **2.4 Factores externos que determinan la eficiencia y la eficacia de la UEB Cienfuegos de la empresa de mantenimiento del cemento.**

La influencia que tiene y puede tener el medio ambiente en la empresa, la forma en que afecta su comportamiento y en general las implicaciones que se pueden pronosticar como conclusiones de su análisis, hacen posible identificar posibles oportunidades y amenazas para el desarrollo de la organización. La Planeación estratégica propone que se considere el medio ambiente como un todo y su análisis como parte integral de su proceso; enfoca el estudio del contexto en que existe y trabaja la organización de manera global e integrada y así mismo, plantea que los planes de desarrollo de la empresa deben contener directrices que orienten y comprometen su desempeño en su conjunto, como un sistema total. Como segunda parte del entorno de las organizaciones, en esta metodología se propone el estudio del ambiente que está más cercano a la organización, cual es el comportamiento estructural y las tendencias en el sector en que se inscribe la actividad de la empresa. La política tributaria representa el subsistema pautador o central del sistema. Su papel se expresa en la determinación de la estructura impositiva que debe configurar y establece la estrategia en la organización de la administración tributaria. Por lo que respecta a los factores externos a la empresa, hay que considerar las características del área geográfica en la que se localiza y que tienen repercusiones en su desarrollo. Entre estas características, cabe mencionar los factores institucionales, que incluyen las normas legales y la regulación de los mercados de factores y productos, teniendo una importante repercusión la regulación del mercado laboral. Para Salmerón y Gómez (2012), el entorno institucional se define teniendo en cuenta la existencia de una serie de reglas y requisitos, a los que se someten las organizaciones, y que influyen en la gestión organizativa de éstas. Asimismo, también hay que considerar el desarrollo de los mercados financieros y el nivel de competencia y de seguridad jurídica. Finalmente, también puede influir la dotación tecnológica, el capital humano y el capital emprendedor de donde se ubica la empresa. La mayoría de la literatura se centra en cómo afectan al tamaño empresarial. Así con una muestra de 15 países concluyen que los países con sistemas judiciales eficientes tienen empresas más grandes y que las restricciones financieras limitan el tamaño empresarial. Para la competencia en los mercados y la flexibilidad del mercado laboral también tienen un efecto positivo. El desarrollo de los mercados financieros y el acceso a la financiación externa por empresas y emprendedores son también influyen en la actividad. Ahora bien, los factores institucionales, como el desarrollo legislativo y la eficiencia judicial, influyen como indican La Porta et al. (1997a) en

el desarrollo de los mercados financieros y, por tanto, en las empresas. Asimismo, La Porta et al. (1997b) encuentran una relación positiva entre el grado de confianza generalizada de una economía. Para Salas-Fumás et al. (2013), el efecto de la confianza en el tamaño y la productividad de las empresas se refuerza cuando se acompaña de un uso intensivo de tecnologías de la información. El exceso o la discontinuidad de regulación, según umbrales de ingresos o tamaño, imponen obstáculos al crecimiento de la empresa y, por tanto, generan reasignaciones ineficientes. La evidencia de los resultados obtenidos permite concluir que tanto la gestión empresarial como los factores externos, representados a través de los requerimientos básicos, afectan positivamente a la productividad laboral de las empresas. Por tanto, una mejora de la gestión empresarial y del entorno en el que se desarrollan las empresas conllevará una mejora de la productividad laboral de éstas. No obstante, el efecto positivo de los factores externos es mucho mayor que el de la gestión empresarial, aunque hay que considerar que, a igualdad de condiciones del entorno, una mejor gestión conllevará mejores resultados., respecto a su productividad. Se puede afirmar que mejores prácticas de gestión conllevan mayor eficiencia en la asignación de los recursos y, por tanto, mayores resultados. Esto se ha observado en las empresas de mayor tamaño en las que las prácticas de gestión afectan positivamente su productividad.

*Capítulo 11*



**CAPÍTULO 3. Propuesta de estrategia de la UEB Cienfuegos de la empresa de mantenimiento del cemento para elevar la eficiencia socio económica.**

**3.1 Matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO).**

La matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades es un sistema de entradas donde las características internas se precisan en la vertical y las del entorno en la horizontal. El propósito es lograr cruzar la afectación mutua de estas, siguiendo un procedimiento lógico y coherente que ofrece consistencia a los resultados alcanzados. (Pino Alonso, 2013, p.21)

Al seleccionar la cantidad de variables a considerar, lo cual depende de los resultados del ejercicio realizado y la capacidad de síntesis del estratega o facilitador, se debe tratar de reflejar la menor cantidad de cada una, las esenciales sin que algún aspecto central o decisivo deje de ser tenido en cuenta, y que sea una cantidad igual, de modo que la matriz sea cuadrática y cada cuadrante sea, cuantitativamente, proporcional. (Pino Alonso, 2013, p.21)

**Figura 1** Matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

MATRIZ DAFO		Oportunidades				Amenazas			
		1	2	...	n	1	2	...	n
Fortalezas	1								
	2								
	...								
	n								
Debilidades	1								
	2								
	...								
	n								

Al modelo de la matriz se acompaña el listado de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, de modo que cada uno de los expertos pueda emitir su valoración. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del DAFO, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como. ¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva? ¿Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? ¿Los puntos débiles necesitan corregir la estrategia? ¿Qué

oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta? ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa? ¿Está funcionando bien la estrategia actual? ¿Qué estrategias debemos adoptar? ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa? ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía? La importancia de esta matriz se fundamenta en que muestra un diagnóstico real de la organización, como esta en estos momentos, como vamos con los objetivos planteados, siendo un factor fundamental para tomar decisiones.

Finalmente en el cuadrante donde se entrecruzan las debilidades y las amenazas la interrogante a responder es: ¿en qué medida la debilidad “n” me impide atenuar o anular la amenaza “n”? (Pino Alonso, 2013, p 22)

#### Determinación de la posición estratégica

Una vez alcanzada la evaluación de cada impacto cruzado, se pasa a realizar la sumatoria de los valores agrupados en cada uno de los cuadrantes de la DAFO, considerando que dichos cuadrantes son:

**Figura 2** Significado de la posición estratégica según cuadrante de la matriz.

MATRIZ DAFO		Oportunidades				Amenazas			
		1	2	...	n	1	2	...	n
Fortalezas	1	Cuadrante I (Ofensiva)				Cuadrante II (Adaptativa)			
	2								
	...								
	n								
Debilidades	1	Cuadrante III (Supervivencia)				Cuadrante IV (Abandono)			
	2								
	...								
	n								

Al evaluar la acumulación de puntos en cada cuadrante, se calcula el porcentaje que representa la puntuación de cada cuadrante en relación al valor total de la puntuación de toda la matriz (por la sumatoria de los valores de los cuatro cuadrantes). La concentración del mayor porcentaje en la puntuación representa la ubicación preponderante, en el orden estratégico de la relación del sistema objeto de estudio con respecto al entorno en que se desenvuelve.

Según el cuadrante donde se presente la mayor concentración de los impactos cruzados es donde más alto es el valor y sentido de la interdependencia dentro de todo el sistema, por lo que el mismo estará caracterizando la posición estratégica que ocupa el sistema en su desempeño a futuro. Y en dependencia de la posición estratégica que ocupe, así será formulado el problema estratégico de la localidad o sistema objeto de análisis. Generalmente el problema estratégico se formula a partir de las variables internas, que son las que se pueden controlar o sobre las que se pueden adoptar acciones directas, y su relación con las variables externas, que no son del control por el sistema que se evalúa, pero que no se pueden obviar o desconsiderar. (Pino Alonso , 2013, p.23)

#### Formulación del problema estratégico

El problema estratégico se formula expresando la condicional del desempeño del sistema que se diagnostica apoyado en las características internas para poder aprovechar las oportunidades externas o enfrentar las amenazas del entorno. Así la redacción del mismo comenzará, como regla, del siguiente modo: Si se consolidan (o refuerza) el valor de las fortalezas... (Y se refleja el concepto esencial de las fortalezas ordenadas por su importancia)... entonces se podrán aprovechar las potenciales oportunidades... (Y se refleja el concepto esencial de las oportunidades ordenadas por su importancia)... trayendo como consecuencia el alcance de... (y se refleja los propósitos que encierran la misión y visión. Si se trata de una posición donde el significado central está en superar las debilidades, entonces se inicia por el reflejo de esta necesidad primero y después por señalar la dificultad de no aprovechar las oportunidades o de imponerse las amenazas. (Pino Alonso, 2013, p.24)

Para el caso de esta investigación se utiliza la metodología de Pino Alonso (2013), debido a que se basa en un enfoque integral sustentado en la aplicación de una matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, lo cual posibilita identificar áreas claves en la organización facilitando la toma de decisiones

### **3.2 Principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades**

En este epígrafe se presenta el resultado de la Matriz DAFO realizada en la Empresa de mantenimiento UEB Cienfuegos, en dicho resultado se consideraron los siguientes aspectos y se procedió de la siguiente forma: Identificación de la DAFO; Realización de la matriz de productos cruzados; Determinación del impacto; Determinación del Problema Estratégico;

Presentación de la solución Estratégica; Propuestas de solución de problemas. A continuación, se presentan aspectos según los resultados obtenidos, en la DAFO:

Tabla 3 Matriz DAFO de la Empresa de mantenimiento UEB Cienfuegos

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1- Sentido de pertenencia de los trabajadores.	1-Pésimo estado técnico de los Equipos de transporte.	1- Ser los únicos prestadores de servicios especializados de mantenimiento a plantas cementeras.	1-Éxodo de la fuerza calificada hacia las empresas, cooperativas y mypimes por mejora salarial.
2- Experiencia de trabajo	2- Déficit de piezas de repuestos	2- Poseer operarios con calificación y experiencia en la ejecución de los trabajos de mantenimiento (Reverberia, albañiles, mecánicos, soldadores y paileros).	2- Bajo nivel de insumos en los proveedores nacionales.
3- Sistema de trabajo y funcionamiento de los Órganos de dirección	3-Fluctuación de la fuerza laboral calificada.	3-Ampliación del objeto social	3- Dificultades para lograr la calidad del servicio demandado por la falta de fuerza calificada.
4- Técnicos y especialistas preparados y estables	4- Bajos salarios en comparación con las empresas del entorno.	4- Demanda de nuestros servicios por nuevos clientes. (Izajes)	4. Déficit de piezas de repuestos
5- Liderazgo de dirección	5- Plazas de operarios no cubiertas.	5-Brindar servicio de mantenimiento llave en mano	5-No tener un mercado de oportunidad debido a competidores que ofrecen los mismos servicios con mejor calidad

Nota: Elaboración propia

Contenido		Oportunidades					Amenazas				
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
Fortalezas	F1	3	2	2	3	2	1	2	2	1	2
	F2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2
	F3	3	3	2	2	2	1	1	2	1	2
	F4	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2
	F5	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2
Total		13	12	12	12	11	6	9	10	7	10
Debilidades	D1	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2
	D2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1
	D3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2
	D4	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1
	D5	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2
Total		9	10	11	11	10	7	8	10	8	8

**Total:** 194

**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 4** Resultados de la Matriz de impactos cruzados

<b>I</b>	<b>II</b>
Cantidad de impactos: 60	Cantidad de impactos: 42
Ofensiva 30,92%	Adaptativa 21,64%
<b>III</b>	<b>IV</b>
Cantidad de impactos:51	Cantidad de impactos:41
Supervivencia 26,28%	Abandono 21,13%

**Nota:** Fuente de elaboración propia

### Problema estratégico

Si se materializa el impacto de las amenazas de la empresa como son: éxodo de las fuerzas clasificada hacia las empresas mixtas, cooperativas y mipymes; el bajo nivel de los insumos en los proveedores nacionales por el recrudecimiento del bloqueo económico, dificultades para lograr la calidad del servicio demandado por nuestros clientes por la falta de fuerza calificada, déficit de piezas de repuestos no tener un mercado de oportunidad debido a competidores que ofrecen los mismos servicios con mejor calidad (mipymes).

Teniendo en cuenta las debilidades siguientes: pésimo estado de los equipos de transporte, escasos de piezas y repuestos que frena en cierta medida la calidad de los servicios que se brinda, fluctuación de la fuerza laboral clasificada, bajos salarios en comparación con el entorno y plazas de operarios no cubiertas. Se podrá aprovechar plenamente las fortalezas como: poseer una buena reputación en cuanto a un sistema de trabajo y funcionamiento de los órganos de dirección, disponer de técnicos, especialistas preparados y estables, experiencia en el trabajo de mantenimiento a las empresas cementeras, alto sentido de pertenencia de los trabajadores y liderazgo de dirección por radicar en el entorno de la Fábrica de Cemento.

### **Solución estratégica**

Si se potencian las fortalezas de la UEB dadas por: poseer una buena reputación en cuanto a un sistema de trabajo y funcionamiento de los órganos de dirección, disponer de técnicos, especialistas preparados y estables, experiencia en el trabajo, alto sentido de pertenencia de los trabajadores y liderazgo de dirección por radicar en el entorno de la Fábrica de Cemento y si se aprovechan convenientemente las oportunidades como: Ser los únicos prestadores de servicios especializados de mantenimiento a plantas cementeras ,tener operarios con calificación y experiencia en la ejecución de los trabajo de mantenimiento (Reverberia, albañiles, mecánicos, soldadores y paileros),brindar servicio de mantenimiento llave en mano, una alta demanda de nuestros servicios por nuevos clientes (Izajes) y una ampliación del objeto social para prestar nuevos servicios con objetivo de atraer más clientes .Se podrán minimizar o eliminar las debilidades identificadas como: Pésimo estado técnico de los Equipos de transporte por muchos años de explotación, el déficit de pieza y repuesto, los bajos salarios, fluctuación de la fuerza laboral calificada y plazas de operarios no cubiertas en la entidad y a su vez atenuar las amenazas provocadas por: el éxodo de la fuerza calificada hacia las empresas, cooperativas y mypimes por mejora salarial, dificultades para lograr la calidad del servicio demandado por la falta de fuerza calificada, bajo nivel de insumos en los proveedores nacionales debido al recrudescimiento del bloqueo económico lo cual trae aparejado las trabas en el suministro de herramientas para realizar los servicios prestados a la empresas cementeras ,déficit de piezas de repuestos para los equipos de carga y transporte y no tener un mercado de oportunidad debido a competidores que ofrecen los mismos servicios con mejor calidad y rapidez

### **3.3 Plan estratégico para la Empresa de mantenimiento al Cemento UEB Cienfuegos**

#### **Matriz DAFO**

La Matriz DAFO ofrece una primera aproximación a la elaboración de las opciones estratégicas a partir del análisis de sus cuatro cuadrantes y de la posición estratégica en que se encuentre la entidad.

El cuadrante en el que coinciden las fortalezas y las oportunidades, resulta el área de mayor impacto para la elaboración de las estrategias, ya que allí concluyen las fortalezas de la entidad con las oportunidades del entorno. Combinando unas y otras, es posible trazar estrategias ofensivas, para llevar la entidad a planos más destacados.

A partir del cuadrante en el cual concluyen las amenazas y las debilidades, la entidad puede trazar estrategias de supervivencia, que permitan la subsistencia de la entidad hasta llegar a un momento más favorable en el cual pueda ejecutar estrategias más ventajosas.

Los otros dos cuadrantes, es decir aquel en el que concluyen las fortalezas con las amenazas, donde se deben trazar estrategias defensivas; y aquel en el que coinciden las debilidades con las oportunidades, constituyen la base para el trazado de estrategias adaptativas, es decir estrategias mediante las cuales la entidad realiza avances discretos, y se prepara para la ejecución de estrategia más ventajosas

El cruce de matrices de la DAFO y su lectura estratégica generará un modelo que se concretará, finalmente, en un objetivo central o estratégico, y será el resultado para potenciar al mismo tiempo los recursos y fortalezas y aprovechar las oportunidades que brindan los entornos.

El objetivo central o estratégico suele ser la suma de diversos objetivos operativos, que afectan a un número determinado de problemas planteados y que se deben resolver con la formulación de estos objetivos operativos.

Para este trabajo el análisis de la Matriz DAFO permitió orientar de una manera rápida, el foco de atención de la planeación estratégica, ya que al encontrarse los mayores impactos en el cuadrante I (fortalezas y oportunidades ) con un total de 60 impactos , lo que representa un 30,92%, se puede afirmar que la planeación estratégica a seguir es la ofensiva , lo que significa tomar medidas para proteger su posición en el mercado y enfrentar desafíos económicos con el fin de mantener la competitividad y la viabilidad a largo plazo. En este sentido el objetivo central que se persigues garantizar el funcionamiento de la organización teniendo en cuenta su micro-entorno y entorno

#### **Líneas estratégicas**

Las líneas estratégicas son la concreción de los objetivos de desarrollo y son la transformación de los factores claves detectados en el diagnóstico. Ninguna línea estratégica tiene mayor importancia que otra, y los objetivos y resultados a alcanzar en una de ellas tienen efectos e impactos sobre las otras. Para la elaboración estratégica en la investigación se tuvo en cuenta la agrupación de las variables internas y externas de la organización, sus consideraciones generales y las necesidades particulares de la UEB

El siguiente proceso de apoyo consistirá en desgranar las líneas estratégicas en objetivos. Esto permite concretarlas y definir las con mayor exactitud

A partir de los factores claves detectados en el diagnóstico, para dar cumplimiento al objetivo central propuesto se definen 4 líneas estratégicas:

1-Gestión en los suministros de insumo.

2-Capacitación al personal de la planta / contratar trabajadores especializados

3-Estrategia Calidad-Productiva.

4-Sistema de Gestión Contable-Financiera que garantice su utilización como herramienta de dirección.

### **Objetivos Estratégicos**

El rol principal que juegan los objetivos en el proceso estratégico es servir de enlace o vínculo entre planificación y ejecución, concretando las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar. La misión y la visión deben complementarse con un sistema de objetivos que dan consistencia a la orientación general que marcan aquellas y sirvan de guía para las acciones. Con ello, los objetivos estratégicos contribuyen a facilitar el proceso de dirección estratégica, precisando las metas que se requieren alcanzar para lograr el estado deseado futuro

Los objetivos en sentido general, son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos de una organización o localidad reflejan un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos. Representan las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito de eficiencia definido y sugieren la dirección a los esfuerzos organizacionales. Por otra parte, los objetivos estratégicos representan una herramienta importante de los esfuerzos y recursos organizacionales, pues no existe un elemento más básico y decisivo en el establecimiento de un medio ambiente que favorezca el desempeño que permitir que las personas conozcan sus propósitos y objetivos. Si se desea que el esfuerzo grupal sea efectivo, las personas deben saber qué se espera que logren.

Teniendo en cuenta el precepto general de que los objetivos estratégicos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y prosperidad de la organización, su formulación debe estar precedida de la determinación de determinadas áreas de resultados claves en las organizaciones. Estas áreas se concretan y validan en el proceso de dirección estratégica y se delimitan a partir de los postulados establecidos en la misión y la visión de la organización y se especifican con la definición de los valores centrales y los factores claves del éxito.

Para seguir el proceso secuencial de la estrategia, se procede a delimitar los objetivos estratégicos para este trabajo a conseguir, por cada línea estratégica, para lograr una mejor eficiencia que nos permita seguir ocupando una posición ofensiva.

Objetivos estratégicos trazados

1-Crear programas de capacitación.

Con este objetivo se pretende tener más obreros con una mejor calificación para afrontar trabajos con una mejor calidad y rapidez.

2-Optimizar la disponibilidad y calidad de las piezas de repuesto y del mantenimiento a los equipos de transporte.

Este se enfoca en mejorar la gestión de las piezas de repuesto y el mantenimiento de los vehículos, con el fin de asegurar que los equipos este en óptimas condiciones para brindar un servicio seguro y confiable a los clientes

3-Establecer un estándar de rendimiento de la mano de obra

Se pretende con lo siguiente mediante una observación a los trabajadores controlar cada actividad del proceso productivo

4-Expansion en la cobertura de los servicios a otras provincias.

Con este se pretende buscar nuevos clientes, de esta manera atender una mayor demanda de nuestro personal para el mantenimiento y reparación y obtener un aumento de ingresos y beneficios

### **Las acciones estratégicas y criterios de medidas**

Este será el último paso en el proceso de elaboración del plan estratégico. Será la definición de acciones y medidas que hagan cumplir esos objetivos dentro de cada línea de actuación y conllevarán la consecución del objetivo general donde expresan los resultados mensurables y controlables que se prevén alcanzar en cada una de los lapsos establecidos previamente que periodizan el horizonte estratégico. De esta forma, los grados de consecución de los objetivos estratégicos se concretan en resultados específicos que se

reflejan en términos de criterios de medida y que permiten, además, el control sistemático de la implementación de la estrategia. Por otra parte, estos criterios de medida constituyen el enlace básico con la dirección por objetivos, la que actúa como soporte del proceso estratégico, al erigirse en su principal sistema operativo de gestión.

Para esta investigación el nivel de interrelación entre estos objetivos es muy elevado, lo que indica importantes sinergias entre las distintas medidas contempladas en la estrategia que añaden precisión a ellos y pueden considerarse como instrumentos o medios para asegurar el cumplimiento de los mismos. Seguidamente se procede a la enumeración de las acciones propuestas por cada una de las líneas estratégicas

**Tabla 5:** Propuesta de un plan estratégico para la Empresa de mantenimiento al Cemento UEB Cienfuegos.

Línea estratégica	Acciones	Criterio de medida	Responsable	Fecha
Gestión en los suministros de insumo	Buscar suministradores de insumos ya sea entidades estatales o privadas	Evaluación del costo de los insumos ofrecido por diferentes suministradores	Especialista en Gestión Comercial	2024
	Negociar contratos flexibles entre los suministradores y la entidad, en caso de que el suministrador no cumpla con lo acordado reemplazarlo	Evaluación de la flexibilidad del suministro Medir la confiabilidad y el cumplimiento de los suministradores		

Capacitación al personal de la planta / contratar trabajadores especializados.	Contratar gente especializada en el campo de mantenimiento a las industrias cementeras	Diseño de los puestos de trabajo según la necesidad de la empresa	Jefe del Grupo Recursos Humanos	2024
	Capacitar al personal técnico en el mantenimiento adecuado de los equipos de transporte y en la identificación temprana de problemas que puedan requerir la renovación de piezas de repuesto.	Asignación de funciones y responsabilidades que debe cumplir cada persona		
Estrategia Calidad-Productiva.	Ofrecer al cliente un servicio de calidad.	Disminuir el nivel de reproceso y los desperdicios	Jefe del Grupo Técnico	2024
	Los trabajadores impulsan la calidad de todos los niveles de la organización	Medición de la eficiencia y eficacia en los servicios contratados por el cliente		

Sistema de Gestión Contable-Financiera que garantice su utilización como herramienta de dirección	Certificación mantenida de los estados financieros	Implantación de un sistema integrado de costos, incluyendo los costos de gestión (calidad).	Jefe del Grupo Económico	2024
	Revisión e implantación del manual de procedimientos contables propio de la empresa.	Actualización mantenida de las fichas de precios		

Podemos concluir con que:

- La aplicación de la Metodología de Pino Alonso (2013) posibilitó identificar a la entidad en una posición ofensiva.
- La propuesta de acciones para el desarrollo de La Empresa de Mantenimiento al Cemento UEB Cienfuegos es clave para impulsar su crecimiento y fortalecer su posición en el mercado.

*Conclusiones.*



## **Conclusiones**

1. Se cumple con el objetivo general de la investigación al aplicar la evaluación, análisis y diagnóstico de la organización.
2. Se sistematizaron los principales elementos teóricos que reflejan el estado del arte y la práctica relacionados con la gestión de la calidad y los indicadores básicos que gestionan la dirección de la organización en función de los macro indicadores de eficiencia y eficacia.
3. El procedimiento propuesto describe el conjunto de pasos y herramientas que sustentan el empleo de la diagnosis como herramienta para la determinación de los principales problemas de la organización y su corrección mediante los planes de mejora.
4. La aplicación de la metodología de Pino Alonso (2013) permitió identificar debilidades claves en la organización que erradicarse o atenuarse para propiciar el desarrollo de esta.
5. La gestión empresarial es esencial para garantizar la eficiencia, la efectividad y la sostenibilidad de una empresa en un entorno empresarial cada vez más cambiante

## **Recomendaciones**

1. Aplicar el procedimiento anualmente con el objetivo de incluir los resultados en la actualización de la planeación estratégica de los años siguientes.
2. Valorar la implementación del plan de mejora propuesto en la investigación.
3. Implementar un sistema de gestión de la calidad en la empresa que les permita una mejor gestión de sus procesos

## Referencias bibliográficas

- Bouza, A. (1999). Reflexiones acerca del uso del concepto de eficiencia y efectividad en el sector salud. [http://www.bus.sld.cu/revistas/vol. 26 1 00/spu07100.htm](http://www.bus.sld.cu/revistas/vol.26.1.00/spu07100.htm).
- Cachanosky, I. (2012). Eficiencia técnica, eficiencia económica y eficiencia dinámica. <http://www.hacer.org>.
- Cameron, K. S. (1986). *A study of organizational effectiveness and its predictors*. Management Science.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Planificación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill/ Interamericana.
- Colina, J. & Senior, A. (2008). Balance social. Instrumento de análisis para la gestión empresarial responsable. *Multiciencias*, pp. 8, 71-77.
- Cuellar Mondeja, R. (2021). *Diagnóstico del Turismo de Naturaleza en la provincia Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Decreto Ley No. 334 y 335. Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (2017). [www.gacetaoficialgobcu](http://www.gacetaoficialgobcu)
- Del Castillo Sánchez, L. (2016). El perfeccionamiento de la gestión de la empresa estatal y sus retos actuales en Cuba. *Economía y Desarrollo*, 156(1), 142-156.

- Díaz Fernández, I. (2011). El sistema de dirección y gestión empresarial en Cuba: Un análisis imprescindible. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 143. <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>
- Díaz Fernández, I., Barreiro Pousa, L., Hernández Ruiz, A., & León Toirac, R. (2010). *Metodología para el empleo de la herramienta de diagnóstico estratégico en cooperativas no agropecuarias*. Félix Varela.
- Díaz Fernández, I., Díaz Fernández, L., Hernández Ruiz, A., & León Toirac, R. (2010). *Estrategia organizacional*. Félix Varela.
- En Huerta y Moral (editores)(2008). *Innovación y Competitividad: Desafíos para la industria española*, Capítulo XIV, Funcas, 427-462, Madrid.
- Freemont, K. (2014). Toma de decisiones. <http://www.geopolis.com>.
- García, E., Coll, S. (2003). Competitividad y eficiencia. *Revista Estudios de Economía Aplicada*, 21(003).
- Huerta, E., & Salas, V. (2018). Productividad y tamaño de las empresas: ¿Dónde están las palancas para el cambio?
- Le Moigne, J.L. (1976) La toma de decisiones en la empresa. <http://www.ujaen.es>.
- Lerner, A. (1951). Teoría económica del control. <http://www.catalogosuba.sisbi.uba.ar>.
- Lovell, C. (2001). Mirando hacia adelante. Oportunidades de investigación futura en el análisis de la eficiencia y productividad. <http://www.orton.catie.ac.cr>.
- Martínez, F. (2005). Toma de decisiones. Teoría y métodos. <http://www.gestiopolis.com>.
- Moya Espinosa, P. I. (2015). Definición, enfoques, importancia, naturaleza y alcance, utilidades de la mercadotecnia. Universidad Pedagógica de Colombia.

# **Anexos**

Anexo A Foto de la entrada de la Empresa de mantenimiento del cemento



## ANEXO B Plaza de la Fábrica de Cemento



**Anexo C** Parqueo de los vehículos



Anexo D Fábrica de cemento

