

*Trabajo final Diplomado especializado de Gestión Contable y Financiera.
Lic. María A. Quintero Quintero.
Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur" Cienfuegos.*

TRABAJO FINAL. DIPLOMADO ESPECIALIZADO DE GESTION CONTABLE FINANCIERA

*Universidad Carlos Rafael Rodríguez./ Escuela de hotelería Perla del Sur/
Emprestur Sucursal Cienfuegos.*



Titulo: Vinculación de herramientas de análisis para el proceso de toma de decisiones financieras en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.

AUTOR: Lic. MARIA AUXILIADORA QUINTERO QUINTERO.

*TUTORES : Msc. Elizabet Gómez Alfonso.
Msc. Milagros Mata Varela*

CIENFUEGOS.

2008

INDICE.

<i>Contenido</i>	<i>PAG</i>
Resumen	<i>1</i>
Introducción	<i>2</i>
Desarrollo	
• Capitulo I	<i>5</i>
• Capitulo II	<i>10</i>
Conclusiones	<i>23</i>
Recomendaciones	<i>24</i>
Bibliografía	<i>25</i>
Anexos	<i>27</i>

RESUMEN.

En el trabajo titulado **Vinculación de herramientas de análisis para el proceso de toma de decisiones financieras en la Sucursal Emprestur Cienfuegos**, se presenta un análisis de la aplicación de variadas herramientas *que facilitan la toma de decisiones económico-financiera y de inventarios*.

Para una mejor comprensión del trabajo este se estructura en 3 etapas:

1. Fundamentación teórica. Se realiza el planteamiento del problema de investigación, principales términos y definiciones utilizados en cada uno de los sistemas que se vinculan con el problema.
2. En esta etapa se realiza una valoración de cómo se ha vinculado la introducción del método de inventarios ABC en el programa automatizado de inventarios (SAMEROT) con el sistema de gestión de la calidad y la proyección de flujo de caja garantizando una información adecuada para la toma de decisiones financieras.
3. En esta última etapa se proponen las acciones a ejecutar y un Plan de Medidas que de solución a los problemas detectados.

En la realización del trabajo se tuvo en cuenta los resultados de:

1. Matriz DAFO.
2. Encuestas de satisfacción a los clientes.
3. Evaluación de proveedores.
4. Método de inventarios ABC.
5. Resultados en Consejos de dirección y Comités de calidad.

INTRODUCCIÓN.

La Sucursal de Emprestur en Cienfuegos está ubicada en la calle 31 No 5204, entre 52 y 54, en la Ciudad de Cienfuegos y fue creada el 27 de Febrero de 1995, en la Sesión Extraordinaria de la Junta General de Accionista de Emprestur S.A, en su acuerdo No 2, con el objetivo de prestar servicios del Turismo en el Territorio Central del País.

A partir de la "Tarea 16 de Abril" que establece el proceso de re-estructuración en el Ministerio del Turismo, se fusiona EMPRESTUR Centro con la Compañía de Mantenimiento y Obras Menores (CMOM) Filial Cienfuegos creándose el 9 de Diciembre del 2004, en Sesión Extraordinaria de la Junta de Accionista del Grupo Empresarial EMPRESTUR S.A una nueva empresa denominada EMPRESTUR Sucursal Cienfuegos, con el objetivo de prestar servicios a las entidades del turismo en esta provincia en 3 vertientes fundamentales:

1. Mantenimiento Constructivo. (Oferta 8 modalidades de servicios)
2. Servicios Técnicos. (Oferta 6 modalidades de servicios)
3. Atención a los Recursos Naturales. (oferta 3 modalidades de servicios)

Como se puede apreciar presta diversidad de servicios a clientes con diferentes características y exigencias variadas; para dar cumplimiento a los requerimientos de este mercado se proyectó en los objetivos estratégicos la elaboración e implantación de un Sistema de gestión de la calidad, con el fin de buscar la confianza que le provee a la empresa el contar con este sistema, satisfaciendo las expectativas de sus clientes, mejorando el desempeño, la coordinación, la productividad obteniendo la mayor orientación hacia sus objetivos empresariales.

Como parte de la instrumentación de la Resolución Económica del 5to Congreso del PCC, se elaboraron las Bases Generales del Perfeccionamiento empresarial, estando dentro de estas el establecimiento por las empresas de los flujos de caja.

Emprestur Sucursal Cienfuegos, se encuentra desde el 2006, suspendida en la aplicación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial por los resultados negativos certificados por auditorias financieras, pero desde antes de comenzar con la aplicación del expediente ya el MINTUR tenía establecido como parte de su política financiera la utilización de los flujos de caja, para ello el Ministro dictó la Resolución 23/2000 en la se establece que todas las entidades del Sector Turístico implanten y/o perfeccionen, como instrumento de análisis y decisiones económico-financieras, el uso de los Flujos de Caja, los que deban contemplar todos sus ingresos líquidos, tanto los correspondientes a las utilidades generadas, como los procedentes de otras fuentes, así como todos los egresos con sus diferentes partidas; y de forma muy especial, el cumplimiento de todas las obligaciones en cuanto a los aportes y las amortizaciones de crédito que debe garantizar cada Entidad, de acuerdo al Presupuesto aprobado de cada año, y de la Prelación de Pagos que haya sido orientada.

Por otra parte la rapidez del cambio fruto del perfeccionamiento continuado de la calidad, genera nuevas necesidades y disminuye sensiblemente el ciclo de vida útil de los productos, obligando a previsiones adicionales de la demanda y al re-direccionamiento de un volumen relativamente mayor de artículos que dejaron de cumplir con las expectativas de una demanda altamente condicionada para el cambio. Los ritmos impuestos por las posibilidades que abren las nuevas tecnologías, condicionan la generación de nuevos conocimientos y su rápida aplicación, haciendo de la ciencia, como nunca antes, una fuerza productiva directa.

Este trabajo pretende establecer el nexo existente entre el Sistema de gestión de la calidad, el flujo de caja y el método de inventarios ABC con la incidencia en la mejora de los procesos para la toma de decisiones financieras, garantizando que la prestación de los servicios cumpla satisfactoriamente con los requisitos preestablecidos por el cliente, en el tiempo justo, contribuyendo así a maximizar los beneficios de la Sucursal.

Para ello el trabajo se desarrolla en 2 capítulos con tres aspectos fundamentales:

- Fundamentación teórica.
- Aplicación de las herramientas seleccionadas.
- Propuesta de acciones a ejecutar.

Planteamiento del Problema: Carencia de la utilización de herramientas vinculadas entre sí que den respuesta a los problemas de calidad, los aseguramientos materiales y financieros presentes en el funcionamiento de la Sucursal Emprestur Cienfuegos, del MINTUR.

Para ello se plantean las siguientes interrogantes que deben quedar abordadas en el desarrollo de la investigación.

¿Cómo integrar y vincular variadas herramientas en la solución de problemas que repercuten en la calidad, los inventarios y las finanzas?

¿Cómo vincular la optimización de estos procesos con la eficiencia de la empresa?

¿Cómo se asocia el sistema de gestión de la calidad con las finanzas y la logística, para lograr la satisfacción de los clientes?

En esta investigación se plantea llegar hasta la facilitación al área económica de los informes que emite el sistema SAMEROT, una vez que procesa la información de sus bases de datos en los formatos habilitados para el método de inventarios ABC, el que será utilizado como información estadística para la proyección del flujo de caja en sus egresos por proveedor, al mismo tiempo que facilita al grupo de trabajo de Aseguramiento información para adquirir los productos de mayor demanda garantizando un ciclo de rotación adecuado, con el objetivo de no inmovilizar recursos financieros que perjudican el capital de trabajo o fondo de maniobra teniendo en cuenta el déficit existente en la Sucursal.

Hipótesis. Si se utilizan de manera ordinaria las tres herramientas seleccionadas, se obtiene una información más detallada y viable para una mejor administración de los recursos y una correcta toma de decisiones financieras.

En la realización del trabajo se tuvo en cuenta los resultados de:

*Trabajo final Diplomado especializado de Gestión Contable y Financiera.
Lic. María A. Quintero Quintero.
Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur" Cienfuegos.*

- Matriz DAFO.
- Encuestas de satisfacción a los clientes.
- Evaluación de proveedores.
- Método de inventarios ABC.
- Resultados en Consejos de dirección y Comités de calidad.

Se han utilizado métodos de investigación filosófico general dialéctico materialista; métodos teóricos y métodos empíricos.

DESARROLLO.

CAPITULO I

FUNDAMENTACION TEORICA.

El objetivo de este acápite es profundizar en el carácter integrador y sistémico de la logística, la calidad y las finanzas según el orden y contenido del enfoque en sistema.

Para tener un marco de referencia adecuado al desarrollar el enfoque en sistema, es conveniente recordar algunas definiciones y propiedades básicas de los sistemas. (Torres/ Dadunas y Mederos,2003)

° Un sistema es un conjunto de elementos, al menos dos, conectados de una forma organizada. Estos elementos y sus conexiones han sido identificados por el hombre como un conjunto de especial interés para cumplir una misión.

Los pasos fundamentales que sintetizan el enfoque en sistema son:

1. Establecer las premisas, las bases, los elementos determinantes del sistema y su misión.
2. Definir la composición del sistema. Comprende la determinación de los componentes, las fronteras que limitan su alcance y extensión y la selección del ambiente total que lo rodea, de los elementos que integran su entorno.
3. Definir para cada elemento componente el objetivo que debe cumplir para alcanzar la misión.
4. Desarrollar un modelo sea verbal, escrito, gráfico o matemático que sirve de base para establecer los integradores del sistema. Esto es, la secuencia operacional metodológica que corresponda al carácter dinámico del mismo, así como las instalaciones, equipos, medios técnicos y recursos humanos que posibiliten el accionar del sistema.
5. Definir los evaluadores del sistema, el conjunto de indicadores técnicos y económicos que permiten comprobar si el sistema cumple su misión.

6. Posteriormente se especifican los determinantes del sistema o sea, los elementos básicos que determinan la composición del sistema, su alcance y extensión. Ellos son: el flujo material y el flujo de información que a él se asocia desde un origen hasta un destino, así como el flujo financiero.

7. Por último se especifica la misión del sistema que está relacionado con crear el valor asociado al tiempo y lugar en que debe encontrarse el producto para el cliente o usuario final, expresada generalmente como: asegurar el material o producto especificado y requerido, en el lugar debido y en el momento oportuno, con el mínimo costo.

Principales conceptos definidos por el sistema de normas ISO 9000-2001 y que se relacionan con el tema a tratar:

- Calidad: Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos.
- Requisitos: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- Manual de Calidad: Documento que especifica el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización.
- Sistema de Gestión de la Calidad: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- Objetivo de la Calidad: Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.
- Mejora de la Calidad: Parte de la gestión de la calidad enfocada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.
- Proceso: “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar elementos de entrada en resultados”. Luego, añada que los elementos de entrada para un proceso son generalmente el resultado de otros

procesos. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar entradas en salidas (Anexo 1)

- Fichas de procesos. Documentos que establecen los recursos, controles, responsables y forma de medirlo.
- Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- No Conformidad: Término que define la norma ISO 9000:2000 como cualquier incumplimiento de un requisito específico.... Donde lo sucedido no era lo que se requería o esperaba.

La Real Academia Española. Define como eficiencia la virtud y facultad para lograr un efecto determinado.

Consolidando ambos conceptos podemos sintetizar que un proceso eficaz es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar entradas en salidas con el objetivo de lograr un efecto determinado.

Según la Norma ISO 9000:2000, el enfoque basado en procesos consiste en la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión.

El enfoque basado en procesos o gestión por procesos en las organizaciones es la forma más eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de los usuarios internos y externos con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Así la adopción de un Sistema de gestión de la calidad debe ser una decisión estratégica de la organización, su diseño e implementación dependerán de las diferentes necesidades, objetivos particulares, productos suministrados, procesos empleados y el tamaño y la estrategia de la organización.

Una vez tomada la decisión es necesario elaborar un cronograma donde se tenga en cuenta todos los requisitos que exige la norma (Anexo 2).

Las normas ISO 9000, en su versión del año 2000, se fundamentan en ocho principios para la gestión de la calidad que reflejan el consenso internacional sobre el tema. Dentro de estos principios se encuentran cuatro (4) íntimamente relacionados con el tema objeto de análisis en este trabajo:

- d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- e) Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- f) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Por otra parte y formando parte del sistema de información empresarial necesario para la toma de decisiones se encuentran los estados de flujos financieros los que han constituido objeto de estudio de diferentes especialistas en el campo de la economía, Gil Morell / hace una importante compilación.

El estado de flujos financieros informa acerca de la procedencia de los fondos que la empresa ha utilizado en una etapa determinada, así como del uso que de estos ha realizado en dicha etapa. Este estado, a diferencia del estado de situación, brinda una visión dinámica, la cual complementa la información estática brindada por el estado de situación, por lo que constituye un instrumento de gran utilidad en la evaluación de la gestión empresarial. Es importante

considerar que este estado puede ser utilizado tanto para hacer evaluaciones retrospectivas como prospectivas.

Los estados de flujos financieros más comunes actualmente son el Estado de Origen y Aplicación de Fondos (EOAF), con base en el capital circulante y el EOAF que se basa en el flujo de la tesorería o efectivo, que se conoce también como Estado de Flujos de Tesorería (EFT), de *Cash Flows*, de Flujos de Efectivo o de Flujos de Caja.

Para la administración del Efectivo se utiliza esta herramienta muy importante llamada Flujo de Caja o de Efectivo, la que parte de contabilizar las entradas y salidas a la caja y banco y que tiene como resultado el saldo de este para las empresas. El flujo de caja es la herramienta básica indispensable para quien administre el dinero en una Empresa.

Los administradores financieros responden a las tareas fundamentales en relación con la gestión del Efectivo:

Pronóstico de resultados que se esperan, por ejemplo Flujo de Efectivo.

Manejo y uso correcto del Dinero.

Mayor rendimiento de cada Peso Efectivo - Inventario - Cuentas por Cobrar.

Necesidades futuras de efectivo.

Posibilidades de crédito, bajas o altas, según fuentes.

La determinación de los flujos de efectivo permitirá alcanzar una administración óptima de la liquidez en nuestras organizaciones, así como identificar problemas que pudieran ocasionar la quiebra en un determinado período. Entre las ventajas de la elaboración del Presupuesto de Efectivo aparecen las siguientes:

- Detectar en qué períodos habrá faltantes y sobrantes de efectivo y a cuánto ascenderán tomando las previsiones para contrarrestar los déficit y reinvertir los sobrantes.

- Determinar si las políticas de cobros y pagos son las óptimas.

- Determinar si los proyectos de inversión son rentables.
- Diagnosticar cuál será el comportamiento del flujo de efectivo a través del período o períodos que se analicen.

Las Bases Generales del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial definen el Flujo de caja como, _ Método financiero que permite conocer el superávit o déficit de efectivo, en un periodo dado, proyectar y realizar oportunamente, los cobros y pagos, prever la necesidad de un préstamo y definir sus plazos de amortización, con un mínimo de costo, la disponibilidad de efectivo, para la compra de activos fijos o para otras inversiones, programar, con tiempo, la financiación de sus operaciones, etc.

La situación en estos últimos años ha permitido dar un nuevo impulso a la economía, facilitando su tránsito por un período de recuperación. Un grupo de criterios que ayudan al carácter transformador se han ido abriendo paso, entre otros, el cambio del concepto de "abastecer" por el de "vender", la tendencia a la aplicación del concepto de logística en su carácter integrador y la utilización de las técnicas de marketing.

Al analizar el concepto de logística del *Council of Logistic Management*, "La logística es todo el proceso de planificación, gestión y control del flujo eficiente y eficaz de las materias primas, materiales en proceso y productos terminados, servicios y la información asociada desde un punto de origen a un punto de consumo, con el propósito de cumplir los requerimientos de los clientes" (ver Conejero González,. Daduna, Henríquez Menoyo, Mederos Cabrera, Torres Gemeil, 1997)

La comprensión creciente del carácter sistémico de la logística por parte de directivos, se ha puesto de manifiesto en diversas instituciones, al incorporar en sus estructuras el concepto de logística.

Trabajo final Diplomado especializado de Gestión Contable y Financiera.

Lic. María A. Quintero Quintero.

Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur" Cienfuegos.

LOGÍSTICA Es aquella parte del proceso de la Cadena de Suministro, que planifica, instrumenta y controla el flujo y el almacenamiento eficiente de los bienes servicios e información entre los puntos de consumo y de origen, con el fin de satisfacer los requerimientos del Cliente. (CLM, 1998)

CADENA DE SUMINISTROS Es la integración de los procesos clave de un negocio, desde los usuarios finales y a través de los proveedores primarios que suministran productos, servicios e información que agrega valor para los Clientes y los otros involucrados. (The Global Supply Chain Forum, 1998).

En la esfera económica, la definición de la logística se da como el de un sistema o engranaje que garantiza el movimiento eficiente del producto desde su fuente de origen hasta la entrega final al cliente. Su objetivo fundamental es "entregar los surtidos requeridos, con la calidad deseada, en las cantidades necesarias, en el momento preciso, en el lugar adecuado y con el menor costo posible".(Torres/Daduna/Mederos. Cuba.2007.)

CAPITULO II.

APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS SELECCIONADAS.

Solución al problema.

2.1 La calidad.

Entre los objetivos trazados por Emprestur Sucursal Cienfuegos desde el año 2007, se encuentra lograr el diseño e implantación del Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001: 2001, para lo cual se hizo necesario realizar una serie de pasos.

Considerar lo que sucede en la empresa: para ello se realizó un diagnóstico, considerando las principales actividades, la situación que presentan desde todos los puntos de vistas, desarrollo alcanzado, permanencia en el mercado, aseguramientos para su desarrollo, situación con los costos, satisfacción de los clientes, experiencias anteriores en la elaboración de procedimientos, determinación de los procesos claves, entre otros.

1. Realización del Diagnóstico.

Para saber la situación actual de la entidad en esta materia se utilizaron diferentes vías:

- Información sobre satisfacción de los clientes.
- Encuentros con trabajadores de los distintos grupos de trabajo.
- Encuentro con los dirigentes y funcionarios.
- Participación en los Consejos de dirección.

Resultados finales: (**Anexo 3**)

A partir de estos resultados se pasa a la segunda etapa:

Puesta en marcha del Sistema de gestión;

1. Compromiso de la alta dirección:

La alta dirección se encuentra comprometida con el desarrollo e implementación del Sistema de gestión de la calidad, para ello realizó las siguientes acciones:

- comunicó a todos los trabajadores la necesidad de implantar este sistema para satisfacer los requisitos de los clientes tanto internos como externos,
 - para ello se definió la política de calidad y los objetivos para cumplirla,
 - se nombro mediante Resolución al Representante de la calidad, estableciendo la responsabilidad y la autoridad pertinente.
 - Se estableció la política del Sistema de gestión de la calidad, se asocio los objetivos estratégicos con cada una de las partes para garantizar su cumplimiento, fue revisada la Misión y Visión de la empresa.
 - Se definió el alcance para la implantación del Sistema de gestión donde se considero que los servicios donde se implantaría están en:
 - Construcción y mantenimiento de jardines.
 - Control de vectores.
 - Servicios técnicos. (Electricidad, construcción y montaje de conductos para sistemas de clima y ventilación.)
2. Establecer el Comité de Calidad de la dirección y los grupos de mejoras de las áreas involucradas en el sistema.
 3. Elaboración del Cronograma de Implantación.

El cronograma de implantación recoge las acciones a realizar por la organización para eliminar las deficiencias detectadas, (**Anexo 2**) se chequea bimensualmente en el Comité de Calidad.

Como parte de este cronograma se ha elaborado y aplicado la documentación del Sistema de gestión de la Calidad donde se ha tenido en cuenta:

1. El mínimo de recursos disponibles,
2. La dificultad en la comprensión y aplicación de normas: y,
3. Los costos involucrados en la implementación y mantenimiento del sistema.

4. Se elaboró el Manual de Calidad y los procedimientos específicos para dar cumplimiento a su alcance, así como las fichas de todos los procesos.
5. Se comenzó aplicar el procedimiento contable para el registro de los costos de calidad, establecido por la Casa Matriz, donde se contempla las normas y regulaciones para el registro contable de estos, con el objetivo de conocer su incidencia y costo en la eficiencia de la entidad.

Hasta el momento y como resultado de la aplicación del Sistema de gestión de la calidad, se han podido valorar y dar seguimiento a problemas que afectan los resultados de la gestión empresarial y que más adelante relacionaremos.

Pudiera cuestionarse que relación tiene la implantación del Sistema de gestión de la calidad con la logística y las finanzas, pues todo esta relacionado y su respuesta está en la aplicación de sus principios básicos. Como parte del proceso de retroalimentación llevado a cabo en la implementación se aplicaron encuestas a los clientes en este periodo con los siguientes resultados:

Número Total de Clientes	90
Número de Clientes encuestados	43
Índice de Satisfacción Global	81 %

Uno de los problemas fundamentales que señalan los encuestados está dado en el incumplimiento en término de los contratos pactados por falta de continuidad en los suministros en obras y de respuesta rápida ante averías; todo ello provocado por diferentes factores, estando entre otros; la falta de información científicamente argumentada para el establecimiento de máximos y mínimos en los inventarios, el déficit de capital, los altos saldos en cuentas por cobrar con más de 30 días, la compleja situación que presenta la disponibilidad de recursos demandados por los clientes de difícil localización.

La determinación del capital de trabajo, tiene que ver con la liquidez y los plazos de pago de las deudas. Dentro de las decisiones que afectan la liquidez esta el control de inventarios y éstas tres situaciones están presentes en la Sucursal, lo que urge buscar soluciones que den respuesta a esta necesidad.

2.2 La logística. Utilización del método de inventario ABC.

Con el objetivo de dar respuesta a los problemas presentes en la Sucursal se han desarrollado una serie de acciones; dentro de ellas se encuentra la evaluación del proceso de logística y su gestión adecuada, para conseguir que los productos y los servicios estén en los lugares que les corresponde en el momento preciso y en las condiciones exigidas por el cliente, tratando de establecer una adecuada coordinación y enlace del mercado, las actividades operativas, y el aprovisionamiento de la empresa.

Aunque esta actividad no se considera en una empresa productiva como un proceso clave, a los efectos prácticos si lo es, teniendo en cuenta que es la entrada principal del proceso productivo.

Por otra parte el Sistema de gestión de la calidad, tiene que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, precisando por escrito la manera como se hacen y registrando los resultados para demostrar que se hicieron.

Dentro del Sistema de gestión de la calidad uno de los procedimientos documentados que fue elaborado es el Proceso de compra (Anexo 4) y dentro de él la evaluación de los proveedores (Anexo 5), los que forman parte del sistema logístico.

Para cumplir con estos preceptos y dar cumplimiento a esta norma de la ISO 9001, se elaboró el procedimiento de Evaluación a los proveedores, formando parte del Procedimiento general de Identificación y evaluación de proveedores, como un mecanismo de retroalimentación necesario. Hasta el momento se han evaluado los

proveedores principales (Anexo 6), este procedimiento esta estrechamente vinculado con el aspecto anteriormente analizado.

Dentro de la Empresa es necesario que la Gerencia decida sobre dos cuestiones básicas:

- La cantidad de capital disponible para la financiación del Inventario.
- El nivel medio de servicio que la empresa pretende proporcionar a sus clientes.

Frecuentemente surge un conflicto entre estas dos decisiones, puesto que el área de aseguramiento desea inventarios elevados con el fin de responder ante las exigencias de la producción, mientras que el Departamento Contable o Financiero trata de reducir el capital invertido en Inventario. Sólo la evaluación económica puede resolver satisfactoriamente este conflicto.

Es importante mantener cierta liquidez para disminuir el estado de incertidumbre por lo que se tiene que tener claro los plazos de pago de las deudas y la evaluación de las posibles deudas de acuerdo a la demanda, dentro de las decisiones que afectan la liquidez esta precisamente el control y la gestión de los inventarios, lo que a su vez afecta la disponibilidad de capital de trabajo.

Según el criterio de Conejero González/Corso Bacallao y Hernández Ávila, el inventario es capital de trabajo inmovilizado convertido en productos, conservado en almacenes y sometido a riesgos, concepto con el que coincidimos en su totalidad.

Existen diferentes causas en la Sucursal que provocan estos conflictos actualmente:

- Falta de capital de trabajo
- No estar acorde con el desarrollo técnico y tecnológico en las instalaciones, equipos y medios empleados en los procesos logísticos.
- La racionalidad económica en el uso de los recursos humanos y materiales.

Trabajo final Diplomado especializado de Gestión Contable y Financiera.

Lic. María A. Quintero Quintero.

Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur" Cienfuegos.

- Las reglas jurídicas, normativas, organizativas y morales vigentes que regulan las relaciones humanas y el empleo de los recursos materiales.
- Falta de planificación integral de los procesos logísticos como método integrador básico y la retroalimentación con el análisis de los resultados como un medio de mejoramiento continuo.
- Falta de análisis del flujo material, flujo de información y flujo financiero.
- La incertidumbre en el pronóstico de demanda, en los períodos de entrega o en la calidad y cantidad de productos recibidos, las que constituyen una amenaza que puede mitigarse con reservas almacenadas que neutralicen esas contingencias, pero que hacen una rotación lenta de inventarios y la inmovilización de recursos materiales y financieros.

Para la determinación del Cálculo del Inventario Promedio que necesita la empresa se emplea la siguiente fórmula:

- **Inventario Promedio = CV / RI**
- CV: Costo de Ventas
- RI: Rotación de Inventario

El conocimiento de la inversión promedio en inventarios es básico y para esto se deben determinar sus características y niveles, a partir de determinar:

- Si las partidas de estos son más altas en materia prima, producción en proceso o productos terminados.
- La relación entre el nivel de inventario y el dinero invertido en estos. Esta relación nos informa del nivel de precios con que adquirimos estos inventarios.

Para la administración de inventarios se emplean diferentes técnicas:

- A) Sistema de inventario ABC;
- B) Cantidad económica de pedido,

C) Punto de reorden (tiempo de espera por consumo diario).

D) Otras.

Utilizando la técnica más adecuada la organización está obligada a asegurar que los flujos de cada inventario se administren de forma eficiente, independientemente al método que se elija.

Como respuesta a los problemas existentes y teniendo en cuenta las características de la Sucursal el Grupo empresarial Emprestur SA, sugirió la utilización del Método de inventarios ABC; y para ello se han realizado una serie de acciones:

- se ha capacitado al personal encargado de la logística para mediante la utilización de métodos científicos llevados a técnicas automatizadas y métodos estadísticos se pueda dar respuesta a las necesidades de información y recursos necesarios para solucionar los problemas asociados con este proceso,

- se incorporó el Método de inventario ABC o Diagrama de Pareto como técnica de uso universal al sistema automatizado de inventarios SAMEROT, fue realizado un trabajo de conjunto con los programadores del sistema teniendo en cuenta los informes puntuales que se debían generar, se utilizó como criterio el uso valor de los inventarios (Anexo7).

Este criterio se refiere a un número de unidades de un surtido específico en un periodo de tiempo por su costo unitario, el que puede ser para entradas o salidas.

La información que generó este proceso resulta de gran utilidad para la toma de decisiones tanto la relacionada con la adquisición de inventarios como con las finanzas y la satisfacción a tiempo de las necesidades de la producción y por ende de los clientes externos.

Aunque falta un mejor empleo de la información brindada en las tablas de salidas del proceso automatizado por parte de la Dirección de aseguramiento, consideramos que si ha facilitado la introducción de mejoras y la obtención de la información necesaria para la proyección de las compras y los pagos.

Con el método de inventario ABC, los inventarios quedaron divididos en tres categorías fundamentales de acuerdo a la importancia. La clase A incluye aproximadamente el 20% de los artículos y el 80% del valor. Por su parte la clase B contiene el 30% de los artículos y el 15% del valor. Finalmente, la clase C incluye el 50 % de los artículos y representa el 5% del valor.

Según la Ley de Pareto cuando se emplea este método a los inventarios se considera que:

- Los artículos A, representan la menor cantidad más significativa, son los que se deben tener en el inventario y a los que, se les aplicará un control especial para prevenir fallas en su disponibilidad.
- Los artículos B, son los artículos que no son los más importantes, pero su falta puede causar serias afectaciones al funcionamiento de la empresa, a ellos se les puede aplicar de nuevo el criterio y discernir objetivamente la cobertura que se les asignaría y discriminar aquellos cuya permanencia en el inventario no se justificaría.
- Los artículos C, deben ser constantemente analizados para decidir su permanencia en el inventario. Se deben emplear compras circunstanciales, por lo que previamente se debe tener información para su localización, siendo obtenida fundamentalmente a través de la evaluación de proveedores, con vista a acortar los periodos de desabastecimientos que pudiera presentarse.

Los porcentajes indicados para cada estrato son sólo indicativos y no deben tomarse como raseros rígidos para la estratificación (distribución de individuos o grupos en estratos superiores e inferiores), es necesario evaluar cada caso de manera particular y aquí es donde se combina con la experiencia para obtener el resultado esperado, también depende del criterio de estratificación que se seleccione, en la versión introducida hay varios criterios y puede obtenerse la información de acuerdo a las necesidades de quien desee trabajar con ella; criterios de acuerdo con el valor que representa la moneda nacional, la divisa, el precio total, el importe en moneda nacional, el importe en divisa, el importe total, el total de salidas, cantidad de veces que salió, entre otros .

En el ejemplo que anexamos se aplicaron los criterios cantidad de producto que salió por cuenta contable, por importe de salida y por volumen de compra a proveedores (Anexo7).

El método es útil al facilitar información de manera automatizada, pero es necesario tener en cuenta que de acuerdo al tipo de trabajo que se este realizando así serán los recursos que ésta demande, se puede ver más claramente en la actividad de Mantenimiento constructivo, donde se trabaja en varios procesos a la vez y en diferentes objetos de obras; por lo que puede existir una alta demanda de elementos de pared, arena, cemento cuando se está en estructuras, y si seguimos el criterio cantidad de productos en salida, los clasificaría en A, sin embargo cuando la obra entra en terminaciones los pedidos son muy específicos y fundamentalmente en reparaciones que es el trabajo que más realiza la Sucursal y en este momento seria otra la selección en la estratificación.

Esto quiere decir que no siempre el método de inventarios ABC va a resultar, debiendo utilizarse la documentación técnica elaborada para cada obra y que es solicitada en las Cartas límites (documento establecido en Procedimiento documentado del Sistema de gestión de calidad PGPP-003 Proceso de compras (Anexo 4), que define la cantidad de materiales a utilizar y los utilizados en un periodo de tiempo dado, según el objeto de obra u o servicio a ejecutar).

Aunque existen variados métodos para la previsión de la demanda, el seleccionado fue este al considerarlo adecuado a los requerimientos de la Sucursal, pudiendo combinarse con otros en dependencia de las condiciones de cada situación.

Para el caso de averías que es lo más difícil de pronosticar, se puede utilizar el método teniendo en cuenta las salidas con el criterio cantidad, fundamentalmente en servicios técnicos para las que es necesario un stock de recursos y el empleo de este método facilita dar una respuesta más acertada.

La logística establece un balance material entre el origen y el destino, entre proveedores y clientes y juega un papel estabilizador entre ellos.

Es importante consultar los resultados que generan las tablas de salida con personal de experiencia para que no se escapen productos necesarios que el artificio matemático no valoró.

La aplicación de esta herramienta contribuye de manera general a tomar mejores decisiones, en la mayoría de los suministros a adquirir; al emplearlo por nosotros se determina:

- la periodicidad con que se necesita su adquisición para poder planificar en el flujo de caja el periodo de pago de acuerdo a los créditos otorgados por los proveedores,
- los máximos y los mínimos por cada renglón ,
- realiza una estratificación de los productos por el importe total de las salidas, teniendo en cuenta el criterio cantidad,
- la frecuencia de su necesidad de acuerdo a las bases de datos acumuladas, este informe es emitido por cuentas contables,
- relaciona las facturas por suministradores para un periodo dado, marcando la fecha de vencimiento, la que es introducida con la recepción de acuerdo al crédito otorgado, con el objetivo de conocer el periodo de pago,
- en un solo informe se relacionan los productos comprados por cuentas contables a cada suministrador con especificaciones de cantidad e importe en ambas monedas, esto hace que sea de fácil localización los productos a adquirir en futuras compras con un precio de referencia, facilitando de antemano la previsión de fondos para su adquisición.

Como ninguno de los modelos que se utilizan para realizar previsiones es el ideal, es conveniente hacer uso de métodos cuantitativos y cualitativos y atender a los distintos resultados para llevar a cabo las previsiones definitivas.

Se anexan los informes derivados de este análisis para un periodo de junio 2008. (Anexo 7)

2.3 El flujo de caja como herramienta para la administración del efectivo.

Como tercer aspecto vinculado con el tema de análisis y que fue tenido en cuenta para el desarrollo de este trabajo, se encuentra lo establecido en las Bases Generales del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, donde se plantea la importancia que tiene para la empresa la planificación del flujo de caja consistente básicamente, en la previsión de los futuros ingresos y pagos de la entidad, durante un periodo determinado, constituyendo una herramienta ágil y operativa de trabajo, de gran importancia, para la toma de decisiones por parte de la dirección y que parte de la necesidad que tiene la empresa de enfrentar las compras y su gestión financiera en general.

Para la administración del Efectivo se utiliza esta herramienta, la que parte de contabilizar las entradas y salidas a la caja y banco y que tiene como resultado el saldo de éste para las empresas. El flujo de caja es la herramienta básica indispensable para quien administre el dinero en una Empresa.

Surgió en la década de los 60 del siglo XX en los Estados Unidos de América y por su importancia dada en la información que suministraba, adquirió gran difusión en el mercado.

El flujo de caja, permite conocer el superávit o déficit de efectivo, en un periodo dado, proyectar y realizar oportunamente, los cobros y pagos, prever la necesidad de un préstamo y definir sus plazos de amortización, con un mínimo de costo, la disponibilidad de efectivo, para la compra de recursos de todo tipo incluyendo inversiones, programar, con tiempo, la financiación de sus operaciones, etc.

La proyección se formaliza en un documento o estado, por tipo de moneda con que opere la entidad. Su proyección, análisis, control y actualización, se realizara con la periodicidad que requiera la organización económica empresarial en cuestión, para seguir con la suficiente precisión, la marcha de la liquidez de la entidad y sus variaciones. La práctica ha demostrado que la elaboración frecuente de los flujos de caja, incrementa el dominio de la actividad financiera.

Para la proyección del flujo de caja se utiliza además la información de los estados financieros y del plan, la proyección operativa. Esta se formaliza en un documento o estado, por los tipos de moneda con que opera la Sucursal. Su proyección, análisis, control y actualización, se realiza con la periodicidad mensual, para seguir con la suficiente precisión la marcha de la liquidez de la entidad y sus variaciones, esta herramienta es muy necesaria en empresas que trabajan sin capital y con una disponibilidad financiera en déficit casi frecuentemente, como es nuestro caso. (Anexo 8)

Los administradores financieros responden a las tareas fundamentales en relación con la gestión del Efectivo:

1. Pronóstico de resultados que se esperan, por ejemplo Flujo de Efectivo.
2. Manejo y uso correcto del Dinero.
3. Mayor rendimiento de cada Peso Efectivo - Inventario - Cuentas por Cobrar.
4. Necesidades futuras de efectivo.
5. Posibilidades de crédito, bajas o altas, según fuentes.

Se hace necesario determinar un nivel mínimo de caja para operar, el que viene dado por las características de la entidad, por ejemplo: los días de cobro y pago.

El flujo de caja, constituye la herramienta fundamental de trabajo para la administración financiera, a partir del plan aprobado por año y su desglose por meses, su proyección o pronóstico operativo por meses desglosado por semana y/o día según se requiera. La ejecución real se debe controlar con igual periodicidad.

Al poseerse la información operativa de los recursos demandados por la logística se puede realizar un flujo de caja que de respuesta a la disponibilidad y liquidez que se necesita para ejecutar eficientemente la actividad productiva.

Para su elaboración se necesita conocer volúmenes y calendarios de ventas, condiciones de créditos a clientes, volúmenes de compras y calendario condiciones de créditos de proveedores, periodicidad y volúmenes de otros pagos.

Se debe fijar un mínimo de efectivo que permita operar sin problemas, cuando exceda se debe buscar alternativas para uso, pudiendo ser el anticipo de pagos futuros.

Las finanzas deben asegurar que los flujos de inventarios se administren de forma eficiente.

Para el caso específico de los trabajos asociados con las reparaciones capitales a las instalaciones del turismo en el territorio, se trabaja con cobros anticipados para financiar los suministros y parte de los insumos del constructor, por lo que utilizando la información operativa del área técnica se puede proyectar el mayor volumen de ingresos y egresos en ambas monedas, considerando que la actividad de construcción representa más del 50% de la producción mensual y que de manera proporcional se le asocian los recursos, lo que facilita el trabajo.

2.4 Vinculación de las tres herramientas. Implantación de Sistemas de gestión de la calidad, método de inventario ABC y flujo de caja.

¿Como se ve la integración de estos sistemas? (Anexo 1)

El de logística esta compuesto por tres subsistemas, que tienen implícitas las relaciones financieras y el Sistema de gestión de la calidad:

- aprovisionamiento ,
- producción ,
- distribución.

- _ En el aprovisionamiento:

La gestión de adquisición de los materiales integrada por la compra, colocación, carga y traslado de los mismos desde los puntos de adquisición a los almacenes de insumo.

El almacenamiento, el control de los inventarios y la formación de los pedidos solicitados por el proceso de producción.

Los recursos, compuestos por: las personas, los medios, los equipos, las instalaciones y los documentos utilizados en los procesos de manipulación, transporte y almacenaje de los materiales.

La reparación y mantenimiento de los equipos y los medios.

—

- *En la producción:*

La manipulación, el transporte interno y el almacenamiento temporal de los materiales que aseguren la continuidad del proceso de producción.

El sistema de recogida, reutilización y eliminación de los desechos de la producción.

El envase y el embalaje de los productos terminados y el traslado de los mismos a los almacenes de distribución.

Las personas, las instalaciones, los equipos, los medios y los documentos utilizados en estos procesos.

La reparación y mantenimiento de los equipos y medios utilizados en los procesos antes mencionados.

- *_ En la distribución:*

El almacenamiento, la formación de pedidos y el traslado de los productos terminados desde los almacenes a los puntos de destino.

El control y la conservación de los inventarios de productos en los almacenes, en el transporte y en los puntos de destino.

La recepción, preparación y colocación de los productos en los puntos de destino.

Las personas, las instalaciones, los medios de unitarización y los equipos utilizados en la distribución.

Los documentos asociados a estos procesos.

Del ambiente total que rodea al sistema se seleccionan aquellos elementos que pueden influir en el flujo de materiales, de información y financiero. Estos elementos constituyen el entorno del sistema. Y entre otros están los siguientes:

- Las ofertas de los suministradores, los ciclos de entrega, la calidad de las materias primas, los componentes ofertados y las formas de pago.
- La disponibilidad financiera de la organización para adquirir los materiales.
- La objetividad de los planes de producción, basados en los balances de carga y las demandas del mercado.
- El mantenimiento de las instalaciones que eliminan las roturas y paros imprevistos de la producción.
- La organización del trabajo sobre bases científicas que asegure el ritmo de la producción planificado.
- El cumplimiento de las normas de consumo material.
- La cantidad de producción defectuosa que tenga que ser elaborada de nuevo.
- La disponibilidad de energía en todas las formas que se utilice por la organización.
- La protección al trabajador que evite accidentes, la protección contra los robos e incendios, desvío de recursos, pérdidas de materiales y otros componentes.
- El comportamiento del pronóstico del nivel de las ventas.
- La cantidad de pedidos no previstos en los estimados de venta.
- El nivel de reclamaciones de los clientes por deficiencias cuantitativas y cualitativas en los productos.
- El grado de compromiso de la fuerza de trabajo con los objetivos concretos de los planes de aprovisionamiento, distribución y producción.
- Paros imprevistos de los equipos que procesan el flujo de información.

En los elementos anteriormente señalados está la vinculación con los tres sistemas básicos que analizamos en el trabajo; si no se prevé la llegada en tiempo de los recursos se alargan los cronogramas de ejecución lo que ocasiona que los ingresos previstos en el flujo de caja

no puedan ser ejecutados, al igual que la proyección de pago por las compras, el incremento de los imprevistos por falta de proyección o control de la calidad.

De suceder cualquier hecho relacionado con la mala calidad de los suministros, con la errónea utilización de los mismos, con la incorrecta aplicación de los procedimientos y con la no evaluación de la eficacia de los procesos, hace que se originen pérdidas que incrementan los costos por fallas en la calidad y no conformidades, provocando que no se satisfagan las expectativas de los clientes, se incumplan los compromisos y la política trazada por la empresa, de ahí la necesidad del Sistema de Gestión de la calidad que posibilite el monitoreo y la constante evaluación para la mejora de los procesos.

Con la implantación del Sistema de gestión de la calidad se ha logrado documentar todos los procesos a través de los procedimientos, ya sean generales, operativos o con instrucciones de trabajo, se evalúan las no conformidades y se aplican encuestas de satisfacción que nutren el sistema de gestión empresarial, ha posibilitado moderadamente la organización necesaria para cumplir los compromisos pactados tanto en ejecución de servicios como en su cobro y en pronto pago de suministros.

Con la utilización del método de inventarios ABC se trabaja en función de conocer estadísticamente con que frecuencia deben ser adquiridos los productos de acuerdo a la demanda, mantener stock mínimos para la continuidad del proceso, proyectarse de acuerdo a los periodos de créditos que otorgan los proveedores para la elaboración del flujo de caja con el objetivo de tener disponibilidad y no perder credibilidad ante los proveedores, al mismo tiempo que garantiza la adquisición oportuna de los suministros, con proveedores evaluados y la utilización adecuada de los recursos financieros al no comprar para almacenar.

La utilización de estas herramientas de forma vinculada permite una influencia directa en la administración del capital de trabajo y por ende en la mejor toma de decisiones desde el punto de vista económico –financiero y de abastecimiento influyendo en;

- El incremento de la rotación de los inventarios para con esto lograr que las ventas que se realicen traigan consigo menor nivel de inventarios, con su ahorro en almacenamiento y otros gastos que esto acarrea.
- Reducir los días de cobro. Esto hace que tengamos una liquidez real mayor y no tengamos que solicitar préstamos para cubrir los déficits que se generen por un proceso incontrolado y una deficiente proyección o previsión financiera.
- Tratar de retrasar los pagos. No a un nivel de convertirse en un mal pagador, pero si haciendo un uso eficiente del crédito que nos han dado los proveedores.
- Cumplir en tiempo y forma con el financiamiento necesario para asumir los trabajos que se contraten, alcanzando un nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de manera adecuada.

2.5 Propuesta de acciones.

Teniendo en cuenta todas las irregularidades que se han tenido, se elaboró un Plan de Acción para implantar Sistema de gestión de la calidad. Cronograma (Anexo2).

Para la proyección eficiente del flujo de caja se trabajo con los saldos acumulados de cuentas por cobrar y pagar por proveedores o clientes, el plan del año, el plan operativo y los resultados del método de inventario ABC para los futuros proveedores y montos a erogar en adquisición de inventarios y en la estrategia logística.

Todo este trabajo se pudo realizar teniendo en cuenta que están identificados los principales problemas y los métodos de solución.

CONCLUSIONES.

- La implantación del Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta importante para elevar el desarrollo de la organización a planos superiores.
- Para que se implante el sistema de Gestión de la calidad la Alta Dirección deberá estar empeñada en la obtención del certificado que lo acredita, para ello debe involucrar a todos los miembros.
- La elaboración del Flujo de caja con los elementos que dan los sistemas asociados constituye una imperiosa necesidad para cumplir las metas trazadas.
- La Dirección de aseguramiento debe poner en práctica los resultados de los métodos estudiados y aplicados al sistema de inventarios SAMEROT de manera permanente, de lo contrario continuara incrementando inventarios en almacén, inmovilizando recursos financieros y materiales sin dar respuesta oportuna a las necesidades de la producción y de los clientes externos.
- La utilización de estas herramientas de forma vinculada permite una influencia directa en la administración del capital de trabajo y por ende en la mejor toma de decisiones desde el punto de vista económico –financiero y de abastecimiento.
- No hay método de pronóstico perfecto por lo es necesario saber utilizar las bondades de cada uno y buscar dentro de lo posible su interrelación con los sistemas que se emplean.
- Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces puede utilizarlos para seleccionar un curso de acción favorable.
- En un proceso de toma de decisiones la información es la entrada y el proceso en sí utiliza y genera conocimiento para la acción. Este conocimiento junto con la experiencia, la capacidad de análisis y los propios juicios del decidor, finalmente conducen a tomar una decisión.

RECOMENDACIONES.

Se recomienda que:

- El plan de acción elaborado se convierta en una herramienta de trabajo del Consejo de Dirección y de cada uno de los directivos y trabajadores que integran la organización.
- Este trabajo se haga extensivo a cada una de las áreas productivas y demás direcciones que integran la entidad.
- Elaborar y utilizar el Flujo de caja en el proceso de dirección para una mejor toma de decisiones financieras teniendo en cuenta la información suministrada por el método de inventario ABC.
- Facilitar la actualización permanente de los créditos otorgados por los proveedores al personal técnico que procesa la información del sistema de inventarios SAMEROT, con el objetivo de reflejar el periodo de pago de manera acertada.

Bibliografía.

- Vélez Ignacio/Dávila Ricardo. Análisis y planeación financiera./ Dávila Ricardo Vélez Ignacio Dpto. de Administración Universidad Javeriana.[s.l, sn, 199?]. 10p.
- Curso Bacallao, Julio. La logística y el paradigma técnico científico contemporáneo./ Julio Corso Bacallao.-- La Habana : Centro de Investigación y desarrollo del comercio interior, 2005.--26p.
- Cuba. Ministerio del turismo. Manual de Normas y procedimientos Grupo empresarial Emprestur, SA. MINTUR.-- Grupo Empresarial Emprestur, SA, 2006.- 10 p.
- Cuba. Ministerio de turismo. Resolución 23/2000: Implementación de Flujo de caja en las entidades del MINTUR.--Grupo Empresarial Emprestur , SA. La Habana ,2000.-- 9p.
- CUBA. Consejo de Estado. Decreto Ley No. 187: Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.-- La Habana, 1988.-- 10p.
- Fábregas Cherenek, Yemil. Estudio sobre la aplicación del sistema AUTOGEST en la gestión automatizada de inventarios/ Yemil Fábregas Cherenek, Ronald Borrego Martínez; Norma Ruiz Echevarría, Tutor.--Trabajo de diploma.-- Universidad de la Habana (UH), 2006.--8h.
- Fundamentos generales de la logística.-- Manuel Torres Gemeil...[et.al]... La Habana-Berlín.- Primera edición. 2007.-399p.
- Gil Morell ,Inés María. El estado de flujos financieros utilizado en Cuba. Economía y Desarrollo, (La Habana) Vol. 128 (1): 22, Ene.-Jun. / 2001.

Trabajo final Diplomado especializado de Gestión Contable y Financiera.

Lic. María A. Quintero Quintero.

Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur" Cienfuegos.

- Godoy Collado, Mislady. Costos en la toma de decisiones, notas de clases de Diplomado Especializado en EH Perla del sur/ Mislady Godoy Collado.--Cienfuegos: Universidad Carlos Rafael Rodríguez. (UC), 2007.

- ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. Ginebra: ISO 200?.-171p.

- Logística. Temas seleccionados. -- Torres Gemeil Manuel...[et. al].-- Habana - Berlín Editorial Feijoo, 2004.—t 2.

- Partido Comunista de Cuba. Congreso quinto; La Habana, 1997/ P.C.C.-- Resolución Económica.—La Habana: Editora política., 1997.--30p.

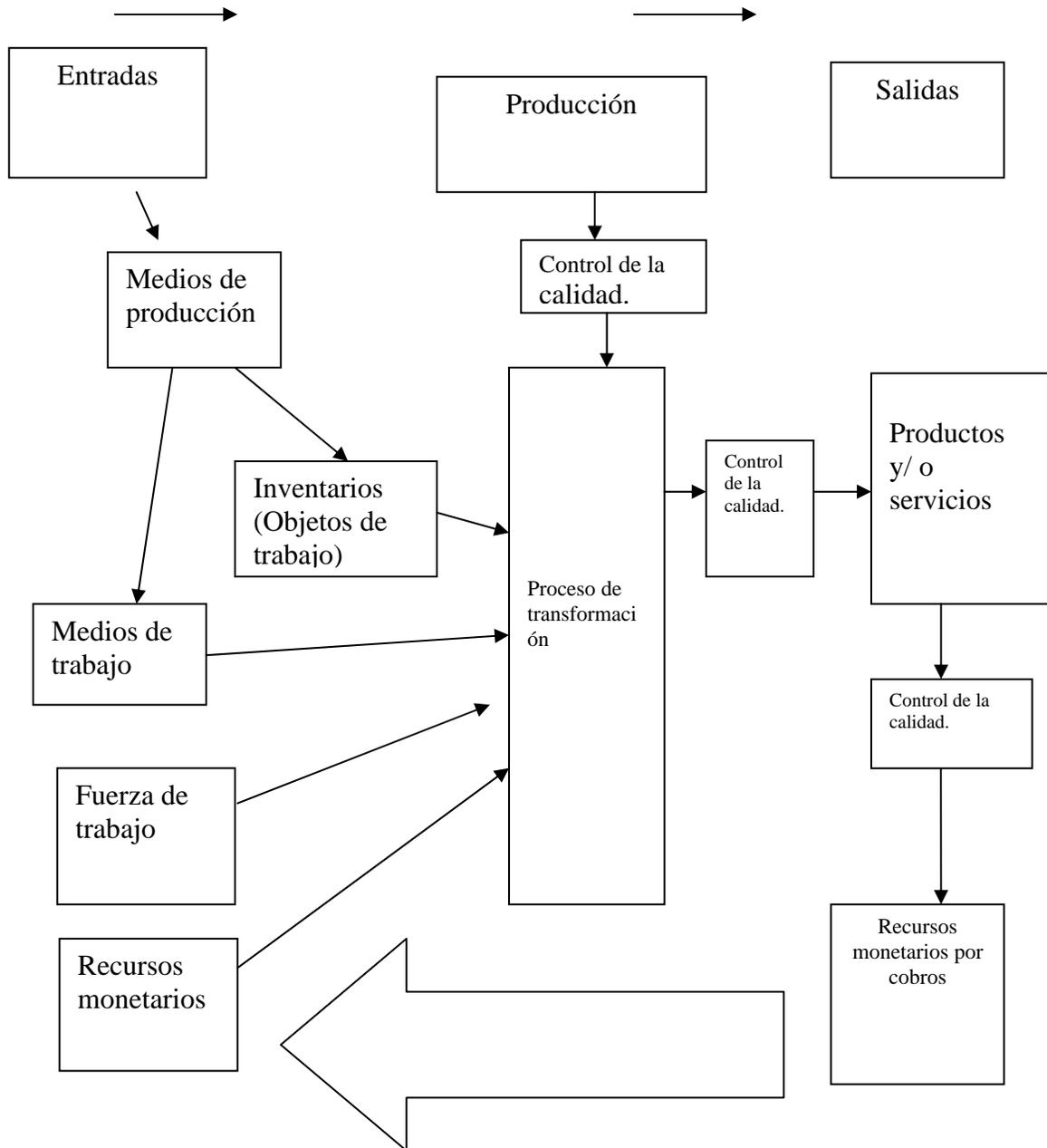
- Eficaz. En Diccionario de la lengua española.t1, (1992).—p.791-792.

- Linares Fales, Yunier. La Planificación Financiera, el Presupuesto de Efectivo y la función de la tesorería en la mejora del desempeño de las organizaciones y las relaciones con los bancos. Tomado de: [http:// www.betsime.disaic.cu/secciones/eco/](http://www.betsime.disaic.cu/secciones/eco/), 9 de noviembre del_2008.

- Yunier Linares Fales Especialista. Dirección Contable Financiera. Casa Consultora DISAIC. Cuba..-2008.-3pag.

ANEXO 1

Enfoque por procesos de la Sucursal Emprestur Cienfuegos.



ANEXO Nro. 2

Cronograma de implantación.

PLAN DE ACCION PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AÑO 2007-2008

N.	ACTIVIDADES	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1.	Nombrar Representante de Calidad por la dirección	■																					
2.	Ratificar o nombrar representante de cada área	■																					
3	Reestructuración de los Comités de Calidad		■																				
4	Capacitación al consejo de Dirección				■																		
5	Capacitación a técnicos					■																	
6.	Capacitación a obreros						■	■															
7.	Revisar la Política de Calidad		■																				
8.	Revisar los Objetivos de Calidad		■																				
9.	Definir estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad		■																				
10	Revisión de los procesos empresariales								■													■	■
11	Elaborar los procedimientos e instrucciones de trabajo																						
12	Implantación de los procedimientos e instrucciones de trabajo																						
13	Confección y establecimiento de los registros de Calidad																						
14	Revisar y adaptar el Manual de la Calidad																						
15	Implantación del manual de la Calidad																						
.	ACTIVIDADES	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre	

Trabajo final Diplomado especializado de Gestión Contable y Financiera.
Lic. María A. Quintero Quintero.
Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur" Cienfuegos.
ANEXO 3.

BANCO DE PROBLEMAS GESTION DE LA CALIDAD.

N°	Descripción	Solución de Carácter	
		Interno	Externo
1	El nivel de calidad alcanzado, en ocasiones no satisface a los clientes.	X	
2	Los suministros no están a la altura de la calidad exigida.	X	X
3	Los suministros y medios de trabajo no están acordes a los momentos actuales y en ocasiones son insuficientes.	X	
4	Falta de ética de algunos trabajadores con relación a la calidad.	X	
5	Ausencia de mecanismos estimuladores por la calidad	X	
6	No se aplican los costos de la calidad, en todas las fallas solucionadas.	X	
7	Deficiente mecanización y mini mecanización para la ejecución de trabajos específicos	x	x
8	Insuficiente instrumentos para el control de las normas técnicas	x	
9	El personal técnico no esta en función de los objetivos de la calidad en cada obra.	x	X
10	Falta de conocimientos en materias de calidad.	X	
11	Son rechazados la aplicación de los procedimientos de calidad, alegando que su aplicación significa papeleos.	X	
12	Los inversionistas exigen calidad en los trabajos y de manera general se cumplen, pero lo ejecutado en función de ello no esta documentado en la mayoría de los procesos.	X	
13	No están registradas todas las no conformidades asociadas con los procesos.	X	
14	Existe incumplimiento reiterativo del flujo de información, lo que provoca que no se tramite a tiempo, para la mejora inmediata..	X	
15	Déficit de herramientas, influenciadas por mala calidad de las adquiridas. Alto valor lo que perjudica los gastos al ponerse en uso, limitando el presupuesto asignado, encareciendo los costos de los grupos, lo que afecta la eficiencia y calidad de ejecución.	X	X
16	Los problemas de Calidad no se analizan con igual profundidad en todos los grupos de trabajo.	X	
17	No se cumplen los planes de mantenimiento de las instalaciones y de los equipos en la fecha prevista.	X	
18	No se actúa sobre los costos de prevención.	X	
19	No se garantiza una respuesta rápida a las averías	X	

*Trabajo final Diplomado especializado de Gestión Contable y Financiera.
Lic. María A. Quintero Quintero.
Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur" Cienfuegos.*