

**Universidad de Las Tunas**

**Vladimir Ilich Lenin**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Especialidad Contabilidad Y Finanzas**

# ***TRABAJO DE DIPLOMA***

**Título: INFLUENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS ORGANIZATIVAS EN LA TELEFONÍA PÚBLICA EN EL CENTRO DE TELECOMUNICACIONES LAS TUNAS.**

**Autor: Marisol Labrada Matos**

**Tutor: MSc Dailín Peña Suárez**

***Las Tunas, Febrero del 2010***

***“Año 52 de la Revolución”***

Pensamiento

*“La disciplina financiera, es uno de los aspectos más importantes de la gestión de la Empresa, además de una buena contabilidad y rigurosos análisis para el aprovechamiento al máximo de los recursos...”*

Ché

## Agradecimientos

A mi compañera, amiga y tutora Dailín, por su dedicación y hacer tan suyo este trabajo.  
A mis profesores por brindarme sus conocimientos y guiarme.  
*A mi esposo por su ayuda y apoyo.*

GRACIAS.

## RESUMEN

En la actualidad las comunicaciones juegan un papel determinante en el desarrollo, en un mundo donde la competencia es cada vez mayor, donde se impone la necesidad de determinar los factores que influyen negativamente en el cubrimiento de la demanda del servicio de telefonía pública y la segmentación del mercado por categorías, se ha desarrollado la presente investigación en el Centro de Telecomunicaciones de Las Tunas de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba SA, perteneciente al Ministerio de la Informática y las Comunicaciones, con el objetivo de analizar a través de indicadores económicos seleccionados la influencia de las medidas en la situación económica financiera del Centro de Telecomunicaciones Las Tunas en el sector de Telefonía Pública. En la actualidad muchas organizaciones adoptan medidas con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y analizan la organización sólo con indicadores financieros, sin tomar en cuenta que deben conservar el control económico financiero como un resumen crítico de la actuación gerencial, implementando medidas organizativas que hagan posible la elevación de la eficiencia de la organización. En los principales resultados del trabajo se pone de manifiesto que no se utilizan técnicas y herramientas de probada eficiencia que faciliten el proceso de toma de decisiones, dotando a la entidad de una orientación estratégica encaminada hacia el logro de mayores resultados económicos financieros. Además de que con la implementación de las medidas organizativas en la telefonía pública en el Centro de Telecomunicaciones Las Tunas, se incrementaron los ingresos totales en un 6,94%, obteniéndose mejores resultados económicos financieros. Se recomienda proponer a la dirección nacional de ETECSA nuevos procedimientos para la recaudación, conteo y control económico de teléfonos públicos y monederos, así como los lineamientos generales para el funcionamiento de los centros agentes, que respondan a la estructura actual del Centro de Telecomunicaciones Las Tunas.

.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: MARCO TEORICO REFERENCIAL DE LA GESTIÓN DE LA TELEFONÍA PÚBLICA.	
1.1 La Gestión en las empresas.....	5
1.2 Definiciones de análisis económico.....	8
1.3 Definiciones de análisis financiero.....	9
1.4 Objetivo e importancia del análisis financiero.....	10
1.5 Estados financieros básicos.....	12
1.6 Métodos de análisis.....	16
1.7 Evolución del servicio de teléfonos públicos en Cuba.....	17
1.8 Telefonía pública inteligente y no inteligente.....	19
1.8.1 Telefonía Pública Inteligente... ..	19
1.8.2 Telefonía Pública no Inteligente.....	19
1.9 Modalidades de telefonía pública que se emplean en el país .....	20
1.9.1 Monederos.....	20
1.9.2 Tarjeteros.....	20
1.9.3 Servicio de Telefonía Pública a través de terceros .....	21
1.10 Marco Regulatorio del servicio de telefonía pública .....	21
1.11 Establecimiento de un nuevo sistema de pago. ....	22
1.12 Algunos indicadores de eficiencia económica .....	23
CAPITULO II INFLUENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS ORGANIZATIVAS EN LA TELEFONÍA PÚBLICA EN EL CENTRO DE TELECOMUNICACIONES LAS TUNAS.	
2.1 Caracterización de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A.....	24
2.2 Cambio de estructura.....	27
2.3 Diagnóstico del sistema de control de gestión actual.....	29
2.4 Análisis de las Instrucciones No 20 y No 6 de la Unidad de Negocios de Telefonía Pública.....	30
2.5 Implementación de las medidas organizativas en la actividad de telefonía pública del Centro de Telecomunicaciones Las Tunas.....	32
2.6 Evaluación económica de la influencia de las medidas organizativas aplicadas a la actividad de telefónica pública en el Centro de Telecomunicaciones Las Tunas.....	36
CONCLUSIONES.....	44
RECOMENDACIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	46
ANEXOS.....	47

## INTRODUCCIÓN

El paso de la humanidad a través del nuevo siglo entraña para las empresas y organizaciones en general, mejores oportunidades, pero al mismo tiempo impone nuevos y mayores retos que tendrán que enfrentar. La clave para lograr la supervivencia y crecimiento, radica en la habilidad que posean de adaptar sus estrategias a las condiciones rápidamente cambiantes.

En el marco del actual sistema económico y su constante lucha por crecer para lograr que sus entidades consigan sus objetivos de rentabilidad, rendimiento y a su vez prevenir la pérdida de recursos, donde con el apoyo de los análisis económicos financieros se dota a la administración de una herramienta que lleve a la organización a ser más eficaz y eficiente.

Para organizar y administrar una empresa de forma eficiente, se precisa diseñar el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que en ellas se realizan. Al hacerlo, se requiere tener en cuenta todos aquellos elementos que posibiliten que las operaciones, transacciones y actividades se ejecuten de forma homogénea por las unidades organizativas de la entidad, que cada uno de los dirigentes, funcionarios y trabajadores conozcan no sólo las especificaciones organizativas y técnicas de su trabajo, sino también el alcance de sus funciones y responsabilidades.

Muchas organizaciones adoptan medidas con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y analizan la organización sólo con indicadores financieros, sin tomar en cuenta que deben conservar el control financiero como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realizando un conjunto de comprobaciones más generales e integradas.

Una de las necesidades que tienen las empresas del sector de las Telecomunicaciones, es llevar a cabo la gestión empresarial con orientación estratégica, apoyándose en un modelo que le permita obtener ventajas competitivas. Ello requiere desarrollar un modelo que permita asegurar la calidad y la excelencia en la gestión.

Históricamente la medición de las organizaciones del sector de las Telecomunicaciones ha sido netamente financiera, lo cual permite conocer lo realizado en el pasado pero no anticiparse al futuro. De ahí la importancia que las empresas realicen procesos estratégicos que les permitan anticiparse a los factores del entorno y la evolución del mercado y afrontar sus efectos, con el fin de alinearse estratégicamente para permanecer y crecer en el negocio.

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A (ETECSA) desde su creación ha prestado especial interés por estos temas, demostrando sistematicidad en la elaboración y ejecución de planes de capacitación que le permiten contar actualmente con un capital humano de alto nivel profesional.

En el año 2008 se implementa una nueva estructura donde se crean los Centros de Telecomunicaciones, a los que se les subordinan, nuevamente, la actividad de telefonía pública con la provisión de los servicios de este sector, que incluye la venta de las tarjetas telefónicas prepagadas y su espacio publicitario, todo ello mediante la gestión eficiente de las necesidades y requerimientos de los usuarios; con el soporte de las intervenciones que garanticen la instalación, reparación y mantenimiento de los equipos terminales.

Al realizar el diagnóstico de la situación actual del Centro de Telecomunicaciones Las Tunas, se ha comprobado que:

El sistema de control de gestión que se utiliza está muy influenciado por aspectos económicos y contables, utilizándose las herramientas tradicionales, específicamente el control presupuestario.

El Centro de Telecomunicaciones Las Tunas no ha incorporado técnicas y herramientas novedosas, de probada eficiencia, que faciliten el proceso de toma de decisiones y permitan dotar a la organización de una orientación estratégica, encaminada hacia el logro de una mayor competitividad.

Las medidas de control existentes para la telefonía pública están sustentadas sobre la base de una estructura que ya no es vigente, provocando que en esta actividad los ingresos se vean afectados.

De lo anterior se evidencia la necesidad de mejorar la actividad de telefonía pública, por lo que se define como **Problema científico** de esta investigación las insuficiencias en la gestión de la actividad de Telefonía Pública que limitan los resultados económicos financieros en el Centro de Telecomunicaciones Tunas.

El **objeto** de estudio lo constituye el proceso de gestión económico financiero en la actividad de Telefonía Pública.

El **campo de acción** de la investigación lo constituye el análisis económico financiero.

Para dar solución al problema anterior se propone como objetivo: analizar a través de indicadores económicos seleccionados la influencia de las medidas en la situación económica financiera del Centro de Telecomunicaciones Las Tunas en el sector de Telefonía Pública.

**Hipótesis:** Si se implementan medidas organizativas en la actividad de telefonía pública, entonces se obtendrán mejores resultados económicos financieros.

#### **Objetivos Específicos:**

- ★ Caracterizar el proceso de gestión económico financiero en el sector de la Telefonía Pública.
- ★ Identificar las características generales del Centro de Telecomunicaciones Las Tunas y las insuficiencias que pueden incidir en el proceso de gestión económico financiero en el sector de la telefonía pública.



- \* Analizar el efecto de las medidas organizativas para el control de la gestión económico financiero en el sector de la telefonía pública del Centro de Telecomunicaciones Las Tunas.

La investigación sirve de herramienta a los directivos del centro para lograr mejores resultados, tanto económicos como organizativos, en el sector de telefonía pública. Las medidas implementadas dan la posibilidad de una mejor ubicación de los equipos terminales y así poder satisfacer las demandas siempre creciente de nuestros usuarios, además es una vía para lograr la integración de todos los factores que intervienen en el funcionamiento del sector de telefonía pública, ya sean organizativos, metodológicos o económicos.

Se espera con la implementación de estas medidas elevar los ingresos hasta cumplir los planes, disminuir las cuentas pendientes de cobro y las reiteradas quejas sobre el servicio de telefonía pública.

### **Métodos de Investigación:**

Se han empleado para la investigación métodos empíricos y teóricos, dentro de los primeros, la Observación, la Medición y la Experimentación. La primera nos permite distinguir el objeto, los medios necesarios, las condiciones del entorno que circunda al objeto y el sistema de conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos trazados. Esta, conjuntamente con la experimentación, son las dos formas fundamentales del conocimiento empírico, sin los cuales no sería posible obtener la información para las elaboraciones teóricas posteriores y su comprobación a través de la medición, la que nos permite relacionar todas las etapas de la investigación.

Dentro de los Teóricos empleamos, en primer lugar, la Hipótesis, como medio para generalizar, inferir y guiar la investigación. Estos métodos nos permiten arribar a la teoría de cómo quedará organizado el Campo de Acción seleccionado por el investigador.

Fueron empleados además, métodos y técnicas de Consultoría para recopilar la información deseada, lograr un adecuado consenso y generar ideas que conlleven a posibles soluciones.

## CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA GESTIÓN DE LA TELEFONÍA PÚBLICA.

El ejecutivo financiero se convierte en un tomador de decisiones sobre aspectos tales como: dónde obtener los recursos, en qué invertir, cuáles son los beneficios o utilidades de las empresas, cuándo y cómo se debe pagar a las fuentes de financiamiento y se deben reinvertir las utilidades. Por tanto el análisis de los Estados Financieros permite conocer la situación que presenta la empresa analizada y así poder tomar decisiones acertadas según los intereses del analista.

Con el análisis económico se logra estudiar profundamente los procesos económicos, lo cual permite evaluar objetivamente el trabajo de la organización, determinando las posibilidades de desarrollo y perfeccionamiento de los servicios, los métodos y estilos de dirección.

Para que el análisis económico cumpla los objetivos planteados, debe ser operativo, sistémico, real, concreto y objetivo.

### 1.1 La Gestión en las empresas

La dirección es una necesidad en cualquier nivel de desarrollo de la sociedad. Con su surgimiento y desarrollo, una elevada variedad de teorías, criterios, enfoques proliferan en publicaciones diversas, y son utilizados prácticamente por todas las personas en la vida diaria. En este acápite se presentan algunas consideraciones conceptuales acerca de la categoría Gestión.

La palabra Gestión, proviene de la acepción latina *gesti-onis*, acción del verbo *génere* que quiere decir o significa acción y efecto de gestionar, o sea, hacer diligencias que conduzcan al logro de un negocio o deseo cualquiera, en este mismo contexto es frecuente encontrar también la palabra gerencia y derivados de este: gerente y gerencial.

De manera general se plantea que los términos Administración, Dirección y Gestión, son sinónimos y que se usan indistintamente. Ello depende de la aplicación práctica que se le otorgue y el enfoque de investigadores. Es decir, en algunas organizaciones se usa más un término que otro.

El proceso de dirección, en su enfoque funcional no ha sufrido grandes cambios, desde que el industrial francés Fayol, planteó que la teoría administrativa describe los esfuerzos para definir las funciones universales que desarrollan los administradores y los principios que constituyen una buena práctica administrativa. Propuso que todos los administradores desarrollaran cinco funciones administrativas básicas: Planear, Organizar, Ordenar, Coordinar y Controlar. Además, describía la práctica administrativa como algo distinto de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones típicas de los negocios.

Las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de sus metas y propósitos, para ello se debe adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones planificar y organizar su sistema de gestión.

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Contribuye con metodologías, responsabilidades, recursos y actividades; así como de una dirección y un control sobre la gestión.

La gestión debe permitir documentar lo que se hace, controlar y evaluar el proceso, favorecer las relaciones y la coordinación; elevar el compromiso y la implicación de las personas y mejorar la orientación de las actividades hacia las necesidades y expectativas de los usuarios.

El efecto de los cambios en el entorno internacional, posterior al derrumbe del campo socialista, el influjo de la globalización y de la crisis económica mundial, exigió al país, transformaciones en los métodos y estilo de dirección que condujo a un proceso revolucionario que introduce técnicas avanzadas de dirección en todos los Organismos de la Administración del Estado.

Las empresas desarrollan múltiples procesos y funciones específicas; se investigan novedosos métodos y tecnologías de gestión para alcanzar la pertinencia, el impacto y la calidad de los procesos y responder adecuadamente a las exigencias de la sociedad, ajustándolo a las necesidades de desarrollo estratégico.

El término gestión y su calidad es tratado por Fuentes y Estrabao (citados por Piñeiro, 2008)<sup>1</sup>, desde la perspectiva organizacional, como...“el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. La gestión es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar, comprende los procesos de planeamiento, conducción, seguimiento y evaluación de un conjunto de decisiones y acciones, con el objeto de buscar la solución de distintos problemas y al mismo tiempo para lograr determinados objetivos de una organización social”.

Señalan que la gestión, es la acción principal de la administración e incluye acciones de carácter administrativo, gerencial, de política de recursos humanos, económicas, de planificación, de orientación, de programación y control.

De modo que la gestión deberá encargarse de establecer una autoridad funcional, ágil y flexible donde el hombre deberá convertirse en el actor principal del proceso, tanto como las técnicas y el ambiente administrativo; de manera que el progreso de las organizaciones depende de las personas y sus valores para alcanzar la cooperación eficaz entre los grupos.

Durante el proceso de gestión, los sujetos o actores de esta gestión interactúan y establecen relaciones, para crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, el recurso humano competente y motivado para desempeñar con pertinencia, impacto y optimización sus procesos y alcanzar los objetivos de la organización, Estrabao (citado por Piñeiro, 2008).

La gestión de la empresa puede concebirse, según criterio de esta autora, para anticipar y dirigir participativamente los cambios con el propósito de diseñar estrategias que, sustentadas en los aportes de la administración, permitan garantizar el desarrollo futuro de la organización, con la integración de sus recursos y la voluntad de sus trabajadores para alcanzar su Misión ante la sociedad. En ese sentido, la Gestión de la empresa se identifica con las funciones generales que aporta la Administración como ciencia.

La gestión es la actividad de una organización donde se plantean los objetivos y metas, evaluar el desempeño y la estrategia operativa que garantice la supervivencia de la

---

<sup>1</sup> Piñeiro H. A.M. Procedimiento para el perfeccionamiento organizativo de la Secretaría docente del Centro Universitario de Las Tunas. Tesis de Maestría. Centro Universitario de Las Tunas, 2008

misma. Es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos
- El análisis de los recursos disponibles
- La apropiación económica de los mismos
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional
- Una adecuada operación

De acuerdo con lo anterior, la administración debe ser capaz de lograr que los demás hagan lo que tienen que hacer, consiguiendo que el servicio se brinde con eficacia y que llegue oportunamente al cliente, para lo cual administra todos los recursos disponibles con economía y eficacia.

Es por eso que se insiste mucho en la realización de controles eficientes en Cuba, lo que ayuda no solo a que se cumpla lo planificado sino que se haga con la máxima racionalidad posible. Ello permitiría que en la empresa se realice un trabajo integral, competente y altamente valorado por los clientes, los trabajadores y la sociedad utilizando las herramientas adecuadas.

### 1.3 Definiciones de análisis económico

Método para separar, examinar y evaluar tanto cuantitativa como cualitativamente, las interrelaciones que se dan entre los distintos agentes económicos, así como los fenómenos y situaciones que de ella se derivan; tanto al interior de la economía, como en su relación con el exterior.

Es el estudio del desarrollo del proceso productivo y económico de la empresa con el fin de valorar la dinámica y comportamiento de los distintos indicadores, determinar las causas de las situaciones adversas que se produzcan y tomar medidas para solucionarlas.

Según D. I. Derkach<sup>2</sup>: “El análisis económico constituye un medio imprescindible para el control rutinario de la marcha del cumplimiento del plan económico y el estudio de los resultados de la actividad económica-productiva de las empresas y sus dependencias estructurales para caracterizar la marcha del cumplimiento del plan, se estudian sus indicadores, los datos de la contabilización y los balances, así como otros datos de consulta”.

Según el profesor Gudelio Delgado<sup>3</sup>: “Dentro del análisis del balance, el análisis económico consiste principalmente en determinar el tanto por ciento de rentabilidad del capital invertido en el negocio”.

### 1.3 Definiciones de análisis financiero.

Procedimiento utilizado para evaluar la estructura de las fuentes y usos de los recursos financieros. Se aplica para establecer las modalidades bajo las cuales se mueven los flujos monetarios, y explicar los problemas y circunstancias que en ellos influyen.

Según Gitman<sup>4</sup>: “El análisis de estados financieros normalmente se refiere al cálculo de razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado a la empresa, el análisis de razones es la forma más usual de análisis financiero. Ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la empresa”.

Según el profesor Gudelio Delgado<sup>5</sup>: “El análisis financiero trata fundamentalmente de determinar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos. El método más frecuentemente utilizado para determinar esta capacidad es el de las razones, índices o coeficientes”.

---

<sup>2</sup> Derkach. D .I, Análisis de la actividad Económica de las Empresas Industriales/La Habana/ Ed Pueblo y Educación, 1986, Pág. 50.

<sup>3</sup> Profesor Delgado Gudelio, Glosario de Términos Contables, Administrativos y Financieros. /República de Venezuela/: Universidad Central Lisandro Alvarado, 1992, Pág. 158.

<sup>4</sup> Gitman, Fundamentos de Administración Financiera: /s.e./s.a./-2 tomos, Pág. 48.

<sup>5</sup> Profesor Delgado Gudelio, Glosario de Términos Contables, Administrativos y Financieros. /República de Venezuela/: Universidad Central Lisandro Alvarado ,1992, Pág. 115.

J. Fred Weston<sup>6</sup> plantea: “El análisis financiero es una ciencia y un arte, el valor de éste radica en que se pueden utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una compañía.

#### 1.4 Objetivo e importancia del análisis financiero.

De forma general los objetivos que se persigue con el análisis de Estados Financieros son:

- Conocer la situación financiera y económica de la empresa.
- Descubrir enfermedades en las empresas.
- Tomar decisiones acertadas para optimizar utilidades y servicios.
- Proporcionar información clara, sencilla y accesible.

De forma específica para la entidad persigue:

- Conocer la evolución de la estructura financiera para incidir en que mantengan una buena posición financiera.
- Estudiar el Capital de Trabajo, para que con los recursos disponibles le permitan operar.
- Coordinar políticas financieras y tributarias.
- Coordinar políticas de expansión y desarrollo en el territorio.

Se puede concluir que el análisis de los Estados Financieros da una amplia visión de la real o futura situación financiera de la entidad. La información que proporciona debe ser analizada e interpretada con el objetivo de conocer mejor la empresa y poder realizar una planeación estratégica que permita lograr economía, eficiencia y eficacia empresarial, tratar de buscar la eficiencia de la administración y para explicar cambios significativos en la estructura financiera y el proceso de los resultados obtenidos en comparación con lo planificado, así como trazar estrategias territoriales vinculada con las políticas financieras, tributarias y de desarrollo.

---

<sup>6</sup> Weston, Fred J. y Thomas E. Copeland. Fundamentos de Administración Financiera. – México: Novena Edición, 1996. p. 167.

La importancia del análisis y la interpretación de los Estados Financieros radica en lograr los objetivos que persigue el análisis, teniendo en cuenta quién es el usuario de la información contable.

¿Qué señales de alerta se determinan a través del análisis de los estados financieros?

- Insuficiente tesorería.
- Capacidad de pago deteriorada o en vías de deterioro.
- Insuficiente tesorería.
- Saldos excesivos de cuentas por cobrar y por pagar.
- Saldos excesivos de cuentas por cobrar y por pagar.
- Exceso de inventarios.
- Costos financieros elevados.
- Exceso de inversiones a largo plazo.
- Exceso de deuda o de capital.
- Déficit de efectivo.
- Origen y aplicación de sus fondos.
- Variación de su capital de trabajo.
- Contratación de sus ventas.
- Deterioro de sus costos y gastos.
- Problemas que afectan el análisis en la actualidad.
- Falta de entrenamiento.
- Problemas de información.
- Poco dominio de las técnicas de análisis.
- Problemas que afectan el análisis en la actualidad.
- Desconocimiento de comportamientos ramales.
- Los estados financieros no se presentan con memorias.
- Gestión financiera pasiva, no vinculada al análisis económico-financiero.
- Poca calidad en las proyecciones futuras (planeación).



## 1.5 Estados financieros básicos

Los estados financieros son una fotografía de la empresa que representan y estos son la principal fuente de información para los accionistas y terceros que tengan algún interés en la empresa; sin embargo estas personas a simple vista no pueden interpretar la verdadera información que esta plasmada en ellos, y es aquí donde se requiere del apoyo de un profesional (contador, administrador, financiero) que estudie y analice la información para después emitir una opinión con respecto a la situación financiera de la empresa, así como las posibles soluciones a la problemática que se llegase a detectar. Estos están regidos por la Norma Cubana de Contabilidad No. 1, que establece en primer lugar, requisitos generales para la presentación de los Estados Financieros y, a continuación, ofrece directrices para determinar su estructura, a la vez que fija los requisitos mínimos sobre su contenido. Tanto el reconocimiento, como la valoración y la información a revelar sobre determinadas transacciones y otros eventos, se abordan en otras Normas Cubanas de Contabilidad e Interpretaciones.

Esta Norma se aplicará a todo tipo de Estados Financieros con propósitos de información general, que sean elaborados y presentados conforme a las Normas Cubanas de Información Financiera.

Por Estados Financieros puede entenderse: Aquellos documentos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada, presente o futura, en situaciones normales o especiales.

Los estados financieros se refieren siempre a bienes económicos, es decir bienes materiales e inmateriales que posean valor económico y por ende susceptibles de ser valuados en términos monetarios.

Los estados financieros reflejan el patrimonio mediante un recurso que se emplea para reducir todos sus componentes heterogéneos a una expresión que permita agruparlos y compararlos fácilmente. Este recurso consiste en elegir una moneda de cuenta y valorizar los elementos patrimoniales aplicando un precio, generalmente se utiliza como moneda de cuenta, el dinero que tiene curso legal en el país dentro del cual funciona el ente y en este caso el precio está dado en unidades de dinero de curso legal.

En aquellos casos donde la moneda utilizada no constituya un patrón estable de valor, en razón de las fluctuaciones que experimente, no se altera la validez del principio que se sustenta, por cuanto es factible la corrección mediante la aplicación de mecanismos apropiados de ajuste.

Sin ninguna duda, estos informes permiten evaluar una gestión gerencial, de hecho, van a reflejar de alguna forma los resultados de las decisiones tomadas con la ayuda del Flujo de Fondos. Hay varias formas de evaluar los resultados a través del Balance General y el Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias. Las principales son análisis de indicadores, las Razones Financieras y el Estado de Fuentes y Usos de Fondos. Los estados financieros básicos o principales son:

- a) Balance General.
- b) Estado de Ganancia o Pérdida .
- c) Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

**BALANCE GENERAL:** El Balance General es el estado financiero fundamental que rinde la contabilidad, se conoce también como: Estado de Situación y Estado de Posición Financiera. Muestra el activo, pasivo y capital contable de una empresa a una fecha determinada, pasada, presente o futura. Se materializa la Ecuación Básica de la Contabilidad.

**ACTIVO = CAPITAL + PASIVO**

Donde los Activos representan los bienes y derechos, el Pasivo las fuentes de financiamiento a corto y largo plazo y el Capital los derechos de los propietarios.

*Según Carlos Mallo<sup>7</sup>:*

"El Balance de Situación es un estado contable que representa sistemáticamente la situación de los fondos en un determinado momento de una entidad. Estos fondos vienen clasificados de acuerdo al principio de dualidad contable en dos aspectos : las fuentes de financiamiento y su imagen, las inversiones".

Características:

- I. Muestra los Activos, Pasivos y el Capital de un ente económico.
- II. La información que proporciona corresponde a una fecha fija (estático).
- III. Se confecciona a base del saldo de las cuentas del balance.
- IV. Su uso y presentación son de carácter interno y externo.

**ESTADO DE GANANCIA O PÉRDIDA:** Muestra los efectos de las operaciones de una empresa y sus resultados finales, ya sea de ganancia o de pérdida. Muestra el resultado de los hechos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la empresa. Presenta la situación financiera en una fecha determinada, tomando como base los ingresos y gastos efectuados, proporciona la utilidad neta de la entidad. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General. Se materializa en la ecuación de resultados.

Otros encabezamientos utilizados son: estado de resultados, estado de utilidades y estado de operaciones.

**RESULTADO = INGRESO – GASTO**

---

<sup>7</sup> Carlos Mallo Rodríguez. <<Contabilidad Analítica. Costes, Rendimientos, Precios y Resultados>>. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid. 1991. p - 150.

*Según Meig & Meig*<sup>8</sup>:

" se puede decir que un estado de resultados se utiliza para resumir los resultados operativos de un negocio asociando los ingresos ganados durante un periodo dado de tiempo con los gastos incurridos para obtener dicho ingreso".

Características:

- I. Es económico pues muestra las cifras de los resultados de ventas, costos y gastos expresadas en unidades monetarias.
- II. Es un Estado Financiero Dinámico por lo que los datos que brinda corresponden a un ejercicio económico o período determinado.
- III: Para su realización se toman los saldos de las cuentas nominales.
- IV. Su manejo y exposición son de carácter interno y externo.

**ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS:** Es también conocido como estado de fuentes y empleos de fondos, cuadro de financiamiento, estado de cambios en la posición financiera.

Este Estado se utiliza para pronosticar posibles situaciones de riesgo que tenga la empresa, pero su objetivo principal está centrado en la utilidad que tiene para evaluar la procedencia y utilización de fondos en el largo plazo, este conocimiento permite que el administrador financiero planeé mejor los requerimientos de fondos futuros a mediano y largo plazo.

El término fondos puede utilizarse para designar el efectivo o el capital de trabajo, y como se sabe los dos son estrictamente necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, el primero para pagar las cuentas pendientes y el segundo para las negociaciones a largo plazo, la utilización del capital de trabajo en la preparación del Estado de Origen y Aplicación de fondos se basa en que los activos circulantes pueden utilizarse para pagar los pasivos circulantes de la empresa.

---

<sup>8</sup> Meig & Meig, Contabilidad la Base Para Decisiones Gerenciales. p - 83.

**ELEMENTOS QUE LO INTEGRAN:**

1. Fuentes y aplicaciones generados por la operación
2. Fuentes y aplicaciones generados por inversiones
3. Fuentes y aplicaciones generados por financiamientos

El estado de cambios en la situación financiera persigue dos objetivos principales:

- a) Mostrar e Informar los cambios ocurridos en la estructura financiera de la empresa, así como la generación de recursos provenientes de las operaciones del período.
- b) Brindar una completa información financiera sobre los cambios en los indicadores económicos de la entidad que no se muestran en el balance general y el estado de ingresos y gastos.

**Características:**

- I. Es una herramienta de suma importancia para el análisis financiero.
- II. Se elabora sobre la base de la variación de los saldos de las cuentas de Balance

III. Muestra la variación de los saldos de las cuentas del activo circulante, el pasivo circulante y las fuentes que originan el incremento y la disminución del capital de trabajo.

IV. Al igual que en los estados financieros anteriores, su utilización y emisión son tanto de carácter interno como externo.

#### 1.6 Métodos de análisis:

##### I. Método de análisis vertical.

- Procedimiento de por cientos integrales.
- Razones simples.
- Razones estándar.

##### II. Método de análisis horizontal.

- Aumentos y disminuciones.

##### III. Método de análisis histórico.

- Procedimiento de las tendencias.

##### IV. Método de análisis presupuestado o estimado.

- Control presupuestal.
- Punto de equilibrio.

##### V. Método gráfico.

#### 1.7 Evolución del servicio de teléfonos públicos en Cuba

Aunque no se cuenta con referencias que indiquen la aparición anterior a 1885 de servicios de teléfonos públicos como tal, entre 1881 y 1884, resulta posible la ocurrencia natural de este tipo de servicio, ya que en las “Listas de Suscriptores”, la mayor parte de las *Estaciones Telefónicas* registradas prestaban servicio en el segmento de los negocios públicos de diferentes categorías y no se ha comprobado la existencia de alguna restricción escrita que prohibiera prestaciones a favor de terceros.

El 30 de Septiembre de 1888, se otorgó una Concesión por 20 años para el servicio telefónico en la Ciudad de La Habana a la empresa "*Red Telefónica de La Habana SA*" la cual desplegó sus instalaciones más allá de los límites de la Habana Interior, por ello, ya en 1904, se encuentran perfectamente definidas *15 Estaciones Públicas* que prestaban servicio en: La Habana Interior, San Francisco de Paula, Marianao, Guanabacoa, Cotorro, Cojimar, Cerro y Punta Brava.

Estos primeros Teléfonos Públicos eran equipos de Batería Local y Magneto conectados al conmutador de operación manual atendidos por las Operadoras que radicaba en la calle O`Relly No.5.

No es hasta octubre de 1912 que existe constancia de la aparición de los primeros terminales monederos en la Red, cuando la Cuban Telephone Company incorpora *22 Estaciones Públicas de Paga*, para el servicio Local y de Larga Distancia en la ciudad de La Habana.

Modelos de Terminales de telefonía pública instalados en Cuba para ambiente exterior e interior.

- 1.- Teléfonos Monederos
- 2.- Teléfonos Tarjeteros CHIP
- 3.- Teléfonos Tarjeteros MN
- 4.- Teléfonos Propia o PIN

Ubicados en las características de la empresa podemos comenzar con el estudio de los conceptos básicos sobre la telefonía pública y sus modalidades.

*Concepto de Teléfono Público:* Es un teléfono disponible para el uso de toda la población y donde el pago por el servicio recibido se realiza en el momento en que se utiliza el mismo.

Para hacer efectiva esta concepción la instalación de este equipo o aparato telefónico deberá cumplir dos requisitos fundamentales:

1. Tener una estructura robusta a prueba de maltratos físicos y climatológicos.
2. Ser colocado en áreas exteriores o interiores donde se agrupen o tengan libre acceso personas y grupos de personas.

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba en sus redes de telefonía pública, cuenta con ocho modelos diferentes de terminales inteligentes, de dos proveedores, cuyos nombres propios son: URMET y AMPER; de estos equipos, la mayoría se mantienen en servicio actualmente. A partir del 2005 se incorporó un nuevo proveedor: IPM.

## 1.8 Telefonía pública inteligente y no inteligente

El término de telefonía pública inteligente (TPI) comienza a tomar fuerza, primero entre los telefónicos y poco a poco en la población cubana, a partir de 1997.

En la actualidad, los teléfonos públicos se dividen fundamentalmente en:

- Inteligentes (gestionados)
- No inteligentes (no gestionados)

1.8.1 Telefonía Pública Inteligente (Ver anexos 1 y 2): es el sistema que de forma remota a través de herramientas informáticas, facilita controlar y gestionar el servicio que brindan los teléfonos públicos equipados para esto.

Los teléfonos públicos inteligentes poseen un teclado digital para el marcado del número telefónico y una pequeña pantalla también digital, que ofrece información al usuario de la disminución del dinero o crédito depositado según transcurre la llamada, así como otros mensajes cortos que se deseen dar al usuario.

Elementos básicos del sistema que permiten la comunicación y gestión de los teléfonos públicos inteligentes:



- Un servidor.
- Una o varias computadoras (PC) (estaciones de trabajo o computadoras cliente).
- Una interfase entre el servidor y las estaciones públicas.
- Los equipos o estaciones públicas inteligentes.

1.8.2 Telefonía Pública No Inteligente (Ver anexo 3): Formando parte del grupo de equipos no gestionados o no inteligentes, tenemos las tecnologías fija: Automática, Manual y Fija Alternativa (TFA), dónde es imposible la utilización de tales herramientas y donde cualquier gestión se realiza a partir de las informaciones que brindan las centrales telefónicas.

En Cuba coexisten actualmente ambos tipos de teléfonos y en dependencia de sus características, así será el servicio a que se destinarán.

## 1.9 Modalidades de telefonía pública que se emplean en el país:

En nuestro país se emplean tres modalidades comerciales de telefonía pública, las que se detallan a continuación:

1.9.1 Monederos: Son aquellos que para establecer la comunicación hay que introducir una moneda, en Cuba se utilizan solo para la moneda nacional o CUP, admiten monedas de: 0.05, 0.20 y 1.00 peso.

El teléfono público no puede fraccionar la moneda, ni tomar vuelto de lo que ya contiene almacenado, toda la operación de cobro se hace con el dinero depositado por el cliente y que es retenido en la canal de acceso hasta que se cuelga. Si se ha depositado una moneda de 1 peso y el costo de la llamada es de 25 centavos (lo que se podrá leer en la pantalla del teléfono público), y se desea obtener el vuelto, puede depositarse la cantidad consumida y será devuelto el peso. La moneda de un peso fabricada después del año 2000 tiene irregularidades en su aleación, por lo que ha presentado dificultades para su utilización, no sólo en los teléfonos públicos, sino también en otros equipos. En la actualidad está validado sólo en los teléfonos de tecnología AMPER.

Con una modalidad de prepago, el usuario tiene que introducir la moneda para establecer la comunicación, estos teléfonos receptionan las monedas y las almacena en la alcancía o hucha que luego son **recaudados** por la empresa.

1.9.2 Tarjeteros: Hasta hace unos años atrás los equipos destinados a este servicio siempre poseían un aditamento para introducir la tarjeta y no tenían ranura para la moneda. En la actualidad con la tecnología PIN (número de identificación personal), existen equipos tarjeteros muy sencillos que no requieren de ningún aditamento para introducir monedas, ni tarjetas, ya que la comunicación se establece a partir de acceder a una plataforma que permite la comunicación a través de un número de acceso a la plataforma de 3 a 4 dígitos y que para establecer la comunicación tiene asignado un PIN o número 9 o 12 dígitos conocido como código personal.

Con una modalidad de prepago, el usuario tiene que introducir la tarjeta antes adquirida para poder establecer la comunicación, el descuento al crédito en la tarjeta se realiza a través de la parte técnica que permite la comunicación (**banda magnética, chip o pin**), que está fabricada para respaldar el tiempo de conversación según el valor facial y la tarifa correspondiente, en dependencia del lugar a que llame, si es moneda nacional o libremente convertible y el tipo de tarjeta que utilice.

1.9.3 Servicio de Telefonía Pública a través de terceros: En estas modalidades ETECSA establece un contrato para velar por el cuidado, la limpieza y la recaudación del teléfono y ofrece a la parte interesada una comisión con un por ciento de la facturación de la línea telefónica contratada, estos servicios tienen tarifas idénticas al resto de los teléfonos públicos, pero aquí el usuario paga el importe de la llamada al terminar su comunicación y el responsable del servicio paga a ETECSA el importe de la factura que recibe al finalizar el mes con el resumen de todas las llamadas realizadas durante el mismo, recibiendo entonces el por ciento acordado de ese importe en carácter de comisión por el servicio prestado a la empresa. Aquí la forma de pago es Pospago ya que el usuario entrega el importe después de terminada la comunicación y el **responsable del servicio** lo hace al finalizar el mes en cualquier oficina comercial de ETECSA a través de la factura telefónica.

## 1.10 Marco Regulatorio del servicio de telefonía pública.

Las telecomunicaciones constituyen un sector vital de la infraestructura económica y social de todo país. En Cuba particularmente existe una tendencia favorable que permite su incremento y una mejor atención a este servicio en su modalidad pública dado su carácter social.

ETECSA, con su infraestructura a escala nacional que atiende el área del servicio asignada, le permite dar la prioridad necesaria a cada servicio, según lo exija el caso, siempre cumpliendo con la concesión establecida a la Empresa por el Estado y Gobierno cubano.

El Decreto Ley No. 275, del 16 de diciembre de 2003, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, otorgó la concesión a ETECSA por el término de 20 años, facultándose como organismo regulador al Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC), a fin de asegurar la continuidad y eficaz prestación del servicio público de telecomunicaciones.

### 1.11 Establecimiento de un nuevo sistema de pago

A partir de julio de 2009 la empresa cambia su sistema de pago y se acoge a la RESOLUCIÓN No. 9/2008 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Vinculando más los resultados a los nuevos sistemas de pago. Aumentando la satisfacción de los usuarios por mejoras en la prestación de los servicios y en lo interno, el trabajador, percibe el resultado de su labor traducido en salario. Se impuso entonces trazar acciones que permitieran elevar sus ingresos en cada uno de los servicios que brinda.

La correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago, en relación directa con la naturaleza del trabajo, las características técnico-organizativas y de control de las diversas actividades de la economía, son consustanciales al principio socialista de distribución, donde cada cuál reciba en correspondencia con su aporte, es decir, el pago por la cantidad y calidad.

Las formas y sistemas de pago se adoptaron en correspondencia con las características técnico-organizativas del proceso laboral, de la organización del trabajo y de las posibilidades de control de sus resultados. Acogiéndose ETECSA al de: Resultados

El pago por los resultados está dirigido a incrementar la productividad, reducir los gastos y costos, disminuir los índices de consumo energético, elevar el índice de utilización de los equipos y los niveles de producción o servicios con la calidad requerida; obtener las utilidades previstas en el plan, sustituir importaciones e incrementar renglones exportables, reducir el gasto total por peso de ingresos total, cumplir el plan de producción o servicios seleccionados; cumplir las ventas, los ingresos, las normas de trabajo, los aportes planificados en pesos cubanos convertibles, en aquellas entidades laborales que por sus características corresponden y aumentar el aprovechamiento de la jornada laboral, entre otros.

Existen cuantos sistemas de pagos sean necesarios en una empresa donde el trabajador, con su labor, pueda influir en los resultados. Entre los sistemas de pago corresponde a ETECSA:

- a) por indicadores directos a la producción y los servicios;
- b) por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios y;
- c) por indicadores generales y de eficiencia.

Entre los límites para la cuantía se establece que los trabajadores que están abarcados por sistemas de pago vinculados a los resultados directos de la producción de bienes y servicios, no tienen límite en el salario que pueden devengar por sobre cumplimiento de los indicadores formadores previstos en el sistema de pago, evaluándose siempre que no se deterioren otros indicadores de eficiencia planificados, incorporados en el sistema de pago. De igual forma está que cuando en la aplicación práctica de un sistema de pago por los resultados, el cumplimiento alcance niveles superiores a un 140 por ciento del salario de los trabajadores o por el contrario sea inferior al 70 por ciento, se debe de inmediato realizar un análisis en el Consejo de Dirección, para determinar si el nivel salarial formado se corresponde con los resultados de eficiencia alcanzados, con el objetivo de que si existe alguna deficiencia o violación en este tema, puede tomar oportunamente, las medidas correctivas que proceden.

#### 1.12 Algunos indicadores de eficiencia económica

Teniendo en cuenta las características de la actividad, básicamente de servicios, donde los indicadores que se evalúan para reflejar la información necesaria son; dentro de los Ingresos totales, la venta de mercancías y los ingresos por prestación de servicios, el cual contempla a su vez los servicios de telefonía pública, servicio de datos e Internet y servicios de telefonía básica.

Promedio de trabajadores: Es el número de trabajadores, que como promedio, utiliza la entidad.

Productividad: Se calcula dividiendo la magnitud del indicador valor agregado entre el promedio de trabajadores. Se expresa en pesos.

Salario medio: Se calcula dividiendo el fondo de salario entre el promedio de trabajadores. Se expresa en pesos.

## CAPITULO II INFLUENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS ORGANIZATIVAS EN LA TELEFONÍA PÚBLICA EN EL CENTRO DE TELECOMUNICACIONES LAS TUNAS.

### Introducción

En este capítulo se fundamenta la influencia que tienen las medidas organizativas en la actividad de telefonía pública en los resultados económicos en el Centro de Telecomunicaciones Las Tunas. Se tiene en cuenta además el objeto y campo de acción lo que permite establecer los componentes del mismo. Se reconoce la necesidad de establecer determinados parámetros e indicadores que contribuyan a desarrollar de manera lógica y ordenada la actividad, así como, el empleo de diferentes instrumentos y técnicas como soporte para la indagación, comprensión y descripción del estado actual y deseado, y contribuir de esta manera con un conjunto de medidas en la solución del problema de la investigación.

### 2.1- Caracterización de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A.

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA) es el principal operador de telecomunicaciones de Cuba y nace como organización cubana de capital mixto el 28 de Junio de 1994. Se inscribe en el Libro de Empresas Mixtas en el Tomo II, folio 04 al 047, en el Registro de Asociaciones Económicas, adscrito a la Cámara de Comercio de la República de Cuba y se encuentra amparada por el Decreto Ley 270 del 16 de Diciembre del 2003. ETECSA presta servicios públicos de Telecomunicaciones, mediante la operación, instalación, explotación, comercialización y mantenimiento de las redes públicas de telecomunicaciones.

Antes de la creación de ETECSA existían 14 Empresas Integrales de Comunicaciones que abarcaban las especialidades de telefonía, radio, correos y prensa, además de otras empresas nacionales especializadas. En esta categoría estaban las empresas de Proyectos, Construcción y Montaje, Cable Coaxial, EMTELCUBA y Larga Distancia. A

partir de la fusión de una parte de las empresas integrales provinciales de comunicaciones y de las especializadas, comienza el funcionamiento de ETECSA; en un proceso que se extendió desde inicios de 1994 hasta febrero de 1995, siendo este el año de comienzo de las operaciones de ETECSA. En el mes de febrero del propio año se realiza la contratación de todos sus trabajadores.

El 16 de diciembre del 2003, mediante el Acuerdo 4996 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y el Decreto 275, se amplía la Concesión de ETECSA como operador unificado de telecomunicaciones, a través de la fusión de Cubacel y ETECSA, con el propósito fundamental de integrar en una sola empresa mixta todas las actividades relacionadas con la telefonía fija y celular, así como de otros servicios de telecomunicaciones, para asegurar el proceso de investigación, inversión, producción, prestación de servicios y su comercialización en Cuba y en el exterior, incluyendo la compra en el mercado externo de la asistencia técnica e insumos para la producción y servicios, así como otras actividades que garanticen el normal funcionamiento del sistema y aportar a la economía nacional divisas libremente convertibles.

A partir de su décimo Aniversario en el año 2004, se comienza a considerar el 16 de diciembre como día de celebración de la constitución oficial de ETECSA.

Los servicios concesionados y que forman su cartera de negocios, son:

- Servicio telefónico básico, nacional e internacional.
- Servicio de conducción de señales, nacional e internacional.
- Servicio de transmisión de datos, nacional e internacional.
- Servicio de cabinas y estaciones telefónicas públicas.
- Servicio de telecomunicaciones de valor agregado.
- Servicio de radiocomunicación móvil troncalizada.
- Servicio de telex, nacional e internacional.
- Servicio celular de telecomunicaciones móviles y fija.
- Servicio telefonía virtual.
- Servicio de acceso a Internet.
- Servicio de provisión de aplicaciones en entorno Internet.

Su objeto social es: Brindar servicios a la población, a las organizaciones económicas, sociales, culturales y científicas de carácter estatal, gubernamental o no, privado y mixto que lo requieran; tanto en el territorio nacional como en el extranjero.

Su misión es: Proporcionar a los usuarios y a toda la población, servicios que garanticen la satisfacción de sus necesidades en materia de telecomunicaciones, respaldando los planes de desarrollo social y económico que lleva a cabo el país, las tareas de la defensa y garantizando los resultados económicos planeados.

Su visión es: Somos una empresa de avanzada en constante transformación, con una alta cultura del servicio, en función de satisfacer las necesidades de nuestros usuarios y de la población, la defensa y el desarrollo socioeconómico del país.

Existen 15 direcciones territoriales distribuidas en todo el país, una por cada provincia, incluyendo el municipio especial de la Isla de la Juventud. En la Dirección Territorial Las Tunas existen siete Centros de Telecomunicaciones, donde está incluido el Centro de Telecomunicaciones Las Tunas, objeto de estudio de este trabajo.

La plantilla aprobada es de 135 trabajadores, de ellas 86 mujeres y 49 hombres:

Categorías Ocupacionales del "Centro de Telecomunicaciones Las Tunas"											
Categoría Ocupacional	Cantidad de Trabajadores	Nivel de Escolaridad									
		Mujeres					Hombres				
		Superior	Técnico Medio	Medio Superior	Medio	Primario	Superior	Técnico Medio	Medio Superior	Medio	Primario
Dirigentes	8			1			3	4			
Técnico	47	3	18	14	2		2	7	1		
Obreros	43		4	5	2		1	1	16	13	1



Servicios	37		2	32	3						
Total	135	3	24	52	7		6	12	17	13	1

El Centro de Telecomunicaciones Las Tunas considera la tecnología como uno de los factores más importantes en los niveles de calidad del servicio y en la obtención de los estándares internacionales que se pretenden alcanzar. Estos estándares se logran mediante una infraestructura de red telefónica de topología estrella. En los últimos cinco años se ha venido sustituyendo la tecnología analógica por la digital, además se han introducido nuevas tecnologías para incrementar los servicios telefónicos, como la transmisión a través de la telefonía celular y los enlaces por fibra óptica. Se cuenta con una Central Digital Alcatel 1000E10 que se localiza en la ciudad de Las Tunas, además con una tecnología RAD para abonados remotos y servicios de datos para las localidades de Yariguá, Becerra, y el Instituto Politécnico de Informática, empleando como soporte MO (Micro Ondas) y FO (Fibra Óptica). El soporte de la red de transporte de la Dirección Territorial Las Tunas en su mayoría es SDH Huawei, posibilitando una gran disponibilidad de la red y una alta calidad en los servicios. La transmisión de Datos cuenta con un nodo en el municipio, lo que permite la interconexión de los clientes en las distintas redes.

Los productos para la venta (teléfonos, tarjetas, accesorios) se reciben mediante el sistema de logística nacional.

## 2.2- Cambio de estructura

Desde la creación de ETECSA se han implementado tres estructuras organizativas.

Con la creación de ETECSA en 1994 hasta Julio de 2002, la estructura organizativa de la Empresa estuvo enfocada sobre dos aspectos fundamentales en ese momento: el plan de inversiones de la Empresa y frenar el deterioro de la telefonía. Por consiguiente, se diferenciaron estos aspectos en dos Subdirecciones independientes, la parte Técnica (abarca la red y la telefonía) y Economía (incluía la actividad propia de Economía, Recursos Humanos y la de Logística)

En el año 2002, con el objetivo de desarrollar un nivel competitivo que asegurara la creciente diversificación de los servicios en correspondencia con las exigencias de los clientes, altos niveles de calidad del servicio, mayores ingresos, aparejado a una evolución tecnológica, se implemento una nueva estructura basada en Unidades Estratégicas de Negocios.

La necesidad del cambio estuvo dada fundamentalmente por el desarrollo impetuoso de las inversiones y la necesidad de establecer acciones comerciales más orientadas a la satisfacción total de los clientes internos y externos y a la calidad. Pero al mismo tiempo existieron deficiencias en el funcionamiento de la estructura organizativa:

- ✚ La estructura no responde a la topología de la Red, así como a la División Político Administrativa de la Provincia.
- ✚ A la Filial de Red, siendo la columna vertebral de la Empresa no se le dio la prioridad necesaria durante varios años, fortaleciéndose otras áreas, como por ejemplo la actividad de Ventas.
- ✚ La Filial de Clientes se dimensionó potenciando actividades que representan un porcentaje ínfimo de los ingresos de la Empresa y no asociados al objeto social.
- ✚ Estructura inoperante con la creación de Unidades Básicas de Clientes y de Centros de Negocios encargados de atender dos y seis municipios respectivamente, con una extensa área geográfica y en algunos casos sin disponibilidad de transporte para asumir todas las tareas, lo que provocó descuido y deterioro de la calidad de los servicios que se prestan.
- ✚ Existió una duplicidad de funciones dentro de la Filial de Clientes con la implementación de grupos de venta, de atención a clientes y de asistencia técnica a nivel de filial y de Centro de Negocio.
- ✚ Existían Oficinas Comerciales en la Filial de Clientes, Telefonía Pública, Datos y Móvil, lo que provocó insatisfacciones en los clientes al tener que dirigirse a más de un local a efectuar trámites.

Basado en lo anterior se impuso la modificación en la Estructura de la Gerencia, con el fin de lograr el cumplimiento de los planes estratégicos trazados a nivel de Empresa y de

Gerencia, que permitió elevar la calidad de los servicios de Telecomunicaciones y con ello eliminar las quejas e insatisfacciones de los clientes:

Se creó la célula fundamental de la operación y el mantenimiento, es decir se implementó la estructura de 7 centros telefónicos en la provincia.

-  Las Tunas
-  Majibacoa
-  Manatí
-  Puerto Padre
-  Jesús Menéndez
-  Jobabo y Colombia
-  Amancio Rodríguez

Los Centros Telefónicos asumieron las fuerzas de sus territorios, es decir Empatadores, Reparadores Locales y de Larga Distancia, Reparadores de Telefonía Pública, Operarios de Mesas de Pruebas, Técnicos de Mediciones y la prestación de todos los servicios comerciales en un solo local, ya sean de Clientes, Datos, Móvil, Telefonía Pública.

Como resultado de estos cambios, se impuso desarrollar acciones de capacitación y superación que involucraron a los trabajadores que así lo requieran para lograr un desempeño eficiente y alcanzar la calidad deseada en los servicios.

### 2.3- Diagnóstico del sistema de control de gestión actual.

El proceso de Gestión de la actividad de telefonía pública es el objeto de estudio de esta investigación, por lo que se hace necesario un diagnóstico de la situación actual existente, con el objetivo de conocer la efectividad de las medidas aplicadas.

El proceso de gestión que se utiliza está muy influenciado por aspectos económicos y contables, utilizándose las herramientas tradicionales, específicamente el control presupuestario. Los indicadores financieros solo explican una parte de las acciones

realizadas en el pasado y no son adecuados para proporcionar una guía satisfactoria sobre las acciones a emprender para lograr las proyecciones estratégicas trazadas.

La empresa no ha incorporado técnicas y herramientas novedosas, de probada eficacia, que faciliten el proceso de toma de decisiones y permitan dotar a la organización de una orientación estratégica, encaminada hacia el logro de una mayor competitividad.

La empresa no cuenta con medidas organizativas que permitan controlar la gestión de la telefonía pública, lo que provoca deficiencias en el desempeño de la misma y excesiva carga de trabajo, además de reducir el volumen de informes que en muchas ocasiones es difícil de interpretar y entorpece el proceso de toma de decisiones.

#### 2.4- Análisis de las Instrucciones No 20 y No 6 de la Unidad de Negocios de Telefonía Pública.

Con fecha 22 de diciembre del 2006 fue emitida la instrucción No. 20 y el 20 de abril del 2007 la No 6 por parte de la Unidad de Negocios de Telefonía Pública, donde se establece en la primera: El Procedimiento para la recaudación, conteo y control económico de teléfonos públicos monederos recaudados por personal de ETECSA y en la segunda: Los Lineamientos generales para el funcionamiento de los centros agentes. Las cuales tienen el objetivo de establecer las normativas para regular toda la actividad de Telefonía Pública.

Considerando que en la actividad interviene personal de diferentes áreas de trabajo así como de terceros, este procedimiento abarca las distintas etapas del proceso, así como la interacción de cada una de las áreas que intervienen en el mismo para lograr una mayor eficiencia y un adecuado control económico financiero en esta actividad.

A continuación se exponen las limitaciones existentes en las referidas instrucciones:

- 1- Son procedimientos establecidos sobre la base de una estructura inexistente al ser modificada el 1/11/2008.
- 2- No toma en cuenta las nuevas formas de fraude y hurto de valores en la Telefonía Pública.

- 3- No se han incorporado nuevas medidas en los procedimientos vigentes.
- 4- Las funciones y responsabilidades recaen sobre cargos inexistentes.
- 5- Refiere una serie de anomalías e incidencias pero no toma en cuenta situaciones con problemas de validación.
- 6- Regula normas de seguridad y protección del trabajo sin base económica.
- 7- Constituye un procedimiento tan extenso, complejo y engorroso que entorpece la agilidad del trabajo y ocasiona rechazo por el personal involucrado.
- 8- La distribución de los teléfonos monederos no responde a los planes de instalación anual.
- 9- La plantilla existente no permite siempre cumplir con los requerimientos de la recaudación en parejas.
- 10- Aborda la relación entre la técnica instalada y las parejas de reparadores-recaudadores pero no establece la misma.
- 11- Establece la vigencia de documentos sin tomar en cuenta las posibilidades reales de cada lugar.
- 12- Regula normas a cumplir por parte de niveles de igual jerarquía que quien las emitió.
- 13- Diseña las salas de conteo sin tomar en cuenta que en el momento de emitir la instrucción ya las mismas estaban funcionando, pudiéndose sólo adecuar lo más posible.
- 14- Norma el tratamiento a dar a las monedas defectuosas u otros objetos extraños hasta tanto se logre una definición con el Banco Nacional de Cuba, cosa que hasta la fecha no se concreta.
- 15- Regula el acceso al centro de recaudación a una plantilla inoperante.
- 16- Refiere las diferencias monetarias entre lo informado por el sistema de gestión, lo recaudado y lo depositado, faltando el análisis cuando la diferencia solo sea entre el sistema de gestión y lo recaudado.
- 17- Establece la ubicación de teléfonos públicos sobre la base de respuestas a planteamientos del Poder Popular sin tomar en cuenta la demanda insatisfecha de planta exterior.

18- Crea las normas a cumplir por parte de los centros agentes sin establecer las formas de retroalimentación sobre los mismos.

19- Estipula que los centros agentes, aunque se crean ante la imposibilidad de la instalación de un terminal público no están obligados a permitir la utilización de tarjetas propias.

20- Impone la entrega de materiales para el funcionamiento de los centros agentes sin que se cumpla.

2.5 Implementación de las medidas organizativas en la actividad de telefonía pública del centro de telecomunicaciones tunas.

De acuerdo a las deficiencias existentes provocadas por la utilización de resoluciones, instrucciones, procedimientos y otros; basados en una estructura modificada desde el año 2008 y la aplicación del nuevo sistema de pago, se adoptaron medidas organizativas en las áreas vinculadas con la actividad de Telefonía Pública para minimizar el efecto negativo de las mismas:

#### Comercial

- Canaliza la ejecución del plan de instalación según microlocalización.
- Recepciona, revisa y canaliza las solicitudes estableciendo las prioridades.
- Controla e informa sobre el cumplimiento del plan de instalación de teléfonos públicos del Centro.
- Evalúa semestralmente si los centros agentes instalados cumplen el objeto social para el que fue creado y concilia con el gobierno las bajas o sustituciones necesarias.
- Controla e informa mensualmente al área comercial del territorio la cantidad de instalaciones ejecutadas y conciliadas con el área de acceso y datos.
- Recepciona la documentación que autoriza la instalación del servicio.

- Procesa e informa el estado de las solicitudes que aparecen en la documentación
- Firma el Contrato para la prestación del servicio
- Emite la orden de servicio y comunica al área de acceso y datos para el alta del servicio en los servidores tecnológicos y/o aplicaciones.
- Envía la orden de servicio para la instalación con todos los datos necesarios para la facturación y le da seguimiento hasta su ejecución.
- Actualiza el SERPUB con los datos comerciales.
- Elabora la tarjeta de movimiento de cada servicio y la mantiene actualizada
- Concilia mensualmente con Acceso y Datos los movimientos realizados.
- Controla y mantiene actualizado los expedientes de los servicios de telefonía pública contratados a terceros.
- Gestiona el cobro y controla las deudas.
- Mantiene actualizado los registros de la actividad.
- Realiza un estudio detallado de los ingresos mensuales de todos los centros agentes del municipio Tunas.
- Adopta las medidas pertinentes con los centros agentes con ingresos inferiores a los \$ 150.00.
- Acciona con los centros agentes que por su situación geográfica, a pesar de cumplir con los ingresos requeridos, estos pudiesen ser mayores.
- Reclama los reportes de telefonía pública por interrupción.
- Gestiona un stop de tarjetas telefónicas para la venta.
- Mantiene en todos los puntos de contactos el servicio de recarga de propia.
- Participa en los análisis a realizar por las diferencias entre lo informado por el centro de conteo y el sistema de gestión.

## Planta Exterior

### 1- Área de Instalación

- Determina la existencia de facilidades técnicas.

- Garantiza que las facilidades asignadas cumplan con los requisitos técnicos para el teléfono público.
- Efectúa los trabajos indicados en la Orden de Servicio comprobando que los datos suministrados son los correctos.
- Ejecuta Cierre técnico del servicio con el despachador y lo refleja en la Orden de Servicio.
- Atiende los mantenimientos y reparaciones.

## 2- Área de Recaudación

- Confecciona el llenado de la hoja de ruta de forma correcta.
- Vela por la integridad del sello en cada receptáculo.
- Cumple con la recaudación en dúo y siempre con personal autorizado.
- Entrega las llaves al finalizar la jornada de trabajo.
- Entrega las huchas al finalizar la jornada de trabajo
- Procede como está establecido con las monedas que se encuentren en el interior de los teléfonos y fuera de los receptáculos.
- No revelar bajo ningún concepto las claves de recaudación.
- Realiza su labor solo en el horario establecido.
- Participa en los análisis a realizar por las diferencias entre lo informado por el centro de conteo y el sistema de gestión.
- Recomienda las modificaciones en el recorrido de recaudación, según sus observaciones y experiencias.
- Vela por la integridad de todos los teléfonos instalados en su zona.

## Centro de Recaudación

- Las llaves solo podrán ser utilizadas por el personal de recaudación.
- Las claves de recaudación serán secretas y por zonas.



- Las llaves y las claves estarán guardadas en la bóveda.
- Al entregar los receptáculos se llenará el modelo M-REC-1A Control de entrega y devolución de receptáculos.
- Al entregar las llaves de recaudación se llenará el modelo M-REC-2 Llaveros para recaudaciones de teléfonos públicos.
- Registrara en el libro de incidencias los sucesos relevantes de la recaudación diaria.
- Evita las interrupciones del servicio por receptáculo lleno.
- Cumple con los ciclos de recaudación programados.
- Efectúa el conteo del efectivo existente en los receptáculos recaudados sin errores en el proceso.
- Registra correctamente los ingresos por cada teléfono público.
- Cumple con las medidas de seguridad establecidas.
- Participa en los análisis a realizar por las diferencias entre lo informado por el centro de conteo y el sistema de gestión.
- Vela y acciona sobre el mantenimiento a las máquinas contadoras.
- Posee todos los medios necesarios para efectuar el conteo (máquina, calculadora, sellos, bolsos, etc)
- Siempre habrá dos empleados en el área de conteo.
- Comprobar que los receptáculos estén debidamente sellados al iniciar el conteo.
- Entrega diariamente a contabilidad el reporte de ingresos.
- Los sellos retirados serán guardados en la bóveda para su posterior incineración.

### Economía

- Concilia semanalmente los ingresos depositados con lo reportado por el centro de conteo y gestión.

- Participa en los análisis a realizar por las diferencias entre lo informado por el centro de conteo y el sistema de gestión.
- Vela por que existan las actas de responsabilidad material de toda la actividad.
- Se efectuarán supervisiones de conciliación de los ingresos a través de la aplicación integridad de la facturación.

Por otra parte para cumplimentar el procedimiento de las áreas, el centro creó una comisión, integrada por personal de las áreas involucradas, para analizar la integridad de los ingresos de Telefonía Pública, donde se toman acciones concretas como son:

- Recaudaciones supervisadas a los terminales telefónicos.
- Conteos previos de las huchas recaudadas.
- Pruebas de validación a los terminales telefónicos con diferencias monetarias.
- Sustitución de terminales telefónicos para evitar el incremento de las diferencias monetarias.
- En cada área de la misma se aplicará los procedimientos de rotación del personal en las tareas fundamentales con la calidad que se requiere.
- Los responsables del sistema de información deberán cumplir con los procedimientos de control establecidos en el centro con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento.
- Se exigirá a la Empresa que envíe el plan de control de la tecnología de la información y a su vez se tomarán las medidas en las áreas del centro que lo requieran tales como:
  - La prohibición de personas no autorizadas a operar los equipos y sistemas.
  - Implantación de claves para tener acceso al uso de los equipos o sistemas en explotación.
  - Mantener copias de seguridad para los programas que se operan.

- Se analizarán mensualmente los indicadores de desempeño por áreas y se tomarán acciones para disminuir o eliminar las desviaciones importantes que afecten los objetivos trazados.

## 2.6 Evaluación económica de la influencia de las medidas organizativas aplicadas a la actividad de telefónica pública en el Centro de Telecomunicaciones Las Tunas

Se realiza una evaluación de la situación económica del centro durante el año 2008 y sus niveles de ingresos, donde se demuestra la necesidad de incrementar sus niveles de ingresos y a continuación estos niveles durante el 2009 con la implementación de las referidas medidas.

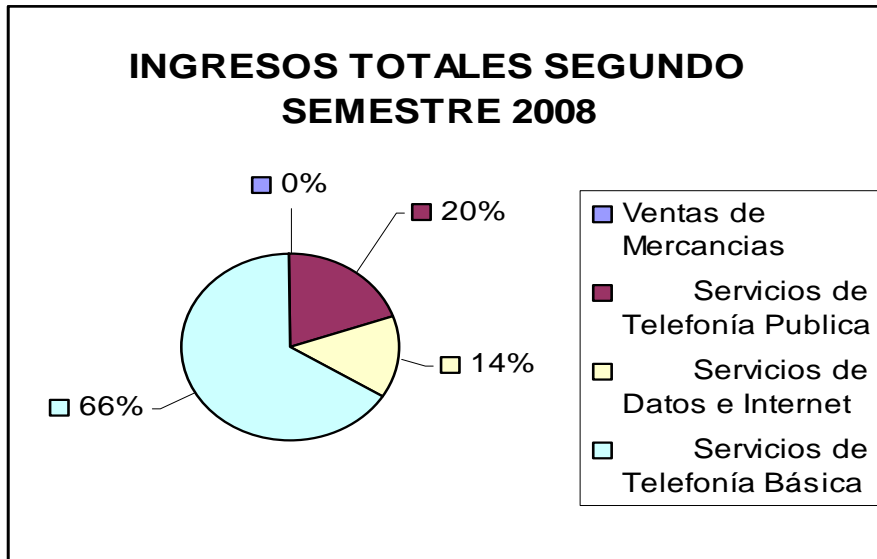
Tabla No. 1 Análisis de los ingresos del segundo semestre 2008:

A continuación se exponen utilizando los métodos de análisis horizontal y vertical, los ingresos totales logrados por el centro, donde estos reflejan la necesidad de tomar acciones que permitan el cumplimiento de los planes de ingresos de la telefonía pública.

	Real Segundo Semestre 2008		Plan Segundo Semestre 2008		Variación	% del Plan
Ingresos Totales	11.500.579,32	100,00%	11.372.373,38	100,00%	128.205,94	1,13%
Ventas de Mercancías	2.222,81	0,02%	1.343,16	0,01%	879,65	65,49%
Ingresos prestación de Serv.	11.498.356,51		11.371.030,22		127.326,29	1,12%
Serv. Telef. Pública	2.291.284,78	19,92%	2.463.289,70	21,66%	(172.004,92)	-6,98%
Serv.Datos e Internet	1.618.914,62	14,08%	1.352.851,18	11,90%	266.063,44	19,67%
Serv.Telef. Básica	7.588.157,11	65,98%	7.554.889,34	66,43%	33.267,76	0,44%

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los estados financieros emitidos por la entidad.

Gráfico No. 1



Fuente: Elaboración de la autora

Durante el periodo analizado del 2008, la telefonía pública no alcanzó los resultados esperados, ya que se incumplió en 172.0 MP representando esto un 6.98 % de incumplimiento, las demás partidas tuvieron un comportamiento positivo lo que permitió cumplir el plan de ingreso del centro aun cuando el sobrecumplimiento no fue representativo, solo para la venta de mercancía, es valido aclarar que en este periodo el plan fue bajo debido al déficit de mercancía que existía en la red comercial y a finales de año hubo una entrada de productos no planificados lo que permitió este sobrecumplimiento.

En este período los ingresos por concepto de la telefonía pública representan el 19,92% del total de los ingresos, como se observa en el gráfico 1 de pastel ocupando el segundo lugar como la partida de mayor representatividad.

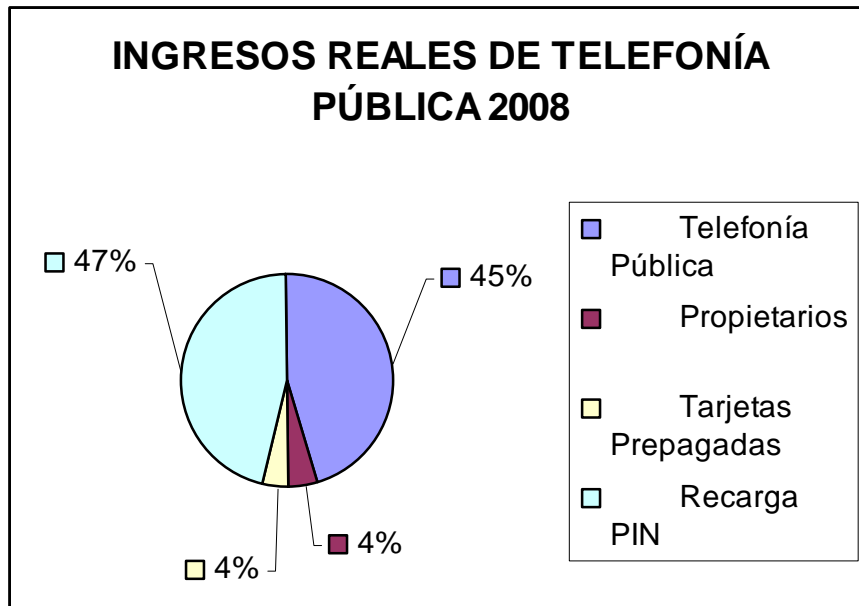
Tabla No. 2 Análisis del ingreso de Telefonía Pública:

La tabla siguiente muestra las partidas que componen los servicios de telefonía pública, viendo el volumen de cada una de ellas y el correspondiente grado de comportamiento con relación al plan, antes de la aplicación de las medidas organizativas.

	Real Segundo Semestre 2008	%	Plan Segundo Semestre 2008	%	Variación	% del Plan
SER. TELEF.PÚBLICA	2.291.284,78	100,00%	2.463.289,70	100,00%	-172.004,92	-6,98%
Telefonía Pública	1.037.493,75	45,28%	1.193.168,26	48,44%	-155.674,51	-13,05%
Propietarios	92.797,03	4,05%	87.742,38	3,56%	5.054,65	5,76%
Tarjetas Prepagadas	95.546,58	4,17%	90.333,76	3,67%	5.212,82	5,77%
Recarga PIN	1.065.447,42	46,50%	1.092.045,30	44,33%	-26.597,88	-2,44%

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los estados financieros emitidos por la entidad.

Gráfico No 2



Fuente: Elaboración de la autora

Haciendo un análisis más detallado dentro de los servicios que abarcan la telefonía pública y de la cuenta de ingreso se determina que el incumplimiento recayó sobre las partidas de telefonía pública y recarga pin. El peso del incumplimiento el cual asciende a 155.7 MP recae en la telefonía pública, siendo el 90,5%, del total de los 172,0 MP, correspondiendo los 26.6 MP a la otra actividad. De acuerdo a lo planificado ambos servicios quedan por debajo en 13,05% y 2,04% respectivamente.

Como se representa en el gráfico 2 las partidas de telefonía pública y la recarga pin representan un 45,28% y un 46.50% respectivamente de los ingresos totales de los servicios de telefonía pública, lo que demuestra sus niveles de importancia dentro de esta cuenta, por lo que el incumpliendo de una de estas actividades compromete significativamente el plan de ingresos.

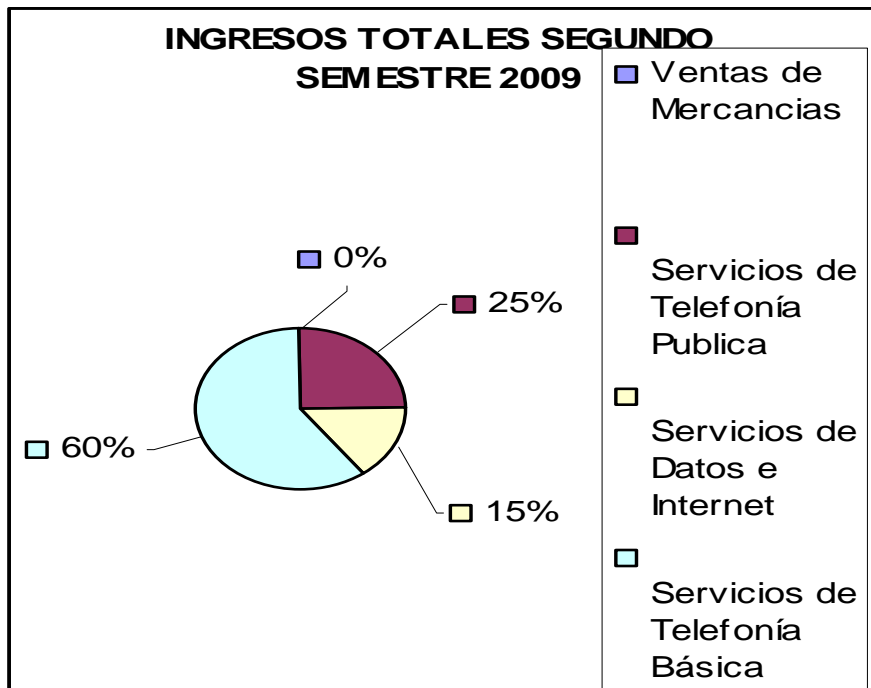
Tabla No 3 Análisis de los ingresos del segundo semestre 2009:

La tabla expone utilizando los métodos de análisis horizontal y vertical, los ingresos totales logrados por el centro, después de implementadas las medidas organizativas.

	Real Segundo Semestre 2009		Plan Segundo Semestre 2009		Variación	% del Plan
Ingresos Totales	12.299.109,32	100,00%	10.854.392,45	100,00%	1.444.716,87	13,31%
Ventas de Mercancías	418,26	0,00%	2.166,84	0,02%	-1.748,58	-80,70%
Ingresos prestación de Serv.	12.298.691,05		10.852.225,61		1.446.465,45	13,33%
Serv. Telef. Pública	3.071.057,99	24,97%	2.322.534,70	21,40%	748.523,29	32,23%
Serv.Datos e Internet	1.828.386,82	14,87%	1.231.296,23	11,34%	597.090,59	48,49%
Serv.Telef. Básica	7.399.246,24	60,16%	7.298.394,68	67,24%	100.851,57	1,38%

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los estados financieros emitidos por la entidad.

Gráfico No 3



Fuente: Elaboración de la autora

Durante el periodo analizado del 2009, la telefonía pública alcanzó los resultados esperados ya que cumplió en 748.5 MP representando esto un 32.23 % de sobrecumplimiento, las demás partidas tuvieron un comportamiento positivo lo que permitió cumplir el plan de ingreso del centro aun cuando la venta de mercancías se incumplió en un 19.30% es valido aclarar que esta partida solo representa el 0.02% del total de los ingresos planificados.

En este período los ingresos por concepto de la telefonía pública representan el 24.97% del total de los ingresos, como se observa en el gráfico 3 de pastel ocupando el segundo lugar como la partida de mayor representatividad.

Los datos ofrecidos dan muestra de la efectividad de las medidas implementadas en el centro, logrando el objetivo propuesto, de incrementar los ingresos. Sin dejar de mencionar que el incumplimiento de la venta de mercancías estuvo dado por desabastecimientos, ajenos a la gestión del centro.

Tabla No. 4 Análisis del ingreso de Telefonía Pública:

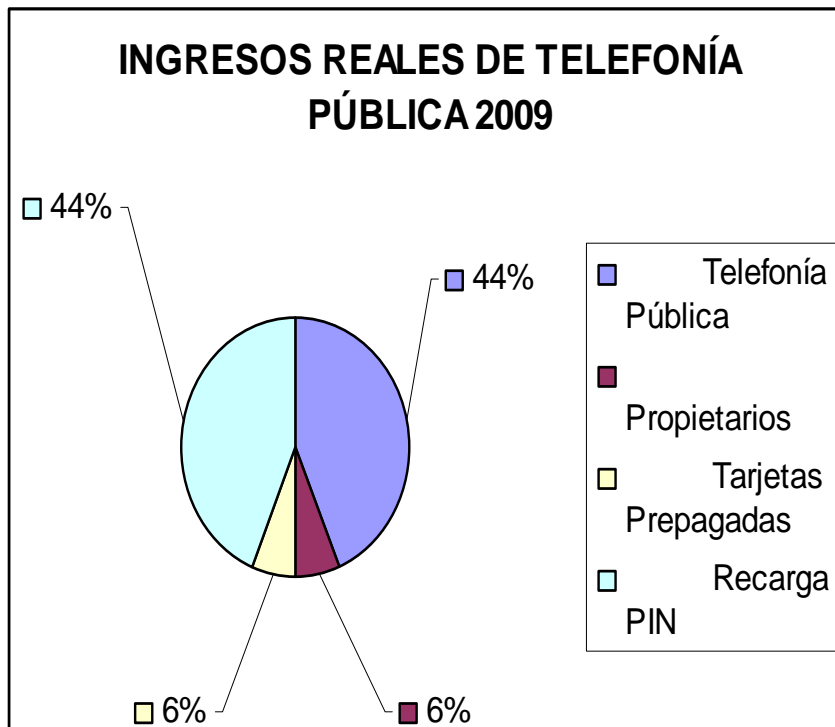
La tabla siguiente muestra las partidas que componen los servicios de telefonía pública, viendo el volumen de cada una de ellas y el correspondiente grado de comportamiento con relación al plan, después de la implementación de las medidas organizativas.

	Real Segundo Semestre 2009	%	Plan Segundo Semestre 2009	%	Variación	% del Plan
SERV. TELEF. PÚBLICA	3.071.057,99	100,00%	2.322.534,70	100,00%	748.523,29	32,23%
Telefonía Pública	1.340.131,34	43,64%	1.013.494,88	43,64%	326.636,46	32,23%
Propietarios	196.011,87	6,38%	148.236,98	6,38%	47.774,89	32,23%
Tarjetas Prepagadas	191.096,89	6,22%	144.519,95	6,22%	46.576,94	32,23%
Recarga PIN	1.343.817,89	43,76%	1.016.282,89	43,76%	327.535,00	32,23%

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los estados financieros emitidos por la entidad.

Gráfico No. 4





Fuente: Elaboración de la autora

En un análisis detallado de la cuenta de ingreso servicio de telefonía pública se observa que el sobrecumplimiento estuvo dado por el comportamiento igualitario que existió entre las diferentes partidas.

Como se representa en el gráfico 4 las partidas de telefonía pública y la recarga pin representan un 43,64% y un 43,76% respectivamente de los ingresos totales de los servicios de telefonía pública, lo que demuestra nuevamente sus niveles de importancia.

Tabla No. 5 Análisis de los ingresos del segundo semestre de los años 2008 y 2009:

En la tabla se muestran los ingresos reales alcanzados por el centro antes y después de implementar las medidas.

	Real Segundo Semestre 2008		Real Segundo Semestre 2009		Variación	%
	Valor	%	Valor	%		
Ingresos Totales	11.500.579,32	100,00%	12.299.109,32	100,00%	798.530,00	106,94%
Ventas de Mercancías	2.222,81	0,02%	418,26	0,00%	-1.804,55	18,82%
Ingresos prestación de Serv	11.498.356,51		12.298.691,05		800.334,55	106,96%

Serv.Telefonía Publica	2.291.284,78	19,92%	3.071.057,99	24,97%	779.773,21	134,03%
Serv. Datos e Internet	1.618.914,62	14,08%	1.828.386,82	14,87%	209.472,20	112,94%
Serv.Telefonía Básica	7.588.157,11	65,98%	7.399.246,24	60,16%	188.910,86	97,51%

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los estados financieros emitidos por la entidad.

Al establecer una comparación entre los ingresos reales del segundo semestre del 2008 y el 2009 se puede apreciar un incremento de los mismos, ascendiendo al 6,94%, representando en valores la cifra de 798,5 MP. Destacándose el nivel de ingreso alcanzado por la telefonía pública, el cual asciende a 779,7 MP representando un 34,03 % de incremento, hay que referir que los demás también elevan sus niveles de ingresos excepto la venta de mercancías y servicio de telefonía básica que tuvieron un decrecimiento.

Los niveles de ingresos alcanzados demuestran la efectividad y relevancia que tuvieron para el Centro de Telecomunicaciones Las Tunas la aplicación de las medidas aquí evaluadas.

#### Tabla No. 6 Indicadores Trabajo - Salario

Como resultado de las medidas organizativas aplicadas hay un incremento en los indicadores que se reflejan en la siguiente tabla.

INDICADORES	Real segundo semestre 2008	Real segundo semestre 2009	%
Promedio de trabajadores	138	143	103,62%
Salario Medio	\$522,90	\$738,34	141,20%
Productividad	\$80.705,95	\$108.089,39	133,93%

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los estados financieros emitidos por la entidad.

Todo lo antes expuesto repercute positivamente en el salario medio percibido por los trabajadores vinculados directamente a la prestación de los servicios, donde el incremento es de 215,44 pesos. El aumento del promedio de trabajadores estuvo dado por necesidad de los servicios.

Sin embargo la productividad, independientemente a su incremento con relación al periodo anterior, materializa en un 33,93% de sobrecumplimiento con relación a igual período del año anterior, representando 27,4 MP, se queda por debajo con respecto al aumento del salario medio en un 7,27%, identificándose esta situación como no positiva en los resultados globales, hacia el cual hay que dirigir las medidas necesarias para mejorar este indicador, hasta enmarcarlo en un resultado superior al crecimiento del salario medio.

Con las medidas implementadas se pudo cumplir los planes de telefonía pública pero la situación económica mundial a la cual nuestro país no se encuentra ajeno ha repercutido en la disminución del tráfico telefónico en sentido general, aparejado a esto el incremento de la plantilla de trabajadores ha deteriorado el crecimiento de la productividad por lo que es importante la búsqueda constante de cómo elevar los ingresos con el objetivo de lograr que estos indicadores reflejen una mejor eficiencia en el centro.

## CONCLUSIONES

- ✓ La caracterización del proceso de la gestión económico financiero en el sector de la Telefonía Pública, permite un análisis más integral debido a la complejidad que lo identifica, en aras de los resultados finales del centro.
- ✓ No se utilizan técnicas y herramientas de probada eficiencia que faciliten el proceso de toma de decisiones, dotando a la entidad de una orientación estratégica encaminada hacia el logro de mayores resultados económicos financieros.
- ✓ Los procedimientos establecidos para la recaudación, conteo y control económico de teléfonos públicos y monederos, así como los lineamientos generales para el funcionamiento de los centros agentes, no responden a la estructura actual del Centro de Telecomunicaciones Las Tunas.
- ✓ Con la implementación de las medidas organizativas en la telefonía pública en el Centro de Telecomunicaciones Las Tunas, se incrementaron los ingresos totales en un 6,94%, lo que representa 978.5 MP, obteniéndose mejores resultados económicos financieros.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Utilizar técnicas y herramientas en los análisis económicos financieros que permitan el proceso de toma de decisiones encaminada hacia el logro de mayores resultados.
- ✓ Tomar las medidas pertinentes para lograr un resultado superior del indicador Productividad de Trabajo respecto al crecimiento del Salario Medio.
- ✓ Proponer a la Dirección Nacional de ETECSA nuevos procedimientos para la recaudación, conteo y control económico de teléfonos públicos y monederos, así como los lineamientos generales para el funcionamiento de los centros agentes, que respondan a la estructura actual del Centro de Telecomunicaciones Las Tunas.
- ✓ Capacitar a los trabajadores y a los directivos en temas relacionados con el sistema de control y análisis económico-financiero, con el fin de garantizar la continuidad de la investigación e incrementar sus resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Amat, Joan Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. / Joan Ma. Amat. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992.
2. Amat. Salas, Oriol. Análisis de Estados Financieros: fundamentos y aplicaciones. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, Abril 1998.
3. Bernstein, Leopold A. Análisis de Estados Financieros. – España: Ediciones Deusto, 1994.
4. Derkach. D.I, Análisis de la Actividad Económico de las Empresas Industriales / La Habana /: Editorial Pueblo y Educación, 1976.
5. Gitman, Fundamentos de Administración Financiera: /s.e./s.a./.-2 tomos.
6. Horngren, Charles. Contabilidad Financiera, Tomo I y II. / s.e /.
7. Les Vente, Charles. Contabilidad Intermedia (tercer curso). -- / La Habana /: Editorial Cultural S.A. 1943.
8. Mallo Rodríguez, Carlos. Contabilidad Analítica. Costes, Rendimientos, Precios y Resultados. Cuarta Edición. Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid. 1991.
9. Meig & Meig, Contabilidad la Base Para Decisiones Gerenciales.
10. Perdomo, A, Análisis e Interpretación de Estados Financieros. -- / México / Ediciones Contables y Administrativas, 1986.
11. Piñeiro H. A.M. Procedimiento para el perfeccionamiento organizativo de la Secretaría docente del Centro Universitario de Las Tunas. Tesis de Maestría. Centro Universitario de Las Tunas, 2008.
12. Polimenin y Otros, Contabilidad de Costos: Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales. --/ La Habana / 1994.
13. Portuondo Pichardo, Fernando. Economía de Empresas Industriales Tomo I y II / La Habana / : Editorial Pueblo y Educación 1983.
14. Profesor Delgado Gudelio, Glosario de Términos Contables, Administrativos y Financieros. /República de Venezuela/: Universidad Central Lisandro Alvarado, 1992.
15. Weston, Fred J. y Thomas E. Copeland. Fundamentos de Administración Financiera. – México: Novena Edición, 1996.

**ANEXO 1****GESTIONADOS*****Equipos terminales de tecnología URMET***

**PLURIMA 4:** Teléfono monedero exterior.  
**PLURIMA XM:** Teléfono monedero exterior.  
**PLURIMA XP,** Teléfono tarjetero propia exterior.

**TPE 99****TESI C**

**TPE 99:** Teléfono tarjetero exterior.  
**TESI\_C:** Teléfono tarjetero interior.

***Equipos terminales de tecnología IPM***

**ROTOR 155 ó Cardphone/IPM TARJ:** Teléfono tarjetero para ambientes exteriores, su medio de pago principal es la tarjeta prepagada chip, aunque también puede utilizarse la propia

## **ANEXO 2**

### **GESTIONADOS**

#### **Equipos terminales de tecnología AMPER**



**TPI-2:** Teléfono monedero interior, es utilizado para los propietarios interiores.



**TPM/T:** Teléfono tarjetero exterior, su medio de pago es la tarjeta prepagada chip



**TPAS/M:** Teléfono monedero exterior.



**ANEXO 3**



**ROTOR 44 ó Cardphone/IPM Propia:** Teléfono para ambientes exteriores, el medio de pago que utiliza es la tarjeta prepagada propia.

**NO GESTIONADOS**



**DARUMA ó TPB 200:** Teléfono tarjetero propia para ambientes se-mi protegidos como son los casos de los interiores de escuelas, terminales, hospitales, centros

**Centro Agentes**



**Teléfonos Fijos  
TELEFONO CMF, GOLD.**