



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES**

TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: Sistema para disminuir los inventarios ociosos y de lento
movimiento en la División Territorial Copextel Sancti Spíritus.**

Autora: Lenia Castro León

Tutor: MsC. Miguel Sánchez Valera

Mayo 2018

Resumen

La presente investigación se realiza en la División Territorial Sancti Spíritus, perteneciente a la Corporación Copextel S.A. abarca la problemática de altos volúmenes de inventarios ociosos y de lento movimiento, que constituye un aspecto negativo para la eficiencia de la gestión económica en la empresa. El objetivo general propuesto es elaborar un plan de acciones que permita disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento en la institución. Se realizó un diagnóstico de la situación de los inventarios a través de los estados financieros, inventarios por muestreos, y el inventario general al cierre del año 2017 así como de las principales debilidades que impactaban en la problemática definida y su interrelación con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, identificando a partir de las herramientas aplicadas, que la debilidad de mayor impacto es la inexistencia de un plan de acción que facilite la disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento, que afecta la eficiencia de la gestión económica de la organización. Por ello, se propuso como innovación la implementación de un Sistema que permita la reducción de los inventarios ociosos y de lento movimiento, logrando la evaluación, control que contribuya a la toma de decisiones de los directivos y la capacitación del personal del área comercial, que permitirán el cumplimiento de los objetivos de la organización.

INDICE

Contenidos	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA DIVISION TERRITORIAL COPEXTEL SANCTI SPIRITUS	5
1.1 Caracterización de la entidad	5
1.2 Análisis Económico Financiero al cierre de Diciembre de 2017	7
1.3 Identificación y fundamentación de las debilidades	17
1.4 Identificación de los indicadores que fundamenten el análisis de las causas	27
1.5 Análisis de la relación entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y las 5 debilidades identificadas	30
1.6 Conclusiones del Capítulo	30
CAPÍTULO II: SISTEMA PARA DISMINUIR LOS INVENTARIOS OCIOSOS Y DE LENTO MOVIMIENTO EN LA DIVISIÓN TERRITORIAL COPEXTEL SANCTI SPÍRITUS.	31
2.1 Diagnóstico de la actividad innovadora en la empresa	31
2.2 Análisis de las posibles innovaciones a realizar en la organización en relación con las debilidades identificadas	34
2.3 Desarrollo de la innovación propuesta	39
2.4 Aplicación de la solución técnicamente fundamentada.	41
2.5 Plan de actividades para llevar a cabo el proyecto de innovación seleccionado, en correspondencia con la Instrucción No.1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros	42
2.6 Evaluación económica – financiera de la solución propuesta	44
2.6.1 Resultados esperados	44
2.7 Conclusiones del Capítulo	45

CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	48
ANEXOS	

INTRODUCCION

La globalización ha sido un proceso económico, tecnológico, social y cultural a escala planetaria que ha afectado en su generalidad a los países del mundo haciendo énfasis en los pobres y vías de desarrollo ha implantado una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La economía mundial por tanto atraviesa hoy por una crisis global sistémica. El deterioro producido por las crisis financiera, alimentaria, energética y ambiental y deterioro financiero en los Estados Unidos marca a la sociedad en todos los aspectos nunca antes vividos.

En estas crisis la función financiera es quien señala el camino a seguir a las empresas, mediante la administración correcta de sus recursos.

Cuba, al igual que el resto del mundo, es afectada por esta crisis económica, lo que ha conllevado a cambios sustanciales en la actividad empresarial, por lo que tomar decisiones para conducir acertadamente una empresa constituye un verdadero objetivo a seguir por cada directivo. Por tal razón la economía debe estar orientada hacia una continua recuperación, donde la eficiencia debe ser el objetivo principal que permita lograr el desarrollo económico. En el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba se discutió y analizó el proyecto final de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, para actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de nuestros ciudadanos.

El General de ejército Raúl Castro Ruz en la clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunista, el 4 de abril de 2010 expreso, La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros ,porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social y ya en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se aprobaron los Lineamientos de la Política Económica y Social, detallando el Modelo de Gestión Económica como lineamiento (312): "Ejercer un efectivo control sobre la gestión de compras y la rotación de inventarios en toda la red comercial,

tanto mayorista como minorista, con vistas a minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas”

Teniendo en cuenta que los inventarios es una relación detallada, ordenada y valorada de los elementos que componen el patrimonio de una empresa en un momento determinado, se hace imprescindible mantener los niveles mínimo de los mismos por diversas razones entre las que se encuentran: la elevación de los costos, los materiales pedidos, conservados y producidos antes que sean necesarios desperdician capacidad de producción o servicios, deterioro de mercancías y obsoletas algunos de las mercancías que se conserven. La filosofía de justo a tiempo se fundamenta en el concepto de cero inventario (lo que se espera es mantener al mínimo los inventarios). Si se reaprovisiona el inventario en periodos cortos de tiempo, la cantidad pedida debe ser pequeña, lo cual reduce el costo de almacenaje pero incrementa el costo de realizar los pedidos; si se repone el inventario en periodos largos de tiempo, la cantidad pedida debe ser grande, lo cual reduce el costo de hacer el pedido, pero incrementa el costo de almacenamiento. Por tal razón, la condición necesaria para el correcto funcionamiento de cualquier sistema lo constituye el análisis económico financiero, ya que el mismo representa un medio infalible para el control de los recursos y para evaluar la situación económica financiera de la entidad como eslabón fundamental de la economía.

La importancia de ejercer un control eficaz de los inventarios se basa en que al tener un buen manejo se puede dar un mejor servicio al cliente porque se logra controlar pedidos atrasados o falta de artículos para la venta. Así mismo, un buen inventario significa una buena producción o servicio porque se tiene disponible toda la contabilidad de inventarios.

Todo lo expuesto y considerando que la División Territorial de Copextel de Sancti Spíritus mantiene altos niveles de inventarios con productos ociosos y de lento movimiento esencialmente por falta de gestión de venta de estos inventarios, falta de capacitación y análisis sistemáticos de la problemática, unido a la escasa utilización de acciones que permitan informar los aspectos cuantitativos y cualitativos que puedan influir en la labor del área comercial y en la toma de

decisiones por los directivos, siendo estos, los factores que inciden negativamente en este aspecto en la organización.

Problema a resolver:

Insuficientes acciones para disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento que afectan la eficiencia de la gestión en la División Territorial Copextel Sancti Spíritus

Objetivo general:

Proponer acciones para disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento en la División Territorial Copextel Sancti Spíritus.

Objetivos específicos.

1. Diagnosticar el estado de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la División Territorial Copextel Sancti Spíritus.
2. Diseñar acciones para disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento en la División Territorial Copextel Sancti Spíritus.

En la investigación fueron utilizados diferentes métodos teóricos y empíricos.

Los métodos teóricos:

Análisis y síntesis: para analizar el proceso de inventarios en la División Territorial Copextel Sancti Spíritus.

Histórico y lógico: para estudiar antecedentes, causas del fenómeno, condiciones históricas en que surgió el problema y en el que se desarrolla actualmente.

Inducción y deducción: para llegar de lo particular a lo general, de los hechos a las causas; deducción, para comparar las características del objeto estudiado en correspondencia con definiciones válidas.

Sistémico-estructural: para abordar las particularidades y el carácter integral del proceso.

Los métodos empíricos:

Análisis de documentos: para el estudio de los documentos rectores que norman el trabajo del proceso inventario y el ciclo de los mismos en la organización.

Diagrama Ishikawa: para identificar las posibles causas del problema de investigación en el que se trabaja.

Consulta de expertos: permitió el intercambio con el personal de economía, auditores, contralores y directivos de mayor experiencia y conocimientos en los diferentes temas de inventario y subsistema en general.

Matriz DAFO: para identificar las principales fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas del entorno.

Entrevista: a técnico, especialistas de economía, cuadros, para evaluar el conocimiento de estos en el tema de inventario y su repercusión en la organización.

Tormenta de ideas: para generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso de investigación e identificar oportunidades para mejorar.

La investigación está estructurada en una introducción donde se caracteriza el objeto de estudio y se expone la necesidad de proponer acciones para disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento en la División Territorial Copextel Sancti Spíritus. Cuenta con dos capítulos y los anexos. Un primer capítulo estará dedicado al diagnóstico del sistema de inventarios y un segundo capítulo que contiene las acciones para dar respuesta al problema diagnosticado.

En el trabajo se propone un grupo de acciones para disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento. El diagnóstico realizado permitió conocer que existen un grupo de debilidades que afectan el sistema de inventarios y su repercusión en la gestión empresarial.

CAPITULO I: DIAGNOSTICO DE LA DIVISION TERRITORIAL COPEXTEL SANCTI SPIRITUS

Este capítulo aborda la realización del diagnóstico con las herramientas fundamentales, teniendo en cuenta la situación de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la División Territorial de COPEXTEL en Sancti Spíritus y la necesidad de aumentar la efectividad de la organización.

1. Caracterización general de la División Territorial de Copextel en Sancti Spíritus

Para cumplir con el objeto social, la misión y visión y los Lineamientos de la Política Económica Social del Partido y la Revolución la entidad cuenta con 141 trabajadores de alta calificación.

Tabla 1.1. Caracterización de la Plantilla cubierta

Indicador	Total	Directivo	Ejecutivo	Técnicos	Obreros	Administ.	Servicio
Plantilla aprobada	157	1	10	124	11	1	10
Plantilla cubierta	141	1	10	108	11	1	10
Mujeres	51		3	41		1	6
Hombres	90	1	7	67	11	0	4
Militantes PCC	43	1	10	26	4	0	2
Militantes UJC	3			3			
Obrero Calif	3				2		1
Nivel básico	9				5		4
Nivel Medio Sup	8			6			2
Técnico Medio	44			36	4	1	3
Nivel Superior	77	1	10	64	2		
Máster		1	1	9			

Fuente: Información estadística del Grupo de Recursos Humanos

Misión:

Comercializar productos, servicios y soluciones integrales con tecnología de avanzada en informática, telecomunicaciones, electromecánica y energía que satisfagan las expectativas de nuestros clientes con profesionalidad, efectividad, responsabilidad social y comprometida con el medio ambiente.

Visión:

Ser líder en el mercado nacional en las líneas de productos, servicios y soluciones que ofertamos, insertándonos en las nuevas formas de gestión estatal y no estatal, así como en nuevos mercados, distinguiéndonos por la capacidad de integración de las tecnologías y un personal competitivo, comprometido con nuestros clientes.

Valores compartidos:

- **Profesionalidad:** Es el dominio total de la actividad que se realiza, aplicando la teoría con ética y creatividad, dando respuesta efectiva a cada tarea o misión asignada; manteniendo la disciplina y la educación formal.
- **Compromiso:** Es la capacidad de contraer responsabilidades y cumplir obligaciones para con el cliente, la organización y la sociedad.
- **Patriotismo:** Preservar los principios revolucionarios y las conquistas alcanzadas será la máxima responsabilidad de todos los miembros de la organización; priorizándose los intereses del país por encima de los personales y empresariales.
- **Cooperación:** Disposición y capacidad de trabajar en equipo para asegurar la integralidad de las soluciones tecnológicas, con la colaboración entre los miembros de la organización, sintiéndose partes de un todo empresarial.
- **Dignidad:** Es el respeto a sí mismo, a la patria y a la humanidad.

La División tiene una estructura organizativa conformada por una Gerencia General a la que se le subordinan cuatro Gerencias: Economía, Logística Integral, Soluciones y Servicios Técnicos Integrales. (Ver anexo I)

1.2 Análisis Económico Financiero al cierre del año 2017

La División Copextel Sancti Spiritus en el año 2017, obtuvo un nivel de actividad en moneda total de\$ 6 131 973.22 de un plan de\$ 5 347 501.52 para un cumplimiento de un114.7 %, de ellos \$ 2 798 447.75 en CUC para un 103.3 % y\$ 3 333 525.47 en MN para un 126.4 %, resultado que se observa en la siguiente tabla.

Tabla 1.2. Análisis de las ventas en ambas monedas.

Indicadores	Año 2016	Plan 2017	Real 2017	Cumplim. (%)	Relación año anterior (%)
CUC					
Terceros	2,287,147.16	2,689,927.72	2,796,800.84	104.0	122.3
• Mercancías	1,380,500.56	1,539,933.71	1,776,337.50	115.4	128.7
• Servicios	906,646.60	1,149,994.01	1,020,463.34	88.7	112.6
Internas	19,646.82	19,700.00	1,646.91	8.4	8.4
Total Ventas Netas	2,306,793.98	2,709,627.72	2,798,447.75	103.3	121.3
CUP					
Terceros	2,332,648.80	2,617,373.80	3,329,397.07	127.2	142.7
• Mercancías	506,697.17	599,373.80	812,400.36	135.5	160.3
• Servicios	1,825,951.63	2,018,000.00	2,516,996.71	124.7	137.8
Internas	20,460.46	20,500.00	4,128.40	20.1	20.2
Total Ventas Netas	2,353,109.26	2,637,873.80	3,333,525.47	126.4	141.7

Fuente: Elaboración propia sobre la información de los Estados Financieros

Como se aprecia en la Tabla 1.2 el plan de ventas en CUC se cumplió al 103.3 por ciento, detallado en Soluciones cumple al 115.4 % de ellos en las ventas de mercancías al 115.2 por ciento, en los Servicios Técnicos se cumplieron al 87.38 % totales, en terceros al 88.7 % y las ventas internas sólo fueron cumplidas al 8.4 por ciento, de manera general las ventas en cuc en valores absolutos se obtuvo \$ 88820.03 por encima de lo ejecutado en igual periodo del año anterior.

En la moneda nacional, las ventas netas se cumplieron al 126.4 por ciento, influyendo las ventas de Soluciones al 135.5 %, de ello por las mercancías el 131.5 por ciento, en los Servicios Técnicos las ventas por los servicios a terceros con un 124.7 % y las internas al 20.1 %, Con relación a igual periodo del año anterior las ventas fueron mayores incrementando el 41.7 por ciento, que en valores absolutos representa \$ 980 416.21 pesos.

Análisis de la Productividad del trabajo

La Productividad real 2017 de la división es de \$ 1,864.39 pesos superior al plan en un 37 por ciento dado por el acumulado del cumplimiento del plan de ventas, incidiendo directamente en el valor agregado, con respecto al año anterior también se comporta superior en un 46.61 %. La productividad de los STI se comportó al 154.56 % y en el grupo de Soluciones al 132.35 %. El salario medio es de 812.94 mayor con respecto al plan en un 136.96 por ciento, en los STI es de 141.05 % y el Soluciones es de 151.3 %. La relación Gasto de Salario por peso de Valor Agregado es de 0.43.60 representando el 100 % por ciento, respecto al nivel planificado y con relación al año anterior el 82.3 por ciento; en los STI la relación es de 0.2740 menor que el plan y en el grupo de Soluciones es de 0.2620 mayor que el plan en 114.32 % influyendo e incremento del salario en el grupo con relación al valor agregado que aportó.

Tabla 1.3. Análisis de la Productividad del trabajo de la División.

Conceptos	Año anterior/2016	Plan 2017	Real 2017	Relación plan	Relación año anterior
Salario	1,115,821.68	1,054,161.22	1,316,964.66	124.93	118.03
Promedio de Trabajadores	138	148	135	91.22	97.83
Valor Agregado	2,105,945.70	2,416,921.40	3,020,309.36	124.97	143.42
Salario Medio	673.81	593.56	812.94	136.96	120.65
Productividad	1,271.71	1,360.88	1,864.39	137.00	146.61
GS/PVAB	0.5298	0.4362	0.4360	99.97	82.30

Fuente: Elaboración propia sobre la información, según Plan y Estados Financieros.

Comportamiento de los Inventarios

Los Inventarios al cierre del año 2017 presentan un saldo de \$ 1 338 292.37 cuc, comportándose con relación al año anterior al 173 por ciento, se observa un incremento considerable que sustenta el cumplimiento de los planes para el próximo año. Con relación al año anterior los Otros Inventarios presentan un saldo menor y en lento movimiento en ambos grupos gerenciales también disminuyen los mismos.

Tabla 1.4. Análisis de los inventarios respecto al año anterior.

Conceptos	Año 2016	Año 2017	Relación
TOTAL DE INVENTARIOS	773,706.47	1,338,292.37	173
GERENCIA DE SOLUCIONES	413,080.32	876,346.61	212
Mercancías p la venta De ellos: Inv p/ tercero Cta 189	50,564.97	96,174.30	190
Inventarios de Mercancías de Importación (194)		330,460.73	
Lentos movimientos Cta 209	12,250.49	9,105.21	74
Otros Inventarios 209	17,513.40	7,691.52	44
Inventarios Ociosos 208	8,514.17	6,225.12	73
SERVICIOS TÉCNICOS INTEGRALES	324,237.29	426,689.73	132
Materias Primas y Mat Cta 183	292,508.07	418,753.10	143
Lentos movimientos Cta 209	31,729.22	7,936.63	25
Mercancías en contrato de distribución			
LOGÍSTICA	36,388.86	35,256.03	97
Materias Primas y Mat Cta 183	14,087.44	16,385.48	116
Partes y Piezas Cta 185	22,301.42	18,870.55	85

Fuente: Elaboración propia sobre la información de los Estados Financieros.

Análisis de la situación financiera en el corto plazo

El capital de trabajo en moneda total es de 1 023.9 MP, aumentó con relación al saldo inicial en 271.4 MP. A continuación se analiza por tipo de moneda.

Tabla 1.5. Análisis del Capital de Trabajo por tipo de moneda.

Capital de trabajo	Al inicio	En esta fecha	Variación absoluta
CUC	373.6 MCUC	531.4 MCUC	157.8MCUC
CUP	378.9 MCUP	492.5 MCUP	113.8MCUP
Moneda Total	752.5MP	1023.9 MP	271.4MP

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en los datos anteriores se cuenta con un fondo operativo que asciende a 531.4 MCUC, en este año 2017 en la cuenta bancaria en CUC se logró una recuperación aunque continuamos con el límite, la cuenta bancaria terminó el 2017 con saldo negativo de \$ 43 919.54 pesos. En la moneda nacional el capital de trabajo al cierre del año es de 492.5 MCUP con una recuperación de la cuenta bancaria de \$ 381 683.13 no obstante se mantiene la alerta de continuar incrementando la misma para satisfacer los salarios y otros pagos necesarios para el desarrollo de la actividad.

Análisis del Ciclo de Efectivo

El ciclo de cobro se materializa en 27 días disminuyendo con relación al plan en 33 días y el ciclo de pago en 36 días, el ciclo de conversión de los inventarios es de 68 días menor en 22 días con relación a lo planificado, lo que origina un ciclo de conversión del efectivo al finalizar el año 2017 de 59 días.

En los Servicios Técnicos el ciclo de inventario se sobregira con relación al plan en 107 días lo cual origina que el ciclo de efectivo sea de 126 días.

Tabla 1.6. Análisis del Ciclo de efectivo.

Indicadores	Plan	Real
Ciclo de cobro total (días)	60	27
SOLUCIONES	60	23
STI	60	35
Ciclo de Pago	80	36
SOLUCIONES	80	47
STI	80	15
LOGÍSTICA	80	7
Ciclo de Inventario	90	68
SOLUCIONES	90	46
STI	90	107
Ciclo de efectivo	70	59
SOLUCIONES	70	22
STI	70	126

Fuente: Elaboración propia.

Utilidad

La división al cierre del año 2017 obtuvo en la moneda total una utilidad de 570 006.44 pesos cumpliendo con el plan al 144 %, en ambas monedas se sobre cumplió el plan previsto influyendo en este resultado tanto los Servicios Técnicos como Soluciones.

En la siguiente Tabla se ilustra dicho indicador.

Tabla 1.7. Análisis de la Utilidad

UTILIDAD	Plan h/fecha	Real h/fecha	Diferencia	%
CUC	216,896.59	225,911.82	9,015.23	104
De ellos: STI	223,090.87	257,785.75	34,694.88	116
Soluciones	122,971.41	83,317.05	-39,654.36	68
MN	178,608.95	344,094.62	165,485.67	193
De ellos: STI	590,476.55	893,309.22	302,832.67	151
Soluciones	30,730.03	59,070.79	28,340.76	192
MT	395,505.54	570,006.44	174,500.90	144
De ellos: STI	813,567.42	1,151,094.97	-11,313.60	141
Soluciones	153,701.44	142,387.84	-11,313.60	93

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los indicadores financieros

Tabla 1.8. Indicadores financieros.

Indicadores de Liquidez	2016	2017	Variaciones
Liquidez General			
Activo Circulante	1 307 417.15 / 554 908.21	2 374 418.14 / 1 350 456.66	0.61
Pasivo Circulante	\$2.36	\$1.75	
Prueba Ácida			
Activo Circulante – Inventario	1 307 417.15 – 773 706.47	2 374 418.14 – 1 338 292.37	0.21

Pasivo Circulante	544 908.21 \$0.98	350 456.66 \$0.77	
Liquidez Disponible			
Efectivo en Caja + Efectivo en Banco	312 224.19 544 908.21	386 526.71 1 350 456.66	0.28
Pasivo Corriente	\$0.57	\$0.29	
Capital Trabajo			
Activo Circulante – Pasivo Circulante	1 307417.15 -554 908.21 \$752 508.94	2 374 418.14 – 1 350456.66 \$1 023 961.48	(271 452.54)

Fuente: Elaboración propia.

La empresa, por ser este indicador de liquidez mayor que 1, tiene capacidad para cubrir sus obligaciones en el corto plazo a partir de sus Activos Circulantes y con respecto al año anterior aumentado en \$0.88.

En indicador de liquidez inmediata se refleja que se tiene solvencia, ya que los pasivos circulantes son mayores que los activos menos los inventarios. El ser mayor que 0.9 demuestra que la empresa tiene recursos altamente líquidos para enfrentar la deuda. Con relación a igual período de año anterior aumenta en \$0.22.

Como se observa en la Tabla 1.8 los indicadores mejoran con respecto al año anterior pero se debe seguir mejorando la rotación de inventarios en las materias primas a través de la prestación de los servicios con menos costos y más calidad.

Tabla 1.9. Indicadores de Actividad

Indicadores de Actividad	2016	2017	Variaciones
Rotación de Inventario			
Costo de Venta	3 025 446.93	3 669 467.40	
Inventario Promedio	687 043.01	893 891.25	0.3
	4.4 veces	4.1 veces	
Ciclo de Inventario			
360 / Rotación de Inventario	81 días	88 días	(7 días)
Rotación de Cuentas x Cobrar			
Ventas de Crédito	4 659 903.24/	6 131 973.22/	
Promedio de Cuentas x Cobrar	687043.01	893 891.25	(0.1 días)
	6.8 días	6.9 días	
Ciclo de Cobro			
360 / Rotación de Cuentas x Cobrar	13 días	24 días	-11 días
Rotación de Cuentas x Pagar			
Compras de Crédito	3 397 668.25 /	4 789 662.22 /	
Promedio de Cuentas x Pagar	88 234.96	510 197.95	29.1
	38.5 veces	9.4 veces	
Ciclos de pagos			
360 / Rotación de Cuentas x Pagar	0 días	28 días	-28 días

Fuente: Elaboración propia.

Las razones de actividad al medir la eficiencia operativa de la empresa se obtienen resultados positivos tanto en la rotación de inventarios así como en ciclo de pago, pero se debe tomar medidas para disminuir el de cobro aún más.

Tabla 1.10. Indicadores de Rentabilidad.

Indicadores de Rentabilidad	2016	2017	Variaciones
Rendimiento Económico			
Utilidad en Operaciones	345 977.20	570 006.44	(1.85%)
Activo Total Neto	2 129 891.03	3 150 452.34	
	16.24 %	18.09%	
Rendimiento Financiero			
Utilidad del Período	345 977.20	570 006.44	(11.15 %)
Capital	1 529 204.70	1 687 736.03	
	22.62 %	33.77 %	
Margen Bruto			
Utilidad Bruta en Ventas	1 634 456.31	2 462 505.82	(20.98%)
Ventas Netas	4 659 903.24	6 131 973.22	
	35.07 %	40.16%	
Margen Neto			
Utilidad del Período	345 977.20	570 006.44	(1.88 %)
Ventas Netas	4 659 903.24	6 131 973.22	
	7.42 %	9.30 %	

Fuente: Elaboración propia.

La Rentabilidad económica o Rendimiento de los activos presenta una tendencia creciente de 4.98 que representa un crecimiento significativo. Similar situación se presenta en el resultado obtenido en la razón Rentabilidad financiera con un crecimiento de 4.13 incidiendo positivamente el incremento del Patrimonio Neto.

La Rentabilidad en ventas netas o margen neto creció en 1.98, dado que la empresa incrementa su utilidad en el periodo analizado. A continuación se ilustra el resultado de las razones expuestas.

Tabla 1.11. Indicadores de Endeudamiento

Indicadores de Endeudamiento	2016	2017	Variaciones
Razón de Endeudamiento			
Pasivo Total	600 686.33	1 462 716.31	
Activo Total	2 129891.03	3 150 452.34	(18.23)
	28.20%	46.43 %	
Solvencia a Largo Plazo			
Activo Total	2 129891.03	3 150 452.34	
Pasivo Total	600 686.33	1 462 716.31	\$1.39
	\$3.54	\$2.15	
Calidad de la Deuda			
Pasivo Circulante	554 908.21	1 350 456.66	
Pasivo Total	600 686.33	1 462 716.31	-
	\$0.92	\$0.92	

Fuente: Elaboración propia.

1.3. Diagnóstico de las debilidades presentes en la entidad.

En la búsqueda de elevar la eficiencia y eficacia en los resultados de la División COPEXTEL Sancti Spíritus se elaboró el diagnóstico, para ello fueron seleccionados expertos en la materia y se confeccionó con la participación de especialistas, clientes, trabajadores y directivos, se revisaron y computaron las entrevistas estructuras aplicadas, realizando una tormenta de ideas, reduciendo el listado de las debilidades identificadas con el objetivo de esclarecer las opiniones. Se identificaron 12 debilidades

Debilidades

D1-Obsolescencia tecnológica.

D2- Falta de partes y piezas para prestar servicios técnicos a la población.

D3- Falta de medios de protección

D4- Deficiencia en el proceso de compra.

D5- Falta de agilidad en el proceso de garantía de equipos

D6- Insuficientes acciones para disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento

D7- Demoras en la prestación de los servicios técnicos a la población

D8- Ausencia de medios para manipular mercancías en los almacenes

D9- Falta de capacitación a los trabajadores de nuevo ingreso

D10- Deterioro y envejecimiento del parque automotor.

D11- Falta de profundidad en la evaluación del desempeño

D12- Incumplimiento en oferta demanda, atrasos en los pedidos.

Se procedió posteriormente a determinar por el Método Delphi (expertos) ponderándose las debilidades, diseñando una matriz donde se registró la valoración dada por los especialistas que participaron en el ejercicio a cada debilidad a partir de una escala del 1 al 5, donde el valor más alto es directamente proporcional al nivel de prioridad o impacto en el problema estudiado.

Tabla 1.12 Valoración de los expertos

Debilidades/ Encuestas	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	E-8	E-9	E-10	E-11	Total
D-1	4	5	5	3	5	3	4	3	5	4	4	45
D-2	4	4	3	3	3	3	3	4	5	5	3	40
D-3	1	2	2	2	2	2	4	2	2	4	3	26
D-4	2	3	1	3	2	2	1	2	2	2	2	22
D-5	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	21
D-6	5	1	5	5	5	5	4	5	4	5	5	49
D-7	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	18

D-8	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	16
D-9	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	17
D-10	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	42
D-11	3	4	3	3	4	4	4	4	5	3	3	40
D-12	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	26
Total	33	33	32	33	362							

Fuente: Elaboración propia.

Del método Delphi aplicado se pudo determinar las debilidades con mayor influencia en el problema a trabajar en la investigación, lo cual arrojó los siguientes resultados.

Principales debilidades

- Obsolescencia tecnológica.
- Deterioro y envejecimiento del parque automotor.
- Falta de profundidad en la evaluación del desempeño
- Insuficientes acciones para disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento
- Falta de partes y piezas para prestar servicios técnicos a la población.

Para el análisis del resultado se utilizó la herramienta que fue creada sobre la base de las ideas de Pareto, según las cuales, el 80% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas.

Para calcular la frecuencia absoluta y la frecuencia absoluta acumulada se ubicaron en orden de prioridad, obteniéndose los resultados siguientes:

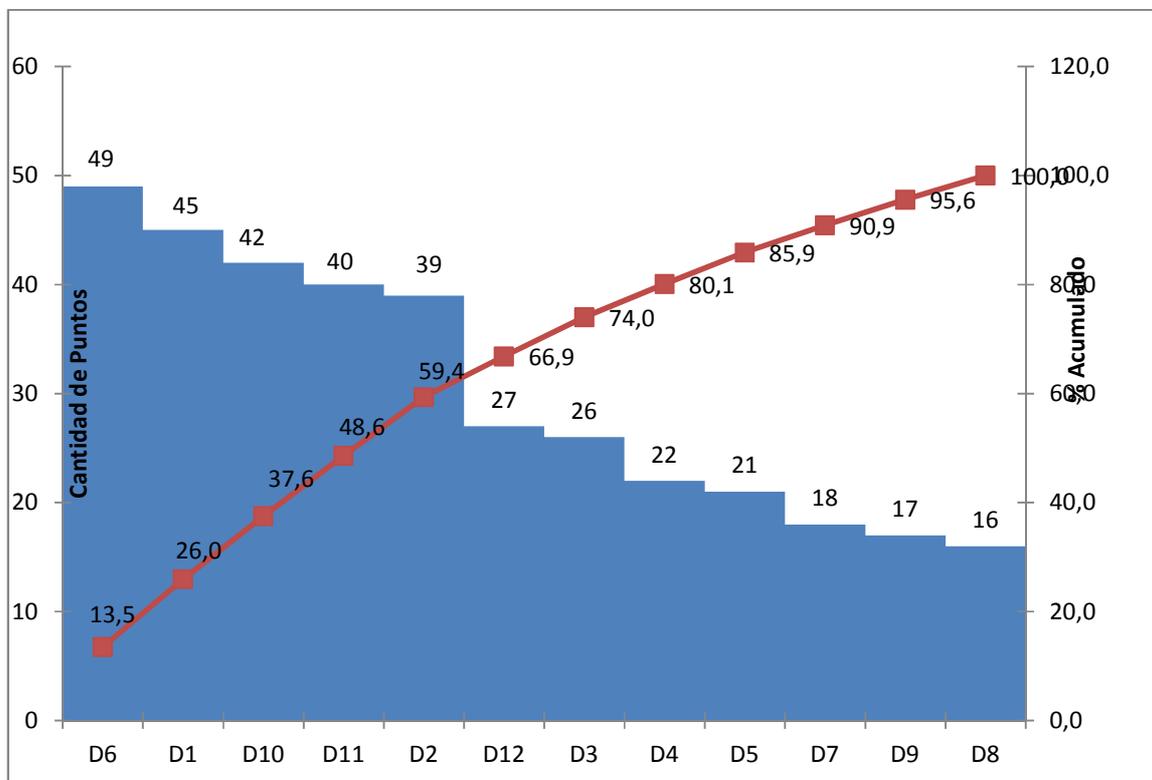
Tabla 1.13 Valoración de los expertos

Deficiencias	frecuencia absoluta	frecuencia acumulada	Frecuencia absoluta (%)	Frecuencia acumulada (%)
D6	49	49	13,5	13,5
D1	45	94	12,4	26,0
D10	42	87	11,6	37,6

D11	40	82	11,0	48,6
D2	39	79	10,8	59,4
D12	27	66	7,5	66,9
D3	26	53	7,2	74,0
D4	22	48	6,1	80,1
D5	21	43	5,8	85,9
D7	18	39	5,0	90,9
D9	17	35	4,7	95,6
D8	16	33	4,4	100,0
TOTAL	362		100,0	

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de las técnicas aplicadas (tormenta de ideas realizada y encuestas), se muestra en el Diagrama de Pareto, las debilidades organizadas por orden de prioridad,



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar la debilidad de mayor impacto resulta: *Insuficientes acciones para disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento.*

Áreas Debilidades	Dirección	Recursos Humanos	Soluciones	Servicios Técnicos	Economía	Logística
Insuficiente gestión para comercializar los inventarios ociosos y de lento movimiento.	X	X	X	X	X	
Obsolescencia de partes y piezas en las tecnologías.	X		X	X		
Exceso de insumos en los almacenes.			X		X	X
Deficiencias en el proceso de compras.		X	X	X		
Insuficiente niveles de utilidad en la División que limitan la aprobación de expedientes de bajas.	X		X		X	

Tabla No 1.14 Matriz relación de las debilidades identificadas con las áreas de responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1.15 Matriz principales problemas existentes por áreas de responsabilidad que más inciden en la debilidad: Insuficiente gestión para comercializar los inventarios ociosos y de lento movimiento.

Áreas Áreas	Dirección	Recursos Humanos	Soluciones	Servicios Técnicos	Economía
Dirección	--		Afectación en las ventas de la entidad.	No se realiza una gestión adecuada para la prestación de los servicios en función del inventario existente	Altos volúmenes de inventarios en la contabilidad
Recursos Humanos	Aceptación de la evaluación del desempeño sin toda la profundidad requerida		Insuficiencias en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño.		
Soluciones		Insuficiente preparación del personal de las áreas			
Servicios Técnicos			Imposibilidad de prestar servicios con estos inventarios		-
Economía	Insuficiente gestión en la		No se realizan análisis		

	aprobación de los expedientes de baja		sistemáticos de la existencia de estos.	
--	---------------------------------------	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1.16 Matriz principales problemas existentes por áreas de responsabilidad que más inciden en la debilidad: Obsolescencia de partes y piezas en las tecnologías.

Áreas de trabajo	Dirección	Recursos Humanos	Soluciones	Servicios Técnicos	Economía	Logística
Dirección				Dinero inmovilizado en estas cuentas.		
Soluciones				Falta de gestión de ventas de estos inventarios.		
Servicios Técnicos			Almacenes con altos volúmenes de inventarios.	--		
Economía		.			--	.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1.17 Matriz principales problemas existentes por áreas de responsabilidad que más inciden en la debilidad: Exceso de insumos en los almacenes.

Áreas de trabajo	Soluciones	Economía	Logística
Soluciones	--		Falta de rotación de los insumos.
Economía			Falta de profundidad en los inventarios mensuales.
Logística		Falta de coordinación entre las áreas.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1.18 Matriz principales problemas existentes por áreas de responsabilidad que más inciden en la debilidad: Deficiencias en el proceso de compras.

Áreas de trabajo	Dirección	Recursos Humanos	Soluciones	Servicios Técnicos	Logística
Dirección	--				No se tiene en cuenta la planificación para efectuar las compras
Recursos Humanos		--	Falta de capacitación de los		

			especialistas de compras.		
Soluciones			--	Falta de coordinación entre las áreas	
Servicios Técnicos					
Logística			Compra de productos que no se venden.		

Fuente: Elaboración propia.

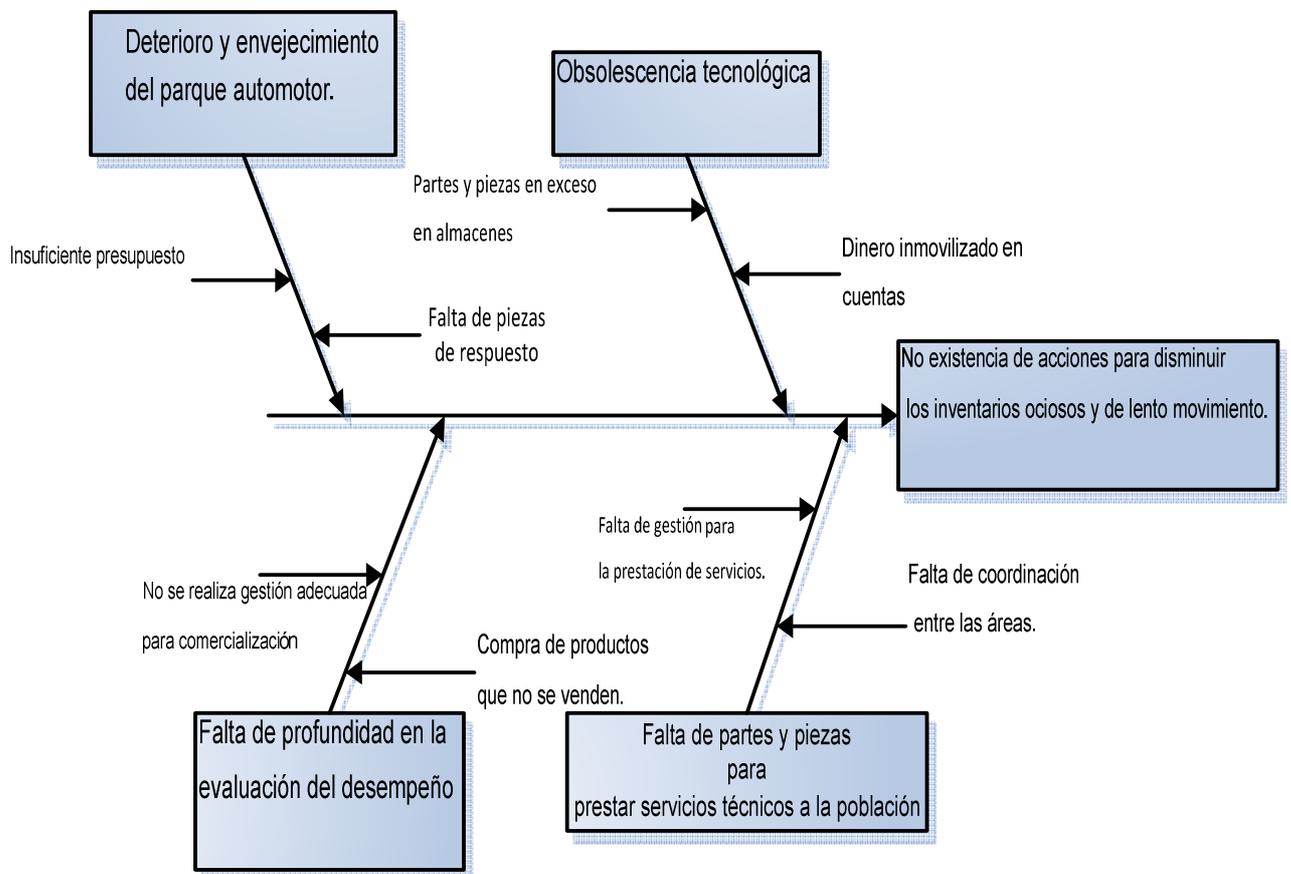
Tabla 1.19 Matriz principales problemas existentes por áreas de responsabilidad que más inciden en la debilidad: Insuficiente niveles de utilidad en la División que limitan la aprobación de expedientes de bajas.

Áreas de trabajo	Dirección	Soluciones	Servicios Técnicos	Economía
Dirección	--		Son insuficientes los ingresos por ventas de servicios.	
Soluciones		--		Insuficiente gestión para aprobar los expedientes de baja.
Servicios Técnicos				
Economía		Es limitado el		-

		marco financiero para aprobar expedientes de baja.		
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar las causas de las debilidades referidas, se elaboró el diagrama de Ishikawa el cual muestra las causas que están incidiendo en el problema, científicos tecnológicos, materiales, organizativos y humanos y se determinan las sub causas que se colocan adosando a estas y que a la vez inciden en la solución del problema detectado. Una vez solucionados estos aspectos serán eliminadas o disminuidas las debilidades y se logrará disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento.



Fuente: Elaboración propia

1.4 Relación entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y las 5 mayores debilidades identificadas.

A continuación se presenta una matriz que expresa la relación existente entre los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución y las cinco mayores debilidades identificadas anteriormente, determinando los lineamientos más frecuentes y el peso específico de cada capítulo y debilidad existente. Matriz, relación entre los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y las cinco debilidades identificadas.

Tabla 1.20 Relación entre los Lineamientos y las Debilidades

Capítulos	Problemas					Suma	Peso específico	Lineamientos más frecuente
	1	2	3	4	5			
I	1, 7,1 6,5	7, 1 0		1, 8, 12, 16, 5		11	0,37	7,8.12
V	129,1 34	129.1 34	138,139			8	0.27	129,134
VI		142	141,153	2	141	4	0.13	141
VIII				226		1	0.03	226
XII	312	312,3 13	312	312	6	6	0.2	312
Total	7	7	5	9	2	30	1	7, 8, 12, 129, 134, 141, 312

El diagnóstico inicial realizado sirvió para constatar que las cinco debilidades fundamentales mencionadas, afectan el proceso de gestión. Los lineamientos más aplicables son, 7, 8, 12, 129, 134, 141, 312 los cuales expresan la necesidad de perfeccionar gestión de inventarios, prestando atención especial a la preparación técnica económica, financiera, y jurídica de los diferentes equipos lo que permite disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento, lograr la satisfacción de los clientes, así como la utilización eficiente de los recursos, el ahorro y disminución de los costos con elevación sistemática y sostenida de la calidad de la gestión y efectividad económica .

Los lineamientos sobre los que se debe trabajar con mayor énfasis en la empresa actualmente son:

7. Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. Se desarrollara la cooperación entre las empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad. Se elaborara la norma jurídica que regule todos estos aspectos.

8. El incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de la responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionan daños y perjuicios a la economía.

12. La elevación de la responsabilidad y las facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad.

129. Diseñar una política de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente que tome en consideración la aceleración de sus procesos de cambio y creciente interrelación a fin de responder a las necesidades de desarrollo de la economía y la sociedad a corto, mediano y largo plazo, orientada a elevar la eficiencia económica, ampliar las exportaciones de alto valor agregado, sustituir importaciones, satisfacer las necesidades de la población e incentivar su participación en la construcción socialista, protegiendo el entorno, el patrimonio y la cultura nacionales.

134. Las entidades económicas en todas las formas de gestión contaran con el marco regulatorio que propicie la introducción sistemática y acelerada de los resultados de la ciencia, la innovación y la tecnología en los procesos productivos y de servicios, teniendo en cuenta las normas de responsabilidad social y medioambiental establecidas.

141. Rescatar el papel del trabajo y los ingresos que por él se obtienen como la vía fundamental para contribuir al desarrollo de la sociedad y a la satisfacción de las necesidades personales y familiares.

312. Ejercer un efectivo control sobre la gestión de compras y la rotación de inventarios en toda la red comercial, tanto mayorista como minorista, con vistas a minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas.

1.5 Conclusiones del capítulo

Al cierre de este capítulo se concluye que: a partir del criterio de trabajadores, especialistas y directivos, se identificaron 5 debilidades fundamentales que atentan contra la efectividad de la gestión económica de la organización. Por los resultados de la aplicación de varias herramientas se pudo constatar que la debilidad de mayor prioridad es la no existencia de acciones para disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento.. Sobre esta base se ha desarrollado un estudio de la relación que guardan las debilidades con cada una de las áreas de la entidad, así mismo con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución resultando el lineamiento 312 el más aplicable a la misma. Además se realizó un análisis económico financiero en los años (2016-2017), así como los indicadores que permitieron conocer las causas y efecto de dicha debilidad.

CAPITULO II SISTEMA PARA DISMINUIR LOS INVENTARIOS OCIOSOS Y DE LENTO MOVIMIENTO EN LA DIVISIÓN TERRITORIAL COPEXTEL SANCTI SPÍRITUS.

2.1 Diagnóstico de la actividad innovadora en la empresa.

Para conocer el estado en que se encuentra la empresa para enfrentar la actividad innovadora se aplican herramientas y técnicas estudiadas en clase como la Guía de evaluación integrada de la innovación.

Para la aplicación de la encuesta se tiene en cuenta en su diseño muestral que la plantilla de la entidad:

Total de trabajadores de la empresa: 141

Población posible a encuestar: 15

Muestra realmente tomada: 6

De las 6 encuestas aplicadas al Consejo Administrativo, 4 fueron a Cuadros y 2 a Especialistas. Teniendo en cuenta los criterios de todos sus miembros sobre la necesidad de desarrollar la empresa y conocer el posicionamiento de la misma, se decide trabajar en los aspectos fundamentales, estrategias genéricas, objetivos de la actividad innovadora, fuentes de ideas y factores que obstaculizan la innovación, los resultados obtenidos se introdujeron en el programa Minitab y se procesaron.

Se procedió a determinar las estrategias genéricas aplicadas a la innovación según los resultados obtenidos mediante los Gráficos de Boxplot:

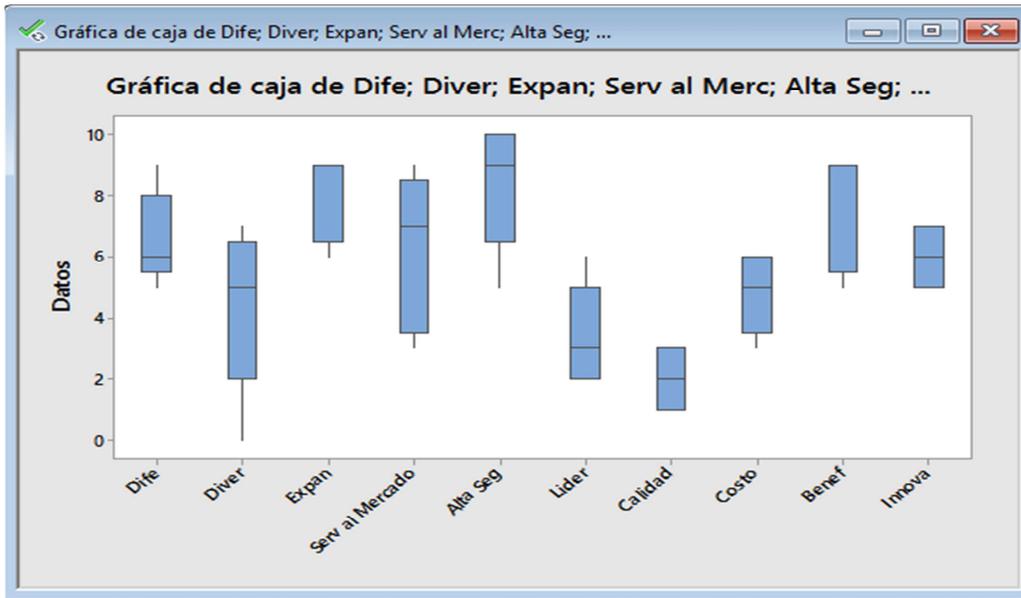


Figura 2.1. –Estrategias genéricas. Fuente: Elaboración propia.

Se pudo concluir que de las estrategias genéricas presentes en la innovación las que menos variabilidad o dispersión presentan y a las que mayor importancia se les atribuyó son:

- Calidad
- Liderazgo
- Costo
- Innovación

En cuanto a los objetivos de la actividad innovadora:

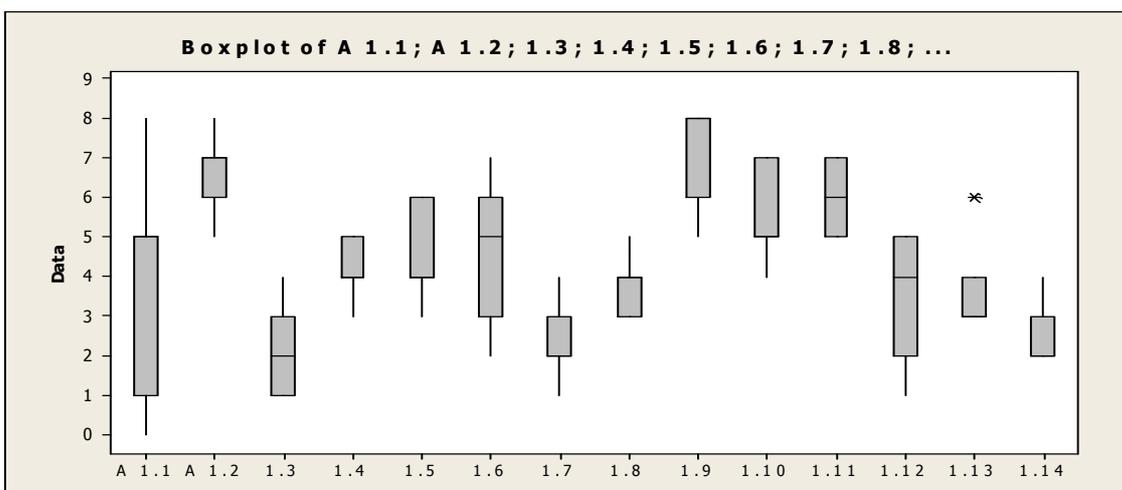


Figura 2.2. Objetivos de la actividad innovadora. Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos de las encuestas, los objetivos más importantes para la empresa son:

- Mantener su cuota de mercado (1.3)
- Reducir los costos relacionados con el consumo de materiales y el consumo energético (1.7, 1.8)
- Mejorar la calidad de los productos (1.12)
- Reducir los daños al medio ambiente (1.14)

En cuanto a las fuentes de ideas innovadoras:

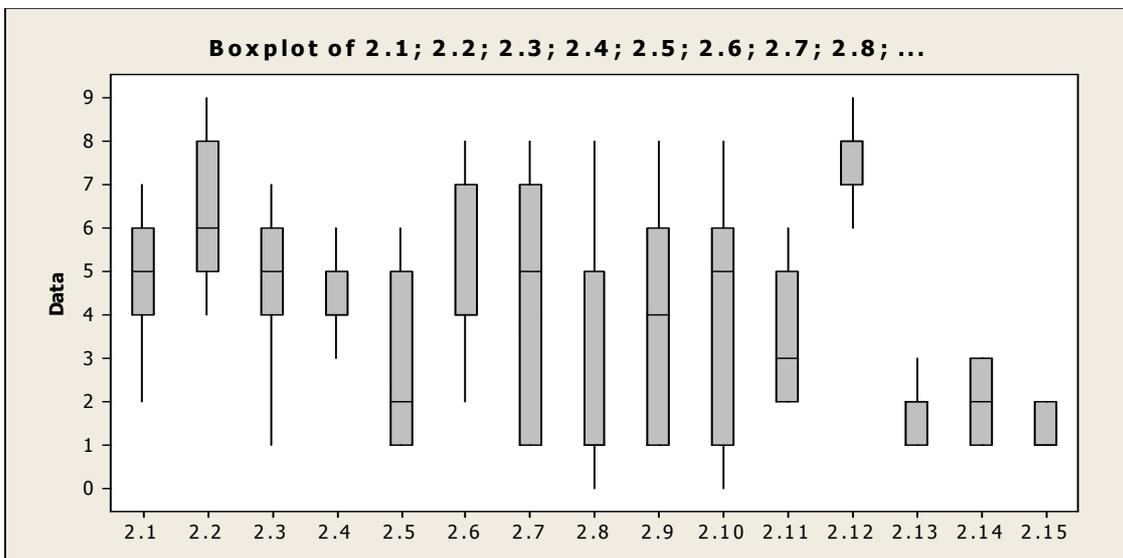


Figura 2.3. Fuentes de ideas innovadoras *Fuente: Elaboración propia.*

Según los resultados de las encuestas las fuentes de ideas innovadoras son:

- Capacitación y entrenamiento (2.13)
- Fórum de Ciencia y Técnica (2.15).
- Ferias, eventos y exposiciones. 2.14)
- Alta Dirección. (2.4).

En cuanto a los factores que más obstaculizan la innovación:

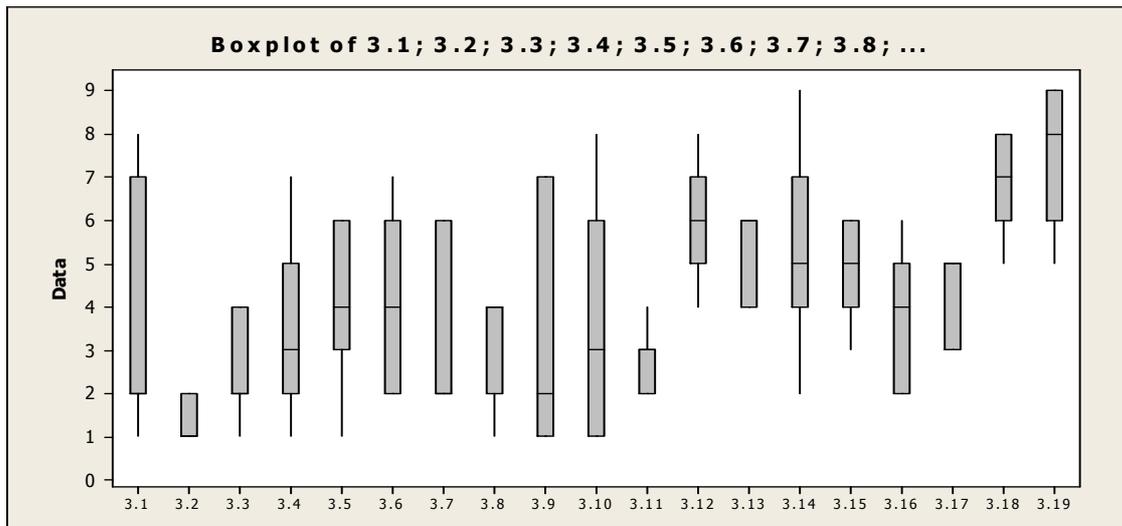


Figura 2.4. Factores que más obstaculizan la innovación. *Fuente: Elaboración propia.*

Entre los factores que más obstaculizan la innovación se encuentran los siguientes:

- Costos elevados (3.2).
- Falta de fuentes de financiación apropiada (3.3).
- Reglamentación, legislación y normas (3.11).
- Falta de información sobre tecnología (3.8).
- Rigidez organizativa (3.17).
- Dificultades para adquirir recursos materiales (3.13).

2.2 Análisis y selección de la posible innovación a realizar en la organización en relación con la debilidad identificada.

En el Capítulo anterior se diagnosticaron las principales debilidades que tiene la entidad, así como su impacto en la aplicación de los Lineamientos. El presente capítulo tiene el propósito de identificar proyectos de innovación aplicables que sirvan de solución a los problemas encontrados para elevar la eficiencia y eficacia de la empresa. A continuación se muestra una tabla que relaciona la debilidad con las posibles innovaciones a desarrollar.

Tabla 2.1. Relación debilidad/innovación.

Debilidad	Innovación
Insuficientes acciones para disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento	1- Sistema para disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento en la División Territorial Copextel Sancti Spíritus. 2- Rediseñar la política de compra teniendo en cuenta la planificación, los recursos financieros y las existencias. 3- Desarrollar una estrategia de capacitación dirigida al área comercial sobre gestión de venta y técnicas de administración de inventario.

Fuente: Elaboración propia.

Con las innovaciones se propone poner en práctica nuevos métodos organizativos en la entidad y en la organización del trabajo.

En consulta con el consejo administrativo y a propuesta de los Expertos que desarrollaron la tarea se concluyó que esta innovación le da solución a la debilidad identificada. Para medir cualitativamente el impacto en la organización y la factibilidad en la ejecución de la innovación propuesta, se empleó una matriz que relaciona estos aspectos y que permite medir a través de un índice para su aplicación inmediata para que a su vez nos permita continuar progresivamente el desarrollo de la gestión empresarial.

La innovación propuesta para darle solución a la debilidad se clasifica en comercialización.

Tabla 2.2. Matriz de relación por índice la de mayor importancia

Innovación	Impacto (I) (0-10)	Factibilidad (F) (0-10)	Índice (Ix F)
1	9	10	90
2	8	9	72
3	8	8	64

Fuente: Elaboración propia

Después de analizado el impacto en la organización, su factibilidad de aplicación y su relación con los Lineamientos se decide seleccionar la innovación que a continuación se señala: *Sistema para disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento en la División Territorial Copextel Sancti Spíritus.*

A continuación se expone la Tabla 2.5 en la que se detallan el resultado de la aplicación de la Guía de control del Proyecto.

Tabla 2.3 Índice de mérito global

factibilidad	VALORACIÓN					Peso	o
	Muy Bueno	Bueno	Medio	Malo	Muy Malo	Valor Factibilidad	Valor IMR
Criterios de factibilidad técnica							5.7
1. Probabilidad de éxito técnico	10					9	1
2. Propiedad industrial						3	0
3. Posible desarrollo futuro	9					9	0.9
4. Efectos medio ambiente		8				10	0.8
5. Tiempo de desarrollo	10					9	1
Criterios de factibilidad comercial							9.7
1. Oportunidad o necesidad	9					9	0.9
2. Posición competitiva			6			7	0.6
3. Canales de distribución		8				10	0.8
4. Probabilidad de éxito comercial		8				8	0.8
5. Dimensión de mercado		8				8	0.8
6. Volumen de ventas posible	10					10	1
7. Cuota de mercado	10					10	1
8. Costos de lanzamiento	10					9	1
9. Efectos sobre productos actuales	10					10	1

10. Fijación de precio y aceptación	9					9	0.9
11. Vida del producto	9					8	0.9
Criterios financieros							3.5
1. Costo de I+D		8				9	0.8
2. Inversión de fabricación						1	0
3. Inversión de comercialización	10					9	1
4. "Cash-flow" flujo de caja		8				8	0.8
5. Tasa interna de rendimiento	9					8	0.9
Criterios de Producción							5.3
1. Nuevos procesos requeridos						1	0
2. Disponibilidad de personal de fabricación		8				6	0.8
3. Compatibilidad con la capacidad actual		8				6	0.8
4. Costo y disponibilidad de las materias primas	10					10	1
5. Costo y fabricación	9					9	0.9
6. Necesidad de nuevo equipo						1	0
7. Seguridad en fabricación	10					9	1
8. Valor añadido en la producción		8				8	0.8
Criterios institucionales							4.7
1. Historia de la empresa		8				7	0.8
2. Actitud de la empresa ante la innovación e innovación	10					10	1
3. Actitud de la empresa ante el riesgo	9					10	0.9
4. Congruencia de la innovación con la imagen de la empresa	10					9	1

5. Clima laboral	10					10	1
Estructura de investigación							2.3
1. Instalaciones y (Equipos)			6			9	0.6
Laboratorios		8				6	0.8
2. Equipo innovador						9	0.9
3. Tradición de innovación	9						

ÍNDICE DE MERITO GLOBAL DEL PROYECTO							31.2
---	--	--	--	--	--	--	-------------

Fuente: Elaboración propia

Dadas las características de la empresa la aplicación de la Guía de control del Proyecto arroja un Índice de mérito global del proyecto de 31.2, resultado este satisfactorio por la importancia que tiene para la misma la introducción y conclusión de la innovación propuesta, de ello depende en gran medida el desarrollo de la empresa para todo su proceso de gestión.

La factibilidad de esta innovación permitirá aumentar las competencias laborales del capital humano para brindar los servicios y a su vez realizar servicios con mayor calidad

A lo anterior se suman los resultados históricos de la organización y su clima laboral favorable, por lo que resulta altamente significativo el inicio y conclusión de la innovación propuesta, toda vez que de ella depende en gran medida el logro del objetivo planteado.

En el orden financiero, la aplicación del plan será muy factible, dado los bajos costos en I+D, no se requerirá monto significativo para su diseño, implementación y puesta en funcionamiento, los recursos técnicos y humanos están garantizados dentro de la institución y en particular en la empresa, existiendo oportunidades en el entorno que pueden ser empleadas. La alta dirección apoyará el desarrollo de la innovación y garantizará con agilidad su introducción, para disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento en la División Territorial Copextel Sancti Spíritus, perfeccionando la imagen de la organización, lo cual originará el incremento sostenible de la organización, certificación e integración de los diferentes procesos de gestión de la empresa, posibilitara además que los

trabajadores logren asimilar los procesos de cambio con la celeridad que caracteriza el desarrollo y la innovación tecnológica. .

2.3. Fundamentación de la innovación

Teniendo en cuenta el impacto en la gestión de la empresa, su factibilidad de aplicación y su relación con los lineamientos seleccionamos la innovación:

Sistema de acción para disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento en la División Territorial Copextel Sancti Spíritus.

La cual se relaciona directamente al **Lineamiento 312** que plantea que se debe ejercer un efectivo control sobre la gestión de compras y la rotación de inventarios en toda la red comercial, tanto mayorista como minoristas, con vistas a minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas.

Se partió de un diagnóstico de las principales debilidades de la organización recogidas en el capítulo anterior A las mismas se le aplicaron diferentes herramientas para determinar las que más influían.

El sistema está integrado por tres componentes:

- Informativo
- De gestión
- De control

El elemento informativo está compuesto fundamentalmente por los compañeros del área económica quienes mantienen actualizada la información de los productos ociosos y de lento movimiento. Para ello realizan sistemáticamente inventarios y actualizan las bases de datos para la toma de decisiones.

El elemento de gestión abarca fundamentalmente a los especialistas, técnicos y trabajadores del área comercial, de servicios técnicos y de logística quienes realizan las acciones principales para reducir los inventarios ociosos y de lento movimiento.

El elemento de control tiene estrecha relación con los dos anteriores y permite que los directivos controlen la buena marcha del proceso tomando decisiones acertadas y rectificando las fallas que se determinen.

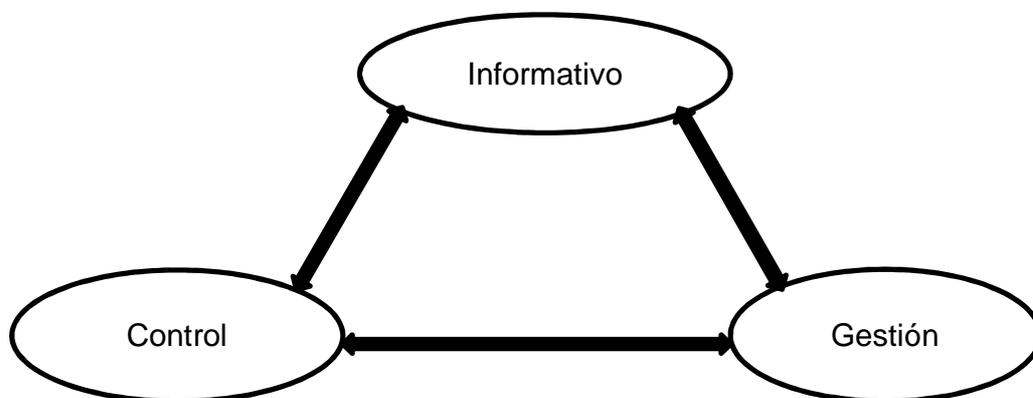


Figura 1. Sistema para disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento.
Fuente: Elaboración propia.

El sistema propuesto tiene en cuenta la incidencia de las diferentes áreas de trabajo en la solución de la problemática. Consiste en un grupo de acciones para lograr disminuir los volúmenes de inventarios ociosos y de lento movimiento. La máxima responsabilidad recae en la Gerencia de Soluciones que lleva la actividad comercial, tal como lo recoge la Resolución 315 del Ministerio de Comercio Interior del 2013.

La Gerencia de Servicios Técnicos Integrales tiene una participación importante toda vez que utiliza una cantidad alta de componentes y piezas en los servicios que presta. Las Gerencias de Logística y Economía igualmente tienen una incidencia determinante en la disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento de la División.

Con la implantación de la innovación seleccionada se persigue como objetivo principal la eficiente gestión de los inventarios para contribuir a la salud financiera de la División, que hoy cuenta con altos importes de capital inmovilizados afectando la liquidez y ocasionando la existencia de productos ociosos y de lento movimiento.

Es importante referir algunos criterios a tener en consideración:

1. La no evaluación en los criterios financieros de la inversión de fabricación responde a que la entidad no requiere de equipamientos en la actualidad, por contar con equipamiento de última generación para el diseño e implementación de la innovación.

2. En el criterio de la estructura de investigación se evalúa de bueno la tradición de innovación, porque a pesar de existir muy buen equipamiento informático y excelentes profesionales con posibilidades de innovar no se ha logrado esa cultura en la organización.

Al valorar los resultados de la matriz de eficiencia y/o eficacia, a partir de los 5 indicadores (Tabla No. 2.4), se pudo constatar que 4 de ellos inciden en el nivel de eficiencia y eficacia, mientras que todos influyen en el nivel de eficacia, lo que demuestra la necesidad e importancia de la aplicación de la innovación en la empresa.

Tabla 2.4. Matriz de la eficiencia y/o la eficacia de la organización

Indicador	Eficiencia	Eficacia
Mejorar la rotación de inventarios	X	X
Disminución del capital inmovilizado	X	X
Adquisición de nuevas competencias en el personal		X
Aumento del control interno	X	
Toma de decisiones más certeras	X	X

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Aplicación de la solución técnicamente fundamentada

La innovación seleccionada está relacionada con un Sistema para disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento en la División Territorial Copextel Sancti Spíritus y tiene como objetivo mejorarla la toma de decisiones en la División; para esta innovación las ideas proceden de las actividades internas de I+D, de la alta dirección y de la capacitación y entrenamiento.

Los factores fundamentales que lo han obstaculizado han sido la resistencia al cambio y la rigidez organizativa.

Para su ejecución solo se necesita del conocimiento de especialistas experimentados en la actividad comercial y económica para el diseño de la misma posee la tecnología necesaria. De manera general esta innovación tributará directamente a los objetivos fundamentales de la División tanto en la gestión eficiente de los inventarios como en la disminución del capital inmovilizado.

2.5. Plan de Actividades para llevar a cabo el proyecto de innovación seleccionado, según la Instrucción 1.

A continuación se muestra el plan de actividades a realizar para la implantación de la innovación, según la instrucción 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.

Tabla 2.5. Plan de actividades para llevar a cabo el proyecto de innovación seleccionado.

No	Actividades	Meses												Dirige	Participan
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
CAPITULO II: FUNCIONAMIENTO INTERNO.															
II.1. Actividades en función de la razón de ser de la Empresa:															
II.1.1	Potenciar los servicios técnicos a partir del análisis periódico del inventario existente. (2017)			X				X						Gerente General	Gte Serv. Técnicos Especialistas de ventas
II.1.2	Proponer acciones para agilizar la aprobación de los expedientes de baja. (2017)												X	Gerente General	Gte de Soluciones, Gte económico.
II.1.3	Realizar evaluaciones de desempeño más exigente para que se incluyan los	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente General	Gte de Soluciones, Especialistas de Capital Humano.

1.3	Capacitación del personal para ejecutar el plan de acciones.	Agosto/2017	Grupo de trabajo y Especialistas	Gerente General
1.4	Ejecución de las acciones.	Septiembre/2017	Grupo trabajo, Gerentes área y Especialistas	Gerente General
1.5	Evaluación de las acciones ejecutadas.	Octubre/Noviembre/2017	Grupo de trabajo	Gerente General

Fuente: Elaboración propia

2.6. Evaluación económica financiera de las soluciones propuestas

La innovación seleccionada, Sistema para disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento en la División Territorial Copextel Sancti Spíritus, permitirá la disminución de los niveles de inventarios ociosos y de lento movimiento en los almacenes de la entidad, esto mejorará la eficiencia económica financiera de la organización.

Por ello su relación costo- beneficio es satisfactoria, ya que con la propuesta se espera lograr eficiencia en la gestión al:

- Mejorar la rotación de inventarios.
- Toma de decisiones más certeras.
- Adquisición de nuevas competencias en el personal, al lograr capacitación continua.
- Aumento de acciones de control.

Unido a ello la exigencia sobre el control de las medidas propuestas, logrará eficacia, surtiendo el efecto deseado, sin causar gastos o pérdidas no deseadas. La unidad lógica de ambas, lograrán disminución del capital inmovilizado.

2.6.1 Resultados esperados

Al poner en práctica la propuesta de plan de acciones para disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento en la División Territorial Copextel Sancti Spíritus, se espera:

- Contribuir a la eficiencia y eficacia económica de la empresa.

- Preparación y motivación del personal del área comercial para mejorar la calidad del servicio.
- Incidir positivamente en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la organización.
- Aumentar el sentido de pertenencia de trabajadores y directivos para, con la entidad

2.7 Conclusiones del capítulo

En este capítulo se hizo la propuesta de innovación con su debilidad detectada. Después de haberle aplicado un grupo de matrices de impacto – factibilidad, se confecciono un plan de actividades y se propuso un grupo de acciones para cumplir con las mismas.

CONCLUSIONES

1. Los contenidos recibidos en el transcurso de la carrera, así como las referencias a fuentes bibliográficas, hicieron posible la adquisición de herramientas y conocimientos que permitieron diagnosticar la situación organizacional de la División Territorial Copextel Sancti Spíritus.
2. El diagnóstico realizado permitió identificar las principales debilidades que influyen en el desarrollo estratégico de la División en cuanto a la necesidad de reducir los niveles de inventarios ociosos y de lento movimiento.
3. Las propuestas del Plan de acción posibilitaron implementar la innovación tecnológica: Sistema para disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento en la División Territorial Copextel Sancti Spíritus que dé solución a la debilidad propuesta logrando una mayor eficiencia y eficacia en la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Realizar un análisis en el Consejo Administrativo de la División Territorial Copextel Sancti Spíritus para la aprobación y aplicación de la innovación propuesta que permita disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento.
2. Cumplir con el Plan de actividades y con todas las acciones de aseguramiento que garanticen que la innovación propuesta se convierta en una fortaleza para la División Territorial Copextel Sancti Spíritus.

BIBLIOGRAFÍA

1. Castro, F. (2010). La Victoria Estratégica. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. La Habana.
2. Cuesta, A. (2010). Tecnología de gestión de recursos humanos (Tomos I y II). Ed. Academia y Félix Varela. La Habana.
3. Cuesta, A. (2011). Gestión del Capital Humano. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana.
4. Decreto No. 281. (2007). Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana.
5. Delgado, M. (2010). Guía de evaluación integrada de la innovación. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana.
6. Delgado, M. (2011). Modelos de I+D+I y generación de la innovación. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana.
7. Díaz, A. (2011). Temas de Mantenimiento. Conferencia. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Centro de Estudios de Ingeniería de Mantenimiento. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana.
8. Hernández, A. (2011). Mercadotecnia en el Socialismo. Conferencia. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Universidad de La Habana.
9. J. A., Gómez M. (2010). Logística Moderna en la Empresa. 2. ed. Félix Varela. La Habana. Acevedo.
10. Manual de OSLO. (2006). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3era edición. OCDE y Eurostat. Traducción española, Grupo Tragsa.
11. Materiales docentes del diplomado en Dirección y gestión de empresas. VIII edición. Escuela superior de cuadros del estado y del gobierno. (2016)
12. Michelena, E. (2011). Gestión Integrada. Calidad – Ambiente. Conferencia. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana.
13. NC ISO 9001. (2017). Requisitos del Sistema de Gestión de la calidad.

14. NC 18001.(2005).Sistema de Seguridad y Salud del Trabajo.
15. Requisitos con orientación para su uso. Portuondo, A. (2011).
16. VI Congreso del PCC. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana.
17. Weston, T.F. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*. Editorial Félix Varela. La Habana.

ANEXOS

Anexo I

Organigrama de la División Territorial Copextel Sancti Spíritus

