

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**

**FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y
EMPRESARIALES**

DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y ECONOMÍA



TRABAJO DE DIPLOMA

***Título: Propuesta de Acciones para disminuir el Exceso
de Liquidez en VíaMAC de Sancti Spiritus***

Autora: Carmen Alicia Dorta Ulloa

Tutor: MSc Carlos A. Valdivia Marín

Sancti Spíritus

2019

Resumen

El presente trabajo realiza un diagnóstico de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spiritus, (VíaMAC) a través de los Estados Financieros que incluye una caracterización general de la entidad, así como la evaluación de la situación económica financiera al cierre de los años 2017 y 2018, se identifican y fundamentan las principales debilidades, que impactan en la problemática definida; el exceso de liquidez que origina inmovilización de recursos financieros, lo que limita la Gestión empresarial, se establece la relación de cada una con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Se realiza una caracterización de la actividad innovadora de la empresa y a partir de las herramientas aplicadas, se proponen las acciones para minimizar el exceso de liquidez, definida como la debilidad de mayor impacto, con el objetivo de lograr una mejor distribución de los recursos financieros a través de su evaluación y control para facilitar la toma de decisiones de los empresarios, lo que tributa a una mayor efectividad en la Gestión y los resultados económicos, para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos de la organización. A continuación se proponen un grupo de indicadores para medir la innovación propuesta, el plan de implementación de la misma y se analizan los beneficios económicos de la puesta en marcha de esta innovación en la entidad.

INDICE	Pág.
INTRODUCCION	1
PARTE I: DIAGNÓSTICO DE LA GESTION EMPRESARIAL VÍAMAC DE SANCT SPIRITUS	6
1.1. Características generales de VíaMAC de Sancti Spiritus	6
1.2. Análisis Económico Financiero de VíaMAC SS en los años 2017 y 2018	10
1.3. Identificación y fundamentación de las debilidades de la empresa VíaMAC de Sancti Spiritus	18
1.4. Relación entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y las debilidades identificadas	28
PARTE II: PROPUESTAS DE ACCIONES PARA DISMINUIR EL EXCESO DE LIQUIDEZ EN LA EMPRESA DE VÍAMAC DE SANCT SPIRITUS	30
2.1. Caracterización de la actividad innovadora de la entidad	30
2.2. Posibles innovaciones a realizar en VíaMAC de Sancti Spiritus para minimizar el exceso de liquidez	37
2.3. Selección y fundamentación de la innovación	38
2.4. Desarrollo de la innovación propuesta	40
2.5. Indicadores de impacto para medir la innovación propuesta	41
2.6. Plan de actividades para llevar a cabo la implementación de la propuesta de innovación seleccionada	42
2.7. Evaluación económica financiera de la innovación propuesta	45
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES	48
RESULTADOS ESPERADOS	49
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

Introducción

El mundo actual se debate entre crisis y carencias, transforma el entorno con la invasión de nuevas tecnologías, las cuales son prácticamente inalcanzables para una isla de limitados recursos, donde toda perspectiva depende de lo que se pueda producir con eficiencia y calidad.

La economía cubana no se encuentra exenta de las condiciones actuales de un entorno inestable, agresivo, turbulento y sometida a la crisis económica mundial, se precisa administrar eficientemente los recursos a través de análisis que permitan evaluar y controlar los indicadores económicos para la toma de decisiones, con vista a obtener resultados eficaces, eficientes y ser más competitivos. En la actualización del Modelo Económico Cubano, incluyen la conformación de relaciones con las demás formas de gestión estatales y no estatales, con vistas a generar una economía nacional altamente eficiente y eficaz. Por ello, entre las principales transformaciones que se lleven a cabo como parte de la actualización estarán: el fortalecimiento del modelo de gestión empresarial, la combinación del trabajo de profesionales, técnicos y obreros, el incremento de la productividad del trabajo, la eficiencia económica y una economía basada en el conocimiento (Acevedo, 2011).

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC, plantean que para enfrentar problemas tan complejos, se requiere de una visión estratégica a mediano y largo plazos que incluya: incrementar la eficiencia económica, el uso eficiente del potencial humano y elevar la competitividad en las producciones tradicionales y de servicios con un alto valor agregado incrementando la participación de los trabajadores en el proceso de dirección partiendo de una correcta planificación desde la base.

Un impacto importante en ese sentido lo jugará sin lugar a dudas la preparación y aplicación de conocimientos relacionados con las nuevas formas a adoptar dentro del Modelo Económico Cubano, los enfoques de dirección orientados a crear una cultura organizacional superior donde el liderazgo y la participación de los trabajadores, permitan un uso más eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos y se logren resultados más eficaces y competitivos a través de la innovación y la optimización de los procesos de la entidad estatal.

Lo anterior evidencia la necesidad e importancia de perfeccionar la gestión del

sistema empresarial cubano, a la luz de la Política orientada para los próximos años por los lineamientos del PCC. Vinculado a ello los directivos deben dotarse de herramientas, métodos y estilos de trabajo, que induzcan a elevar la eficiencia de las organizaciones que dirigen.

Un impacto importante en ese sentido lo juega sin lugar a dudas la preparación y aplicación de conocimientos relacionados con las nuevas formas a adoptar dentro del Modelo Económico Cubano, los enfoques de dirección orientados a crear una cultura organizacional superior donde el liderazgo y la participación de los trabajadores, permitan un uso más eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos y se logren resultados más eficaces y competitivos a través de la innovación y la optimización de los procesos logísticos de las entidades estatales.

La Empresa de VíaMAC es una entidad subordinada al MITRNAS, su Objeto Social es prestar servicios de construcción, mantenimiento y conservación de la faja y calzada de la red vial, ofrecer servicios de construcción, mantenimiento y reconstrucción de obras de fábricas asociadas al mantenimiento vial y prestar servicios de chapea manual y mecanizada en las vías de interés nacional en el territorio.

Su estructura organizativa actual está constituida por los siguientes procesos:

- *Proceso de Responsabilidad de la Dirección*
- *Proceso de Gestión de los Recursos Humanos*
- *Proceso de Aseguramiento y Transporte*
- *Proceso de Gestión de la Calidad*
- *Proceso de Prestación del Servicio de las Actividades del Mantenimiento Vial*
- *Proceso de Prestación del Servicio de Colocación del Falso techo y Carpintería de Aluminio*

Para el cumplimiento de sus misiones la entidad tiene un total de 650 trabajadores, de ellos 501 laboran en el Mantenimiento Vial, 89 en la actividad de construcciones y 32 administrativos, las mujeres representan el 11% del total. Ejecuta valores anuales de producción promedio de 16 800.0 MP, en dos servicios fundamentales, desglosado en las actividades de Mantenimiento Vial a Precio cerrado (CVPC), bacheo, Sellado de grietas, Reparación y mantenimiento

de de obras de fábricas, puentes, defensas, entre otras a solicitud del inversionista y en la puesta de Falso Techo en la actividad de construcciones. La empresa elabora cada año los objetivos de trabajo que se derivan de la estrategia de desarrollo, para el quinquenio, la entidad tiene definido los objetivos de trabajo para el año 2017, a partir de la derivación de la estrategia para el período, en ellos se refleja la evolución que progresiva a llevar por la organización hacia niveles superiores de control y eficiencia en la gestión.

Los Objetivos Estratégicos se dirigen a:

1. Invertir en cambios tecnológicos que permitan elevar la competitividad de la Empresa e incrementar la productividad
2. Crecer en el nivel de ventas a un ritmo promedio anual de un 1 %
3. Incrementar los ingresos en CUC hasta los niveles que permitan a la empresa el desarrollo y consolidación de su estructura
4. Consolidación del SGC mediante la elevación de los parámetros que miden la eficacia del sistema. Se mide por la eficacia del procedimiento de mejora continua
5. Elevar el nivel de calificación de la fuerza de trabajo, mediante el desarrollo de una estrategia de capacitación efectiva
6. Desarrollar un Sistema de atención al hombre que garantice un elevado compromiso con la organización y estabilidad de la fuerza de trabajo calificada
7. Desarrollar el Manual de Normas y Procedimientos en cada una de las Direcciones de la empresa y en las UEB

En la actualidad la empresa tiene capacidad de dirección para asumir la prestación de los servicios, gestionar los medios y recursos necesarios para cumplir en tiempo los servicios contratados, realizar los controles de calidad durante el proceso de ejecución de los servicios de las actividades previstas en su plan, ajustado a la necesidad del reordenamiento económico que realiza el país en aras de que cada organización pueda aportar al desarrollo local de cada territorio donde está enclavada, así como la necesidad de que sus trabajadores sean cada vez más productivos y eficientes, lo que favorece el resultado económico de la empresa.

No obstante a la situación descrita, la entidad tiene necesidad de buscar alternativas que permitan mejorar la gestión a través del uso más eficiente de los recursos financieros, lo que permite atemperar el sistema de pago a los trabajadores, algo difícil de lograr si se tiene en cuenta la limitada motivación en el Sistema de pago para realizar las actividades fundamentales por la restringida aplicación del Sistema pago mediante el Sistema Preswin, en la certificación de servicios prestados por renglones variantes, unido al uso de una tecnología insuficiente y obsoleta que provoca altos índices de fluctuación de la fuerza de trabajo, sin embargo la entidad dispone de saldos elevados en la cuenta Efectivos y valores y en las Cuentas por Cobrar, todo lo que favorece a la presencia de recursos inmovilizados y genera insuficiencias en los resultados de la gestión. La entidad presenta exceso de liquidez, lo que constituye un problema a resolver, pues limita los resultados en la esencia de su gestión, por lo que se plantea como **problema** a resolver:

¿Cómo disminuir del Exceso de Liquidez en la empresa VíaMAC de Sancti Spíritus, de manera que contribuya a la Gestión Empresarial?

Por tanto se define como **objetivo general**; proponer un plan de acciones para disminuir el Exceso de Liquidez, de manera que contribuyan a la Gestión Empresarial en la empresa de VíaMAC de Sancti Spíritus.

Como **objetivos específicos** se definen:

1. Diagnosticar la situación actual de la Gestión Empresarial en la empresa VíaMAC de Sancti Spiritus
2. Proponer las acciones para optimizar los recursos financieros en la empresa VíaMAC de Sancti Spiritus

El trabajo tiene como significación práctica brindar a la empresa una alternativa para disminuir el exceso de liquidez, ofrece la posibilidad de utilizar los recursos inmovilizados en función de actividades que favorecen la gestión y el desarrollo de la entidad, lo que facilita el desarrollo del trabajo. También puede servir de apoyo para otras empresas del sector en el país, con similar situación.

El informe presentado cuenta con una estructura que incluye Resumen, Introducción, Capítulo I Diagnóstico de la Gestión Empresarial VÍAMAC de Sancti Spiritus, donde se expone las características generales de la organización, el análisis económico financiero, la identificación de las debilidades fundamentales que tiene la empresa y su vínculo con los Lineamientos de la Política Económica

y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, Capítulo II Propuesta de acciones para disminuir el exceso de liquidez en la empresa de VíaMAC de Sancti Spiritus, que contiene el análisis de las posibles innovaciones y su aplicación, el empleo de diferentes matrices que fundamentan técnicamente la selección adecuada desde diferentes puntos de vista (económico-financiero, de dirección y calidad) y finalmente la propuesta de un plan de actividades y la evaluación económico financiera de las innovaciones, se incluyen conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos.

Resultados esperados

- 1. Diagnóstico sobre la situación de la Gestión en la empresa VíaMAC de Sancti Spíritus, a partir de sus principales características, basado en el análisis económico financiero y la evaluación de sus resultados a través del Balance General y el Estado de Resultado en el período 2017 y 2018, la identificación de las principales debilidades que afectan el funcionamiento de la organización, así como la definición de los lineamientos de mayor impacto sobre las debilidades más significativas de la empresa.*
- 2. Propuesta de acciones para disminuir el Exceso de Liquidez en la empresa VíaMAC de Sancti Spiritus, con el objetivo de optimizar el uso de los recursos financieros, a partir del análisis de las posibles innovaciones a realizar en la entidad y la selección de la más factible mediante la aplicación de un grupo de técnicas como el Índice de Impacto Factibilidad.*
- 3. La propuesta de indicadores para medir la innovación seleccionada, el plan de acción para materializar la propuesta y la evaluación económica financiera de la factibilidad de su implementación.*

DIAGNÓSTICO DE LA GESTION EMPRESARIAL EN VÍAMAC DE SANCTI SPIRITUS

El presente acápite inicia con una caracterización general de la Gestión Empresarial en VíaMAC de Sancti Spiritus, para ello se analiza la situación financiera del año 2017 y 2018 y se fundamentan las debilidades que más inciden en el funcionamiento de la empresa, se determina la debilidad de mayor incidencia en la entidad, así como la relación entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y las cinco debilidades identificadas.

1.1 Características generales de VíaMAC de Sancti Spiritus

La Empresa de VíaMAC de Sancti Spiritus, fue creada el 16 de octubre mediante Resolución 237/95 dictada por el Ministro de Transporte, ubicada en Avenida 26 de Julio # 157 Colón Municipio Sancti Spiritus, se identifica con el código 151.0.7775. Se crea como Organización Económica Estatal, con personalidad jurídica y patrimonio propio a partir de la desintegración de la Empresa Nacional de Mantenimiento a Autopista (ENMA) de Cabaiguán perteneciente al Ministerio del Transporte, que atendía toda la región central del país, para pasar esta tarea a los territorios.

La organización se crea con el fin de dar respuesta a las necesidades de los clientes a través de su objeto empresarial establecido en la Resolución 1026/04 del Ministerio de Economía y Planificación que describe su Objeto Social principal en prestar servicios de construcción, mantenimiento y conservación de la faja y calzada de la red vial, ofrecer servicios de construcción, mantenimiento y reconstrucción de obras de fábricas asociadas al mantenimiento vial y prestar servicios de chapea manual y mecanizada en las vías de interés nacional en el territorio.

La Resolución 78, de fecha 12 de mayo de 2014, dictada por el Ministro de Economía y Planificación, modifica en el resuelto séptimo los objetos sociales de las Empresas de Mantenimiento Vial integradas al Grupo Empresarial del Transporte. En el resuelto décimo sexto se le concede a los Directores de las entidades la facultad para emitir las disposiciones jurídicas correspondientes según las definiciones y los principios generales previstos en la Resolución 134/2013 acerca de la modificación de los objetos sociales en las entidades que

administran. Emitiéndose así las Resoluciones 133/2014 y la 134/2014, las cuales resuelven dar apertura a las actividades productivas y de servicios, así como las actividades productivas y de servicios clasificada como secundarias, eventual y de apoyo del objeto social de la empresa.

Para el análisis, gestión y mejora de la organización se presenta el mapa de proceso de la Empresa VíaMAC de Sancti Spiritus, con el objetivo de presentar una visión de futuro más allá de sus límites geográficos y funcionales, evidenciando la interrelación del proceso Estratégico (Revisión por la Dirección), que establece la estructura de la gestión de la organización, los procesos Claves (Prestación de Servicios Mantenimiento y Construcciones), orientado a la razón fundamental de la empresa y los procesos de Apoyo (Gestión de la Calidad, Aseguramiento y Transporte y Gestión de Capital Humano), como soporte para la ejecución de los procesos claves, los mismos favorecen la eficiencia en la toma de decisiones para la satisfacción de los requisitos de los clientes. (Anexo 1)

En el año 2018 la entidad elabora objetivos de trabajo que forman parte de su estrategia de desarrollo y reflejan la indispensabilidad de un tránsito progresivo que debe conducir a la misma hacia niveles superiores de organización, control y eficiencia en la gestión, los que se relacionan a continuación:

- 1. Lograr cumplir, con un alto desempeño económico y financiero, el Plan Técnico Económico, dando cumplimiento a los Lineamientos del VI Congreso del PCC: 1, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 19, 42, 56, 116, 248, 251, 253.*
- 2. Alcanzar niveles superiores en el mantenimiento de la infraestructura vial de las vías de interés nacional, que permita el cumplimiento con calidad de la producción seleccionada y en no menos de un 95% del total contratado. (Lineamientos 285)*
- 3. Lograr el desarrollo integral de los Recursos Humanos en la entidad dando cumplimiento a los Lineamientos del VI Congreso del PCC: 04, 15, 20, 23, 41, 138, 169, 170, 171, 171.*
- 4. Lograr estabilidad, eficiencia y calidad en los servicios de ejecución de obras y mantenimientos constructivos contratados con inversionistas y entidades del sistema MITRANS, a través de la contratación con mejor calidad, control*

y racionalidad sobre el uso de los recursos y el cumplimiento de los cronogramas de ejecución de obras. (Lineamiento 8,10, 12 116, 122, 124, 288)

- 5. Consolidar la implementación de los Procedimientos de las Normas ISO 9001-2008. Dando cumplimiento a los Lineamientos del PCC: 216.*

Para cumplir con los objetivos propuestos se requiere de la integración de todas las áreas para desarrollar la estrategia que tiene como fin el incremento de la satisfacción de los clientes y la excelencia en los servicios que presta.

La Misión de la entidad radica en satisfacer de forma sostenible los servicios de construcción, mantenimiento y conservación de la infraestructura del transporte automotor en la provincia Sancti Spíritus, velando por la preservación del Medio Ambiente.

La Visión está encaminada a, satisfacer la demanda en los servicios de forma sostenible en los trabajos de construcción, conservación y mantenimiento vial, patrimonio de la infraestructura del transporte automotor, logrando ser una organización de referencia en el Sector de la Construcción, sustentada en una alta competitividad, mediante una imagen empresarial destacada, manteniendo un personal altamente profesional, motivado y comprendido con sus objetivos de trabajo.

La Estructura organizativa consta de una Dirección General, cuatro direcciones funcionales (Contable Financiera, Técnico Productiva, Capital Humano y Desarrollo) y cuatro Unidades Empresariales de Base ubicadas en Yaguajay, Trinidad y dos en Sancti Spíritus (una de Mantenimiento Vial y otra de Construcciones). (Anexo 2)

La organización cuenta con un Sistema de Dirección y Gestión implantado, se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial desde el 2003, lo que ha permitido desde entonces, incrementar los niveles de efectividad. El Sistema de Gestión de la calidad está certificado por las normas ISO 9001:2008, en transición a la Norma ISO 9001-2017, con alcance al Mantenimiento Vial y el Falso Techo en la actividad de construcciones.

La entidad tiene un total de 650 trabajadores, de ellos 501 laboran en el Mantenimiento Vial, 89 en la actividad de construcciones y 32 administrativos, las mujeres representan el 11% del total. Ejecuta valores promedio anuales de

producción de 16 800.0 MP, en dos servicios fundamentales, desglosado en las actividades de Mantenimiento Vial a Precio cerrado (CVPC), bacheo, Sellado de grietas, Reparación y mantenimiento de obras de fábricas, puentes, defensas, entre otras a solicitud del inversionista y la actividad de construcciones.

Los clientes más significativos del mantenimiento vial son el Centro Provincial de Vialidad y el Poder Popular, donde se atienden en total 897.46 Km. de vías, con la chapea manual de la faja de la vía como actividad fundamental.

Como proveedores representativos para la empresa se encuentran Industria de Materiales de Sancti Spiritus, CUPET, las comercializadoras de cemento, CIMEX, COPEXTEL, DIVEP, SASA y Almacenes Universales SA.

Se ha señalado como avances importantes en la entidad, los logros alcanzados en la prestación de servicios con valores ascendentes a más de 16 800.0 MP, con bajos costos de producción (\$ 0.43), y resultados en el orden de los 9 742.0 MP como utilidades, lo que se traduce en 6 575.7 MP como aporte al presupuesto del Estado, cuenta además con la certificación del Sistema de Calidad, la Certificación de Medio Ambiente y la aplicación de las Bases Generales del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, rasgo que la identifica entre las entidades del organismo, estos resultados han ido imponiendo una nueva concepción en la organización y dirección de la empresa, lo que ha permitido ajustar todos sus resultados técnicos y económicos a lo instituido para mantener la vigencia en la aplicación del Sistema de Gestión de forma paulatina y sostenida por más de una década.

La entidad se caracteriza por la prestación de servicios en las actividades del mantenimiento vial y las construcciones, labores que se ejecutan en más de un 90 % de forma manual, por lo requieren altos niveles de gasto de fuerza de trabajo, las tarifas de salarios vigentes son procesadas a través del Sistema de la construcción (PRESWIN), que en sus renglones variantes tienen incluidas como tasa salarial la aplicada antes de la reforma salarial llevada a cabo en el país (Salario Básico \$ 325.00), lo que significa que un trabajador para realizar un tramo (850 Metros, norma) de chapea recibe como tasa salarial el equivalente a \$ 171.00, lo que significa que debe realizar varias normas para llegar al cobro de su salario básico (\$ 325.00), situación que se ha tramitado por diferentes vías,

sin que hasta la fecha haya tenido solución, esto origina una fluctuación elevada de los trabajadores.

Debido a la situación financiera existente, la entidad puede ejecutar sus operaciones de forma autofinanciada, sin tener que recurrir a la solicitud de crédito bancario, sin embargo el exceso de liquidez ocasiona la existencia de recursos financieros inmovilizados que no pueden revertirse en incremento salarial ajustado a lo legislado en la política salarial del país, o reinvertir en Inversiones de equipos especializados para el incremento de la productividad del trabajo y con ello aumentar el valor agregado.

1.2 Análisis Económico Financiero de VíaMAC de Sancti Spiritus

Análisis Económico Financiero de la empresa en los años 2017, 2018.

Diagnostico:

Al efectuar un breve análisis de la estructura del Estado de Situación se observa que la entidad clasifica como una empresa de prestación de servicios concentrados fundamentalmente en la actividad de Mantenimiento Vial que representa el 96.7 % del valor Económico total, en lo fundamental se encuentra el contrato a precio cerrado con la vialidad, que incluye los trabajos de chapea manual de la faja de la calzada, unido a otras actividades que se ejecutan en la calzada de la red vial como el sellado de grietas, bacheo, desobstrucción de defensas, entre otras.

La composición del Estado de Situación; en los activos está integrada esencialmente por el Activo Circulante que representa 95.1 % y a su vez la partida de mayor incidencia (84.9 %) la constituyen los Efectivos y Valores. (Gráficos 1.1, 1.2 y Anexo 3).

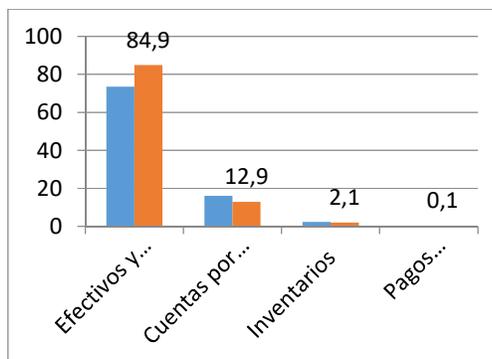


Gráfico 1.1 Estructura de Activos/16 Circulantes

Gráfico 1.2 Estructura Activos Circulantes

Fuente: Estado Situación/16 VíaMAC
VíaMAC

Fuente: Estado Situación/15

Si se realiza un análisis comparativo de la estructura del Balance o Estado de Situación Financiera de la empresa (Gráfico 1.1 y 1.2), referido al análisis de los recursos existentes en los años 2017 y 2018 se observa en el período analizado existen comportamientos similares, los Activos Circulantes constituyen la mayor partida dentro del grupo de Activos y su mayor incidencia se concentra en las partidas de Efectivos y Valores, unido a las Cuentas por Cobrar que disminuyen de un período a otro en 209.8 MP.

Se hace revisión de la estructura de las fuentes de financiamientos existentes en la entidad en el período para proceder al análisis económico financiero en la organización; los Pasivos Circulantes ascienden a 2 365.4 MP y representan el 25.4 % del Pasivo y Capital Total de la organización, por lo que el capital representa el otro 74.6 % del total, (Gráfico 1.3). Otro elemento significativo es que la entidad mantiene las cuentas por pagar en cero y solo presenta deudas correspondientes al período; los impuestos, nóminas y las provisiones, (Anexo 3), aun cuando presenta elevados saldos en cuentas por cobrar, por lo que se infiere que la entidad financia sus operaciones con recursos propios, Por otra parte se muestra el exceso de financiamiento que presenta la entidad al superar de forma considerable los Activos Circulantes con relación a los Pasivos Circulantes, por lo que se evidencia que la entidad mantiene exceso de recursos financieros. (Anexo 3)

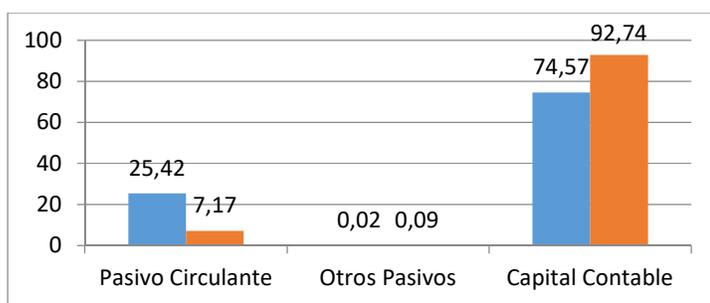


Gráfico 1.3 Estructura comparativa de Pasivos 2017/2018 VíaMAC

Fuente: Estado Situación 2017/2018 VíaMAC

Evaluación de la eficiencia de la empresa VíaMAC

Entre las herramientas que se utilizan para el análisis financiero de los resultados económicos de un período contable están un grupo de indicadores o razones financieras, a través de las cuales se establecen

relaciones entre diferentes partidas y/o elementos pertenecientes a los estados fundamentales de la Contabilidad, en este caso se hace referencia a los Estados de Situación y de Resultados. (Anexos 3 y 4)

Para el análisis se seleccionan aquellas que brindan criterios sobre el nivel de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad:

$Liquidez\ General = Activo\ Circulante / Pasivo\ Circulante$

$Prueba\ Ácida = (Activo\ Circulante - Inventarios) / Pasivo\ Circulante$

$Razón\ de\ Tesorería = (Efectivo/Pasivo\ Circulante)$

Tabla 1.1. Indicadores de Liquidez y Solvencia

Razones	UM	2017	2018	Var. Abs.	Var.Rel.
<i>Razones de Liquidez y Solvencia</i>					
Disponibilidad o tesorería	P	3.18	10.30	7.12	323.9
Solvencia	P	3.94	13.65	9.71	346.4
Liquidez Inmed. o Prueba A.	P	3.66	12.52	8.86	342.1
Liquidez General	P	3.74	12.86	9.12	343.8
Fondo de Maniobra	MP	6482.2	7205.4	723.2	111.2

Fuente: Estado de Situación comparativo años, 2018/2017 VíaMAC

Para efectuar el análisis se adoptan los criterios consultados en la bibliografía, Material de Consulta, 2005, Análisis e Interpretación de Estados financieros y la referencia de las entidades del sector.

A partir de la determinación de las principales razones de liquidez se aprecia como aspecto significativo que tanto en la tesorería, como la prueba ácida y la solvencia en el 2018 reflejan comportamientos elevados por cada peso de deuda a corto plazo, lo que la caracteriza a la entidad con buena capacidad de pago y clasifica como una entidad de bajo riesgo de insolvencia, el factor fundamental que incide es el exceso de liquidez, lo que provoca la inmovilización de recursos financieros.

Otro elemento de importancia para la empresa y su economía lo constituye la evaluación y el comportamiento del Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra, como la diferencia entre la disponibilidad de recursos líquidos financiados con recursos ajenos y/o con recursos propios. Como se hace referencia, en la tabla 1.5, la entidad muestra de un nivel de autonomía del 93 %.

Razones de Actividad

$Ciclo\ de\ Cobro = (Cuentas\ X\ Cobrar\ Promedio / Ventas\ a\ Crédito) \times Días\ Período$

$\text{Ciclo de Pago} = (\text{Cuentas X Pagar Promedio} / \text{Compras}) \times \text{Días Período}$

$\text{Ciclo de Inventario} = (\text{Inventario Promedio} / \text{Costo de Venta}) \times \text{Días Período}$

Tabla 1.2. Indicadores de Actividad

Razones	UM	2017	2018	Var. Abs.	Var.Rel.
<i>Razones de Actividad</i>					
Rotación del Cap. de Trabajo	V	3.43	2.49	(0.94)	72.5
Rotación de Activos F. Netos	V	36.41	36.34	(0.07)	99.8
Rotación de Act. Circulantes	V	2.46	2.04	(0.42)	82.9
Rotación del Inventario	V	93.26	88.11	(5.15)	94.5
Rotación del activo Total	V	2.30	1.92	(0.38)	83.5

Fuente: Estado de Situación y de Resultados comparativos: años 2017-2018. VíaMAC

Al evaluar la rotación de activos se pretende tener un criterio respecto a la generación de ingresos por los activos con que opera la entidad. Como se observa en los resultados mostrados en la tabla 1.2, en ambos períodos la empresa reflejó altos niveles de generación de beneficios, siendo el valor más significativo el de la Rotación del Inventario, sin embargo esta información puede ser engañosa, si se conoce que la entidad trabaja con la dualidad monetaria, unido a que por las características de la organización se trabaja con bajos niveles de inventarios, si se compara con el valor total de las ventas por las causas expresadas en la evaluación vertical y horizontal del Estado de Situación referente a la estructura de prestación de servicios existente en la entidad, (Anexo 5). Un elemento importante a tener en cuenta a partir de los resultados obtenidos lo constituye el comportamiento con tendencia decreciente en el 2018 de los indicadores, elemento que refleja el aumento de la actividad empresarial en proporción similar al de sus existencias reales y disponibles.

Tabla 1.3. Razones de Cobros y Pagos

Razones	UM	2017	2018	Var. Abs.	Var.Rel.
Ciclo de Cobros	D	28	26	(2)	92.9
Ciclo de Pago	D	0	0	-	-
Ciclo de Inventarios	D	13	12	(1)	92.3

Fuente: Estado de Situación y de Resultados comparativos años 2018/2017 VíaMAC

Al analizar los indicadores de actividad que determinan el Ciclo Operativo o Ciclo de Conversión del Efectivo y que permiten determinar a partir de su relación con el Consumo Promedio diario de Efectivo, el Capital de Trabajo

Necesario, se observan comportamientos significativos:

El hecho de que el Ciclo de inventarios refleje una alta rotación dentro del período contable está dado porque las existencias de los mismos son mínimas al compararla con los altos niveles de ventas; otro elemento significativo es que al analizar la composición de los inventarios la proporción es similar en las Materias Primas y Materiales y los Útiles y Herramientas en Uso, existe una correspondencia de un 45 a 46 % entre ambos, que responde a las características de los servicios que se generan en la entidad, (Chapea y Mantenimiento de la calzada), en su mayoría está compuesto por materiales y útiles y herramienta para la prestación de servicios.

Por su parte, el comportamiento del Ciclo de Cobros, independientemente a encontrarse dentro de los términos nacionales generales instituidos de 30 días, como vía para el control y regulación de la Circulación Monetaria y establecido por el MFP para el sector empresarial cubano, la autora considera que la entidad debe revertir la política de cobros y pagos que utiliza, a partir de conocer que el ciclo de pago desde períodos anteriores se mantiene al día; sin embargo si se revisan los Estados de Situación comparativos (Anexo 5), se comprueba que las cuentas por cobrar representan dentro del Activo Total un 16 y 13 % en los años 2017, 2018 respectivamente, con valores ascendentes en el año 2018 a 1 145.1 MP.

Otro elemento que se deriva del análisis de los indicadores de actividad es la relación que se establece entre estos para determinar el Ciclo de Conversión del Efectivo y su relación estrecha en el cálculo del Capital de Trabajo Necesario, para lo cual se efectúan los cálculos expresados en la siguiente tabla:

Tabla 1.4. Capital de Trabajo Necesario

Indicadores	UM	2018
Promedio de Cuentas por Cobrar	P	1 250 014.73
Promedio de Cuentas por Pagar	P	0.00
Promedio de Inventarios Totales	P	193 371.62
Costo de Ventas	P	5 568 313.42
Ventas	P	17 038 641.20
Gastos Totales	P	7 377 791.75
Ciclo de Cobros	D	26
Ciclo de Pago	D	0
Ciclo de Inventarios	D	12
Ciclo de Efectivo	D	38

Consumo promedio diario	P	20 493.86
Capital de Trabajo Necesario	P	778 766.68
Capital de Trabajo Neto	P	7 205 390.07
Exceso de Financiamiento	P	6 426 623.39

Fuente: Estado Situación y Resultado 2017-2018 VíaMAC

La evaluación del Ciclo Operativo se realiza con el Costo de Venta.

Ciclo del Efectivo = Ciclo de Cobro + Ciclo de Inventario – Ciclo de

Pago
Ciclo del Efectivo = 26 + 12 – 0 = 38

Al aplicar uno de los métodos de determinación del Capital de Trabajo Necesario se obtuvo, como resultado que el Ciclo del Efectivo es de 38 días y representa valores ascendentes a \$ 20 493.86, (Tabla 1.4), lo que puede interpretarse como que la entidad opera con exceso de recursos líquidos.

El apalancamiento como criterio de evaluación del nivel y estructura del financiamiento muestra hasta qué nivel es en mayor o menor proporción con recursos propios o ajenos. (Tabla 1.5)

Razón de Endeudamiento = (Pasivo Total / Activo Total) X 100%

Razón de Autonomía = (Capital / Activo Total) X 100 %

Tabla 1.5. Razones de Apalancamiento

Razones	UM	2017	2018	Var. Abs.	Var. Rel.
Razones de Apalancamiento					
Endeudamiento	P	0.25	0.07	(0.18)	28.0
Autonomía	P	0.75	0.93	0.18	124.0

Fuente: Estados de Situación 2017, 2018, VíaMAC

La composición de los Pasivos Circulantes en el 2018 se incrementó con respecto al año 2017 en un 13.2 %, (Anexo 5) y que por ser una entidad dedicada a la satisfacción servicios de los cliente, la evaluación del apalancamiento se dirige al análisis al corto plazo. Como resultado se observa que el valor del financiamiento se basa en el uso de los recursos propios.

Razones de Rentabilidad

Rentabilidad Ventas = Utilidad Neta / Ventas Netas

Rentabilidad Financiera = Utilidad Neta / Capital

Rentabilidad Económica = Utilidad neta / Activos Totales

Tabla 1.6. Rentabilidad

Razones	UM	2017	2018	Var. Abs.	Var.Rel.
<i>Razones de Rentabilidad</i>					
Rentabilidad Financiera	P	1.75	1.32	(0.43)	75.4
Rentabilidad Económica	P	1.28	1.10	(0.18)	85.9
Rentabilidad en Ventas	P	0.56	0.57	0.01	101.8

Fuente: Estado de Situación y de Resultados comparativos: años 2017, 2018 VíaMAC

De manera general los indicadores de rentabilidad (Tabla 1.6 y Anexo 6), muestran que la entidad obtiene, en ambos períodos de análisis, altos márgenes de beneficio, siendo el rango más significativo lo relacionado con el financiamiento propio y los altos niveles de venta y beneficio que se obtienen por la entidad en la venta de sus servicios. Lo anterior repercute, directamente, también en indicadores económicos como la alta Productividad del Trabajo y el valor agregado del producto fina. (Tabla 1.7)

Para ilustrar y comprender con más facilidad la ubicación de la posición económica y financiera de la empresa, así como la dinámica de la misma, se presenta un sistema de ejes coordenados basado en cuatro cuadrantes de navegación, (Gráfico 1.4) se relacionan los resultados de la Solvencia (13.65) y la Rentabilidad Económica de la organización (1.10), lo que permite identificar de forma rápida que la empresa tiene posición y Económica y Equilibrio Financiero, por lo que se considera una empresa consolidada o en desarrollo.

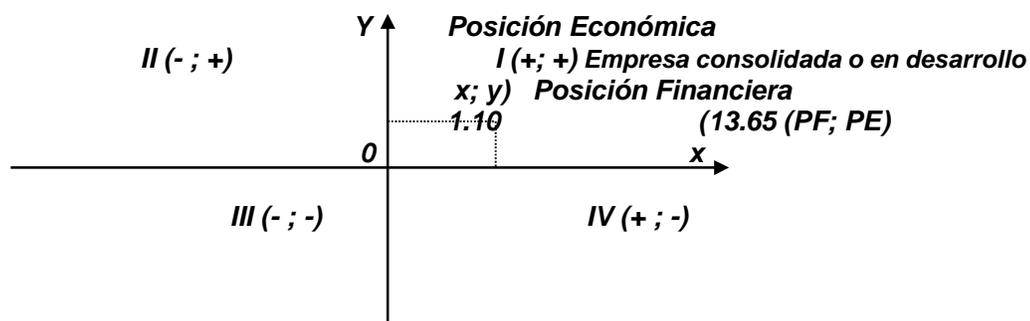


Gráfico 1.4 Cuadrante de Navegación que indica posición económica y financiera de VíaMAC, año 2018

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.7. Principales indicadores Técnico Económicos, año 2018

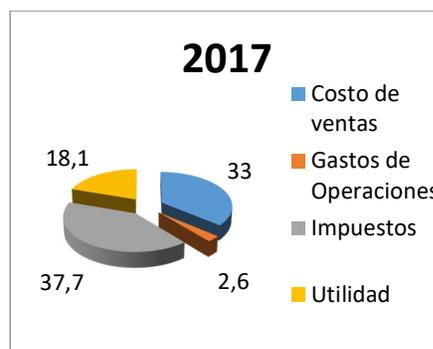
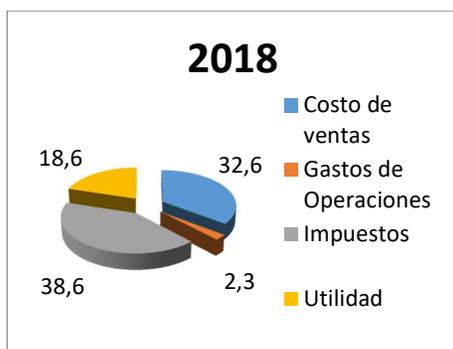
INDICADOR	U.M.	REAL Dic. 2017	AÑO 2018			RELACIÓN Real/Plan
			PLAN	REAL	%	Variación
VENTAS NETAS	MP	16942.2	16864.7	17038.6	101.0	173.9
INGRE. TOTALES	MP	16992.9	16959.7	17126.4	101.0	166.7

De ello: en MLC	MCUC	380.4	700.0	382.6	54.7	(317.4)
GASTOS TOTALES	MP	7549.1	7686.9	7384.4	96.1	(302.5)
GANANCIA O PÉR.	MP	9443.8	9272.8	9742.0	105.1	469.2
Gasto Material	MP	1032.7	1402.9	1031.8	73.5	(371.1)
Valor Agregado	MP	15533.1	14924.5	15494.6	103.8	570.1
Product. del Trabajo	Pesos	2077.72	1739.45	2082.60	119.7	343.1
Promedio de Trabaja.	Uno	623	715	620	86.7	(95)
Fondo de Salario	MP	4493.7	4400.5	4445.9	101.0	45.4
Salario medio	Pesos	601	513	598	116.5	85
G. T. x p. de ing.T.	Pesos	0.4443	0.4532	0.4312	95.1	(0.022)
G.sal. x p. V. Agreg.	Pesos	.2893	0.2949	0.2869	97.3	(0.008)
Rel. Sal. M./ P.	%		1.00	0.9731		

Fuente: Estados de resultado y Análisis Económico, 2018 VíaMAC

A través del análisis e interpretación del Estado de Resultado (Anexo 4), se profundiza en el conocimiento de la situación económica de la empresa, frente al análisis financiero que se realiza a través del Balance.

Para representar la estructura comparativa de los resultados de la entidad en los años 2017-2018 se muestran los siguientes gráficos:



Gráf. 1.5 Estructura de Resultados/18

Gráf. 1.6 Estructura de Resultados/17

Fuente: Estado Resultado/18VíaMAC

Fuente Estado Resultado/17 VíaMAC

En el análisis efectuado sobre la estructura de los recursos y los financiamientos de la entidad se evidencia como elemento representativo el exceso de recursos que presenta la entidad (Anexo 3), característica típica de empresas similares en el país, donde existen recursos inmovilizados como reflejan las Razones financieras de liquidez, tanto la razón de liquidez inmediata, la general, solvencia y disponibilidad muestran incrementos de forma considerable del año 2017 al 2018, lo que corrobora el exceso de financiamiento que presenta la organización, otro elemento importante para la economía de la empresa lo constituye la evaluación y el comportamiento del Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra,

(tabla 1.4), como la diferencia entre la disponibilidad de recursos líquidos financiados con recursos ajenos y/o con recursos propios, la empresa genera flujos de efectivo positivos proveniente de sus operaciones, lo que quiere decir que se recibe más dinero que el que se eroga, dando como resultado exceso de financiamiento, representa que la entidad tiene más capital de trabajo que el necesario para operar de acuerdo a las características del ciclo de prestación de servicios, provocado por la existencia de altos efectivos y cuentas por cobrar que representan el 84.9 y 12.9 % respectivamente dentro del Activo Circulante del año 2018. (Anexo 5)

El ciclo de cobros disminuye en 2 días con relación al año anterior, aún se mantiene elevado, teniendo en cuenta que el ciclo de pagos se mantiene en cero días, por lo que se liquidan de forma inmediata las deudas contraídas y sin embargo se mantiene de forma similar el cobro, la política financiera de cobros y pagos debe proyectarse en disminuir el ciclo de cobros e incrementar el ciclo de pagos. (Tabla 1.3)

Como resultado del análisis se muestra que el financiamiento ajeno decrece con relación al año anterior en 0.18 centavos, como elemento significativo en la entidad se observa que no se disponen de Pasivos a Largo Plazo, en revisión efectuada en años anteriores se mantiene en cero, quiere decir que los recursos propios a corto plazo constituyen un financiamiento para la empresa, originado por el exceso de financiamiento.

Como conclusión del flujo de efectivo se plantea que la empresa incrementa su capital de trabajo, así como la liquidez, genera un flujo positivo en sus operaciones.

Diagnóstico de la Situación Económica

De manera general los indicadores de rentabilidad, (Tabla 1.7) demuestran que la entidad obtiene, en ambos períodos de análisis, altos márgenes de beneficio, se incrementa la utilidad, por el crecimiento de las ventas en 96.4 MP, lo que deriva la realización de aportes superiores al presupuesto, unido al decrecimiento de los costos, si se tiene en cuenta que la entidad utiliza el Sistema Preswin para la facturación de las actividades de la Vialidad en sus renglones variantes y el mismo mantiene las tasas salariales que existían antes de la reforma salarial (Salario mínimo 171.00), sin embargo la rentabilidad económica disminuye en el período en 0.18, originado por el crecimiento de las

Ventas y el decrecimiento de los activos totales, aquí influyo:

- Disminución de los gastos de operaciones
- Disminución de Otros Gastos financieros
- Incremento de Otros Ingresos

1.3 Identificación y fundamentación de las debilidades de la empresa VíaMAC de Sancti Spiritus

Como parte del diagnóstico que se realiza en la organización, para identificar las debilidades que limitan el resultado de la gestión empresarial se utiliza la técnica de trabajo en grupo conocida por tormentas de ideas (Brainstorming), se determinan las debilidades que inciden significativamente en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

1. Recursos inmovilizados
2. Tecnología insuficiente y obsoleta
3. Limitaciones con el financiamiento en CUC
4. La planificación no siempre constituye una herramienta de trabajo en todos los niveles
5. Escaso abastecimiento de materiales e insumos para la producción en la red comercializadora
6. Limitada motivación en el Sistema de pago para realizar las actividades fundamentales
7. Altos índices de fluctuación de la fuerza de trabajo
8. Restringida aplicación del Sistema Preswin, certificación de servicios
9. Carencia de medios informáticos.
10. Insuficiente preparación al personal técnico en cuanto a los métodos y técnicas de estudios de tiempo y organización del trabajo.

Con el propósito de determinar la importancia que se concede a las debilidades que se identifican, se aplica una encuesta a un total de 5 representantes, que incluyen miembros del Consejo de Dirección (Tabla 1.8), las cuales permiten determinar la importancia a las debilidades identificadas, calificando del 1 al 5, donde el 5 es la máxima puntuación.

Tabla 1.8 Tabulación del resultado de la encuesta

DEBILIDADES	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	TOTAL
D 1	5	5	5	5	5	25
D 2	5	3	4	3	3	18
D 3	5	3	4	2	4	18

D 4	3	4	2	5	4	18
D 5	4	4	5	3	3	19
D 6	4	3	2	4	3	16
D 7	5	2	4	2	3	16
D 8	3	5	2	4	3	17
D 9	4	3	2	2	3	14
TOTAL	38	32	30	30	31	161

Fuente: Elaboración Propia

Una vez que se realiza el diagnóstico de la empresa, con la participación de un grupo de trabajo, unido a la sesión extraordinaria del consejo de dirección y la realización de consulta a trabajadores en la organización, se procede a la identificación del nivel de importancia que se le concede a las debilidades, mediante la técnica del diagrama de Pareto a partir de los resultados obtenidos en

Tabla 1.9 Orden de prioridad de las debilidades

Debilidades	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Abs. Acumulada	Frecuencia Absoluta (%)	Frecuencia Absoluta Acumulada (%)
1	30	30	17,34	17,34
2	29	59	16,76	34,10
3	25	84	14,45	48,55
4	20	104	11,56	60,12
5	19	123	10,98	71,10
6	13	136	7,51	78,61
7	12	148	6,94	85,55
8	11	159	6,36	91,91
9	9	168	5,20	97,11
10	5	173	2,89	100
	173		100	

Fuente: elaboración propia

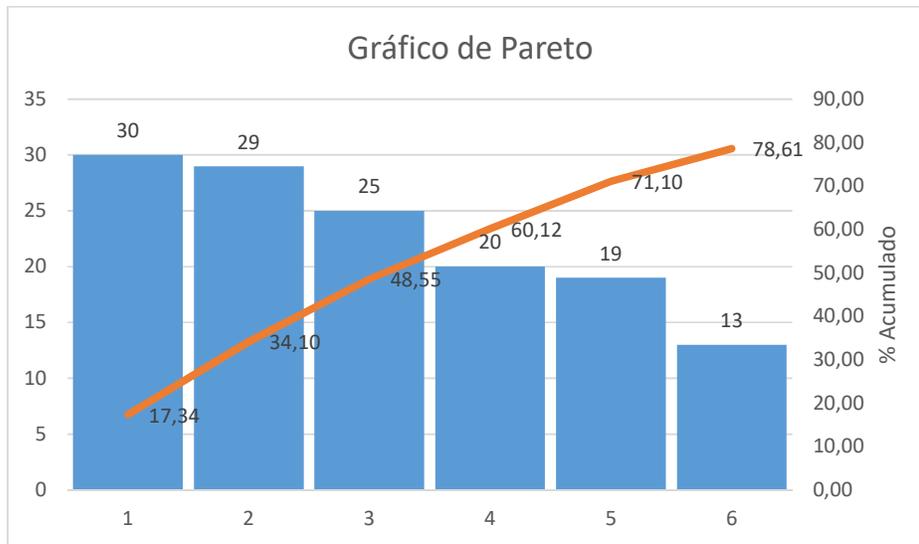


Gráfico 1.7 Diagrama de Pareto por causas

Fuente: elaboración propia

Como resultado del diagrama de Pareto, Grafico 1.7, unido al criterio del equipo de trabajo se muestra en orden de importancia las debilidades señaladas:

- 1. Recursos inmovilizados*
- 2. Escaso abastecimiento de materiales e insumos para la producción en la red comercializadora*
- 3. Tecnología insuficiente y obsoleta*
- 4. Limitaciones con el financiamiento en CUC*
- 5. La planificación no siempre constituye una herramienta de trabajo en todos los niveles*
- 6. Restringida aplicación del Sistema Preswin, certificación de servicios*

El resultado de la aplicación de la herramienta muestra que de las 5 debilidades, el principal problema radica en los recursos inmovilizados en la entidad asociado a los altos volúmenes de servicios que se ejecutan a muy bajos costos, unida a la baja política de desarrollo del proceso inversionista, que se refleja en la obsolescencia técnica de los medios especializados para la prestación de servicios para cumplir los compromisos contraídos

El análisis que se efectúa refleja que la empresa debe dar mayor prioridad a la debilidad de los Recursos inmovilizados, para profundizar en la debilidad de mayor incidencia se realiza un análisis de las causas y sub causas que inciden en el problema fundamental identificado, aplicando la técnica Causa Efecto

(Espina de Pescado, Ishikawa), (Gráfico 1.8), se aprecian las debilidades que influyen en la inmovilidad de los recursos financieros en la empresa VíaMAC de Sancti Spiritus sobre la gestión, reflejándose otras sub causas identificadas, que dan origen a insuficiencias en la calidad de los servicios.

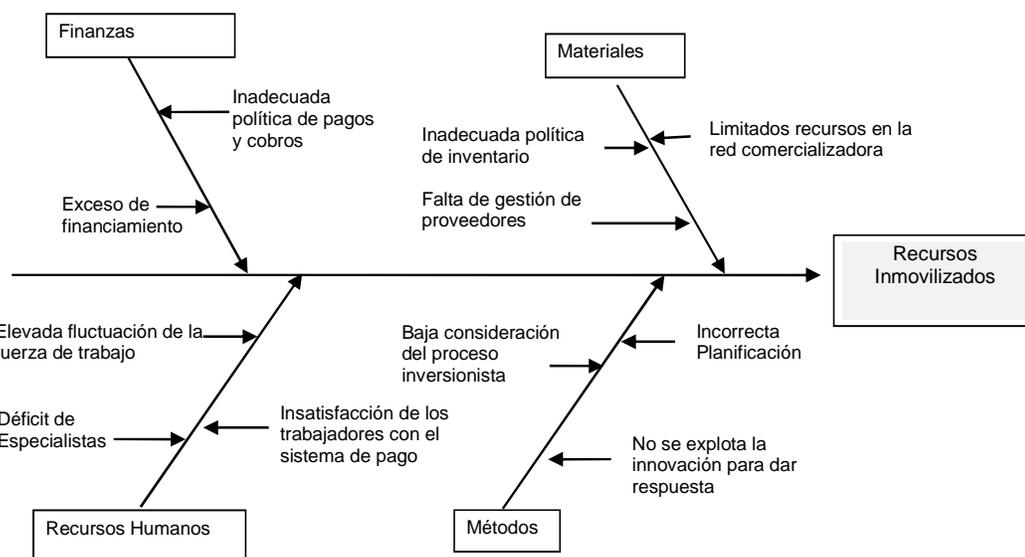


Gráfico 1.8 Diagrama causa efecto de la inmovilidad de recursos

Fuente: Elaboración propia

Como parte del proceso de identificación de las seis debilidades se elaboran varias las matrices (Portuondo, 2011), que permiten relacionar cada una de ellas con las áreas de responsabilidad de la Dirección de empresa, las que se muestran a continuación:

Tabla 1.10 Matriz relación de cada debilidad detectada con las áreas de responsabilidad

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra la relación existente entre las áreas que sustenta cada una de las debilidades identificadas en la organización. (Tablas 1.11 a la 1.15)

<i>Áreas Debilidades</i>	<i>Dirección</i>	<i>Contable Financiero</i>	<i>Capital Humano</i>	<i>Productivo</i>	<i>Desarrollo</i>
<i>Recursos inmovilizados</i>	x	x	x	x	x
<i>Tecnología Insuficiente y obsoleta</i>	x	x	x	x	x
<i>Limitaciones con el financiamiento en CUC</i>	x	x		x	
<i>La planificación no siempre constituye una herramienta de trabajo en todos los niveles</i>	x	x		x	x
<i>Insuficiente abastecimiento de Materiales e insumos para la producción en la red comercializadora</i>	x	x	x	x	x
<i>Restringida aplicación del Sistema Preswin, certificación de servicios</i>	x		x	x	

Tabla 1.11 Matriz relación de la debilidad de los Recursos Inmovilizados con las áreas

<i>Áreas de Trabajo</i>	<i>Dirección</i>	<i>Contable Financiero</i>	<i>Capital Humano</i>	<i>Productivo</i>	<i>Desarrollo</i>
<i>Áreas de Trabajo</i>					
<i>Dirección</i>	-	<i>Distorsión de los indicadores económicos</i>	<i>Fuerza de trabajo incompleta</i>	<i>Limita los niveles de producción</i>	<i>Incump. del contrato Afecta la calidad del servicio</i>

<i>Contable Financiero</i>	<i>Afecta el pago a los trabaj.</i>	-	<i>Baja productividad</i>	<i>Afecta los indicad. Econ.</i>	<i>Incump. del contrato</i>
<i>Capital Humano</i>	<i>Afecta la calidad del servicio Bajos niveles de producción</i>	<i>Bajos niveles de productividad la calidad del servicio</i>	-	<i>limita los indicadores económicos</i>	<i>Incumplimiento del contrato</i>
<i>Productivo</i>	<i>Afecta la calidad del servicio</i>	<i>Bajos niveles de prod. Afecta la calidad del servicio</i>	<i>Bajas productividades</i>	-	<i>Incumplimiento del contrato</i>
<i>Desarrollo</i>	<i>Afecta la calidad del servicio</i>	<i>Afecta la calidad del servicio</i>	<i>Bajas productividades</i>	<i>Bajos niveles de producción</i>	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.12 Matriz relación de la debilidad Tecnología insuficiente y obsoleta con las áreas

<i>Áreas de Trabajo</i>	<i>Dirección</i>	<i>Contable Financiero</i>	<i>Capital Humano</i>	<i>Productivo</i>	<i>Desarrollo</i>
<i>Dirección</i>	-	<i>Afecta los indicadores económicos</i>	<i>Fuerza de trabajo incomp.</i>	<i>Afecta los niveles de producción</i>	<i>Afecta la calidad del servicio</i>
<i>Contable Financiero</i>	<i>Limita los indicadores</i>	-	<i>Bajas productividades</i>	<i>Afecta los resultados económicos</i>	<i>Afecta la calidad del servicio</i>

	<i>económicos</i>				
<i>Capital Humano</i>	<i>Falta de motivación en el puesto de trabajo</i>	<i>Bajos niveles de productividad</i>	-	<i>Afecta los niveles de producción</i>	<i>Incump. del contrato Afecta calidad del servicio</i>
<i>Productivo</i>	<i>Afecta la entrega oportuna del servicio</i>	<i>Limita el resultado de indicadores económicos</i>	<i>Bajas productividades</i>	-	<i>Incump. del contrato Afectan la calidad del servicio</i>
<i>Desarrollo</i>	<i>Afecta la calidad del servicio</i>	<i>Limita indicadores económicos costos elevados</i>	<i>Bajas productividades</i>	<i>Limita los resultados productivos Afecta la calidad del servicio</i>	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.13 Matriz relación de la debilidad Limitaciones con el financiamiento en CUC con las áreas

<i>Áreas de Trabajo / Áreas de Trabajo</i>	<i>Dirección</i>	<i>Contable Financiero</i>	<i>Capital Humano</i>	<i>Productivo</i>	<i>Desarrollo</i>
<i>Dirección</i>	-	<i>Afecta los indicadores económicos</i>	<i>Limita la adquisición de Med.Prot.</i>	<i>Afectación en los niveles de producción</i>	<i>Limita la ejecución de inversiones Afecta en la calidad del servicio</i>

<i>Contable Financiero</i>	<i>Afecta la ejecución de Presupuest .</i>	-	<i>Bajas productividad</i>	<i>Afecta en los indicadores productivos</i>	<i>Afecta la calidad del servicio</i>
<i>Capital Humano</i>	<i>Falta de motivación a trabaj. en su puesto de trabajo</i>	<i>Afecta el cumplimiento o de presupuestos</i>	-	<i>Limita los niveles de producción</i>	<i>Incumplimiento del contrato Afecta la calidad del servicio</i>
<i>Productivo</i>	<i>Afecta la entrega oportuna del servicio</i>	<i>Limita los indicadores económicos</i>	<i>Bajas productividades</i>	-	<i>Incumplimiento de suministros Afecta la calidad</i>
<i>Desarrollo</i>	<i>Limita la adquisición de los insumos Afecta la calidad del servicio</i>	<i>Afecta los ind. económicos</i>	<i>Baja productividad</i>	<i>Limita los resultados productivos Afecta la calidad del servicio</i>	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.14 Matriz relación de la debilidad La planificación no siempre constituye una herramienta de trabajo en todos los niveles las áreas

<i>Áreas de Trabajo / Áreas de Trabajo</i>	<i>Dirección</i>	<i>Contable Financiero</i>	<i>Capital Humano</i>	<i>Productivo</i>	<i>Desarrollo</i>
<i>Dirección</i>	-	<i>Limitación ajustadas a condicionante</i>	<i>Insatisfacción de los trabaj.</i>	<i>Afecta los niveles de producción</i>	<i>Limita la entrada de los insumos Afecta la calidad del servicio</i>

<i>Contable Financiero</i>	<i>Afecta la ejecución de Presup.</i>	-	<i>Falta de motiv. en los trabaj.</i>	<i>Afecta en los indicadores productivos</i>	<i>Afecta la calidad del servicio</i>
<i>Capital Humano</i>	<i>No ajusta el pago a las normas vigentes</i>	<i>Afecta el cumplimiento o de presup.</i>	-	<i>Afecta los niveles de producción</i>	<i>Incump. del contrato Afecta la calidad del servicio</i>
<i>Productivo</i>	<i>Afecta la entrega oportuna del servicio</i>	<i>Limita el resultado de indicadores económicos</i>	<i>Afectación salarial</i>	-	<i>Incump. de suministros necesarios Afecta la calidad del servicio</i>
<i>Desarrollo</i>	<i>Limita la adquisición de los insumos Afecta la calidad del servicio</i>	<i>Afecta los indicad. económicos</i>	<i>Baja product. Insatisfacción de necesidad es básicas</i>	<i>Limita los resultados productivos Afecta la calidad del servicio</i>	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.15 Matriz relación de la debilidad Insuficiente abastecimiento de Materiales e insumos para la producción en la red comercializadora con las áreas

<i>Áreas de Trab. Áreas de Trabajo</i>	<i>Dirección</i>	<i>Contable Financiero</i>	<i>Capital Humano</i>	<i>Productivo</i>	<i>Desarrollo</i>
<i>Dirección</i>	-	<i>Afecta el cump. de indicad. económicos</i>	<i>Insatisfacción de los trabajadores</i>	<i>Afecta los niveles de producción</i>	<i>Limita la entrada oportuna de los insumos</i>

					<i>Afecta la calidad del servicio</i>
<i>Contable Financiero</i>	<i>Afecta la ejecución Presupuest.</i>	-	<i>Falta de motivación en los trabajad.</i>	<i>Afecta los indicadores productivos</i>	<i>Afecta la calidad del servicio</i>
<i>Capital Humano</i>		<i>incumplimiento de presupuestos</i>	-	<i>Afecta los niveles de producción</i>	<i>Incump. del contrato Afecta la calidad del servicio</i>
<i>Productivo</i>	<i>Afecta la entrega oportuna del servicio</i>	<i>Limita el resultado de los indicad. económicos</i>	<i>Afectación salarial</i>	-	<i>Incump. de suministros necesarios Afecta la entrega y calidad</i>
<i>Desarrollo</i>	<i>Limita la adquisición de insumos Afecta la calidad del servicio</i>	<i>Afecta el cumplimiento de los indicad. económicos</i>	<i>Baja productividad Insatisf.d e remuneración salarial</i>	<i>Limita los resultados productivos Afecta la calidad del servicio</i>	-

Fuente: Elaboración propia

En las tablas anteriores se vinculan las debilidades identificadas con las áreas de la organización, se observa que dentro de los principales problemas a resolver por las áreas claves están los relacionados con el cumplimiento de las estrategias y políticas de VíaMAC y si se potencia el uso más eficiente de los recursos financieros, se mejora la gestión y repercute en la calidad de los servicios que se brindan a los clientes.

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

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se realiza una valoración sobre el estado de la economía y los problemas a resolver, teniendo en cuenta los principales acontecimientos y circunstancias de orden externo e interno que limitan el desarrollo de la economía. En ellos se enfrentan dichos problemas mediante soluciones a corto plazo y soluciones de desarrollo sostenible a largo plazo.

A continuación, se presenta un análisis que permite determinar la relación existente entre las debilidades de la empresa y los lineamientos de la nueva política económica y social, además se establece cuáles son los lineamientos de mayor impacto en las debilidades con el objetivo de orientar hacia ellos los mayores esfuerzos.

Tabla 1.16. Matriz de relación de Lineamientos con las debilidades identificados

Capítulo Lineamientos	Debilidades					Suma	Peso Específico	Lineamientos más frecuentes
	1	2	3	4	5			
I	7, 8, 9			1, 2, 14	5, 13	8	0.22	-
II	18, 55	23, 24, 46	19, 26, 28, 40, 4	27, 28, 53	52	14	0.38	28
III		73	73		73	3	0.08	73
IV		88, 89, 92				3	0.08	-
V		98, 105				2	0.05	-
VI								
VII								
VIII	207	180		207	191, 197	5	0.13	207
IX								
X								
XI				228		1	0.03	-
XII					253	1	0.03	-
Suma	6	10	6	8	7	37	1	
Peso Específico	0.16	0.27	0.16	0.22	0.19	1		

Fuente: Elaboración propia

Con el análisis de la matriz se puede determinar que las debilidades identificadas guardan relación con un total de 37 lineamientos, distribuidos en 8 capítulos, donde la debilidad de mayor peso específico, con un 0.27 %, es la debilidad relacionada con la tecnología insuficiente y obsoleta.

Los lineamientos de mayor interacción son:

Lineamiento 28, La planificación monetaria a corto, mediano y largo plazos deberá lograr, de manera integral, el equilibrio monetario interno y externo 73 Incrementar la eficiencia en la gestión importadora del país, haciendo énfasis en la disponibilidad oportuna de las importaciones, su racionalidad, el uso eficaz del poder de compra y el desarrollo del mercado mayorista. y 208 Proyectar el

sistema educativo y los medios de comunicación masiva en función de profundizar en la calidad e integralidad de la política enfocada al ahorro y al uso eficiente y sostenible de la energía.

Estos están reflejados en los capítulos II, III y VIII, donde se tratan los temas de las Políticas macroeconómicas, Política Económica Eterna, la Política Macroeconómica, la Política industrial y energética, donde se determinan las principales líneas de trabajo a seguir.

Conclusiones parciales

- 1. La empresa presenta incremento del exceso de financiamiento, por la existencia de recursos superiores a las necesidades de su ciclo de prestación de servicios, motivado por el aumento de los Efectivos y de las Cuentas por Cobrar.*
- 2. La política de cobros y pagos, revela que la entidad se financia con los recursos propios, existe un ligero decrecimiento del ciclo de cobros, (2 D) y se conserva la política de mantener el ciclo de pago al día.*
- 3. Al analizar la relación existente entre los lineamientos y la principal debilidad se denota que los lineamientos más aplicables son el 28, 73 y el 208.*

PROPUESTAS DE ACCIONES PARA DISMINUIR EL EXCESO DE LIQUIDEZ EN LA EMPRESA DE VÍAMAC DE SANCT SPIRITUS

El presente capítulo tiene como objetivo proponer una innovación para disminuir el exceso de liquidez. En el mismo se caracteriza la actividad innovadora de la empresa y se realiza una propuesta de innovaciones para minimizar el exceso de liquidez que constituye la debilidad que más incide en la organización. Posteriormente se selecciona a partir de la aplicación de un grupo de técnicas de las innovaciones propuestas con anterioridad, la más pertinente para su

implementación en la entidad y se desarrolla. A continuación se proponen un grupo de indicadores para medir la innovación desarrollada, así como un plan de actividades para llevar a cabo su implementación en la entidad y se evalúa económicamente la innovación propuesta.

2.1 Caracterización de la actividad innovadora en VíaMAC de Sancti Spiritus

En el proceso se aplica la guía integrada de innovación, mediante la realización de encuestas a cuadros y trabajadores con experiencia en la actividad empresarial.

Para llegar al número de encuestados se utilizó el programa SAMPLE. (Tabla 2.1)

Diseño muestral:

Total de trabajadores de la empresa: 650

Población a encuestar: 40 (Se refiere solo a trabajadores de la Dirección de Empresa)

Tabla 2.1 Tamaño y amplitud de la muestra

Tamaño de la muestra según el Sample:	40	31
Nivel de confianza (%):	95	95
Precisión (%):	5	10

Fuente: Elaboración propia

En la empresa VíaMAC de Sancti Spiritus, laboran 650 trabajadores, de ellos posibles a encuestar, que se relacionan con el problema, 62. Al ejecutar el diseño de la muestra según el SAMPLE, arrojó un tamaño de 40 trabajadores con un 95% de nivel de confianza y un 5% de precisión y un tamaño de la muestra de 31 trabajadores, para un nivel de confianza del 95% y un 10% de precisión. La muestra realmente tomada fue de 5 trabajadores, integrada por 4 miembros del consejo de dirección y un especialista de la dirección de empresa, con reconocido prestigio en la organización, en todos los casos son trabajadores con más de 20 años de trabajo en el sector.

El empleo del sistema informático MINITAB (Gráfico 2.1) permite corroborar algunos elementos de incidencia, a tener en cuenta para la solución de las debilidades identificadas en la empresa de VíaMAC de Sancti Spíritus. Las

técnicas procesadas mediante el Boxplot, proporcionaron los siguientes resultados:

De las estrategias genéricas presentes en la organización el liderazgo es la más importante y la de menor variabilidad o dispersión, le siguen el costo, el servicio al mercado y la calidad.

La estrategia de más variabilidad es la alta segmentación. Gráfico 2.1

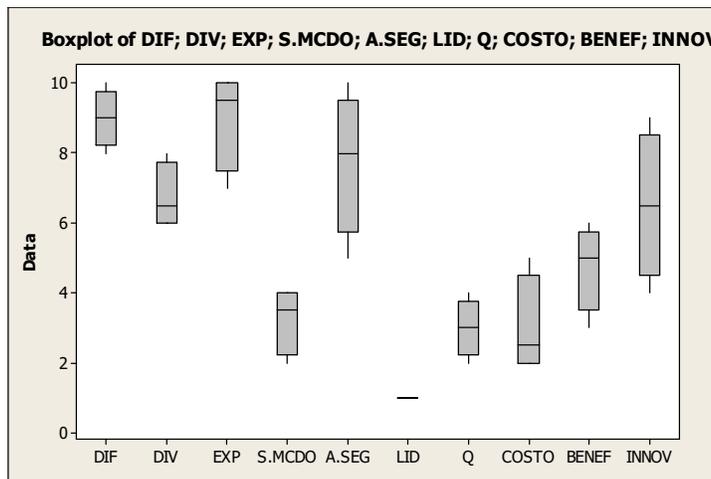


Gráfico 2.1 Estrategias genéricas presentes en la entidad

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los objetivos de la actividad innovadora, según los resultados obtenidos de las encuestas, los más importantes para la empresa son (Gráfico 2.2):

- ✓ Extender la gama de productos o servicios
- ✓ Rebajar los costos de producción en el consumo de materiales
- ✓ Disminuir los costos de producción
- ✓ Reducir los daños del medio ambiente
- ✓ Mejorar las condiciones de trabajo

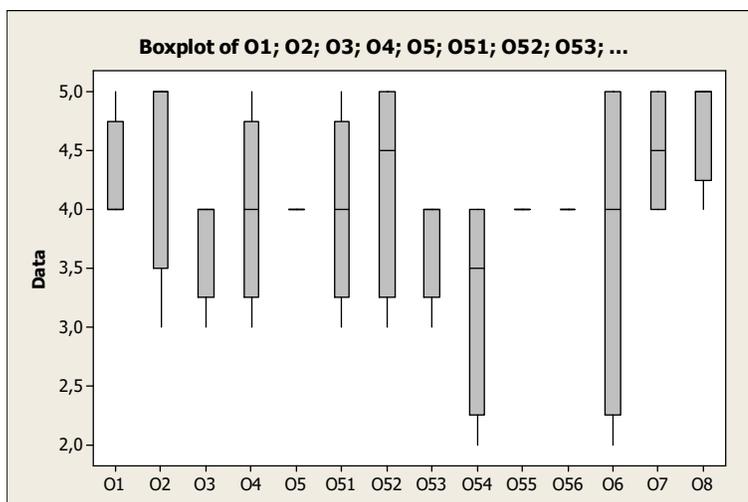


Gráfico 2.2 Objetivos de la actividad innovador

Fuente: elaboración propia

Constituyen fuentes de ideas innovadoras, según los resultados obtenidos de las encuestas (Gráfico 2.3):

- ✓ Las Actividades internas I + D
- ✓ El Marketing
- ✓ Los competidores
- ✓ Los clientes
- ✓ Ferias, eventos y exposiciones

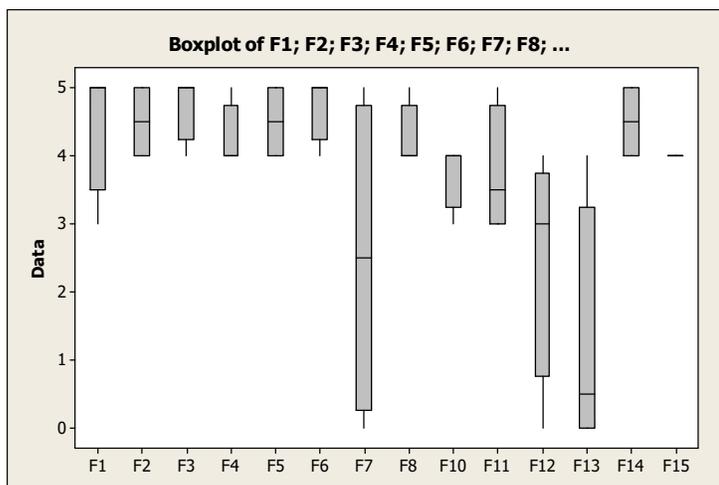


Gráfico 2.3 Fuentes de la actividad Innovadoras

Fuente: elaboración propia

Entre los factores que más obstaculizan la innovación se encuentran (Gráfico 2.4):

Dificultades para adquirir recursos materiales

- ✓ Costos elevados.
- ✓ Grado de innovación difíciles de controlar

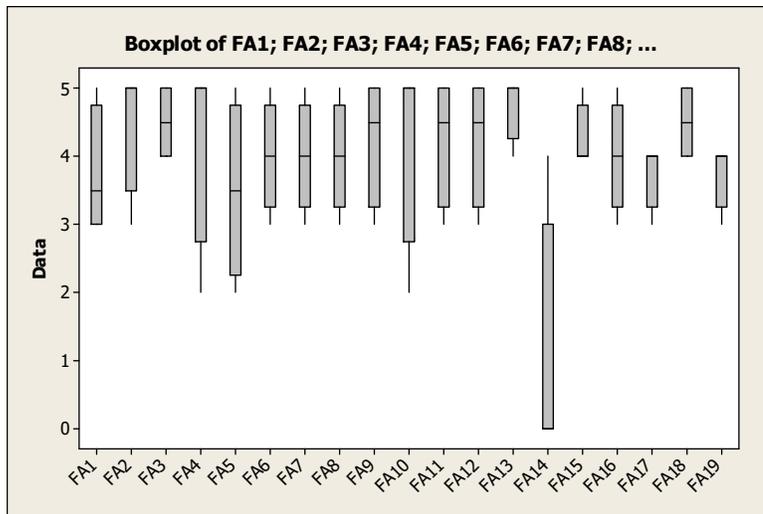


Gráfico 2.4. Factores que obstaculizan la innovación

Fuente: elaboración propia

Los resultados del Test de innovación aplicado en la empresa de VíaMAC, (Anexo 7), de los 5 encuestados, 4 de ellos dieron una calificación de buena según la cantidad de “sí” obtenidos por columna.

En la estrategia de organización todos coinciden que la estrategia tiene en cuenta la innovación y la considera como un factor clave de éxito, así como que la dirección está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación.

En cuanto al despliegue de la estrategia de innovación el 100 % de los encuestados plantea que en la empresa están asignadas las responsabilidades, se dedican los recursos necesarios y se aprovechan las sugerencias de los proveedores.

Para incentivar la Cultura de la innovación la empresa debe:

- ✓ Aprovechar más la creatividad y el potencial de todos sus directivos y trabajadores
- ✓ evaluar las ideas generadas en la organización, aprovechar sugerencias de proveedores y aprovechar sugerencias y quejas de clientes. (Solo el 25 % respondió con sí.
- ✓ Introducir innovaciones en las áreas comerciales, producción y ventas, además de realizar inversiones tecnológicas con vista a incrementar la eficacia y eficiencia

En cuanto a la innovación en la cadena de valor la empresa debe Aprovechar más la creatividad y el potencial de todos sus directivos y trabajadores.

- ✓ *Desarrollar de forma sistemática nuevos servicios e innovaciones de tecnología para mantener los niveles de ventas*
- ✓ *Relacionado con los resultados de innovación la mayoría del consejo de dirección piensa que la empresa no es más innovadora que las contemporáneas. Por lo que evidentemente hay que potenciar la innovación aprovechando el criterio y comprometimiento de los cuadros, directivos y trabajadores en esta tarea*

Como resultado de la evaluación de la Prueba de la organización que aprende, se obtuvo lo siguiente:

El porciento (%) de aprendizaje organizacional se calculó realizando la siguiente fórmula:

% de aprendizaje organiz. = (Evaluación obtenida en todas las encuestas / 40 x No encuestas) x 100

% de aprendizaje organización = ((28 + 25 + 30 + 30 + 24) / (40 x 5)) x 100

% de aprendizaje organización = 69

En el resultado de las encuestas, el aprendizaje alcanzado por la organización en materia de innovación es del 69 %, lo que indica la necesidad de continuar trabajando en los aspectos reflejados en la encuesta y que en la organización no se realiza con frecuencia, por lo que es necesario darle mayor importancia a la actividad innovadora, así como un seguimiento más efectivo a los resultados que generen las investigaciones que se realicen.

Las encuestas realizadas muestran como resultado que en las competencias del mercado es importante la capacidad que tiene la empresa de obtener información sobre los cambios de las necesidades de los clientes, involucrarlos en el proceso de prueba y evaluación de los servicios existiendo una empatía entre ambos que logre responder con mayor rapidez a los requerimientos de los clientes.

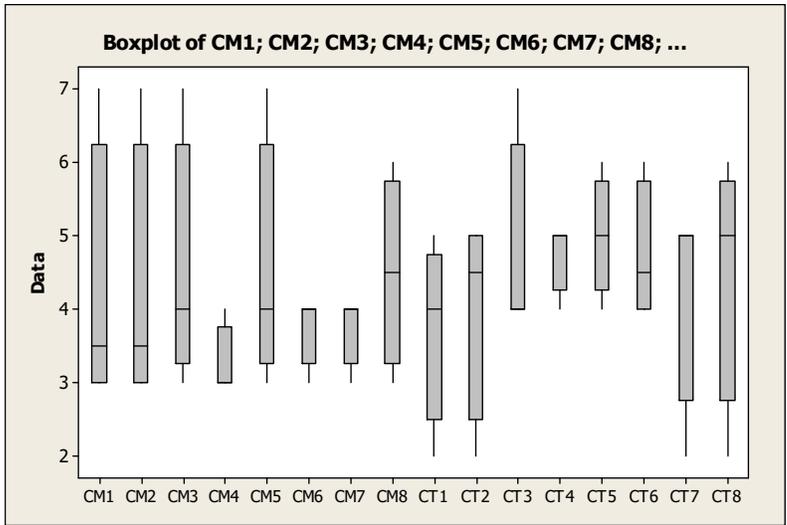


Gráfico 2.5. Organización que aprende

Fuente: Elaboración propia

En las competencias tecnológicas tiene como fortaleza la capacidad de entrenar y capacitar a los trabajadores para mejorar sus habilidades técnicas, existiendo destreza para aplicar nuevas tecnologías y elevar la calificación de los empleados para la solución de los problemas. (Gráfico 2.4)

En las competencias integrativas existe capacidad para integrar actividades de las áreas respecto a las estrategias de la empresa, así como para coordinar la implementación de la estrategia, encontrándose la empresa actualizada en los avances tecnológicos del sector. (Gráfico 2.6)

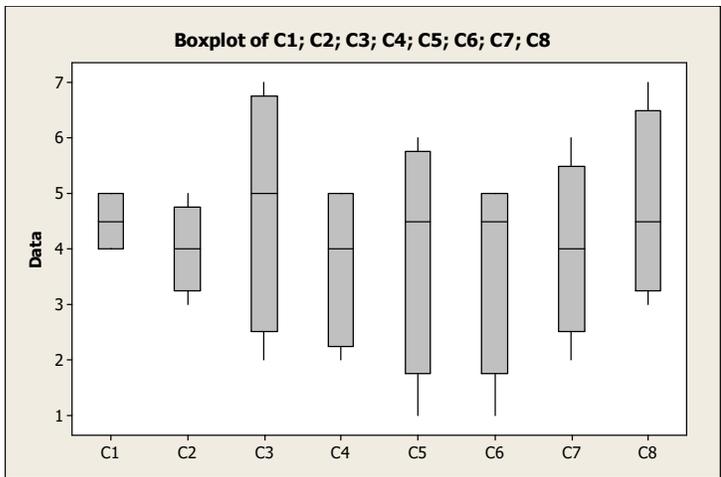


Figura 2.6 Competencias integrativas

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones de la actividad innovadora

El resultado de las encuestas permite llegar a las siguientes conclusiones:

- 1. La estrategia de innovación de la empresa se encuentra dirigida fundamentalmente al liderazgo, el costo, el servicio al mercado y la calidad*
- 2. Los objetivos de innovación están encaminados a mantener el mercado, extender la gama de servicios, rebajar los costos de producción en el consumo de materiales, disminuir los costos de producción, reducir los daños del medio ambiente y mejorar las condiciones de trabajo.*
- 3. Para materializar las innovaciones se nutre fundamentalmente de las actividades internas de I + D, los competidores, los clientes y las ferias, eventos y exposiciones. Se deben incrementar los vínculos con las universidades y centros de investigación con vistas a incrementar su potencial innovador*
- 4. La empresa tiene que tomar medidas para eliminar aquellas amenazas que obstaculizan el buen desarrollo del proceso innovador como son: dificultades para adquirir recursos materiales y los costos elevados*
- 5. A pesar que la calificación obtenida en la mayoría de las encuestas del “test de innovación empresarial” arrojan la calificación de Buena, la empresa debe aprovechar sugerencias y quejas de los clientes, debe dirigir su trabajo a introducir innovaciones en la cadena de suministros y en la logística, así como en la producción, e invertir regularmente en tecnologías, planificar los recursos y financiamientos necesarios para esta actividad y aprovechar más el potencial de sus trabajadores con vistas a obtener resultados similares a los de otras empresas del entorno en que opera*
- 6. Los resultados de las encuestas indican que el aprendizaje alcanzado por la organización en materia de innovación es del 69 %, lo cual demuestra que la empresa debe continuar profundizando la actividad de innovación*
- 7. Las competencias de la empresa con el mercado demuestran que es muy importante la capacidad que tiene de involucrar a los clientes para adquirir información en tiempo real de la evolución de los competidores, y debe responder con mayor rapidez a los requerimientos de los clientes*

8. *En las competencias tecnológicas tiene como fortaleza la capacidad de entrenar y capacitar a los trabajadores para mejorar sus habilidades técnicas, existiendo habilidad para aplicar nuevas tecnologías*
9. *En las competencias integrativas existe una fuerte capacidad para integrar actividades de las áreas respecto a las estrategias de la empresa, así como para coordinar la implementación de la estrategia, encontrándose la empresa actualizada en los avances tecnológicos del sector.*

2.2 Posibles innovaciones a realizar en VíaMAC de Sancti Spiritus para minimizar el exceso de liquidez

En la tabla 2.2 se muestra la relación entre la debilidad seleccionada con las posibles innovaciones a desarrollar:

Tabla 2.2 Relación de los Recursos inmovilizados con la propuesta de innovación

No	Debilidad	Innovación
1	Recursos Inmovilizados	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Diseñar una política de cobros y pagos que modifique la estructura de los activos y pasivos en la entidad</i> 2. <i>Proponer un Procedimiento de ajuste del Sistema de pago a las tasas salariales vigentes en el país</i> 3. <i>Presentar la política de inventarios en la entidad, ajustada a la prestación de servicios</i> 4. <i>Diseñar un programa de atención diferenciada al hombre para mitigar la fluctuación laboral</i>

Fuente: Elaboración Propia

Con las innovaciones que se proponen, VíaMAC incorpora nuevos métodos organizativos, que tributan a la propuesta de acciones que contenga un grupo de cambios en la estructura de los activos y pasivos para disminuir los recursos inmovilizados en la organización y propicie una solución racional a la gestión en la entidad, donde se emiten indicaciones que garanticen la implementación de las innovaciones. Las innovaciones propuestas se clasifican como tipo organizacional como se muestra en la siguiente matriz:

Tabla 2.3 Clasificación de las innovaciones propuestas para la debilidad seleccionada

innovaciones	Debilidades			
	1	2	3	4
<i>Producto</i>				

Proceso				
Organizacional	X		X	X
Comercialización				

Fuente: Elaboración propia

Al revisar las innovaciones descritas anteriormente para resolver las debilidades, se observa que algunas están interrelacionadas. Después de integradas, quedan de la siguiente forma:

1. Propuesta de acciones que contenga el conjunto de cambios en la estructura de los activos y pasivos que conduzcan a una solución racional del uso de los recursos financieros para mejorar la gestión de la empresa.
2. Gestionar con el organismo un ajuste del Sistema de pago a las tasas salariales vigentes en el país
3. Diseñar un programa de atención diferenciada al hombre para mitigar la fluctuación laboral

2.3 Selección y fundamentación de la innovación

Para seleccionar la innovación a desarrollar, se realiza la medición del impacto en la organización y la factibilidad en la ejecución de las innovaciones propuestas, calculando el índice que interrelaciona estos aspectos y que permite elegir la de mayor viabilidad para su aplicación inmediata, según el resultado obtenido. (Tabla 2.4)

Tabla: 2.4 Matriz relación impacto- factibilidad

Innovaciones	Impacto (I) (0-10)	Factibilidad (F) (0-10)	Índice (I x F)
1	9	10	90
2	5	7	35
3	8	5	40

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta el impacto en la gestión de VíaMAC en Sancti Spíritus, su factibilidad de aplicación y la relación con los lineamientos, se selecciona la innovación: Propuesta de acciones que contenga el conjunto de cambios en la estructura de los activos y pasivos que conduzcan a una solución racional del uso de los recursos financieros para mejorar la gestión de la empresa.

Para analizar y dar validez a la innovación se procede a desarrollar el Método de control del proyecto (Tabla 2.5)

Tabla 2.5 Método de control del Proyecto

Lista de Control	VALORACIÓN					Peso o Valor Factib.	Valor IMR
	Muy Bueno	Bueno	Medio	Malo	Muy Malo		
Criterios de factibilidad técnica							3.5
1. Probabilidad de éxito técnico		8				10	0.8
2. Propiedad industrial						1	
3. Posible desarrollo futuro	10					10	1
4. Efectos medio ambiente		8				10	0.8
5. Tiempo de desarrollo	10					9	0.9
Criterios de factibilidad comercial							8.6
1. Oportunidad o necesidad	10					10	1
2. Posición competitiva		8				5	0.8
3. Canales de distribución			6			8	0.6
4. Probabilidad de éxito comerc.		8				8	0.8
5. Dimensión de mercado		8				8	0.8
6. Volumen de ventas posible			6			8	0.6
7. Cuota de mercado	10	10					1
8. Costos de lanzamiento	6	10					0.6
9. Efectos sobre prod. actuales	8	10					0.8
10. Fijación de precio y acept.	8	8					0.8
11. Vida del producto	8	10					0.8
Criterios financieros							3.6
1. Costo de I+D	6	2					0.6
2. Inversión de fabricación	6	1					0.6
3. Inversión de comercialización	6	6					0.6
4. "Cash-flow" flujo de caja	8	8					0.8
5. Tasa interna de rendimiento	10	10					1
Criterios de Producción							7.0
1. Nuevos procesos requeridos	8	8					0.8
2. Disponibilidad de personal	8	6					0.8
3. Comp. con la capacidad actual	8	6					0.8
4. Costo y disp. de las Mat. Prim.	10	10					1
5. Costo y fabricación	10	10					1
6. Necesidad de nuevo equipo	8	1					0.8
7. Seguridad en fabricación	10	10					1
8. Valor añadido en la producción	8	8					0.8
Criterios institucionales							4.8
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 emp. ante riesgo	10	10					1
4. Congruencia de la innovación con la imagen de la empresa	10	9					1
5. Clima laboral	10	10					1
Estructura de investigación							2.2
1. Instalaciones y (Equipos) Lab.	6	8					0.6
2. Equipo innovador	8	6					0.8
3. Tradición de innovación	8	8					0.8
ÍNDICE DE MERITO GLOBAL DEL PROYECTO							29.7

Fuente: Elaboración propia

La aplicación de la guía de control del proyecto muestra resultados satisfactorios en cuanto a la innovación que se quiere realizar, con un índice de mérito global

de un 29.7, lo que muestra la veracidad e impacto del proyecto, según la escala de evaluación reflejada en la tabla 2.6, por lo que se confirma la pertinencia del desarrollo y posterior aplicación de la innovación propuesta.

Tabla 2.6 Escala de evaluación del Índice de Mérito Global

	Muy Bueno	Bueno	Medio	Malo
Evaluación del IMG	34	27.2	20.4	13.6

Fuente: Bibliografía del diplomado

Con la innovación Propuesta de acciones que contenga el conjunto de cambios en la estructura de los activos y pasivos que conduzcan a una solución racional del uso de los recursos financieros para mejorar la gestión de la empresa, se da respuesta a la necesidad que tiene la organización de revertir la inmovilización de los recursos financieros, si se tiene en cuenta la necesidad de disminuir los efectivos y valores hasta la necesidad real de la organización, así como establecer políticas económicas de cobros y pagos en la entidad, para materializar las innovaciones, la organización se nutre en lo fundamental de la gestión y aplicación de procedimientos diseñados, así como el desarrollo de ideas que se generan a partir de la materialización de las actividades de investigación y desarrollo.

Para obtener los resultados esperados se deben emplear otras fuentes de innovación como son: las experiencias de otras empresas del sector, así como incentivar la participación de los trabajadores en Eventos, Ferias y Exposiciones. La innovación seleccionada coadyuva al cumplimiento de los principales objetivos de VíaMAC y permite preparar al colectivo de dirección para enfrentar nuevas tareas o servicios que se instrumenten a partir de la implementación de los Lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

2.4 Desarrollo de la innovación propuesta

Las acciones propuestas para la implementación de la innovación se desarrollan en correspondencia con las siguientes fases:

Fase 1: Organización y Preparación

- Presentación de un informe al consejo de dirección, donde se explica la necesidad que tiene la organización de revertir la inmovilización de los recursos financieros, si se tiene en cuenta la posibilidad de disminuir los efectivos y valores hasta la necesidad real de la organización, así como establecer políticas económicas de cobros y pagos en la entidad y utilizar

estos recursos financieros en función de alcanzar mayor eficiencia en la gestión de la empresa.

- *Selección de las herramientas necesaria y preparación del personal en la utilización de las mismas.*
- *Realización del diagnóstico de la empresa para conocer el estado actual de la situación de los recursos financieros y determinar las exigencias reales necesarias para garantizar la prestación del servicio con eficiencia.*

Fase 2: Implementación

- *Definir los ciclos de cobros y pagos adecuados para la entidad y trabajar en el Grupo de Administración de Riesgo por su cumplimiento*
- *Revisar la política de inventarios en la entidad y ajustarla a las características de la prestación de servicios*
- *Proponer un Procedimiento de ajuste del Sistema de pago a las tasas salariales vigentes en el país*
- *Diseñar un programa de atención diferenciada al hombre para mitigar la fluctuación laboral*

Fase 3: Control del sistema

- *Evaluar mensualmente el funcionamiento de los indicadores de los recursos financieros sistema bajo las nuevas modificaciones*
- *Establecer acciones correctivas a las desviaciones detectadas*

Para la aplicación de la innovación se debe tener en cuenta el cumplimiento de los elementos que la integran; el desarrollo de la preparación, la capacitación del personal implicado en la solución del problema, la lectura de la bibliografía actualizada y establecida y la conciliación constante con todos los entes vinculados al proceso.

2.5 Indicadores de impacto para medir la innovación propuesta

Como resultado del desarrollo de la innovación propuesta existe una serie de indicadores perfectamente medibles o evaluables, que deben tenerse en cuenta para evaluar el impacto y que a continuación se refieren:

- 1. Saldos en las cuentas que integran los activos y pasivos de la entidad*
- 2. Calculo de las Razones Financieras*
- 3. Niveles de ventas*

4. *Clima organizacional*
5. *Valor agregado*
6. *Resultados de la entidad*
7. *Nivel de satisfacción del cliente*

La tabla 2.7, corrobora el impacto de los indicadores seleccionados en la innovación propuesta y la incidencia en la eficiencia y eficacia de la entidad.

Tabla 2.7 Matriz de la eficiencia y eficacia en la organización

<i>Indicador</i>	<i>Eficiencia</i>	<i>Eficacia</i>
<i>Saldos en las cuentas que integran los activos y pasivos</i>	X	X
<i>Calculo de las Razones Financieras</i>		X
<i>Niveles de ventas</i>	X	X
<i>Clima organizacional</i>		X
<i>Valor Agregado</i>		X
<i>Resultados de la entidad</i>	X	X
<i>Nivel de satisfacción del cliente</i>		X

Fuente: Elaboración propia

Al valorar los resultados, a partir de los 7 indicadores se puede constatar que los 3 de ellos inciden en el nivel de eficiencia, el 43.0 %, mientras 7 influyen en el nivel de eficacia, lo que demuestra la necesidad e importancia de la aplicación de la innovación en VíaMAC.

Considerando como positivo el impacto de la innovación en el sistema, todos estos indicadores implican cambios favorables hacia un estado de avance, incidiendo en la eficacia y eficiencia de la gestión y la relación con la calidad, de ahí que se considera la innovación con mayor índice de factibilidad, dado el efecto abarcador sobre el problema de investigación y las debilidades planteadas. Teniendo en cuenta que la innovación propuesta es perfectamente viable, la probabilidad de éxito es buena y eso hace atractiva la implementación, basándose también en la actualidad de los indicadores y en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución como guía para la actualización del Modelo Económico Cubano.

2.6 Plan de actividades para llevar a cabo la implementación de la propuesta de innovación seleccionada

En el plan de actividades para dar respuesta al proyecto de innovación, que contenga el conjunto de acciones que conduzcan a una solución racional del exceso de liquidez en la empresa, para favorecer la gestión, según la Instrucción

1, se conciben las actividades por orden de prioridad (Tabla 2.8), la fase para su ejecución oscila entre los meses de Noviembre y Diciembre de 2017, se incluyen además los que dirigen las actividades y los que deben participar en las mismas.

Tabla 2.8 Plan de actividades para el proyecto de innovación. (Instrucción1)

Actividades	Meses 2018								M/17			Dirige	Participan		
	E	FM	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
CAPITULO II: FUNCIONAMIENTO INTERNO															
<i>II.1: Propuesta de acciones que contenga el conjunto de cambios en la estructura de los activos y pasivos que conduzcan a una solución racional del uso de los recursos financieros para mejorar la gestión de la empresa</i>															
II.1.1	Presentación de la propuesta de innovación											X	Dirección Contable Financiera	Miembros Consejo de Dirección	
II.1.2	Definición del personal de trabajo para el estudio calificación de razonable											X	X	Dirección Productiva Desarrollo Contable Financiera	Especialista Productiva, Desarrollo, Contable Financiera
II.1.3	Organizar la capacitación del personal en temas afines para el trabajo a realizar	X												Director Contable y Capital Humano	Capacitador y el grupo de trabajo
II.1.4	Diseñar las acciones de preparación mediante la confección de un plan de actividades, donde se defina el tiempo para su desarrollo, los responsables y participantes	X	X											Director Contable, Capital Humano, Desarrollo Productivo	Grupo de trabajo
II.1.5	Evaluación del impacto de las acciones a partir de los indicadores establecidos y las herramientas desarrolladas como las encuestas y las entrevistas a clientas			X		X				X				Director Contable, Capital Humano, Desarrollo Productivo	Especialista Productivo, Desarrollo, Contable Financiera

Fuente: Elaboración propia

Para dar cumplimiento al plan de actividades y dar seguimiento a su correcta implementación se traza el siguiente plan de acción a desarrollar en los años 2017 y 2018. (Tabla 2.9)

Tabla 2.9 Plan de acciones para el proyecto de solución

PLAN DE ACCION				
No	Acciones	Fecha cump.	Responsa ble	Participantes
<i>Presentación de la propuesta de innovación al Consejo de Dirección</i>				
1	<i>Elaborar informe Económico Financiero</i>	<i>1 al 7 de nov./ 2017</i>	<i>Director Contable Financiero</i>	<i>Espec. en Gestión Económica</i>
2	<i>Presentar informe Económico Financiero al consejo de dirección y solicitar aprobación al de la propuesta de innovación</i>	<i>12 de Nov./2017</i>	<i>Director Contable Financiero</i>	<i>Miembros del Consejo de dirección</i>
<i>Selección del grupo de trabajo</i>				
3	<i>Proponer los miembros idóneos, para su aprobación</i>	<i>20 al 23 de nov. / 2017</i>	<i>Director de Capital Humano</i>	<i>Directores de áreas</i>
<i>Organizar la capacitación del personal en temas afines para el trabajo a realizar</i>				
4	<i>Realizar una búsqueda por las páginas web de la INTRANET, para localizar trabajos en el sector del transporte, en otra provincia</i>	<i>9 al 12 de enero/2018</i>	<i>Esp. Capacita.</i>	<i>Grupo de trabajo</i>
5	<i>Efectuar un taller sobre análisis económico financiero en la empresa</i>	<i>15 al 19 de enero/2018</i>	<i>Esp. Gestión ecónoma.</i>	<i>Grupo de trabajo</i>
<i>Diseñar las acciones del plan de actividades</i>				
6	<i>Efectuar diagnostico de los inventarios</i>	<i>22 al 24 de enero/2018</i>	<i>Director Contable Financiero</i>	<i>Grupo de trabajo</i>
7	<i>Calcular los niveles racionales de inventarios por surtidos, con los días de cobertura del inventario, ajustado a las cartas limites de acuerdo a planificación de la prestación de servicios</i>	<i>25 al 30 de enero/2018</i>	<i>Director Productivo</i>	<i>Grupo de trabajo</i>
8	<i>Detallar programa de compras en el Grupo de Administración de Riesgo (GAR), que tenga en cuenta los días de cobertura del inventario</i>	<i>Febrero-diciembre 2018</i>	<i>Director Contable Financiero</i>	<i>Grupo de trabajo y GAR</i>
9	<i>Análisis de la estructura del Balance General</i>	<i>22 al 24 de enero</i>	<i>Director Contable Financiero</i>	<i>Grupo de trabajo</i>
10	<i>Calcular las razones financieras</i>	<i>22 al 24 de enero</i>	<i>Director Contable Financiero</i>	<i>Grupo de trabajo</i>
11	<i>Identificar los rangos adecuados de los ciclos de cobros y pagos para la entidad</i>	<i>25 al 30 de enero/2018</i>	<i>Director Contable Financiero</i>	<i>Grupo de trabajo</i>
12	<i>Evaluar el cumplimiento de los rangos establecidos en los ciclos de cobros y pagos en el GAR</i>	<i>Febrero a Diciembre 2018</i>	<i>Director Contable Financiero</i>	<i>Grupo de trabajo</i>
13	<i>Elaborar propuesta de modificación al Sistema PRESWIN por renglones variantes, ajustado a las tasa salariales vigentes</i>	<i>25 al 30 de enero/ 2018</i>	<i>Director Productivo</i>	<i>Grupo de trabajo</i>

14	Gestionar con el organismo (GECT), la tramitación de la propuesta de modificación del PRESWIN por renglones variantes	5 al 16 de febrero / 2018	Director General	Director Productivo
15	Evaluar propuesta de modificación del sistema de pago	20 al 28 de febrero /2018	Director capital Humano	Grupo de trabajo
16	Estimular a los trabajadores de acuerdo a sus resultados	Marzo, junio y sep. 2018	Director capital Humano	Grupo de trabajo
<i>Evaluación del impacto de las acciones a partir de los indicadores establecidos y las herramientas desarrolladas como las encuestas y las entrevistas a clientes</i>				
17	Efectuar evaluaciones al cumplimiento de los rangos de los ciclos de cobros y pagos, para favorecer la estructura del Balance General	Marzo, junio, sep. 2018	Director Contable Financiero	Grupo de trabajo
18	Realizar evaluaciones trimestrales a la existencia de los inventarios por surtido	Marzo, junio, sep. 2018	Director Contable Financiero	Grupo de trabajo
19	Confeccionar un informe con el análisis del impacto de las acciones para presentar al Consejo de Dirección	Marzo, junio, sep. 2018	Director Contable Financiero	Grupo de trabajo

Fuente: Elaboración propia

2.7 Evaluación económica financiera de la innovación propuesta

Para el cálculo de las necesidades económicas y financieras para el desarrollo de la innovación se tuvo en cuenta la factibilidad de la innovación con la Propuesta de acciones que contenga el conjunto de cambios en la estructura de los activos y pasivos que conduzcan a una solución racional del uso de los recursos financieros para mejorar la gestión de la empresa se fundamenta en lo siguiente:

- 1. Permite disminuir los saldos existentes en las cuentas de efectivo y valores*
- 2. Facilita la gestión de cobro, con la disminución de los días pendiente de cobro y extiende el ciclo de pago.*
- 3. Define el ciclo de inventarios al establecer inventarios la rotación del mismo y dejar fijado los días de cobertura de inventarios por surtidos*
- 4. Mejora los resultados de la entidad*
- 5. Aumenta la satisfacción al cliente, mejora la calidad y facilita la toma de decisiones*
- 6. Los elementos anteriores se resumen en el incremento de la eficiencia y eficacia de VíaMAC*

Conclusiones parciales

- 1. Se determina como innovación de más alto impacto es la propuesta de acciones para disminuir el exceso de liquidez a través de un conjunto de cambios en la estructura de los activos y pasivos que conduzcan a una solución racional del uso de los recursos financieros para mejorar la gestión de la empresa VíaMAC de Sancti Spiritus.*
- 2. Se instrumentan las técnicas y herramientas en materia de innovación que permite la utilización de nuevas tecnologías y controlar el proyecto de innovación propuesto.*
- 3. Se diseña un plan de acción para llevar a cabo a través de la innovación propuesta la eliminación de los recursos inmovilizados en la entidad*

Conclusiones Generales

1. *En el proceso de diagnóstico organizacional se determina que VíaMAC de Sancti Spíritus es una entidad con resultados, consolidada, aspecto que se demuestra mediante la obtención de utilidades, liquidez y solvencia para cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo.*
2. *Se identifica como debilidad de mayor incidencia la inmovilización de recursos financieros, lo que permite determinar las principales causas que incurren en la debilidad*
3. *La innovación propuesta da solución a la disminución del exceso de liquidez, con la propuesta de acciones para optimizar los recursos financieros en VíaMAC de Sancti Spiritus*

Recomendaciones

- *Proponer ajustes en el Sistema Preswin, en el cálculo del costo por renglones variantes*
- *Presentar la evaluación de la Política de cobros y Pagos en el GAR*
- *Solicitar el incremento de los presupuestos para Inversiones*

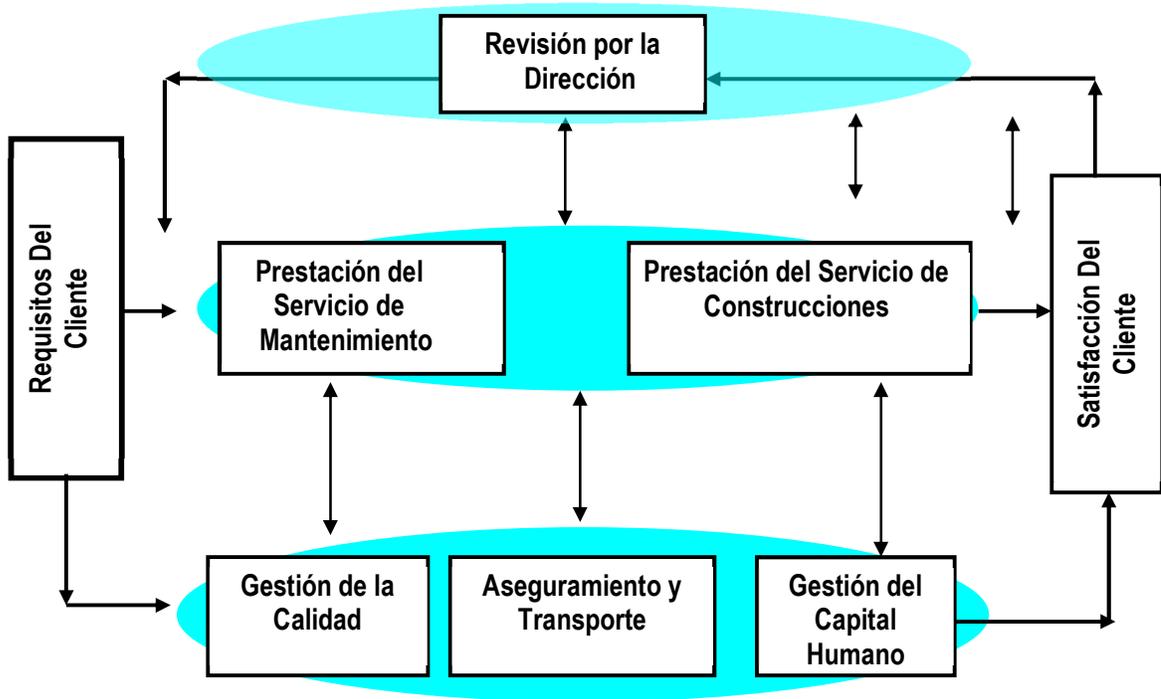
Resultados esperados

1. *Eleva los niveles de satisfacción del cliente, mejora la calidad del servicio y facilita la toma de decisiones*
2. *Incremento de la motivación de los trabajadores y del sentido de pertenencia al lograr una mayor justeza en el Sistema de pago implementado*
3. *Optimiza la utilización de los recursos financieros en la entidad*
4. *Facilita la gestión de cobro, con la disminución de los días pendiente de cobro y extiende el ciclo de pago*
5. *Define el ciclo de inventarios al establecer inventarios ajustados a la actividad que realiza, facilita la rotación del mismo y deja fijado los días de cobertura de inventarios por surtidos*

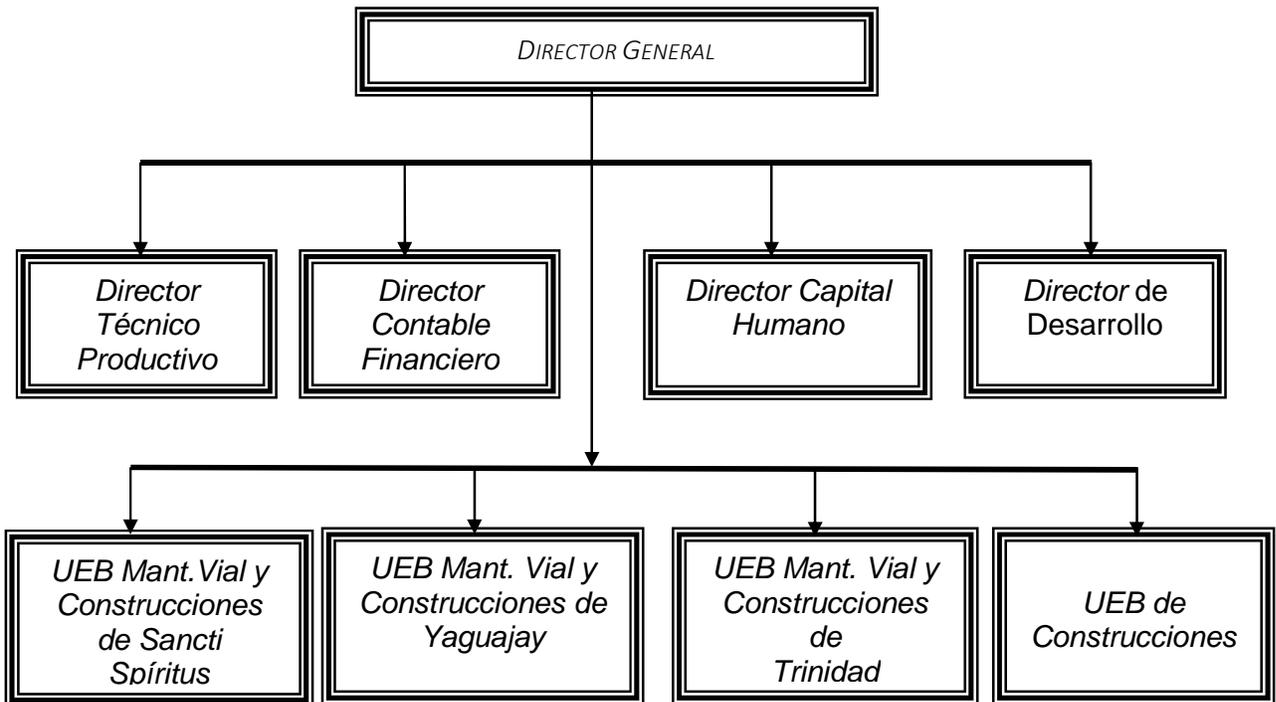
Bibliografía

1. Acevedo, J. A. (2011). *El desarrollo empresarial en el marco de la actualización del Modelo Económico Cubano. Apuntes. La Habana.*
2. Castro, F. (2010). *La Victoria Estratégica. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. La Habana.*
3. Castro, R. *Intervención en la Primera Conferencia Nacional del Partido.*
4. Congreso del PCC. VI y VII (2014, 2018). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.*
5. Cuesta, A. (2011). *Gestión del Capital Humano. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana.*
6. Consejo de Ministros (2007). *Decreto Ley 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.*
7. Delgado, M. (2010). *Guía de evaluación integrada de la innovación. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana.*
8. Delgado, M (2011) *Modelo I+D+I y Generación de la Innovación. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Centro de Estudios de Ingeniería de Mantenimiento. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE, La Habana.*
9. Garayburu, N (2006) *Interpretación de Estados Financieros.*
10. *Materiales docentes del Diplomado. Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (I y II Parte)*
11. *Material de Consulta, 2005, Análisis e Interpretación de Estados financieros*
12. *Manual de OSLO. (2006). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3era edición. OCDE y Eurostat. Traducción española, Grupo Tragsa.*
13. Parasuraman, A., Berry, L. y Zeithaml, V. (1993). *More on improving service quality measurement. Journal of Retailing, 69, 140-147.*
14. Portuondo, A. (2011). *Curso de Dirección Empresarial. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana.*
15. *Tesinas de las ediciones anteriores del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial.*

Anexo 1 Mapa de proceso VíaMAC de Sancti Spiritus



Anexo 2 Estructura organizativa de VíaMAC, de Sancti Spiritus



Anexo 3 Estado de Situación

Ministerio de Finanzas y Precios			Estado de Situación		Acumulado hasta:		Unidad de Medida: Pesos Cubanos con dos decimales		
Estados Financieros			EFE - 5920-03		31-12-2018				
Entidad:		EMPRESA MTO VIAL Y CONSTRUCCIONES S.S					CIERRE 2018		
Código Entidad			N.A.E.		D.P.A		Página 1 de 5 (5920 - 02)		
ORG.	SUB	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROV	MUNICIPIO			
151	0	7775			07	07			
CONCEPTOS					Filas	N	Plan Anual	Apertura	Real hasta la fecha
(A)					(B)	(C)	(1)	(2)	(3)
ACTIVO									
<u>Activos Circulantes</u>					1		8.704.373,85	8.847.553,19	7.813.042,81
Efectivo en Caja (101-108)					2		55.000,00	124.083,72	16.875,95
Efectivo en Banco y en Otras Instituciones (109-119)					3		7.282.867,85	7.387.836,56	6.224.355,19
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135-139)					8		1.159.100,00	1.145.102,40	1.354.927,06
Pagos Anticipados a Suministradores (146-149)					14		4.600,00	4.692,89	12.974,33
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)					17		2.306,00	2.306,55	698,12
<u>Total de Inventarios</u>					22		200.500,00	183.531,07	203.212,16
Materias Primas y Materiales (183)					23		95.000,00	78.610,83	86.941,73
Combustibles y Lubricantes (184)					24		5.500,00	5.559,17	5.890,15
Partes y Piezas de Repuesto (185)					25		9.500,00	9.549,07	7.181,89
Útiles, Herramientas y Otros (187)					27		90.000,00	89.163,98	102.738,00
Medicamentos (190)					32			388,43	1,05
Alimentos (193)					37		500,00	259,59	459,34
<u>Activos a Largo Plazo</u>					49				
<u>Activos Fijos</u>					54		457.451,00	457.525,06	480.026,58
Activos Fijos Tangibles (240-251)					55		1.452.851,00	1.452.851,21	1.520.731,40
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375-388)					56		995.400,00	995.326,15	1.040.704,82
<u>Activos Diferidos</u>					65				
<u>Otros Activos</u>					69		1.600,00	1.547,97	182.394,80
Cuentas por Cobrar Diversas – Operaciones Corrientes (334-341)					72		1.600,00	1.547,97	2.085,00
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)					76				99.904,08
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349)					78				80.405,72
TOTAL DEL ACTIVO					82		9.163.424,85	9.306.626,22	8.475.464,19
PASIVO									
<u>Pasivos Circulantes</u>					83		774.052,21	2.365.363,15	4.340.644,46
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-449)					94		147.252,21	1.755.924,32	3.830.937,32
Nóminas por Pagar (455-459)					96		375.600,00	375.604,39	282.206,88
Retenciones por Pagar (460-469)					97		22.000,00	21.049,37	23.459,49
Gastos Acumulados por Pagar (480-489)					99				5.210,86
Provisión para Vacaciones (492)					100		170.000,00	168.084,51	143.595,66
Otras Provisiones Operacionales (493-499)					101		5.000,00	4.505,20	4.562,69

<i>Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo (500)</i>	102		54.200,00	40.195,36	50.671,56
<u>Pasivos a Largo Plazo</u>	104				
<u>Pasivos Diferidos</u>	112				
<u>Otros Pasivos</u>	115			1.434,33	7.856,94
<i>Cuentas por Pagar Diversas (565-568)</i>	117			1.434,33	7.856,94
TOTAL DEL PASIVO	120		774.052,21	2.366.797,48	4.348.501,40
PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE					
<i>Inversión Estatal (600-612) Sector Público</i>	121		812.274,29	812.274,29	834.913,75
<i>Utilidades Retenidas (630-634)</i>	127			3.063.664,91	3.162.026,52
<i>Reservas para Contingencias (645)</i>	129		40.613,71	40.613,71	41.745,69
<i>Otras Reservas Patrimoniales (646-654)</i>	130		3.035.312,64	3.023.275,83	88.276,83
<i>Pago a Cuenta de las Utilidades (690)</i>	134		-		
			4.771.628,00		
<i>Resultado del Período</i>	141		9.272.800,00		9.741.994,50
TOTAL DE PATRIMONIO NETO	142		8.389.372,64	6.939.828,74	13.868.957,29
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE	143		9.163.424,85	9.306.626,22	18.217.458,69
HECHO POR:	APROBADO	CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO			
Nombre y Apellidos	POR:	FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES			
CELIA B DIAZ OTERO	Nombre y Apellidos	CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.			
	ROBERTO				
	ESPINOSA G				
Firma:	Firma:	Fecha: 09/01/2017			

Anexo 4 Estado de Resultado

Ministerio de Finanzas y Precios			Estado de Rendimiento Financiero		Acumulado hasta:		Unidad de Medida Pesos Cubanos con dos decimales			
Estados Financieros			EFE - 5921-03		31-12-2018					
Entidad:			EMPRESA MTO VIAL Y CONSTRUCCIONES S.S				CIERRE 2018			
Código Entidad			N.A.E.		D.P.A					
ORG.	SUB.	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLAS E	PROV	MUNICIPIO				
151	0	7775			07	07	Página 1 de 1 (5921-03)			
CONCEPTOS					Fila	N	Plan Anual	Plan hasta la fecha	Real hasta la fecha	
(A)					(B)	(C)	(1)	(2)	(3)	
Ventas (900 - 913)					1		16.864.700,00	16.864.700,00	17.045.216,40	
Más: Ventas de Bienes con destino a la Exportacion(914)					2					
Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas (800-804)					5				6.575,20	
Impuesto por las Ventas (805 – 809)					6					
Ventas Netas					7		16.864.700,00	16.864.700,00	17.038.641,20	
Menos: Costo de Ventas de la Producción (810 – 813)					8		5.968.200,00	5.968.200,00	5.568.313,42	
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas					11		10.896.500,00	10.896.500,00	11.470.327,78	
Menos: Gastos de Distribución y Ventas (819 – 821)					12					
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas					13		10.896.500,00	10.896.500,00	11.470.327,78	
Menos: Gastos Generales y de Administración (822 – 824)					14		429.800,00	429.800,00	399.128,62	
Utilidad o Pérdida en Operaciones					17		10.466.700,00	10.466.700,00	11.071.199,16	
Menos: Gastos de Proyectos (825)					18					
Gastos Financieros (835 – 838)					19		18.200,00	18.200,00	24.995,42	
Financiamiento entregado a la OSD(840)					21		80.000,00	80.000,00	74.300,00	
Gastos por Pérdidas (845 – 848)					24				603,82	
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855-864)					27		1.177.800,00	1.177.800,00	1.225.970,05	
Otros Gastos (865 – 866)					28		12.900,00	12.900,00	84.480,42	
Otros Ingresos (950 – 952)					38		95.000,00	95.000,00	81.145,05	
Utilidad o Pérdida antes del Impuesto.					40		9.272.800,00	9.272.800,00	9.741.994,50	
HECHO POR:			APROBADO POR:		CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.					
Nombre y Apellidos			Nombre y Apellidos							
CELIA B DIAZ OTERO			ROBERTO ESPINOSA GUERRA							
Firma:			Firma:							
					Fecha: 09/01/2017					

Anexo 5. Estado de Situación Comparativo 2017/2018 VíaMAC

UM MP

Partidas	Diciembre/16		Diciembre/15		Variaciones	
	Importe	%	Importe	%	Absoluta	Relativa
<i>Activo Total</i>	9 306.6	100	8 475.5	100	831.1	109.8
<i>Activo Circulante Total</i>	8 847.5	95.1	7 813.0	92.2	1034.5	113.2
<i>Efectivos y Valores</i>	7 511.9	84.9	6 241.2	73.6	1270.7	120.3
<i>Cuentas por Cobrar</i>	1 145.1	12.9	1 354.9	16.0	(209.8)	84.5
<i>Inventarios</i>	183.5	2.1	203.2	2.4	(19.7)	90.3
<i>Pagos Anticipados</i>	4.7	0.1	13.0	0.2	(8.3)	36.1
<i>Otros Activos Circulantes</i>	2.3	0.0	0.7	0.0	1.6	328.6
<i>Activo Fijo</i>	457.5	4.9	480.0	5.7	(22.5)	95.3
<i>Otros Activos</i>	1.5	0.0	182.4	2.1	(180.9)	0.8
<i>Pasivo y Patrimonio</i>	9 306.6	100	8 475.5	100	831.1	109.8
<i>Pasivo Total</i>	2 366.8	25.4	615.5	7.3	1751.3	384.5
<i>Pasivo Circulante Total</i>	2 365.4	25.4	607.7	7.2	1757.7	389.2
<i>Impuestos por pagar</i>	1 755.9	18.8	97.9	1.2	1658.0	179.4
<i>Nominas por Pagar</i>	396.6	4.3	305.7	3.6	90.9	129.7
<i>Provisiones</i>	212.8	2.3	198.8	2.3	14.0	107.0
<i>Otros Pasivos</i>	1.4	0.0	7.8	0.1	(6.4)	17.9
<i>Patrimonio</i>	6 939.8	74.6	7 859.9	92.7	(920.1)	88.3
<i>Inversión Estatal</i>	812.3	8.7	834.9	9.8	(22.6)	97.3
<i>Reservas</i>	3 063.9	32.9	2 120.6	25.0	943.3	144.5

Anexo 6. Estado Resultados comparativos 2017/2018 VíaMAC

INDICADORES	DICIEMBRE/15		DICIEMBRE/16		VARIACIONES	
	Importe	%	Importe	%	Absoluta	Relativa
Ventas Netas	16942.2	100.0	17038.6	100	96.4	0.6
Costo de Ventas	5597.2	33.0	5568.3	32.6	(28.9)	(0.5)
Utilidad en ventas	11345.0	67.0	11470.3	67.3	125.3	1.1
Gastos de Operaciones	436.3	2.6	399.1	2.3	(37.2)	(8.5)
Utilidad en Operaciones	10908.7	64.4	11071.2	64.5	162.5	1.5
Gastos Financieros	113.6	0.7	99.9	0.6	(13.7)	(12.1)
Otros Gastos	75.4	0.5	84.5	0.5	9.1	12.1
Gastos Imp. Tasas y C.	1326.6	7.8	1226.0	7.2	(100.6)	(7.6)
Otros Ingresos	50.7	0.3	81.1	0.5	30.4	60.0
Utilidad Antes de Imp.	9443.8	55.7	9741.9	57.2	298.1	3.2
Impuestos s/ Utilidades	6380.0	37.7	6575.7	38.6	195.7	3.1
Utilidad del Periodo	3063.8	18.1	3166.2	18.6	102.4	3.3

Anexo 7*Miembros del consejo de dirección a los que se aplica la encuesta de innovación*

	<i>Nombre y Apellidos</i>	<i>Cargo</i>	<i>Especialidad</i>	<i>Años de Experiencia en la Empresa</i>	<i>Años de Experiencia Laboral</i>
1	<i>Belkys Rodríguez Carrazana</i>	<i>Directora Contable Financiera</i>	<i>Lic. Economía</i>	17	26
2	<i>Roberto Espinosa Guerra</i>	<i>Director General</i>	<i>Ingeniero Civil</i>	21	25
3	<i>Pastor Abreu González</i>	<i>Director Técnico Productivo</i>	<i>Ingeniero Civil</i>	16	29
4	<i>Sergio Valcárcel Cabrera</i>	<i>Director Desarrollo</i>	<i>Ingeniero Civil</i>	15	18
5	<i>Celia Otero Díaz</i>	<i>Esp. Principal Capital Humano</i>	<i>Ingeniera Industrial</i>	16	16