

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS

“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”

FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES



Trabajo de diploma

Título: Propuesta de acciones para disminuir el ciclo de cobro en la Empresa Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus

Autor: Evelio Rolando Rodríguez González

Tutora: Msc Diana Sánchez Pérez

Sancti Spíritus, Mayo 2019

Pensamiento



“(...) los recursos humanos, bien organizados, cuanto pueden aportarnos; los conocimientos que tenemos, cuanto pueden ofrecer y producir, la buena voluntad en los trabajadores; el entusiasmo con que apoyan todas las tareas de la Revolución, cuanto pueden contribuir al avance de nuestra Patria y a la solución de los problemas y dificultades más apremiantes”.

Fidel CastroRuz

RESUMEN

La investigación se realiza en la Empresa de Suministros Agropecuarios SanctiSpíritus perteneciente al Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA), con el objetivo de disminuir el saldo de cuentas por cobrar el cual contribuye a la eficiencia y eficacia en la empresa. En el documento se aborda el diagnóstico de la situación de la entidad, las principales debilidades y la relación con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Se identifica la innovación encaminada a resolver la debilidad Elevado ciclo de Cobro determinada como la de mayor impacto en la entidad y se proponen diferentes variantes de solución, seleccionando como propuesta la introducción del cobro por tarjeta magnética a través de los post de venta, se propone el plan de actividades para implementarla innovación, lo cual permite insertar una serie de beneficios a la organización en relación con el cumplimiento de las metas trazadas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DE SUMINISTROS AGROPECUARIOS SANCTI SPÍRITUS	5
1.1 Características generales de la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus.....	5
1.2 Análisis Económico Financiero de la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus durante el año 2017-2018.....	10
1.3 Identificación y fundamentación de las 5 debilidades que más inciden en la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus.....	13
1.4 Análisis de la relación entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y las 5 debilidades.	22
1.5 Conclusiones del capítulo	23
CAPÍTULO II: PROPUESTA DE SOLUCIÓN PARA DISMINUIR EL ELEVADO CICLO DE COBRO.	24
2.1 Caracterización de la actividad innovadora de la Empresa Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus.....	24
2.2 Posibles innovaciones a realizar en la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus.....	28
2.3 Selección de la innovación.....	29
2.4 Desarrollo de la innovación seleccionada.	33
2.5 Indicadores de impacto para medir la innovación.	35
2.6 Plan de actividades para llevar a cabo la implementación del proyecto de innovación.....	36
2.7 Evaluación económica financiera de la innovación propuesta.	38
2.8 Conclusiones del capítulo	39
CONCLUSIONES.....	40

RESULTADOS ESPERADOS.....	41
RECOMENDACIONES	42
BIBLIOGRAFÍA	43

INTRODUCCIÓN

La constante evolución y desarrollo de la contabilidad y las finanzas, hacen que sus estudios sean un reto permanente y gratificante para quien debe aplicar su utilidad en el mundo profesional. Los ejecutivos u hombres de negocios por necesidad deben enjuiciar las causas y efectos de la gestión de la empresa siendo este el principal punto de partida para la toma de decisiones en el proceso de administración de la entidad.

La contabilidad financiera tiene la misión de suministrar datos a la dirección de la empresa para poder realizar el proceso de planeación, administración y gestión, además de la información a todos los usuarios internos y externos. La información contable es por tanto un instrumento poderoso de la administración, siendo su producto final la confección y el análisis de los Estados Financieros.

En la actualidad la organización se desarrolla en un entorno socioeconómico donde la incertidumbre de su futuro acecha constantemente al buen funcionamiento de la empresa, haciéndose necesario disponer de métodos o herramientas eficaces para evaluar su gestión, y obtener la base necesaria para realizar cambios en bien de la administración así como proyectar el crecimiento presente o futuro de la entidad teniendo en cuenta el nivel de riesgo que presenta.

La recesión económica que vive el país no solo golpea la demanda de los productos o servicios de las empresas, sino que también hace más difícil la gestión de cobro de las cuentas por cobrar comerciales. Esto último, además, tiene un fuerte efecto multiplicador, ya que el retraso por parte de una empresa en el pago de sus deudas, afecta en su capacidad de pago a sus acreedoras, quienes a su vez se retrasan con sus proveedores y así sucesivamente.

Las cuentas por cobrar representan unos de los activos más líquidos de la empresa, de ahí que una correcta selección de la política de crédito comercial evite el riesgo de una posible cuenta incobrable y la correspondiente pérdida

que tiene que asumir la empresa. En las empresas cubanas no se realizan valoraciones de clientes para medir su nivel de riesgo y de esta forma trazar una estrategia de crédito a corto plazo que permita trazar una política de cobranza, y su incidencia en el análisis de las cuentas por cobrar, de ahí que cada uno de los aspectos de la política de crédito es importante para la administración de las cuentas por cobrar. El Sector Agropecuario, para cualquier economía y en particular para la economía cubana .

El Sector Agropecuario, para cualquier economía y en particular para la economía cubana se identifica como un sector económico decisivo. El mismo clasifica como un sector económicamente complejo, que encierra un amplio conocimiento técnico y científico acumulado, traspasado y enriquecido de generación en generación (Nova, 2006).

La producción de alimentos es la primera condición de vida de los productores directos y de cualquier producción en general, por eso el Sector Agropecuario es un sector decisivamente importante en la producción material y para la economía (Nova, 2006).

Los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución establecen la necesidad de que se realicen diagnósticos internos y externos en las diferentes organizaciones comercializadoras del Ministerio de la Agricultura, que permitan solucionar las insuficiencias y garanticen mejores condiciones para realizar sus operaciones, siendo necesario una visión estratégica y un aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los ámbitos internos. En la actualidad se trabaja para el incremento de la eficiencia y eficacia en las organizaciones, lo que implica una mayor organización, control y exigencia de cada proceso, para así aumentar la productividad con el adecuado uso de los recursos.

Para ello la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spiritus perteneciente al Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA), es la encargada de comercializar todos los insumos y equipamientos Agrícolas necesarios para el sector de la agricultura, haciendo que los recursos lleguen

directamente al productor ,eliminando los intermediarios, ganando en rapidez y calidad de las entregas , dando así respuesta a los requerimientos del Ministerio de la Agricultura y de la OSDE GELMA para cumplir lo planteado en el lineamiento 182 de la Política Económica y Social del VI Congreso del PCC, por lo que la función de las finanzas reviste gran importancia ya que las decisiones financieras son absolutamente indispensables para su supervivencia y éxito .

Algunas veces los insumos no llegan a tiempo con la campaña y en ocasiones no se encuentran los productos que los clientes necesitan porque por determinadas razones no han podido ser recogidas al puerto o no han sido demandadas, aún existen problemas en la calidad de la contratación con los clientes, captación y gestión de las demandas, no está certificado el Sistema de Gestión de la Calidad, se cuenta con pocos medios de transporte para realizar gestiones de cobros ,son insuficientes las partes y piezas para la reparación del mismo por lo que tiene un obsoleto parque de vehículos ligeros además de una insuficiente asignación de combustible para realizar esta tarea, también la empresa presenta altos saldos en cuentas por cobrar ya que no se le da seguimiento requerido pues el personal tiene poca preparación para realizar las conciliaciones, no está completa la plantilla del personal del área comercial en los centros comerciales ,además existe una débil aplicación de demandas a los clientes , constituyendo esta problemática la que más incidencia tiene hoy en la empresa, por lo que **el problema a resolver** del presente trabajo es :¿Cómo contribuir a la disminución de las cuentas por cobrar para minimizar el ciclo de cobro en la empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spiritus ?

Para dar solución al problema planteado se define como **objetivo general**:
Proponer un plan de acción para disminuir el ciclo de cobro en la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spiritus

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar la situación actual de la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spiritus.

2. Proponer una innovación para disminuir el saldo de las cuentas por cobrar en la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus.

Los principales resultados esperados son:

1. Diagnóstico de la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus basado en la caracterización general de la misma, la evaluación de su eficiencia, apoyada en un análisis económico-financiero a partir de los resultados del Balance General, el Estado de Ganancia o Pérdida en el periodo 2017-2018 analizando el cálculo de las razones financieras entre otras técnicas aplicadas. Como parte de los resultados del trabajo quedaran identificadas y argumentadas las cinco debilidades que más inciden en la entidad, así como un análisis de la relación entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y estas debilidades.
2. Mejoramiento del ciclo de cobro de la Empresa para agilizar el proceso de comercialización, realizando acciones que posibiliten la disminución de las cuentas por cobrar en el menor tiempo posible. Para lograr este resultado en el presente trabajo se realiza una caracterización de la actividad innovadora, se proponen innovaciones a realizar para minimizar la debilidad que más incide en la empresa y de ellas se selecciona a partir de la aplicación de un grupo de técnicas la más pertinente para su implementación, posteriormente la innovación seleccionada se desarrolla y a partir de la misma se proponen indicadores de impacto para medirla y se hace una evaluación económica-financiera de los resultados de su implementación para la entidad.

El trabajo está estructurado en dos capítulos:

Capítulo I: Diagnóstico de la Empresa de Suministros Agropecuarios de Sancti Spíritus

Capítulo II: Propuesta de solución para disminuir el elevado ciclo de cobro.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DE SUMINISTROS AGROPECUARIOS SANCTI SPÍRITUS

El presente capítulo tiene como objetivo la realización de un diagnóstico de la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus, para ello se realizó una caracterización de forma general, se analizó su situación financiera partiendo de los Estados Financieros de los años 2017 - 2018, se identificaron las cinco principales debilidades que afectan a la empresa y se hizo un análisis de la relación entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y las 5 debilidades identificadas.

1.1 Características generales de la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus.

La Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus (ESASS) perteneciente al Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA) fue creada por Resolución No 42 con fecha 26 de Febrero de 2001, dictada por el Ministerio de la Agricultura y por acuerdo 6293 de fecha 26 de Marzo de 2008, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros se aprobó el comienzo de la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial. En la actualidad suspendida, pero se está trabajando en el diagnóstico para ser presentado a la OSDE para solicitar a los organismos correspondientes nuestra incorporación.

Está conformada por 4 Unidades Empresariales de Base y la Dirección de la Empresa, la cual a su vez cuenta con 6 áreas de regulación y control, ver el Anexo 1.

Relación de las UEB:

- *UEB Comercialización y Servicios
- *UEB Agroindustrial Yaguajay
- *UEB Producción y Servicios
- *UEB Centros Comerciales

Distribuidas en los 8 Municipios de la Provincia con la apertura de los Centros Comerciales y tantas subsedes como se han necesitado para potenciar la atención a las formas productivas, haciendo que los recursos lleguen directamente al

productor ,eliminando los intermediarios, ganando en rapidez y calidad de las entregas de insumos y equipamientos Agrícolas, dando así respuesta a los requerimientos del Ministerio de la Agricultura y de la OSDE GELMA para cumplir lo planteado en el lineamiento 182 de la Política económica y social del VI Congreso del PCC.

La empresa cuenta con un total de 461 trabajadores, distribuidos por categoría ocupacional y sexo:

Tabla 1.1. Categoría Ocupacional.

Categoría Ocupacional	Masculino	Femenino	Total
Cuadros	15	5	20
Técnicos	54	76	130
Administrativos	5	7	12
Servicios	130	31	161
Operarios	128	10	138
Total	332	129	461

Fuente: Elaboración Propia

MISIÓN: Garantizar la logística al sector agropecuario en beneficio de un desarrollo próspero y sostenible y la seguridad alimentaria del país, con una óptima atención al cliente.

VISIÓN: Ser una empresa que pertenece a un grupo empresarial de éxito que comercializa y circula insumos de forma mayorista y minorista, presta servicios técnicos y especializados y produce para garantizar la logística del sector agropecuario del territorio y el país con solvencia económica, cuadros de alta cultura integral de dirección, colectivos laborales motivados y de alta profesionalidad.

OBJETO SOCIAL:

1. Producir y comercializar materiales alternativos de construcción.
2. Producir y comercializar de forma mayorista envases y pallets para el acopio.

3. Producir y comercializar de forma mayorista y minorista sogas, frontiles, yugos, bastos, herraduras, jabas, guantes, petos, y polainas para soldar, files y cajas para alimentos.
4. Prestar servicios de transportación de cargas a los clientes y terceros
5. Producir y comercializar de forma mayorista humus de lombriz, abonos de materia orgánica y medios biológicos.
6. Brindar servicios de fumigación e higienización a entidades del sistema y a terceros.
7. Comercializar de forma mayorista y minorista, medicamentos y medios biológicos.
8. Brindar servicios de veterinaria a las entidades, formas productivas y personas naturales dentro y fuera del sistema.
9. Brindar servicios de asesoramiento agropecuario y fitosanitario a las entidades y formas productivas.
10. Brindar servicios de maquinaria y transporte para la recolección de las cosechas.
11. Realizar la actividad de balancista de la organización del recape al sistema de la agricultura en el territorio.
12. Producir y comercializar de forma mayorista, productos agropecuarios, (viandas, hortalizas, granos, frutales, animales de ganado y sus carnes) a entidades del sistema y de forma mayorista y/o minorista en el mercado agropecuario Estatal, así como sus excedentes de forma minorista a los trabajadores de la entidad.
13. Producir y comercializar de forma minorista a los productores vinculados al sistema de la agricultura los insumos relacionados con su actividad productiva.
14. Brindar servicios de alquiler de almacenes, áreas y locales a entidades del sistema y a terceros.
15. Brindar servicios de pintura, reparación y mantenimiento constructivo a instalaciones y viales a entidades del sistema y a terceros.

16. Realizar el montaje de ferias y exposiciones.
17. Brindar servicios de parqueo y transporte de personal.
18. Realizar la construcción, reparación y mantenimiento a las viviendas de los trabajadores de la entidad.
19. Brindar servicio de comedor, cafetería, recreación y transporte obrero a los trabajadores de la entidad.
20. Comercializar de forma minorista, insumos, tanto adquiridos como producidos y producciones de alta demanda a los trabajadores de la entidad.

Contando con los siguientes clientes y proveedores:

Clientes

- ⇒ Grupos empresariales del Minag
- ⇒ Institutos de investigación.
- ⇒ Formas productivas.
- ⇒ Organizaciones políticas y de masa.
- ⇒ Empresas de Suministros.
- ⇒ Empresas Agropecuarias
- ⇒ Otras entidades vinculadas a la actividad agropecuaria.
- ⇒ Otros órganos de la defensa.

Proveedores

- ⇒ Ministerio de Industrias.
- ⇒ Ministerio de Energía y Minas.
- ⇒ Provari.
- ⇒ Almacenes Universales.
- ⇒ Thaba.
- ⇒ Confecciones Cumbre.
- ⇒ Novalun.
- ⇒ EFI.
- ⇒ Empresa Mayorista de Suministros Agropecuarios.

⇒ Empresas de Suministros Agropecuarios.

El consejo de Dirección de nuestra Empresa funciona de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos en el proceso de dirección que a su vez se encuentra dentro del Documento Rector que agrupa todos los procesos que rigen el funcionamiento de forma general.

El funcionamiento de la Empresa se enmarca en los siguientes procesos: Ver el anexo 2

1. Proceso de Gestión Integral de Dirección.
2. Proceso de Gestión Integral de Capital Humano.
3. Proceso de Gestión Integral de Economía.
4. Proceso de comercialización, circulación Mayorista de insumos y producciones propias.
5. Proceso de servicios técnicos especializados.
6. Proceso de Dignificación para la creación de valores, mejora continua y Desarrollo.

Para la organización del trabajo funcionan los órganos colegiados de Dirección, estos se reúnen de forma mensual y rinden cuenta ante el Consejo de Dirección trimestralmente

Órganos de dirección colectiva, consultivos y otros.

- Consejo de dirección.
- Comisión de cuadros.
- Comité financiero.
- Comité de prevención y control.
- Consejo técnico asesor.
- Grupo de Dirección.
- Consejo de Calidad.

Cada proceso para dar respuesta a sus objetivos mantiene sistemáticamente acciones de control como son: Controles Funcionales a las UEB, visitas de carácter técnico y metodológico, chequeo al programa de actividades del proceso

de dignificación, despachos del resultado de la gestión económica de cada UEB, auditorías internas entre otros.

Como **objetivos** de trabajo para el año 2017 se tienen:

1. Fortalecer la gestión integral de dirección con enfoque de mejoramiento continuo.
2. Concebir la planificación como la categoría rectora y definitoria del sistema de dirección de la economía en la Empresa.
3. Desarrollar el capital humano de alta calificación garantizando condiciones para la protección y estabilidad.
4. Continuar la transformación del sistema de comercialización y circulación mayorista y minorista de insumos y equipamiento a las formas productivas que asegure el acceso directo de los productores.
5. Elevar impacto del proceso de dignificación en la conciencia de los trabajadores

1.2 Análisis Económico Financiero de la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus durante el año 2017-2018.

El análisis económico financiero es un medio infalible para el control de los recursos y para el estudio de los resultados de la actividad económica, con vista a la toma de decisiones efectivas ya que el objeto del mismo consiste en examinar y evaluar la eficiencia de una actividad económica determinada. A continuación se muestra para la entidad objeto de estudio el análisis de partidas tanto económicas como financieras.

Tabla 1.2. Principales Indicadores Económicos

Indicador	U/M	Año 2015	Año 2016	Variación	% 2016/2015
Ventas Netas	Mp	62574.0	80208.7	17634.7	128
Valor Agregado Bruto	Mp	15773.1	22254.5	6481.4	141
Utilidad ante Impuesto	Mp	1253.8	4518.6	3264.8	360
Productividad	Pesos	29482.4	44777.7	15295.3	152
Salario Medio	Pesos	1568	2096	528	134
Gasto Salario/Peso Valor Agregado	Pesos	0.6384	0.5619	0.0765	88
Utilidad /peso Valor Agregado	Pesos	0.08	0.20	0.12	250

Fuente: Elaboración propia sobre la información de los Estados Financieros 2015-2016.

Analizando el comportamiento de los principales indicadores de la Empresa podemos decir que estos son favorables existiendo un crecimiento de los mismos en el 2018 con respecto al 2017 ya que las ventas netas Crecen en un 28% pues se vendieron 17634.7Mp por encima posibilitando que el Valor agregado crezca en un 41% es decir 6481.4Mp mas, la utilidad aumenta en un 260% , de igual forma se comporta la productividad en un 52% de crecimiento , 15295 pesos por trabajador y un aumento del salario medio de 528.00 por encima para el 34% , logrando disminuir el gasto de salario por peso de valor agregado en 0.0765 centavos como se muestra en la figura 1.1.

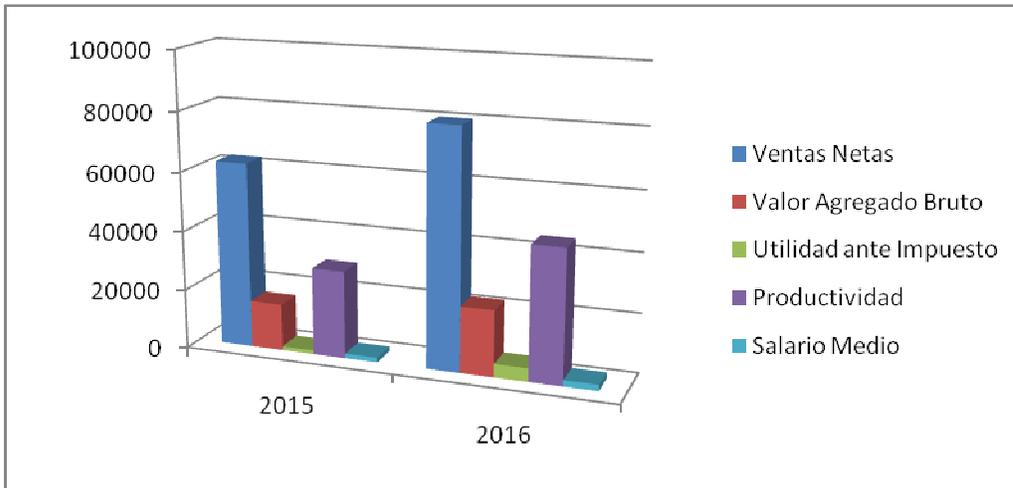


Figura 1.1. Comportamiento de los principales indicadores durante los años 2017-2018. **Fuente:** Elaboración propia

A continuación se realiza el análisis de las principales razones financieras.

Tabla 1.3. Razones de Liquidez

Indicador	U/M	Año 2015	Año 2016	Variación
Liquidez General	Pesos	2.78	2.79	0.01
Liquidez Inmediata	pesos	1.82	1.88	0.06
Liquidez Disponible	Pesos	0.3	0.8	0.5

Fuente: Información de los Estados Financieros 2015-2016

Al analizar las razones de liquidez podemos decir que la Empresa tiene capacidad de pago en un corto plazo para enfrentar sus deudas, siendo mayor en el 2018 que en el 2017 expresado en la liquidez general, inmediata y disponible obtenida que están en los rangos permisibles para ser favorables las deudas dado por el aumento de su efectivo en caja y Banco.

Tabla 1.4. Razones de Endeudamiento

Indicador	U/M	Año 2015	Año 2016	Variación
Razón de Endeudamiento	%	57	59	2
Razón de Propiedad	%	43	41	-2

Fuente: Información de los Estados Financieros 2015-2016

Al analizar las razones de endeudamiento podemos decir que en ambos años la empresa se financia con un mayor % de recursos ajenos que propios ya que opera con créditos bancarios para un mejor desarrollo del proceso de comercialización.

Tabla 1.5. Razones de Actividad

Indicador	U/M	Año 2015	Año 2016	Variación
Ciclo de Cobro	Días	41	35	-6
Ciclo de Pago	Días	43	32	-11
Ciclo de Inventarios	Días	92	73	-19

Fuente: Información de los Estados Financieros 2015-2016

Como se puede observar en la tabla los ciclos de cobro, pago y de inventarios disminuyen en el 2018 con respecto al 2017 por lo que podemos decir que el tiempo entre la compra y el pago, entre la compra y la venta y entre la venta y el cobro disminuyen en 11,19 y 6 días respectivamente pero aun no son suficientes para mantener un adecuado proceso de comercialización.

Tabla1.6. Razones de Rentabilidad

Indicador	U/M	Año 2015	Año 2016	Variación
Rentabilidad Financiera	Pesos	0.06	0.18	0.12
Rentabilidad Económica	Pesos	0.02	0.07	0.05
Rentabilidad S/ Ventas Netas	Pesos	0.01	0.06	0.05

Fuente: Información de los Estados Financieros 2015-2016

La Empresa por cada peso de capital invertido en el 2018 obtuvo una utilidad de 0.12 pesos más que en el 2017, por cada peso invertido en el proceso de comercialización de insumos Agropecuarios en el 2018 se obtuvo una utilidad de 0.05 pesos más que el año anterior y por cada peso de venta se obtuvo 0.05 pesos de utilidad con respecto al 2017 por lo que el éxito en el año 2018 fue superior al 2017.

1.3 Identificación y fundamentación de las 5 debilidades que más inciden en la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus.

Para la identificación de las debilidades que posee la Empresa en su funcionamiento se realizó una tormenta de ideas en la que participaron 10 miembros del consejo de Dirección con más años de experiencia, las debilidades fueron las siguientes:

1. Insuficiente aplicación y desarrollo de la innovación, la ciencia y las tecnologías.
2. No está certificado el sistema de Gestión de la Calidad.
3. Deficiente equipamiento técnico de transportación.
4. Insuficiente cultura integral de dirección en los directivos.
5. Elevado ciclo de cobro.
6. Insuficiente calidad en la contratación y captación de la demanda.
7. Insuficiente calidad de los servicios en la comercialización.
8. Inadecuada gestión en demandas y reclamaciones a clientes y Proveedores.
9. Falta de liderazgo en los jefes de colectivos.
10. Insuficiente superación profesional.

Una vez identificadas las debilidades se evaluaron las mismas por una escala del uno al 10 donde la incidencia es: (1-3: Leve, 4: Modera, 5-7:Fuerte y 8-10: Muy Fuerte). El criterio de los expertos se expresa en la matriz de ponderación.

Tabla 1.7. Matriz de Ponderación de los Expertos

DEBILIDADES	EXPERTOS										
	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	E-8	E-9	E-10	Total
D-1	5	6	6	7	7	5	6	8	7	7	64
D-2	7	8	9	7	8	8	9	7	8	8	79
D-3	7	6	7	8	7	6	7	8	6	8	70
D-4	6	7	5	8	5	8	5	6	7	6	63
D-5	10	9	10	10	9	10	9	10	10	10	97
D-6	10	9	10	9	9	9	9	9	9	9	92
D-7	5	7	6	5	6	7	7	5	6	6	60
D-8	9	10	8	8	5	7	8	9	8	9	81
D-9	7	5	5	6	6	7	7	6	5	5	59
D-10	5	5	5	5	6	7	5	7	5	6	56
Total	71	72	71	73	68	74	72	75	71	74	721

Fuente: Elaboración Propia

Una vez obtenido el criterio de los expertos se lleva a cabo el cálculo de la Frecuencia Absoluta (FA), la Frecuencia Acumulada (FAc), la Frecuencia absoluta en (%) y la Frecuencia Acumulada en (%). Las debilidades están ordenadas desde la debilidad con mayor Frecuencia Absoluta hasta la debilidad con menor Frecuencia Absoluta.

Tabla 1.8. Cálculo de la frecuencia

Debilidades	FA	FAc	FA %	FAc %
D-5	97	97	13	13
D-6	92	189	13	26
D-8	81	270	11	37
D-2	79	349	11	48
D-3	70	419	10	58
D-1	64	483	9	67
D-4	63	546	9	76
D-7	60	606	8	84
D-9	59	665	8	92
D-10	56	721	8	100
Total	721		100	

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se muestra el Diagrama de Pareto:

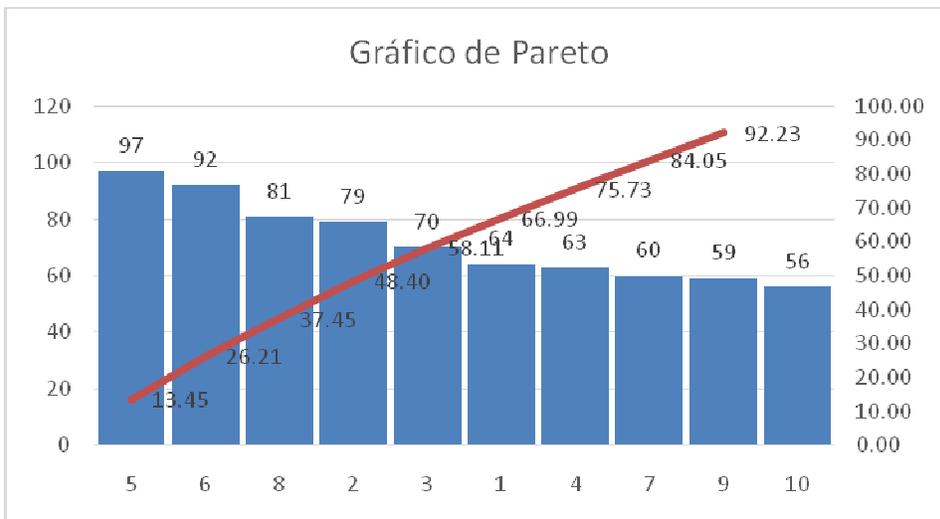


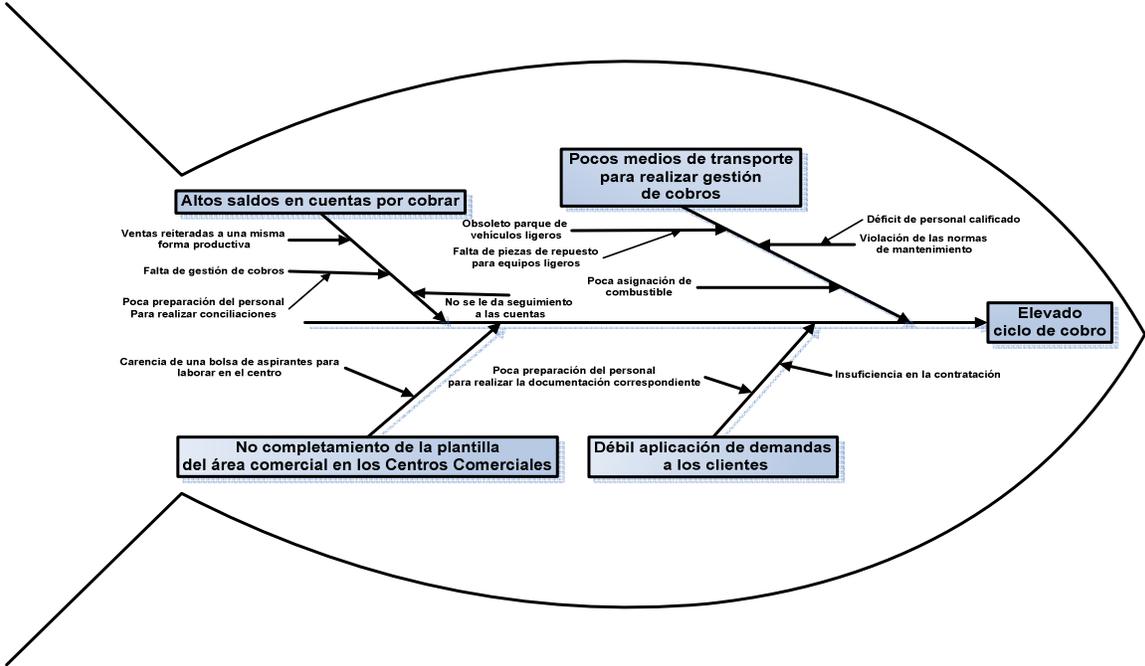
Figura 1. 2. Diagrama de Pareto. Fuente: Elaboración Propia

A partir del análisis del gráfico de Pareto se identificaron las cinco debilidades que más inciden dentro de la empresa, siendo las siguientes:

1. Elevado ciclo de cobro
2. Insuficiente calidad en la contratación y captación de la demanda.
3. Inadecuada gestión en demandas y reclamaciones a clientes y Proveedores.
4. No está certificado el sistema de Gestión de la Calidad.
5. Deficiente equipamiento técnico de transportación.

Se determina como problema fundamental en el que se debemos trabajar el elevado ciclo de cobro.

Se realiza un análisis de las causas y sub causas del problema fundamental identificado, aplicando la técnica Causa Efecto (Espina de Pescado), a continuación, se muestra el diagrama causa-efecto (Ishikawa), realizado con el software VISIO, en el que se aprecian las debilidades identificadas que influyen sobre la gestión de cobro reflejándose otras sub causas identificadas, que inciden en el elevado ciclo de cobro en nuestra entidad.



F

figura 1.3. Diagrama Causa – Efecto .Fuente: Elaboración propia

Como parte del proceso de identificación de las debilidades se elaboró una matriz que permite relacionar cada una de ellas con las áreas de responsabilidad de la entidad, la cual mostramos a continuación.

Tabla 1.9. Matriz de relación de las debilidades identificadas con las áreas de responsabilidad.

Debilidades \ Áreas	Dirección	Comercial	Contable Financiera	Capital Humano	Técnico Desarrollo
Insuficiente calidad en la contratación y captación de la demanda	X	X		X	
Inadecuada gestión en demandas y reclamaciones a clientes y Proveedores	X	X	X		
No está certificado el sistema de Gestión de la Calidad	X	X		X	X
Deficiente equipamiento técnico de transportación	X	X			X
Elevado ciclo de cobro	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración Propia

Por cada debilidad se definieron así mismo aquellos problemas que más inciden y obstaculizan la misma por áreas de responsabilidad como se muestran a continuación.

A continuación en las tablas 1.10, 1.11, 1.12, 1.13 y 1.14, se presentan los principales problemas existentes por áreas de responsabilidad que más inciden en cada una de las debilidades.

Tabla 1.10. Relación entre áreas de responsabilidad para la debilidad: Insuficiente calidad en la contratación y captación de la demanda.

Áreas de Trabajo	Dirección	Comercial	Capital Humano
Dirección	-	Poca participación de los comerciales en las asambleas de las Bases Productivas	Realización inadecuada del plan de capacitación
Comercial	Llegada tardía de los Suministros Contratados	-	Capacitar a los Jefes y Comerciales de los Centros en lo referido a la captación de la demanda y lo contratado
Capital Humano	No realización con calidad de las evaluaciones de desempeño	Deficiente capacitación, que permita elevar la preparación de los Jefes y Comerciales de los Centros.	-

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 1.11. Relación entre áreas de responsabilidad para la debilidad: Inadecuada gestión en demandas y reclamaciones a clientes y

Proveedores.

Áreas de trabajo	Dirección	Comercial	Contable Financiera
Dirección		Insuficiente caracterización de la Demanda	Insuficiente reclamación a los clientes y Proveedores
Contable Financiera		Poca Gestión de Cuentas pendientes fuera de Terminó	
Comercial	Poca verificación del cumplimiento de las Demandas		No se verifican todos los clientes que tienen cuentas pendientes

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 1.12. Relación entre áreas de responsabilidad para la debilidad: No está certificado el sistema de Gestión de la Calidad.

Áreas de trabajo	Comercial	Capital Humano	Técnico Desarrollo
Dirección	Incumplimiento de la Logística de almacenes		Falta de Verificación del Sistema de la Calidad
Comercial			Poca existencia de equipamientos técnicos en los almacenes
Capital Humano	Falta de capacitación del personal para la atención al Cliente		

Técnico Desarrollo	Bajo nivel de los almacenes y algunos sin categorizar		
-------------------------------	---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 1.13. Relación entre áreas de responsabilidad para la debilidad: Elevado ciclo de cobro

Áreas de trabajo	Dirección	Comercial	Capital Humano	Técnico Desarrollo	Contable Financiero
Dirección		No realización de conciliaciones y gestión de cobro.	Déficit de personal calificado para realizar la conciliación.	Deteriorado parque de equipo para realizar las gestiones de cobros	No cuenta con suficiente financiamiento para realizar los pagos de los insumos
Comercial	Llegada tardía de los insumos				No se compra el total de insumos por no tener financiamiento
Capital Humano		Falta capacitación sobre la realización de la conciliación con los clientes			No llegan las conciliaciones con la calidad necesaria

Contable Financiera	No realización de demandas por falta de calidad en la conciliación	No se posee el financiamiento necesario para realizar los pagos de las mercancías	Déficit de personal calificado para realizar la conciliación	No se cuenta con el transporte necesario para realizar gestiones de cobro	
Técnico Desarrollo		No se cuenta con el transporte necesario para realizar gestiones de cobro			No se cuenta con el transporte necesario para realizar gestiones de cobro.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 1.14. Relación entre áreas de responsabilidad para la debilidad: Deficiente equipamiento técnico de transportación.

Áreas de trabajo	Dirección	Técnico Desarrollo	Comercial
Dirección		Parque de transporte deteriorado por los años de explotación.	
Comercial	Falta de Gestión de piezas de repuesto	Insuficiente calidad en la transportación de cargas con los propios vehículos de la empresa	
Técnico Desarrollo			No planificación de inversiones para la adquisición de nuevos vehículos automotores.

Fuente: Elaboración Propia

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

En el desarrollo de los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución”, se identifican los lineamientos en 13 capítulos que se relacionan con las debilidades seleccionadas.

Tabla 1.15. Relación de los lineamientos y las debilidades identificadas.

Capítulos	Debilidades					Total	Peso Específico	Lineamientos más frecuentes
	1	2	3	4	5			
I	6,7,8,10	5,6	6	6,13	6	10	0.29	6
II	18,21,38,39,40			24		6	0.18	
III								
IV								
V				98,99,109,112		4	0.12	
VI			154,155	159		3	0.088	
VII								
VIII								
IX								
X					217,219,220	3	0.088	
XI								
XII		252	252,253			3	0.088	252
XIII	255	255	255	255	255	5	0.15	255
Total	10	4	6	9	5	34	1.00	
Peso específico	0.29	0.12	0.18	0.26	0.15			

Fuente: Elaboración Propia

El total de lineamientos identificados para el Capítulo I representa el 29.4 % del total de lineamientos identificados para las 5 debilidades.

El total de lineamientos identificados para la principal debilidad representa el 29.4% de todos los lineamientos identificados.

Los lineamientos más frecuentes para todas las debilidades representan el 8.8% del total de lineamientos identificados.

1.5 Conclusiones del capítulo

El análisis económico –financiero la entidad demuestra la consolidación de la misma en los últimos dos años donde logra resultados positivos tanto en el cumplimiento de sus principales indicadores económicos así como en sus finanzas expresadas en las razones financieras existiendo un crecimiento en el 2018, no obstante todavía existen deficiencias en las razones de actividad ya que los días deben disminuir teniendo en cuenta que somos una empresa comercializadora.

A partir de la utilización de diferentes técnicas como la tormenta de ideas, la matriz de ponderación de los expertos y los cálculos realizados de las frecuencias absolutas, con el gráfico de Pareto y el diagrama causa-efecto se identificaron las cinco principales debilidades, determinándose como la debilidad de más incidencia el elevado ciclo de cobro de la empresa. También se identificaron los lineamientos de la política económica y social relacionados con las principales debilidades.

CAPÍTULO II: PROPUESTA DE SOLUCIÓN PARA DISMINUIR EL ELEVADO CICLO DE COBRO.

El presente capítulo tiene como objetivo proponer una innovación para minimizar el ciclo de cobro en la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus. En el mismo se caracteriza la actividad innovadora de la Empresa y se realiza una propuesta para disminuir la debilidad que más incide, 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 la misma. A continuación se proponen un grupo de indicadores para medir la innovación desplegada, así como un plan de actividades para llevar a cabo su implementación en la entidad, evaluándose económicamente los ingresos y los costos que pudiera obtener la empresa una vez implementada la misma.

2.1 Caracterización de la actividad innovadora de la Empresa Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus.

Haciendo uso del software sample.exe se realiza el diseño de la muestra.

Diseño de la muestra:

Total de trabajadores de la empresa: 461

Población posible a encuestar: 120

Tabla 2.1. Tamaño de la muestra, nivel de confianza y precisión.

Tamaño de la muestra según el Sample:	106	83
Nivel de confianza (%):	95	95
Precisión (%):	5	10

Fuente: Elaboración propia.

Muestra realmente tomada: **5**

Se aplicaron a 5 miembros del Consejo de Dirección la Guía de Evaluación Integrada de Innovación, para el procesamiento de los datos, se empleó la herramienta Minitab, se determinaron las estrategias genéricas de la organización, los objetivos de la actividad innovadora, las fuentes de ideas innovadoras, se

aplicó el test de innovación empresarial, la prueba de la organización que aprende y los factores que obstaculizan la innovación, obteniéndose los siguientes resultados:

En las estrategias genéricas como se observa en la figura 2.1 los resultados muestran que las de mayores incidencias e importancias para la organización son: el liderazgo , la calidad y la innovación ya que la entidad es líder en la comercialización de insumos y equipamientos al sector agropecuario y los productos tienen que estar con la calidad requerida para ser vendidos. Se debe trabajar en la segmentación, beneficios, así como en la expansión.

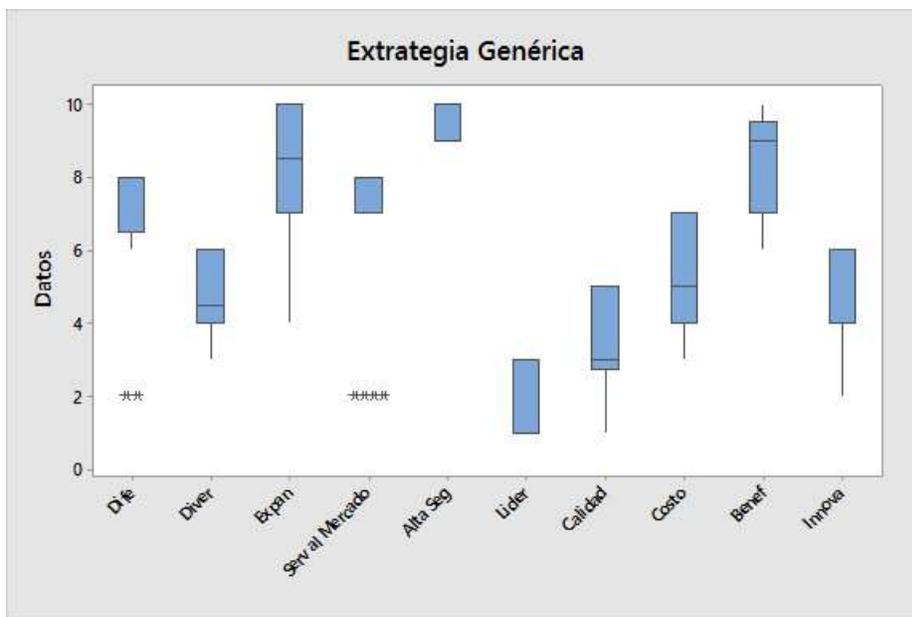


Figura 2.1. Estrategias genéricas de la organización. **Fuente:** Elaboración propia.

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

- Mantener la cuota de mercado
- Rebajar los costos de producción.
- Rebajar consumo de materiales
- Rebajar consumo de Energía
- Rebajar Producción rechazada
- Rebajar Tiempo perdido

- Mejorar la calidad de los productos
- Mejorar las condiciones de trabajo

Existe una gran coincidencia entre los expertos , los cuales tienen bien definido los objetivos de la actividad innovadora de la empresa , mostrándose a través de la figura 2.2.

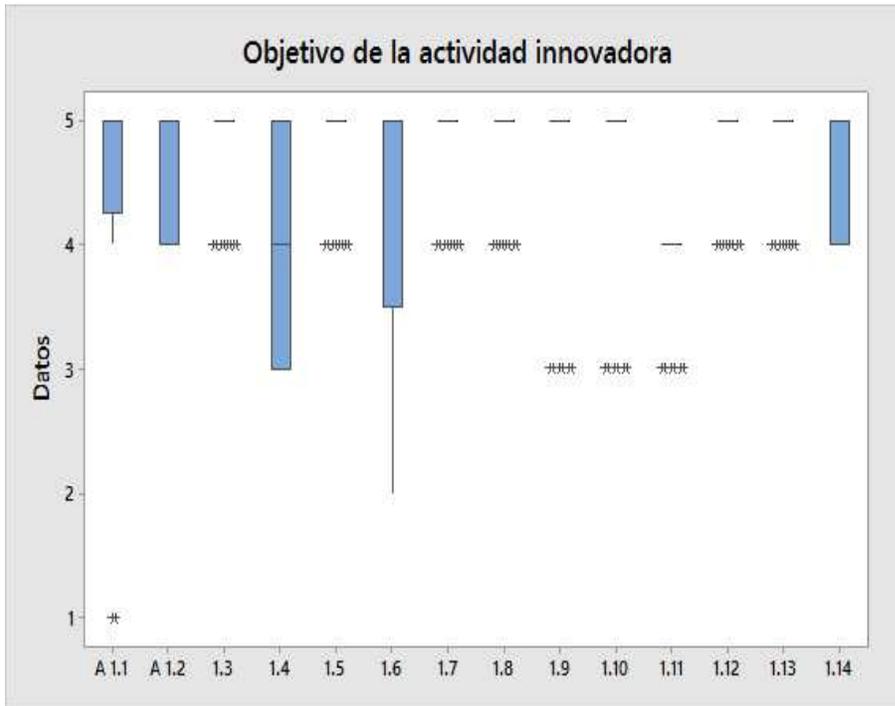


Figura 2.2. Objetivo de la actividad innovadora. **Fuente:** Elaboración propia.

En los resultados obtenidos en las encuestas todos coinciden en que las fuentes de ideas innovadoras más importantes para la Empresa son :

- Clientes
- Fórum de Ciencia y Técnica

Le sigue la producción, alta Dirección, Proveedores , universidades, centros de investigación, Organización superior de la entidad y capacitación y entrenamientos y menos importante la consulta de patentes, como se observa en la figura 2.3.

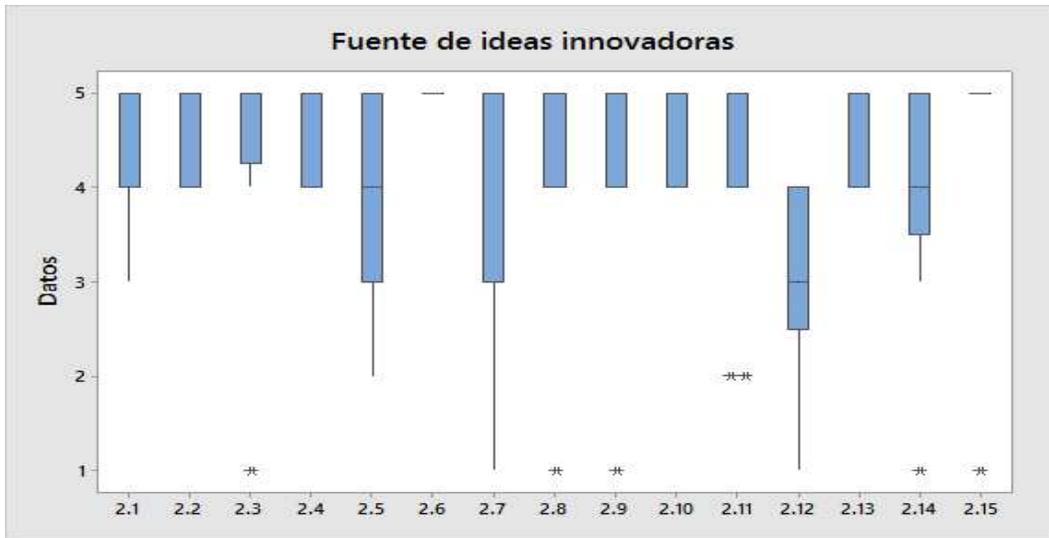


Figura2.3. Fuente de ideas innovadoras.**Fuente:** Elaboración propia.

Entre los encuestados existe una diversidad de criterios referente a los factores que más obstaculizan la innovación ,no obstante los principales son:Resistencia al cambio ,dificultad de cerrar el ciclo I + D + i, costos elevados y falta de fuente de financiación aprobadas.se muestran en la figura 2.4.

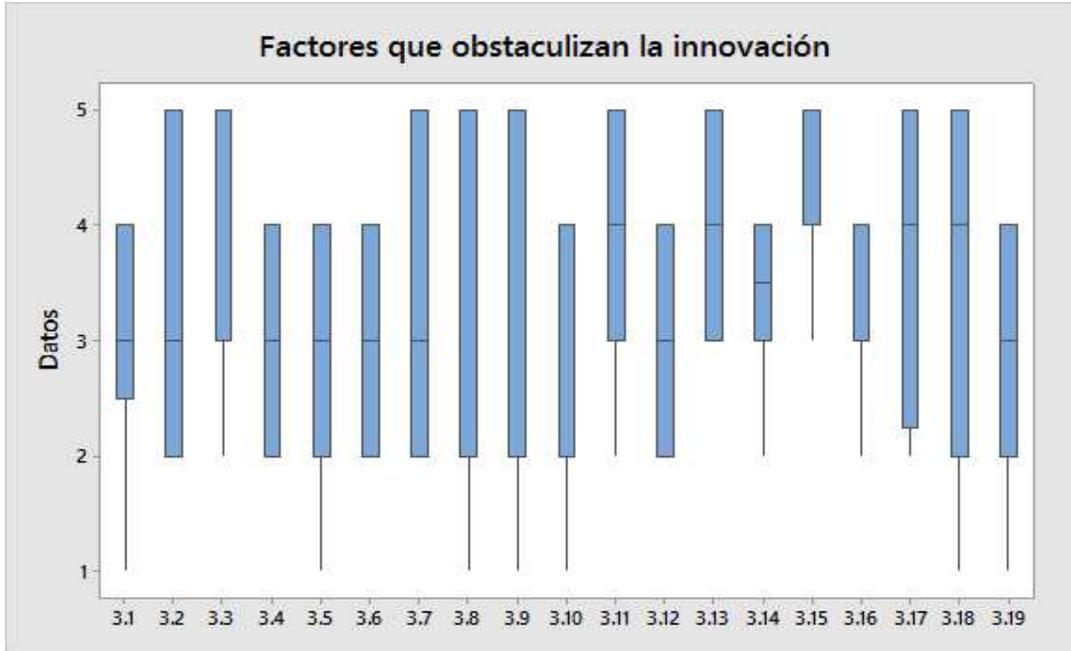


Figura 2.4.Factores que obstaculizan la innovación.

2.2 Posibles innovaciones a realizar en la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus.

A continuación se realiza una propuesta de innovaciones para disminuir el elevado ciclo de cobro, que es la debilidad que mayor incidencia tiene en la entidad.

Tabla 2.2. Propuesta de Innovaciones para disminuir el elevado ciclo de cobro

No	Debilidad	Innovación
	Elevado ciclo de cobro	1. Diseñar un plan de capacitación para el personal de las áreas de comercial y economía en materia de conciliación. 2. Diseñar una estrategia de contratación comercial con las empresas y formas productivas 3. Introducción del cobro por tarjeta magnética a través de los post de venta.

Fuente: Elaboración propia

Una vez propuestas las innovaciones, las mismas se clasifican

Tabla 2.3. Clasificación de las Innovaciones propuestas para las debilidades:

Innovaciones	1	2	3
Producto			
Proceso			
Organizacional	x	x	
Comercialización			x

Fuente: Elaboración propia

Con las innovaciones propuestas se le da solución a la debilidad identificada a partir de que todas están interrelacionadas, estas tienen un alto impacto en la organización de la entidad, ya que permiten disminuir el saldo de las cuentas por cobrar por consiguiente tener mejor solvencia financiera para enfrentar las deudas contraídas por la compra de insumos y equipos agropecuarios para la comercialización al sistema de la agricultura en el tiempo oportuno y así satisfacer las necesidades de los clientes.

2.3 Selección de la innovación.

A continuación se realiza una evaluación de cada una de las innovaciones con el objetivo de calcular el Índice de Impacto Factibilidad, mostrada en la siguiente tabla:

Tabla 2.4.Matriz relación impacto-factibilidad

Innovaciones	Impacto (I) (0-10)	Factibilidad (F) (0-10)	Índice (IxF)
1	7	10	70
2	8	10	80
3	10	10	100

Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis realizado, se integran las propuestas de innovaciones y se considera que con la propuesta de "Introducción del cobro por tarjeta magnética a través de los post de venta" solucionará la debilidad identificada y se logrará eficiencia de la Empresa, disminuirán los gastos de la operación del comercio pues los costos se reducen ya que habrá una disminución en el consumo de combustible para realizar las gestiones de cobro, se eliminará el salario a pagar a los gestores de cobro, esta innovación nos va a permitir cobrar los insumos a las formas productivas al momento de la venta eliminando las cuentas por cobrar y así disminuye el ciclo de cobro, teniendo la posibilidad que la empresa consolide un sistema financiero eficiente y solvente que asegure la sostenibilidad financieracomoplantea el lineamiento 21 del II capítulo de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La innovación seleccionada afecta a las direcciones funcionales de la entidad, que son las que controlan la actividad principal de la empresa y a la dirección general donde se concentran las funciones estratégicas de la organización.

A continuación se evalúan las innovaciones a partir del cálculo del Método de control "Introducción del cobro por tarjeta magnética a través de los post de venta".

Tabla 2.5. Cálculo del índice de mérito global.

Título del Proyecto de innovación: Introducción del cobro por tarjeta magnética a través de los post de venta.							
Responsable: Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus							
	10	8	6	4	2	1 al 10	
CRITERIOS	VALORACIÓN					Peso	o
	Muy Bueno	Bueno	Medio	Malo	Muy Malo	Valor	Valor
						Factibilidad	IMR
Criterios de factibilidad técnica							3.6
1. Probabilidad de éxito técnico		8				10	0.8
2. Propiedad industrial						1	0
3. Posible desarrollo futuro	10					10	1
4. Efectos medio ambiente		8				10	0.8
5. Tiempo de desarrollo	10					9	1
Criterios de factibilidad comercial							10.2
1. Oportunidad o necesidad	10					10	1
2. Posición competitiva		8				5	0.8
3. Canales de distribución		8				8	0.8
4. Probabilidad de éxito comercial	10					10	1
5. Dimensión de mercado		8				8	0.8
6. Volumen de ventas posible	10					10	1
7. Cuota de mercado	10					10	1
8. Costos de lanzamiento	10					10	1
9. Efectos sobre productos actuales		8				8	0.8
10. Fijación de precio y aceptación	10					10	1
11. Vida del producto	10					10	1
Criterios financieros							3.4

1. Costo de I+D		8				8	0.8
2. Inversión de fabricación						1	0
3. Inversión de comercialización		8				8	0.8
4. "Cash-flow" flujo de caja	10					10	1
5. Tasa interna de rendimiento	8					8	0.8
Criterios de Producción							5.8
1. Nuevos procesos requeridos						1	0
2. Disponibilidad de personal de fabricación		8				6	0.8
3. Compatibilidad con la capacidad actual		8				6	0.8
4. Costo y disponibilidad de las materias primas			6			6	0.6
5. Costo y fabricación		8				8	0.8
6. Necesidad de nuevo equipo	10					10	1
7. Seguridad en fabricación	10					10	1
8. Valor añadido en la producción		8				8	0.8
Criterios institucionales							5
1. Historia de la empresa	10					10	1
2. Actitud de la empresa ante la innovación e innovación	10					10	1
3. Actitud de la empresa ante el riesgo	10					10	1
4. Congruencia de la innovación con la imagen de la empresa	10					10	1
5. Clima laboral	10					10	1
Estructura de investigación							2.8
1. Instalaciones y (Equipos) Laboratorios	10					10	1

2. Equipo innovador	10					8	1
3. Tradición de innovación		8				8	0.8
ÍNDICE DE MERITO GLOBAL DEL PROYECTO							30.8

Fuente :Elaboración propia

Calculado el índice de mérito global del proyecto dando un valor de 30.8 que se clasifica de bueno según la escala de evaluación que se observa en la Tabla 2.6 , por lo que se confirma que es acertado el desarrollo y aplicación de la innovación.

Tabla2.6. Escala de Índice de Merito Global de Proyecto

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

Fuente :Elaboración propia

Una vez evaluado el Índice de Mérito Global del Proyecto se procede a evaluar un grupo de indicadores de eficiencia y eficacia, para analizar la incidencia de la innovación en la entidad.

Tabla2.7. Matriz de Indicadores de eficiencia y eficacia

Indicadores	Eficiencia	Eficacia
Ventas Totales	x	
Valor Agregado bruto	x	
Gastos operación comercio	x	
Utilidad	x	
Ciclo de Cobro	x	
Satisfacción al cliente		x
Cumplimiento del Plan de Capacitación		x

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Desarrollo de la innovación seleccionada.

Actualmente la empresa vende los insumos agropecuarios a los clientes y cobra a través de cheques, transferencias, letras de cambio u otro documento establecido por el Banco Central de Cuba pero se hace engorroso realizar los mismos y los saldos en las cuentas por cobrar son altos y provocan un elevado ciclo de cobro.

El desarrollo de la propuesta de Introducción del cobro por tarjeta magnética a través de los post de venta se realiza en las siguientes fases:

Fase I: Preparación

- Presentación de un informe al consejo de dirección, donde se explica la necesidad de realizar los cobros a todas las formas productivas y Empresas a las cuales les comercializamos los insumos agrícolas en el momento en que se realiza la venta.
- Coordinar reunión conjunta ANAP , presidentes de las formas productivas, Directores de empresas y Delegación de la Agricultura para explicar el objetivo de cobrar las facturas al momento de la venta a través de las tarjetas magnéticas.
- Solicitar y contratar con Fincimex el arrendamiento de los post de venta y con Etecsa la conexión de teléfonos en los centros donde no existen.
- Coordinar con el Banco la confección de las tarjetas magnéticas para los clientes.

Fase II: Implementación

- Instalación de los post de venta en cada centro comercial.
- El Banco entregará tarjetas magnéticas a todas las Empresas y formas productivas del sistema de la Agricultura que son los clientes de la Empresa, depositando en las mismas el efectivo correspondiente a los créditos que ellos solicitan para pagar los insumos.
- Evaluar mensualmente el ciclo de cobro de la Empresa.

Fase III: Control del sistema.

- Evaluar periódicamente el funcionamiento del sistema de cobro bajo la nueva modalidad.
- Establecer acciones correctivas a las deficiencias que se presenten.

Para la aplicación de dicha innovación se debe tener en cuenta elementos para el desarrollo de la preparación y la capacitación del personal implicado.

Tabla 2.8. Plan de acciones a realizar para desarrollar la innovación

No	Acciones	Fecha Cumplimiento	Dirige	Participa
1	Coordinar con la ANAP en la Provincia para desarrollar seminario con los presidentes de las formas productivas	Enero 3/2018	Dtor General	Dtor comercial, Dtor técnico desarrollo
2	Desarrollar seminario con los presidentes de las formas productivas	Enero 7 -Enero 18	Dtor General	Dtor comercial
3	Gestionar con Bandec la confección de tarjetas Magnéticas para las formas productivas	Enero 19-Marzo 23	Dtor General	Dtor Contable
4	Contratar con Fincimex el arrendamiento de los post de venta.	Marzo 1-Marzo 21	Dtor General	Dtor UEB, Asesor Jurídico
5	Solicitar y Contratar con ETECSA la instalación de teléfonos donde no existan.	Marzo 1-Marzo 21	Dtor General	Dtor UEB Producción y Servicios, Asesor Jurídico
6	Instalación de los Post de venta en cada centro comercial	Abril 2-Junio 25	Dtor General	Dtores de centros comerciales

				y personal especializado de Fincimex
7	Capacitación al personal de economía y facturación de la de los centros comerciales para el trabajo con los post	Junio 25-Julio 13	Dtor Capital Humano	Especialista de Fincimex y de la Empresa

Fuente: Elaboración propia

2.5 Indicadores de impacto para medir la innovación.

Para el desarrollo de la innovación es necesario medir el impacto de la misma en cuanto a algunos indicadores de eficiencia y eficacia de la entidad, que se observan en la Tabla 2.7

Tabla 2.9. Indicadores de impacto

Indicadores	U/M	Antes del proyecto	Después del proyecto
Ventas Totales	Mp	134354.9	139754.9
Valor Agregado bruto	Mp	17731.9	18900.0
Gastos operación comercio	Mp	6442.7	5942.7
Utilidad	Mp	7250.8	8152.3
Ciclo de Cobro	Dias	35	5
Satisfacción al cliente	%	60	90
Cumplimiento plan de Capacitación	%	70	99

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis de los indicadores y teniendo en cuenta el comportamiento de estos antes de realizar la innovación, es que se proyecta un incremento en las ventas totales, en el valor agregado bruto, en la utilidad y una disminución en los gastos de operación comercial, lo que demuestra la eficiencia y la necesidad de mejorar la solvencia financiera de la empresa.

2.6 Plan de actividades para llevar a cabo la implementación del proyecto de innovación.

Acontinuación el plan de actividades para implementar el proyecto de innovación "Introducción del cobro por tarjeta magnética a través de los post de venta".

Tabla 2.10. Plan de acciones para realizar la implementación del proyecto de innovación

No	Actividades	Meses												Dirige	Participan	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
CAPITULO II: FUNCIONAMIENTO INTERNO.																
II.1. Actividades en función de la razón de ser de la Empresa:																
II.1.1	Presentar al consejo de Dirección el proyecto de innovación	2018 x													Dtor General	Miembros del consejo de Dirección.
II.1.2	Confeccionar grupos de trabajo para implementar la innovación		x												Dtor General	Grupos de trabajos seleccionados
II.1.3	Alianza estratégica Empresa-Banco-			x											Dtor General	Consejo de Dirección, Jefes de

	Fincimex para comienzo de innovación																	Centros Comerciales, Especialistas Banco y Fincimex.	
II.1.4	Controlar implementación de la innovación hasta la fecha				x													Dtor General	Dtra Contabilidad
II.1.5	Capacitación al personal de facturación.					x												Dtor Capital Humano	Especialista Capacitación Empresa
II.1.6	Puesta en marcha								x									Dtor General	Dtor Contable, Dtor Comercial ,Informático y Facturadores
II.1.7	Controlar implementación de la innovación									x								DrtoGral	Dtra Contabilidad

Fuente: Elaboración propia

Para una mejor organización y control de las actividades se utiliza el Microsoft Project, cuyo diagrama de Gantt se muestra en Anexo 3.

2.7 Evaluación económica financiera de la innovación propuesta.

En cuanto a la evaluación económica de la innovación que se propone, se realiza un análisis costo-beneficio para evaluar la factibilidad de la misma. A continuación se detallan los datos.

Tabla 2.10. Análisis costo–beneficio de la innovación

Indicadores	U/M	Resultados
Aumento del Nivel de Ventas	Mp	5400.0
Aumento del Valor Agregado Bruto	Mp	1168.1
Resultado del proyecto	Mp	6568.1
Gastos por pago de arrendamiento de los post	Mp	2795.1
Servicios telefónico	Mp	5.0
(-)Gastos del proyecto	Mp	2790.1
Utilidad del proyecto	Mp	3778.0

Fuente: Elaboración propia

A continuación se realiza el cálculo del ciclo de cobro después de realizada la innovación.

Ciclo de cobro: Cuentas por cobrar/ Ventas x días

Cuentas por Cobrar promedio:2000.0 /Ventas:139754.9 x 360=5.1

Tras el análisis de la innovación se determinaron los siguientes beneficios: Se generarán más ingresos que permitirán más eficiencia y rentabilidad económica, disminuirán los saldos en cuentas por cobrar y Pagar a corto plazo, disminuirá el consumo de combustible por gestión de cobro, se elimina el salario a pagar a los gestores de cobro, se generarán mas utilidades a la vez que disminuyen los gastos en la operación comercial y los gastos financieros por la solicitud de créditos, la Empresa obtendrá mejor solvencia financiera para enfrentar las deudas ,pudiéndolo hacer con financiamiento propio y mejor satisfacción al cliente.

2.8 Conclusiones del capítulo

Gracias a las encuestas realizadas a cuatro integrantes del consejo de dirección y un especialista se logró una caracterización de la actividad innovadora de la empresa , se conocieron los principales objetivos de la actividad innovadora , las fuentes de ideas innovadoras más importantes y los factores que más obstaculizan la innovación .

Se pudo determinar la innovación que es más factible implementar en la entidad teniendo en cuenta que es la de mayor índice de Impacto-Factibilidad siendo esta la Introducción del cobro por tarjeta magnéticaa través de los post de venta, evaluándose el costo -Beneficio

CONCLUSIONES

Con la realización del presente trabajo se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Se diagnosticó la situación actual de la Empresa Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus, identificando las cinco debilidades fundamentales siendo el elevado ciclo de cobro, la de mayor incidencia. Además, se relacionaron los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución con las debilidades identificadas.

2. Se proyectaron mejoras para el sistema de cobro que contribuyen a consolidar un sistema financiero eficiente y solvente que asegura la sostenibilidad financiera de la empresa y así lograr una mayor satisfacción al cliente.

RESULTADOS ESPERADOS

La implementación de la innovación traerá beneficios para la empresa como:

1. Se generarán más ingresos que permitirán más eficiencia y rentabilidad económica.
2. Disminuirán los saldos en cuentas por cobrar y Pagar a corto plazo.
3. Disminuirá el consumo de combustible por gestión de cobro.
4. Se elimina el salario a pagar a los gestores de cobro.
5. Se generarán más utilidades a la vez que disminuyen los gastos en la operación comercial y los gastos financieros por la solicitud de créditos.
6. La Empresa obtendrá mejor solvencia financiera para enfrentar las deudas, pudiéndolo hacer con financiamiento propio.
7. Mejor satisfacción al cliente .

RECOMENDACIONES

1. Implementar las acciones propuestas para la puesta en marcha de la innovación.
2. Generalizar los resultados obtenidos con la implementación de la innovación propuesta a todas las empresas del grupo GELMA.

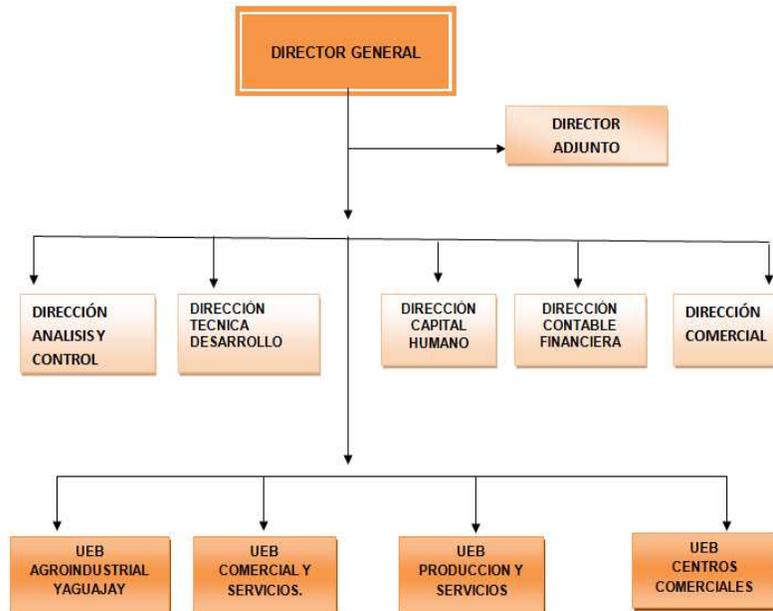
BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo Suárez, José A. "El desarrollo empresarial en el marco de la actualización del modelo Económico Cubana", Apuntes. CUJAE, Octubre 2011.
2. Amat, Oriol. "Análisis de Estados Financieros: Fundamentos y Aplicaciones " Ediciones Gestión 2000.Quinta Edición. España. Abril, 1998.
3. Benítez, M. A., Miranda, Mar. V."Contabilidad y Finanzas para la formación Económica para los cuadros de dirección". La Habana, enero, 1997.
4. Colectivo de Autores. "Guía de evaluación integrada de la innovación". Facultad de Ingeniería. CUJAE, 2010.
5. Colectivo de autores, Análisis e interpretación de los estados financieros. Material de consulta, II Programa de preparación económica para cuadros.2005.
6. Cuesta Santos, Armando. "Tecnología de gestión de recursos humanos". Ed. Academia y Félix Varela. La Habana, 2010.
7. Decreto Ley No. 252 "Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano", del 07 de agosto del 2007, La Habana, Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
8. Decreto Ley No. 281 "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal", del 16 de agosto del 2007, la Habana, Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
9. Instrucción 1 PTE del CECM Cuba 2011.
10. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.
11. Materiales docentes del diplomado, I y II Parte.2017.Colectivo de Autores. Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno.
12. Nova, Armando. "La agricultura en Cuba: evolución y trayectoria (1959-2005)", Editorial Ciencias Sociales La Habana 2006.

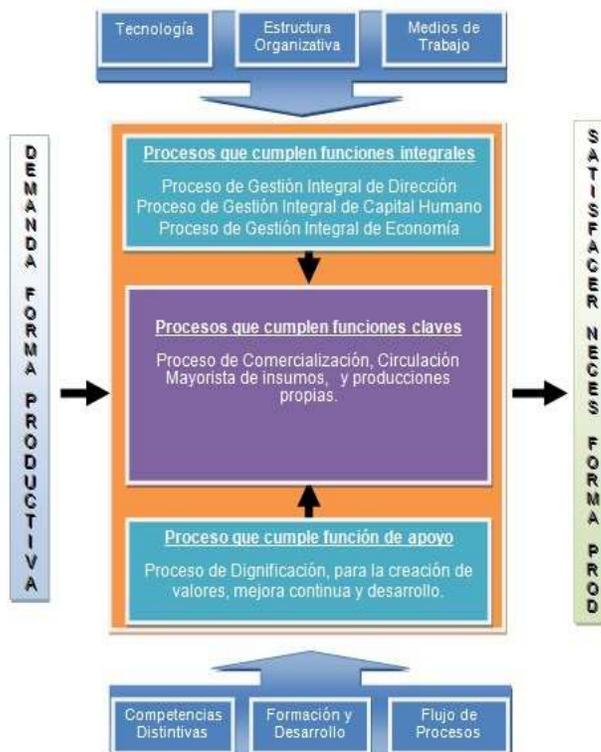
13. Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República, 2011. Normas del Sistema de Control Interno. Publicada en la Gaceta Oficial de la República de Cuba
14. Artículo Círculo de Deming, disponible en Internet, [www.wikipedia.org-circulo de Deming](http://www.wikipedia.org-circulo-de-Deming).
15. Cuesta Santos, Armando. "Gestión de Competencias". Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría CUJAE, 2000.
16. Castro, F. (2010). La Victoria Estratégica. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. La Habana.
17. Estados Financieros Empresa de Suministros Agropecuarios ,años 2017-2018.

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama de la Empresa.



Anexo 2. Mapa de Procesos



Anexo 3. Diagrama de Gantt

