

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS**  
**“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y ECONOMÍA**

**TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título: Plan de acción para perfeccionar la gestión de cobro en la Empresa de Construcción y Montaje Sancti Spíritus.**

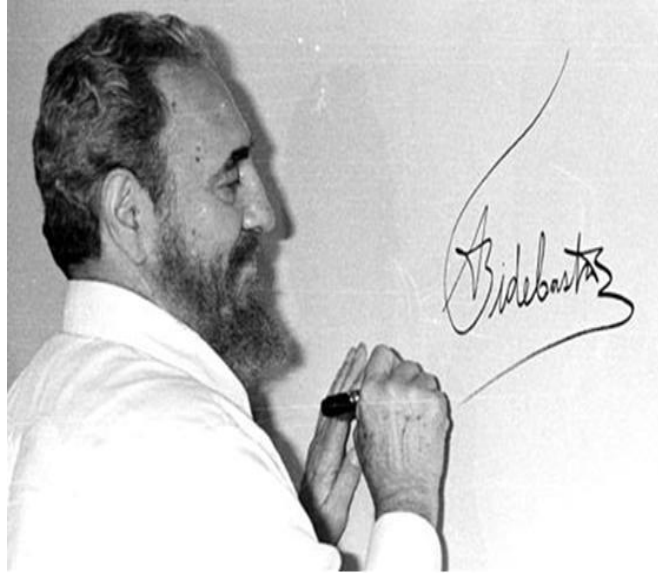
**Autora: Mayara Caridad Rodríguez García**

**Tutor: MsC Miguel de la Caridad Sánchez Valera**

**Sancti Spíritus**

**Mayo 2019**

## *Pensamiento*



*... Si las construcciones no marchan bien, nada marcha bien... si las construcciones no marchan bien, no se puede garantizar el desarrollo del país, la construcción es la más básica de todas las ramas de un país para el desarrollo económico y desarrollo social...*

*Fidel Castro Ruz.*

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo, fruto de muchos años de estudio a todas aquellas personas que han compartido junto a mí los buenos y malos momentos de la vida, en especial:

A mis padres, que siempre me han guiado por el camino correcto y por el apoyo que me han dado para culminar mis estudios, son el ejemplo que he seguido en mi vida y en ellos me inspiro para ser cada día mejor persona.

A mi hermana, que se inicia en la preparación de su vida como profesional y se prepara para adentrarse en la carrera universitaria.

A mi abuela, que tanto me ama y ha anhelado los logros en mi superación.

A mis profesores y compañeros de estudio.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Revolución por darle a la mujer la grandeza de estar ocupando un lugar privilegiado en la sociedad y por haberme brindado la posibilidad de realizar mi sueño.

A mis profesores, todo amor y exigencia y en especial a Miguel Sánchez (Migue) y a Eugenio Miranda por sus constantes y valiosas orientaciones durante la realización de este trabajo y el transcurso de toda la carrera.

A los compañeros de la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus que contribuyeron a la feliz culminación de este Trabajo de Diploma.

A mis compañeros de trabajo, que me han apoyado incondicionalmente durante el transcurso de toda mi carrera universitaria.

A mis compañeros de estudio, que han compartido conmigo esta etapa de la vida y que de una forma u otra han sido partícipes de esta realidad.

Agradezco especialmente a las chicas Dayle, Rachel, Carmen, Gema, Amalia y Aidamara, me sirvió de gran ayuda su apoyo por toda la confianza que siempre me tuvieron y la fuerza y estímulo que me transmitieron para seguir adelante.

**“A todos Muchas Gracias”**

## **RESUMEN**

La investigación se realiza en la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus (ECMSS), la cual se subordina al Ministerio de la Construcción (MICONS), con el objetivo de disminuir el saldo de cuentas por cobrar, lo cual contribuye a la eficiencia y eficacia en la empresa. En el documento se aborda el diagnóstico de la situación económica financiera 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 insuficiente gestión de cobro, determinada esta como la debilidad de mayor impacto en la entidad y se proponen las diferentes variantes de solución, seleccionando como propuesta más factible la de diseñar un plan de acción para perfeccionar la gestión de cobro de la empresa, lo cual permite insertar una serie de beneficios a la organización en relación con el cumplimiento de las metas trazadas.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I: Fundamentación teórica sobre la gestión de cobros y pagos</b> .....	<b>10</b>
1.1 Antecedentes teóricos: el ciclo del Capital Dinero .....	10
1.2 Causas de la interrupción del ciclo del dinero por insuficiencia de efectivo.....	14
1.3 Generalidades. Cuentas por cobrar y cuentas por pagar .....	19
1.4 Antecedentes de los sistemas de cobros y pagos .....	22
1.5 Formas de cobros y pagos internacionalmente .....	26
1.6 El Capital de Trabajo .....	28
<b>CAPÍTULO II: Diagnóstico de la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus (ECMSS)</b> .....	<b>36</b>
2.1 Características Generales de la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus .....	36
2.2 Análisis económico- financiero de la empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus. ....	43
2.3 Selección y fundamentación de las 5 debilidades que más inciden en la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus. ....	48
2.4 Relación entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Debilidades detectadas. ....	55
<b>CAPÍTULO III: Plan de acción para perfeccionar la gestión de cobro en la Empresa Construcción y Montaje de Sancti Spíritus.</b> .....	<b>57</b>
3.1 Caracterización de la actividad innovadora de la Empresa Construcción y Montaje de Sancti Spíritus con relación a las debilidades identificadas.....	57
3.2 Posibles innovaciones a realizar en la Empresa Construcción y Montaje de Sancti Spíritus para perfeccionar la gestión de cobro .....	63
3.3 Selección y fundamentación de la innovación .....	65
3.4 Desarrollo de la innovación seleccionada.....	69
3.5 Indicadores de impacto para medir la innovación propuesta.....	70
3.6 Plan de actividades para llevar a cabo la implementación del proyecto de innovación .....	70
3.7 Evaluación económica-financiera de la innovación .....	73
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>75</b>
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b> .....	<b>76</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>78</b>
<b>ANEXO</b>	

## **INTRODUCCIÓN**

Los ejecutivos y hombres de negocios, deben enjuiciar las causas y efectos de la gestión de la empresa, punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar los eventos de la entidad, de manera que sean consecuentes con las tendencias de comportamiento en el futuro y que puedan predecir su situación sobre el control de la eficiencia económica.

Existen en el país, un sin número de entidades que manifiestan falta de control económico, hecho que se ha demostrado en el proceso de perfeccionamiento empresarial donde varias empresas no han podido iniciar el proceso o han tenido que ser excluidas del mismo por no tener la eficiencia necesaria para su sostenimiento, lo cual indica que tendrá que seguir siendo centro de la política del Estado que pueden constituir una verdadera amenaza en la estabilidad socio política del país, lo que hace que una de las demandas esenciales, sea el proceso de implementación de los lineamientos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba como forma de perfeccionar el modelo económico cubano.

En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional así como la tendencia al desarrollo de las actividades no estatales, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel y constituye condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial por lo que será la implantación de fuertes restricciones financieras las que hagan que el control del uso eficiente de los recursos, la correcta administración del dinero.

Por su parte dentro de la información contable representa un aspecto de suma importancia, el grupo de cuentas que representan bienes o derechos susceptibles de convertirse en dinero y dentro de ella las cuentas por cobrar, representadas estas, por documentos mercantiles ordinarios no garantizados (facturas) y las cuales representan derechos de la empresa sobre terceras personas; generalmente provienen de las ventas a crédito que realiza la empresa, y se diferencian de los efectos por cobrar, por cuanto las letras representan promesas formales, órdenes escritas de pago respaldadas por la Ley, además son documentos negociables que se pueden convertir en dinero

antes de su vencimiento, en cambio las facturas hay que esperar su fecha de cobro para convertirse en efectivo.

La Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus (ECMSS), se subordina al Ministerio de la Construcción (MICONS), según la Resolución No. 893 de fecha 23 de diciembre de 2013 del Ministro de Economía y Planificación, se autoriza la reorganización de la Organización Superior de Dirección Empresarial denominada Grupo Empresarial de la Construcción de Sancti Spíritus, subordinada al Ministerio de la Construcción y se aprueba el cambio de denominación de la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 30, por la de Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus y su objeto social, así como se autoriza su traspaso para la subordinación al Ministerio de la Construcción.

Si bien hasta la fecha la ECMSS ha venido cumpliendo con los planes de producción bruta, mercantil, ventas y utilidades y muestra sus principales indicadores económicos favorables, efectuando en plazo y con una calidad acertada de sus producciones, el momento actual donde aparecen las nuevas formas de producción no estatal y se acomete el proceso de actualización al modelo económico cubano a través de la implementación de los lineamientos de la política económica y social del país trazados en el VII congreso del PCC requiere de una integralidad del proceso de dirección y gestión que le permita liderar el sector de las construcciones en el territorio. No pasa así con los indicadores financieros, los cuales se comportan de manera desfavorables en casi todas sus expresiones.

Estas irregularidades financieras afectan no sólo la calidad de la contabilidad, sino la gestión operativa de la empresa y el control de los recursos financieros, y esta es precisamente la situación problemática vigente.

En correspondencia con estos argumentos se determina como **problema a resolver**:  
¿Cómo perfeccionar la gestión de cobro en la Empresa de Construcción y Montaje Sancti Spíritus?

**El objetivo general consiste en:** Diseñar un plan de acción para el perfeccionamiento de la gestión de cobro en la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus.

**Los objetivos específicos** se establecen de acuerdo con el orden en que se aborda el problema de la investigación:



- 1- Construir el Marco teórico referencial de la investigación a partir de la revisión de la bibliografía actualizada que lo sustente.
- 2- Diagnosticar la situación actual de la Empresa de Construcción y Montaje Sancti Spíritus, con énfasis en el tratamiento que se le dan a las cuentas por cobrar.
- 3- Proponer una innovación para disminuir los volúmenes de cuentas por cobrar en la Empresa de Construcción y Montaje Sancti Spíritus.

El trabajo consta de Introducción, tres capítulos; el primero aborda el Marco Teórico referencial de la investigación a desarrollar, el segundo contiene la evaluación de su eficiencia en la empresa, apoyada en un análisis económico-financiero a partir de los resultados del Balance General, el Estado de Resultados en el período de un año, o sea agosto 2017- 2018, analizando el cálculo de las razones financieras y el comportamiento de las cuentas por cobrar a corto plazo y en litigio, entre otras técnicas aplicadas. Como parte de los resultados del trabajo quedarán 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.

El capítulo tres muestra la propuesta de cómo perfeccionar la gestión de los cobros a partir de adecuaciones a la gestión actual, de forma tal que disminuyan considerablemente tanto las cuentas por cobrar a corto plazo como en proceso judicial. Así como también aparecen las recomendaciones derivadas de las principales conclusiones para perfeccionar la actual gestión de cobros.

Finalmente se muestran Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la propuesta de innovación.

**Principales resultados esperados:**

- Disminuir los volúmenes de cuentas por cobrar tanto a corto plazo como en proceso de litigio.
- Aumentar la solvencia financiera de la empresa.

## **Capítulo1: Fundamentación teórica sobre la gestión de cobros y pagos.**

Las cuentas por cobrar o documentos por cobrar registran los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado (títulos de crédito, letras de cambio y pagarés) a favor de la empresa. Por lo tanto, se dice que esta cuenta presenta el derecho (exigible) que tiene la entidad de exigir a los suscriptores de los títulos de crédito el pago de su adeudo (documentado) derivado de venta de conceptos diferentes de las mercancías o la prestación de servicios a crédito; es decir, presenta un beneficio futuro fundadamente esperado.

Una cuenta por pagar es cualquier importe adeudado como resultado de una compra de bienes o servicios en términos de crédito. Aunque una persona jurídica haga una compra sin emitir por escrito la intención de pago, registra el monto adeudado como una obligación corriente en sus cuentas. Las compañías a menudo incurren en este tipo de débito a corto plazo con el fin de costear sus inventarios, especialmente en industrias donde el rendimiento de inventario es acelerado.

### **1.1 Antecedentes teóricos: el ciclo del Capital Dinero.**

El dinero como medio de pago surge de la propia circulación de mercancías, en cuyo desarrollo, y como consecuencia de diversos factores, puede ocurrir un distanciamiento en el tiempo entre el acto de ventas y el acto de realización de su precio o pago. En este caso el vendedor se convierte en acreedor, y el comprador en deudor, asumiendo el dinero la función de medio de pago. Esto condiciona que el dinero se convierta en la razón de ser, o fin último, de la venta.

Los plazos generales de pagos responden en un inicio en gran medida a las condiciones naturales de la producción, y su vinculación a las estaciones del año. Marx identifica la ley que rige el ritmo de rotación de los medios de pago al plantear que: “en lo tocante a todos los pagos periódicos, cualquiera que sea su fuente, la masa de los medios de pago necesaria se halla en razón directa a la duración de los plazos de pago” (Marx, C., 1973., P.105). Y señala que, en la sociedad burguesa, si bien desaparece el atesoramiento como forma independiente de enriquecimiento, el dinero

como medio exige cierta acumulación bajo la forma de fondo de reversa de medio de pago.

El ciclo de la circulación de mercancías presupone el cambio de estas por dinero, en una primera fase, para posteriormente efectuar el cambio de este dinero por mercancías (M-D-M), o sea, vender para comprar. Mientras que el ciclo que el dinero desempeña como capital difiere del anterior, ya que el dinero se transforma inicialmente en mercancías, para después volver a transformarse en dinero (D-M-D') con la característica que la magnitud del dinero final es cualitativamente superior a la inicial, o sea, que el capital – dinero se valoriza y se incrementa con una plusvalía y es este proceso el que lo convierte en capital.

Un análisis más profundo del ciclo del capital–dinero muestra que el mismo consta de tres fases:

primera fase: El capital aparece en el mercado de mercancías y en el mercado de trabajo como comprador; su dinero se invierte en mercancías. Pero esto opera fuera del proceso productivo, o sea, en la esfera de la circulación. Ocurre así: D-M.

segunda fase: Coincide con el consumo productivo de las mercancías compradas, al actuar el capitalista como productor de mercancías. El capital recorre el proceso de producción, como resultado del cual se obtiene una mercancía o valor superior al de los elementos que la producen, o sea, una plusvalía. Ocurre así: M-P-M'

tercera fase: El capitalista retorna al mercado como vendedor, convirtiendo sus mercancías en dinero. Y esto ocurre de nuevo en la esfera de la circulación: M'\_D'. El capital ha vuelto a su forma original, el dinero, habiendo cambiado sólo la magnitud del valor desembolsado. (Ibídem, p.27)

Si el capital ya valorizado persiste en su forma de Capital – mercancías, y no alcance de nuevo su forma de dinero, el proceso de producción se paraliza y no funciona ni como creador de nuevas mercancías, ni como creador de valor. En tal sentido Marx expresa que “según el diverso grado de rapidez con que abandone su forma de

mercancía y revista su forma de dinero, según la celeridad de las ventas, el mismo valor – capital actuará en grado muy desigual como creador de productos y de valor y aumentará o disminuirá la escala de producción”. (Ibídem, p. 41).

El movimiento del capital se sucede tanto a través de la esfera de la producción (segunda fase del ciclo capital – dinero) como a través de la esfera de la circulación (primera y tercera fase de dicho ciclo). Por lo que el tiempo total que consumirá dicho ciclo será la suma de los tiempos de producción y circulación. Ambos tiempos se excluyen mutuamente, si se analizan en forma estática, o sea, en un único ciclo. Visto en un único ciclo, mientras circula, el capital no funciona como capital productivo, ni produce, por tanto, mercancía ni plusvalía.

Lo anteriormente expuesto significa que el tiempo de circulación limita el proceso de valorización del capital, en proporción a su duración: a mayor duración, menor valorización en una misma unidad de tiempo, y viceversa. El desembolso de la primera fase del ciclo de capital – dinero se materializa en diferentes tipos de mercancías; medios de producción en forma de medios de trabajo, cuya vida útil es superior a la duración de un ciclo productivo, y que por tanto transfiere su valor al producto paulatinamente. Esto se denomina Capital Fijo.

La parte del valor de capital productivo invertido en fuerza de trabajo, no se transfiere al producto, ya que la misma es capaz de crear un nuevo valor superior al suyo propio, lo que induce la plusvalía. Sin embargo, se requiere renovar el valor invertido en esta fuerza de trabajo, íntegramente, para poder iniciar un nuevo ciclo productivo.

Es por ello que la fuerza de trabajo y los objetos de trabajo se enfrentan a este proceso como Capital Circulante, y su comportamiento difiere del que manifiesta el Capital Fijo. El valor del Capital Circulante solo se adelanta por el tiempo de elaboración del producto, y al venderse, retorna en su totalidad a la forma de dinero, pudiendo, por tanto, volver a desembolsarse, ya que requiere de su reposición y renovación constante, para poder desempeñar nuevos ciclos. La magnitud del Capital Circulante

depende tanto de la duración del ciclo de rotación del dinero, como la magnitud de los gastos a efectuar en dicho ciclo.

Marx señala que los conceptos de Capital Fijo y Capital Circulante son conceptos de forma, y responden sólo a modo diferente de rotar el capital productivo. Y este modo diferente de rotación está determinado por la forma diferente en que los elementos del capital productivo se responden ya que:

el Capital Circulante incorporado al proceso productivo tiene que reponerse mediante la venta del producto, para poder iniciar un nuevo ciclo, el Capital Fijo incorporado al proceso productivo sólo transfiere al producto una parte de su valor a partir del desgaste que sufre, por lo que su reposición ocurre a intervalos más o menos largos, siempre superiores a la duración de un ciclo productivo,

Toda interrupción en la venta o en el cobro constituye un freno a la renovación del Capital Circulante Necesario para iniciar un nuevo ciclo, con el consiguiente efecto de reducción de la masa de plusvalía a obtener por la entidad y también de retardo en el proceso de reproducción.

Según Weston la administración del ciclo de flujo de efectivo es en realidad la parte más importante de la Administración del Capital de Trabajo, al analizar la situación, es útil distinguir dos factores: el ciclo operativo y el ciclo de pago, los cuales se combinan para determinar el ciclo de conversión de efectivo.

El ciclo operativo toma en cuenta las dos siguientes determinantes de la liquidez.

el período de conversión de los Inventarios, que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus inventarios acumulados de materias primas, producción en proceso y artículos terminados en productos, y para vender estos productos a los clientes. Este ciclo se mide por la antigüedad promedio de los inventarios.

el período de conversión de las Cuentas por Cobrar, que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa convertir sus Cuentas por Cobrar en efectivo. Este ciclo se mide por el período promedio de cobranzas.

El ciclo operativo en total, es una medida de la cantidad de tiempo que transcurre entre la compra de la materia prima para producir bienes y la cobranza de efectivo como pago por esos bienes después que han sido vendidos. La empresa debe financiar la compra de materiales, la producción de bienes y el mantenimiento de los productos terminados y de las Cuentas por Cobrar durante el ciclo en operación.

### **1.2 Causas de la interrupción del ciclo del dinero por insuficiencia de efectivo.**

Basta con que el ciclo de operaciones se interrumpa en un punto, para que se produzca una demora o interrupción en el resto del proceso, considerando un solo ciclo. No obstante, la simultaneidad o existencia de diversos ciclos en diferentes estadios de desarrollo, como consecuencia del carácter continuo de la mayoría de las actividades, hace que dicho efecto se aprecie de forma retardada en el tiempo. Pero siempre acaba, más temprano o más tarde, para ponerse de manifiesto.

La ruptura del ciclo del Capital – Dinero se manifiesta a través de la interrupción o dilatación de los procesos de compra, producción, venta, cobro o pago, y puede ocurrir tanto en la esfera de la circulación, como el propio proceso de producción.

El análisis que a continuación se desarrolla se va a centrar en la paralización o dilatación este ciclo como consecuencia de la insuficiencia de recursos financieros líquidos, o efectivo, en especial en los procesos correspondientes a la esfera de la circulación.

Debe tenerse en cuenta que el Capital Circulante se adelanta por el tiempo de elaboración del producto, y al venderse el mismo, retorna en su totalidad. Y como usualmente las empresas no esperan a concluir un ciclo para iniciar uno nuevo, requieren de financiamiento para iniciar cada uno de estos ciclos, aunque tienen a su disposición financiamiento ajeno que deben devolver en el corto plazo (Cuentas por Pagar a proveedores, salarios y gastos acumulados por pagar, y otros). Si las empresas

dependieran solo de este financiamiento ajeno a corto plazo, pudieran ocurrir interrupciones en su ciclo productivo.

Las entidades demandan de recursos permanentes, que pueden ser tanto propios como ajenos, para poder garantizar el enfrentamiento a sus obligaciones de pago, mientras el período de maduración financiera no se haya cerrado. A estos recursos permanentes que las empresas utilizan para financiar inversiones en Activos Circulantes, a fin de garantizar que el ciclo corto o ciclo de operaciones fluya sin interrupciones, se le denomina como Fondo de Maniobra o Capital de Trabajo, lo que no es más que el Capital Circulante.

El Capital Circulante ha de estar financiado con recursos que la organización tendrá a su disposición por un plazo superior al considerado como corto, o sea, un plazo mediano o largo plazo. Por ello, si no son recursos propios, tendrán que ser recursos ajenos cuya devolución sea a mediano o largo plazo. La anterior necesidad queda especificada en las Reglas desarrolladas en 1979 por J. Moreno y S. Rivas Merino, en las que se establece que:

el Capital de Trabajo inicial de la empresa debe ser aportado por los propietarios,

al ocurrir la expansión o desarrollo de la empresa, el Capital de Trabajo Adicional, con carácter permanente o regular, debe también ser aportado por los propietarios generalmente reinvertiendo sus utilidades, o bien ser financiado por medio de préstamos a largo plazo. El Capital de Trabajo permanente o regular es aquel que se requiere para la operación de la empresa dentro del ciclo financiero a corto plazo, sin tomar en cuenta necesidades temporales de trabajo,

el Capital de Trabajo temporal puede financiarse a través de préstamos a corto plazo, y es aquel que la mayoría de las empresas requieren a intervalos fijos, para cubrir necesidades de trabajo y de fecha de pago.

Teniendo en cuenta los aspectos analizados, las causas que objetivamente pueden inducir una demora o interrupción del ciclo de operaciones, por insuficiente disponibilidad de efectivo son:

insuficiente monto de Capital Circulante,

exceso de derecho de cobro (Cuentas por Cobrar a clientes o a terceros),

exceso de inventarios (de materias primas, productos en proceso o productos terminados),

monto significativo de los denominados Otros Activos Circulantes.

Si en una empresa la necesidad de Capital Circulante es superior a la disponibilidad del mismo, o sea, si el Capital Circulante de que dispone es insuficiente, la misma podrá carecer de efectivo necesario para enfrentar sus obligaciones de pago. Y aun cuando la empresa disponga del Capital Circulante Necesario, si la estructura de los Activos Circulantes, en los que se materializa este Capital Circulante es inadecuada, también esta empresa enfrentará dificultades para realizar sus pagos.

Pudiera entenderse entonces que las empresas necesitan un alto monto de Capital Circulante, para así evitar posibles interrupciones en su operación. Sin embargo, no debe olvidarse que la eficiencia de las empresas se refleja, entre otros indicadores, a través de la rentabilidad económica, la cual expresa el beneficio que como promedio obtiene la organización, por cada unidad monetaria invertida en su activo total neto. Por ello un aumento del Activo Circulante, que no genera un aumento del beneficio de la organización, provocará una reducción de su rentabilidad económica. O sea, inducirá un deterioro de la eficiencia de la empresa. Ello aconseja entonces el mantener un nivel mínimo de Capital Circulante que, si bien facilite la fluidez de su operación, no deteriore la rentabilidad económica de la entidad.

J.M. Fernández Pirla señala que “ la financiación de la empresa comprende dos aspectos fundamentales: la dotación de los fondos necesarios para la adquisición de las



inmovilizaciones técnicas y la aportación de los fondos que han de quedar concretados en bienes de capital circulante, esto es las llamadas inmovilizaciones de ejercicio; así como la financiación de la llamada estructura sólida de la empresa, es decir, la cantidad de medios financieros que han de permanecer inmovilizados en la financiación del Capital Fijo de la empresa, en función de unos estudios precedentes acerca de la dimensión de la misma, la financiación del circulante está dada fundamentalmente en función del período de maduración e, indirectamente de la propia dimensión de la empresa". (Vilariño, A., Guido, R., 1985).

¿Y de qué depende entonces el Capital Circulante? A partir de los elementos anteriormente expuestos, se puede deducir que el Capital Circulante dependerá de:

la duración del ciclo o período de maduración financiera,

el monto del gasto promedio diario de la empresa durante el ciclo de operaciones, lo que estará en dependencia del nivel de actividad.

Puede ocurrir que la empresa disponga de Capital Circulante Necesario, y, sin embargo, carezca de efectivo para enfrentar sus obligaciones de pago, dada a una no adecuado estructura del Activo Circulante, lo que trae por origen una deficiente gestión de la organización, tanto en lo referente al efectivo, como a la gestión de ventas, cobros y pagos, así como la referida compra de insumo y el mantenimiento d inventario.

La no disponibilidad de efectivo en la cuantía suficiente al tener que efectuar el pago de sus obligaciones a corto plazo, puede ser consecuencia, entre otros, de una previsión del momento en que deben ocurrir los cobros y pagos, lo que impide a la entidad prever medidas para solucionar un posible déficit temporal de efectivo.

La carencia de efectivo puede estar condicionada al no pago de clientes, lo que se debe generalmente a una insuficiente gestión de cobros de la empresa como a causas ajenas a la misma, lo que conduce a un crecimiento de las Cuentas por Cobrar.

Si la insuficiente gestión de cobros en muchos casos tiene su origen en una gestión negligente, la no relación de reclamaciones por el retraso de pagos también puede deberse a que el cliente posea “poder de negociación” sobre la actividad vendedora que es resultado de:

alto peso del cliente en la estructura de ventas de la organización.

Tomando en cuenta, que entre los factores causales que en general inducen la ruptura del ciclo del dinero, se encuentra la dimensión del Capital Circulante y la falta de previsión del flujo de tesorería requerido por la organización, también se caracteriza la situación que presenta la empresa cubana en la actualidad.

Como se señaló con anterioridad, la insuficiente disponibilidad de efectivo puede estar generada por dos causas, como son que la entidad no disponga de un monto suficiente de Capital Circulante, o que posea una estructura inadecuada del Activo Circulante. A su vez en el sistema empresarial cubano, cada una de estas causas generales está inducida por diversos factores como se muestra a continuación.

#### 1- Inadecuada disponibilidad de Capital Circulante.

alargamiento del período de maduración técnica,

insuficiencia de la operación,

ejecución de inversiones a partir del fondo para operaciones corrientes,

salidas periódicas del efectivo, que no se corresponden con la operación normal de la empresa, sino con su disponibilidad del mismo,

limitada concesión por el Banco de créditos a mediano y largo plazo.

#### 2- Inadecuada estructura de los Activos Circulantes.

inadecuada gestión de cobro,

no previsión de entradas y salidas de efectivo,

no reclamar al presupuesto los aportes en exceso,

poco uso del Crédito Bancario,

no uso del instrumento para agilizar la disponibilidad de efectivo.

Un elemento que actualmente está influyendo en las insuficiencias de efectivo de la empresa cubana, viene dado por las salidas de efectivo que ocurre con una periodicidad, al menos mensual, a cuenta del pago que por la utilidad generada en el mes recién concluido debe realizar la empresa al Presupuesto del Estado.

La empresa estatal está obligada a aportar al presupuesto del estado todo el monto de utilidad generada en el mes, después de pagar el impuesto sobre dicha utilidad, y una vez realizadas las deducciones correspondientes por concepto de creación y reservas y la devolución de la forma financiera. Este pago se sustenta en que al ser el estado el único accionista, tiene derecho al total de los dividendos que podrían pagarse a los accionistas, que en este caso se hacen coincidir con el saldo anterior.

También esta empresa puede verse precisada a realizar un pago a su organismo superior para contribuir a su financiamiento.

### **1.3 Generalidades. Cuentas por cobrar y cuentas por pagar.**

A fin de conservar los clientes actuales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas deben conceder créditos y mantener inventarios. Para la mayoría de las empresas las Cuentas por Cobrar representan una inversión considerable que se determina a través del volumen de ventas a crédito, esta inversión se considera como propiedades del negocio, el dinero, las mercancías y las Cuentas por Cobrar a los clientes están ligados en una secuencia, ya que el dinero se transforma en mercancías y estas en Cuentas por Cobrar, las cuales a su vez se convierten en dinero, iniciándose así un ciclo que se repite indefinidamente dentro de las actividades de una empresa.

En cada una de estas transformaciones se opera tanto una recuperación de capital invertido, como un resultado que puede ser una utilidad o una pérdida. Este continuo giro de los bienes que se liga en sus posibilidades de recuperación y productividad hace que el grupo formado por dinero, mercancías y Cuentas por Cobrar formen una función importante dentro del ciclo de ingresos.

También podemos mencionar que, en la conversión de las mercancías en clientes en un período, cuyo importe debe ser proporcional a los demás elementos financieros que concurren en una empresa, deberán recuperarse en un plazo normal de crédito que la misma empresa conceda y que deba estar acorde con el que ordinariamente concede la mayoría de los negocios.

Las Cuentas por Cobrar a su vez representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como, efectivo, aceptaciones, etc., y que por lo tanto pueden ser cobrados.

Las Cuentas por Cobrar constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas a los departamentos de Crédito y Cobranza, Contabilidad, Tesorería y Finanzas.

Las Cuentas por Cobrar son el total de todo el crédito extendido por una empresa a sus clientes.

Existen dos tipos principales de partidas por cobrar: las Cuentas por Cobrar y los documentos por cobrar. Las cuentas por cobrar de un negocio son los importes que le deben sus clientes, son activos circulantes.

Los documentos por cobrar son más formales que las Cuentas por Cobrar ya que en este el deudor promete por escrito, pagarle al acreedor una cantidad definida en una fecha futura definida. Los documentos por cobrar con vencimiento dentro de un año o

menos son Activos Circulantes. Aquellos documentos que vencen después de un año son partidas por cobrar a largo plazo.

Las Cuentas por Cobrar tienen como objetivo primordial registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía.

Las Cuentas por Cobrar fundamentalmente son un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas, el director de finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no abuse del procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento de créditos deje de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre inversión.

La empresa puede calcular el gasto por cuentas incobrables como porcentaje del total de las Ventas a Crédito y puede cambiar este porcentaje de un año a otro, dependiendo de su experiencia en cobranza. También puede aplicarlo en dependencia de la antigüedad de los saldos ya que al final de cada período contable se analizan las Cuentas por Cobrar y por Pagar calificándose por edades, en: de 1 a 30 días, de 31 a 60 días, de 61 a 90 días y más de 90 días.

En cuanto a las Cuentas por Pagar podemos afirmar que las dos fuentes principales de financiamiento a corto plazo espontáneas para la empresa son los pasivos acumulados y las Cuentas por Pagar, que no son más que las deudas contraídas por la empresa por mercancías compradas a crédito, la cual está amparada generalmente por una factura y la cual debemos cancelar, generalmente, en un lapso menor de un año. Así como también los Efectos por Pagar que están representados por Letras de Cambio, Pagares y cualquier otro documento negociable, que hayan sido aceptados por la empresa y que además sean deudas u obligaciones que deben cancelarse a corto plazo.

Los Documentos por Pagar a Corto Plazo, son una forma común de financiamiento, son documentos por pagar que vencen en el transcurso de un año, se pueden emitir documentos por pagar a corto plazo para tomar dinero prestado o comprar mercancías para inventario o activos de planta. Pero además de registrar el documento por pagar y

su pago posterior también hay que acumular el gasto por interés, así como los intereses por pagar al final de cada período.

#### **1.4 Antecedentes de los Sistemas de Cobros y Pagos**

En la etapa pre revolucionaria las empresas grandes y medianas realizaban sus pagos preferentemente mediante la utilización de Cheques – Boucher emitidos por ellas mismas y cuando alguna resultaba poco solvente para el vendedor, este le exigía el pago con Cheques certificados por su banco, el que asumía entonces la responsabilidad de pagarlo a su presentación. Otras empresas con un menor nivel de organización, utilizaban los cheques emitidos por los bancos en los cuales operaban sus cuentas, lo que también hacían los particulares, pudiendo ambos, además, hacer pagos con dinero en efectivo. Todo este dependía más de la organización, características y medidas de control de la propia empresa que de otras regulaciones.

Cuando las operaciones mercantiles se realizaban al crédito, las empresas podían ampararlas con otros instrumentos como la Letra de Cambio y el Pagaré, que daban mayor seguridad de cobro al vendedor, tanto directamente ante el comprador, como para una reclamación judicial ofreciendo a los acreedores la posibilidad de negociar estos documentos comerciales con otros empresarios o descontarlos en su banco.

Todo esto se encontraba definido y avalado por leyes y procedimientos jurídicos que facilitaban su ejercicio y precisaban con claridad los derechos y deberes de cada parte y las posibles acciones ante sus incumplimientos.

Mediante una cámara de compensaciones, el Banco Central llevaba el registro de los valores presentados entre bancos, efectuando la compensación y liquidación de estas operaciones.

Al adoptarse el sistema de planificación centralizada de la economía, se creó un banco único estatal para ejercer el monopolio de las operaciones crediticias y de pagos, entre otras funciones, eliminándose el uso de los instrumentos de Crédito Comercial como la Letra de Cambio y el Pagaré y se fueron aplicando distintas formas de pagos en diferentes etapas.

Cada cambio en las formas de cobros y pagos estuvo determinado fundamentalmente por las insuficiencias que se atribuían a los instrumentos y procedimientos de cobro o de pago en uso. Así en una etapa se utilizó la Orden de Pago, en otra el Cheque, en otra la Orden de Cobro y en algunos casos, la combinación de ellas, sin que realmente se lograra la eficiencia deseada.

También se ensayó la supresión de los cobros y pagos entre las entidades estatales y su sustitución por un sistema que pretendía su conciliación (entrega – recepción).

Cuando formalmente parecía que mejor funcionaban los cobros y pagos en el país, fue durante el período en que se puso en vigor la Orden de Cobro. En esta etapa, el papel que jugaban los empresarios era la presentación por el vendedor a su banco del instrumento de cobro, corriendo por cuenta de éste y de forma casi automática ejecutar el débito en la cuenta del comprador y después registrar el crédito en la cuenta del vendedor. En esa etapa, el tiempo promedio entre el momento de la venta y su cobro llegó a alcanzar unos trece días y las Cuentas por Cobrar y por Pagar de las empresas mostraban saldos muy pequeños. En ello influyó el sistema crediticio que se aplicaba en la mayoría de las empresas que, a partir de un límite de crédito autorizado a cada una, permitía que la mayor parte de los documentos puestos al cobro se cargaran en la cuenta del deudor contra un crédito automático que concedía el banco.

Sin embargo, lo real era que en tales circunstancias las empresas no cobraban ni pagaban, quien lo hacía era el banco, y en la mayoría de los casos esto se lograba otorgándoles crédito. Este mecanismo permitió a las empresas vendedoras obtener financiamientos ilegítimos, presentando solamente al banco una Orden de Cobro, sin haber entregado la mercancía o prestado el servicio y lo que era aún peor, los compradores tenían una liquidez ilimitada para comprar, que el sistema crediticio facilitaba y el plan de abastecimientos y distribución determinaba, provocando que en la década del 80 las empresas acumularan gran cantidad de mercancías, que después serían inventarios ociosos por exceso y por desuso, del orden de los miles de millones de pesos.

Posteriormente se inició una variante restringida de la Orden de Cobro, pero se eliminó la ejecución automática. El vendedor presentaba sus documentos de cobro al banco como en el caso anterior pero no se les acreditaban de inmediato. Primero, los documentos se enviaban al banco del comprador para que se cargaran en su cuenta; después dicho banco enviaba la remesa de fondos al banco del vendedor y entonces era que se registraba el cobro del vendedor. Al comprador se le mantenía la oportunidad de rechazar la operación hecha en su cuenta.

Después de mucho batallar, se eliminó la gestión de cobro del vendedor y se pasó a la iniciativa de pago del comprador, mediante el empleo de la Orden de Pago. Esta decisión se adoptó, a solicitud de los empresarios, como una de las recomendaciones aceptadas en el Tercer Congreso del Partido.

Aunque tuvo el apoyo y control de todas las instancias de Gobierno y Partido, provocó un aumento desmedido de las Cuentas por Cobrar y Pagar. Sencillamente, los compradores no presentaban los pagos de las mercancías recibidas o lo hacían con mucha demora.

¿Por qué pasó esto si casi todos los empresarios en su papel de compradores se quejaban de que les cobraran cosas que no habían recibido y aducían que esa era la causa fundamental de los faltantes de inventarios?

En el año 1990, no como derrota de la Orden de Pago, sino ante las dificultades materiales del banco para enfrentar su tramitación, se puso en vigor el Cheque Nominativo, no negociable, ni transferible por endoso.

¿Qué agregó el Cheque? La misma incidencia que el cobro automático del año 1979: los vendedores reciben el cheque y lo depositan en su cuenta, aumentan sus fondos en bancos, el banco receptor del depósito envía el cheque a la sucursal bancaria del comprador. Esto en las condiciones del período especial duraba meses. Aumentó así, considerablemente, la circulación del dinero sin justificación económica, en manos de las empresas. Los montos llegaron a cifras inusitadas, que se sumaban al incremento de la liquidez de la población; se emitió dinero en cantidades considerables, el equilibrio



monetario interno se esfumó y el peso perdió el poder adquisitivo. Se hizo necesaria, por consiguiente, una reforma económica, aún en marcha.

El surgimiento del Cheque dio origen a iniciativas individuales que servían de caldo de cultivo para el delito. Algunos vendedores empezaron a exigir la entrega anticipada del Cheque por ventas de productos que no siempre podían entregar completos. Como respuesta, los compradores también generaron sus propias iniciativas, los Cheques en Blanco. El comprador sale a buscar los productos con el cheque firmado, en unos casos sin poner siquiera el nombre del beneficiario y esto, como ya sabemos, ha propiciado nuevos y muy variados delitos.

Jorge Barrera, vicepresidente primero del BCC, expuso que otra cuestión preocupante lo era sin dudas las dificultades en las Cuentas por Cobrar, tanto en moneda nacional como en divisas, constituyendo éstas un tema recurrente en nuestra economía:

“Entre las principales líneas de trabajo en esa dirección estuvo la modernización del Sistema Bancario Cubano, que comenzó en 1995. Esa fue una de las medidas más importantes, pues todas las transacciones de cobros y pagos tienen que fluir a través del Sistema Bancario, y si éste no es suficiente, moderno y automatizado, no ayuda a que esas transacciones fluyan adecuadamente.”

Otro de los problemas que enfrentamos en 1996 -dijo- fue el de lograr una estadística confiable sobre el tema. Existía información sobre este asunto por la vía de los balances de las empresas, pero era muy general y no permitía analizar las características y la edad de esas Cuentas por Cobrar, y se estableció como una de las principales líneas de un grupo de informaciones específicas que se reciben mensualmente de todos los organismos, las cuales nos permiten ir midiendo de una forma objetiva como de va comportando la situación.

“No obstante todo lo que se ha hecho, consideramos que existe todavía un grupo importante de problemas que tiene que ser atacado en los próximos años, y que todavía están pesando en este tema. Pensamos que existen problemas subjetivos en la forma

de dirección de muchas empresas, en las cuales se da mayor relevancia al cumplimiento de las metas en términos materiales que en términos financieros”.

Jorge Barrera insistió en que debe tenerse en cuenta, asimismo, la existencia de grandes cadenas de impagos dentro de los propios organismos. Por las informaciones que analizamos se aprecia que el 60% de las Cuentas por Cobrar en el marco de los distintos organismos está ubicado entre empresas que pertenecen a su propia estructura.

El Código de Comercio vigente –ejemplificó- es un texto del año 1885; hay que actualizarlo y trabajamos en ello, no solo en los medios de pago o crédito que allí se nombran, sino también en todo lo relacionado con la contratación, la suspensión de pagos, la fusión, la reorganización y la disolución de empresas.

### **1.5 Formas de cobros y pagos internacionalmente.**

Dada la gran importancia que las formas de cobro y pago tienen en las operaciones de comercio internacional, comentaremos las más comúnmente utilizadas, como son:

billetes de Banco,

cheque Bancario,

transferencia Bancaria u Orden de Pago,

cobro Documentario,

créditos Documentarios.

El Billete de Banco es la más generalizada, dado a que en nuestra vida diaria se realiza toda una gama de operaciones en la que interviene el Billete de Banco como valor de cambio de los distintos productos que se adquieren en los mercados locales ya sea por personas naturales o jurídicas.

Pero en el comercio internacional esta forma de cobro y pago no debe utilizarse por los riesgos que conlleva como: la inseguridad y peligros que existen para los que transportan grandes cantidades de efectivo, su volumen, la proliferación de falsificaciones perfectas, etc.

Las instituciones bancarias han creado diversas formas de transferir el dinero para dar satisfacción al intercambio que en la actualidad tiene el comercio internacional siendo estas las vías más seguras de garantizar el cobro o pago de las operaciones comerciales que se realizan entre los distintos países del mundo.

La orden de pago o transferencia es la denominación otorgada a la forma de pago por la cual un comerciante (exportador-vendedor) el importe en divisas correspondiente a una operación de importación.

Esta forma de pago es conocida normalmente como transferencia bancaria, ya que esta es realmente la función que realiza el banco: simplemente transferir o enviar los fondos de la cuenta bancaria del exportador.

La orden de pago o transferencia bancaria puede ser simple o documentaria. En la orden de pago simple el banco no interviene para nada en el envío de los documentos entre exportador e importador, que se realiza de forma directa e independiente del pago. La orden de pago documentaria es la orden que pasa el importador a su banco, para que pague al exportador mediante una transferencia contra la entrega por este al banco de los documentos de la operación.

Otra forma de cobro y pago empleada es el Cheque Bancario, tanto el personal, como el bancario. El Cheque Personal no es recomendable su aceptación en operaciones comerciales internacionales por los riesgos que estos conllevan. El importador da a su banco las instrucciones correspondientes, en cuanto a importe, moneda de pago, etc., como cuando se trata de una orden de pago, simple o transferencia. El banco envía el cheque al importador y este se lo envía al exportador, el cual le ingresa en su banco para abono a su cuenta.

Esta modalidad de pago puede sufrir variaciones en el documento financiero de pago, es decir que en lugar de entregar un Cheque Bancario se entregue, una Letra o Pagaré Bancario, etc., ello no cambia, sin embargo, la fórmula de pago ni el procedimiento seguido para el mismo: únicamente cambian las garantías de cumplimiento de pago, su vencimiento, etc.

En cuanto al cobro documentario podemos informar que el importador y el exportador utilizan un banco o bancos como intermediarios del cobro y pago de la operación, enviándose los documentos a través de ellos, pero sin solicitar compromiso firme de su parte.

Mediante esta forma de pago, el vendedor-exportador envía los documentos a su banco para que este se encargue, directamente o a través de otro banco corresponsal, de requerir el pago al comprador-importador contra entrega de los documentos correspondientes.

Esta fórmula es utilizada cuando el exportador e importador realizan operaciones similares frecuentemente y han llegado a un grado de confianza y conocimiento satisfactorio.

Por consiguiente, el Crédito Documentario es un acuerdo por el cual un banco, obrando a petición y de acuerdo con las instrucciones de un cliente se compromete a pagar a un tercero, o a su orden, una determinada cantidad contra entrega de los documentos exigidos, siempre que se cumplan los términos y condiciones que se hayan fijado. En un crédito documentario intervienen las siguientes partes: Ordenante, Banco emisor, Beneficiario y Banco avisador.

### **1.6 El Capital de trabajo.**

El estudio del Capital de Trabajo, es una etapa indispensable del análisis financiero ya que permite conocer la estructura patrimonial que más conviene a una determinada empresa.

Geovanny E. Gómez en su artículo Administración del Capital de Trabajo [www.uchedu.ay/yyhh](http://www.uchedu.ay/yyhh), noviembre del 2003, expresa: “El Capital de Trabajo puede definirse como la diferencia que se presenta entre los Activos y Pasivos Corrientes de la empresa. Se puede decir que una empresa tiene un Capital Neto de Trabajo cuando sus Activos Corrientes sean mayores que sus Pasivos a Corto Plazo”.

Kennedy y MC Mullen (1996), en su libro Estados Financieros, forma, análisis e interpretación señalan: “El Capital de Trabajo es el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante, el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas. El Capital de Trabajo es el importe del activo circulante”.

Weston Fred J y Copeland Thomas E (1996), plantean:

“El Capital de Trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivos, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). El Capital de Trabajo se define como los activos circulantes, estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados.”

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que reviste administrar eficientemente las partidas que conforman al circulante en una empresa pues estas son fundamentales para su progreso, siendo un punto clave para medir la solvencia y para asegurar un margen de seguridad razonable para las expectativas de los directores.

La administración del capital de trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes. La administración del capital de trabajo es uno de los aspectos más importantes en todos los campos de la administración financiera. Si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo, es probable que llegue a un estado de insolvencia y aún que se vea a declararse en quiebra, Los activos circulantes de la empresa deben ser lo suficientemente grandes para cubrir sus pasivos circulantes y poder así asegurar un margen de seguridad razonable.

El objetivo de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de Capital de trabajo. Los principales activos circulantes son caja, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios. Cada uno de estos activos debe administrarse en forma eficiente para mantener la liquidez de la empresa sin conservar, al mismo tiempo un nivel demasiado alto en cualquiera de ellos. Los pasivos circulantes básicos de interés que deben cuidarse son: cuentas por pagar, documentos por pagar y otros pasivos acumulados. Cada una de estas fuentes de financiamiento a corto plazo debe administrarse cautelosamente para asegurarse que se obtengan y utilicen de la mejor manera posible.

La definición más común de capital de trabajo es la diferencia entre los activos y pasivos circulantes de una empresa. Una empresa cuenta con capital de trabajo neto mientras sus activos circulantes sean mayores que sus pasivos circulantes. La mayoría de las empresas debe operar con algún capital de trabajo, el monto depende en gran parte del campo industrial en que operen. La mayoría de las empresas deben mantener niveles positivos de capital de trabajo.

Debemos ver, por lo tanto, dos definiciones de Capital de Trabajo:

Capital de Trabajo Bruto.

Capital de Trabajo Neto.

El Capital de Trabajo Bruto es el Activo Circulante o Corriente, representado por el Efectivo, Inversiones Temporales, Efectos por Cobrar, Cuentas por Cobrar, Pagos Anticipados, Inventarios entre otros.

El Capital de Trabajo Neto es la parte del Activo Circulante que se cubre con fuentes de carácter permanente. Es el Capital operativo de la empresa. Es el fondo a través del cual la empresa puede hacerle frente a: cumplir con sus deudas corrientes, pagar los cargos fijos por intereses, pagar sus dividendos, absorber pérdidas de operación, asumir bajas en el valor de reposición de los inventarios e inversiones temporales y

asumir costos de emergencia. Representa un margen de seguridad o colchón de protección para los acreedores.

La base teórica que sustenta la utilización del capital de trabajo para medir la liquidez de una empresa es la creencia de que mientras más amplio sea el margen de activos circulantes con que cuente la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo (pasivos circulantes), en mejores condiciones está para pagar sus cuentas a medida que vencen. Sin embargo, se presenta un problema porque hay un grado diferente de liquidez relacionado con cada activo y pasivo circulante.

Aunque los activos de la empresa no puedan convertirse en efectivo en el preciso momento en que se necesiten, mientras más grande sea la cantidad de activos circulantes existentes, mayor es la probabilidad de que algunos de ellos puedan convertirse en efectivo para pagar una deuda vencida.

Lo que da origen a la necesidad del capital de trabajo es la naturaleza no sincronizada de los flujos de caja de la empresa. Los flujos de caja de la empresa que resultan del pago de pasivos circulantes son relativamente predecibles. Generalmente se sabe la fecha en que se vencen las facturas, cuando se incurre en una obligación. Por ejemplo, cuando se compra mercancía a crédito, las condiciones de crédito se extienden a la empresa que exige el pago de una deuda determinada. Así mismo, pueden predecirse lo relacionado con documentos por pagar y pasivos acumulados, que tienen fecha de pago determinadas. Lo que es difícil de predecir son las entradas futuras a caja de la empresa. Es bastante difícil predecir la fecha en que activos circulantes que no sean caja y otros valores negociables puedan convertirse en efectivo. Mientras más predecibles sean estas entradas a caja, menor será el capital de trabajo que necesitará la empresa. Las empresas que tengan entradas a caja incierta deben mantener niveles adecuados de activos circulantes para cubrir sus pasivos circulantes.

El análisis del Capital de Trabajo Neto es una valiosa ayuda para la administración de la empresa. Le permite comprobar la eficiencia con que están empleándose estos

recursos. También es importante para los accionistas y acreedores a largo plazo, que necesita saber las perspectivas de pago de sus dividendos e intereses.

Al estudiar el Capital de Trabajo Neto puede resultar interesante analizar la composición, estructura, tendencias del Activo y del Pasivo Circulante. De esta forma, las variaciones ocurridas de año en año, pueden observarse más claramente.

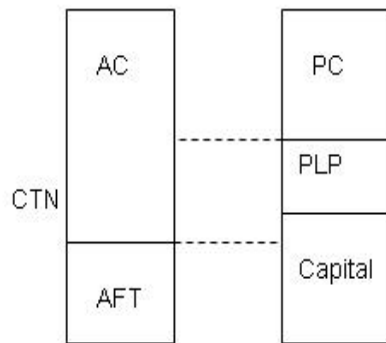
Las variaciones del Efectivo, las Cuentas por Cobrar, los Inventarios, pueden afectar la capacidad de la empresa para hacerle frente al pago de sus deudas a corto plazo.

Si disminuye el Efectivo, creciendo en exceso la Cuentas por Cobrar o los Inventarios, puede traer como consecuencia la inmovilización de recursos que no producen beneficios y afectan la liquidez de la empresa. Pero posteriormente los Inventarios pueden ser vendidos y las Cuentas por Cobrar cobradas, entonces aumenta el Capital de Trabajo Neto, esto es así ya que al venderse las mercancías que se encuentran en inventario se produce un intercambio de valores no equivalente, o sea, se obtiene una Utilidad que va a reflejarse concretamente en la cuenta de Efectivo o en las cuentas por cobrar.

La liquidez del Capital de Trabajo Neto es más favorable cuando el valor de este se encuentra en Efectivo, Inversiones Temporales, Efectos por Cobrar y Cuentas por Cobrar, dentro del término concedido para hacerlas efectivas y los valores menores en Inventarios. La administración del circulante constituye uno de los aspectos más importantes de la administración financiera, ya que si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio de Capital de Trabajo es probable que llegue a un estado de insolvencia y que se vea forzada a declararse en quiebra.

Gráficamente se expresa el equilibrio financiero.





AC = Activo Circulante.

AFT = Activo Fijo Tangible.

PC = Pasivo Circulante.

PLP = Pasivo a Largo Plazo.

CTN = Capital de Trabajo Neto.

Por tal razón consideramos que una empresa está equilibrada financieramente cuando sus Activos Fijos están financiados con fuentes de carácter permanente. Estas fuentes están representadas por el Pasivo a Largo Plazo y por el Patrimonio o Capital Contable.

Capital de Trabajo Necesario.

Es el financiamiento mínimo que necesita una empresa para garantizar de forma ininterrumpida el proceso de producción, circulación y la prestación de los servicios. Sucede que en ocasiones en nuestras entidades el Capital de Trabajo real no coincide con el Capital de Trabajo Necesario, de ahí la importancia que tiene para cualquier entidad conocer el Capital de Trabajo que realmente necesita para el desarrollo eficiente de su gestión.

Jaime Loring (1995), en su libro Gestión Financiera, plantea que la determinación del volumen conveniente de capital circulante es una condición necesaria para salvaguardar a la empresa de problemas de liquidez y para asegurar un equilibrio

financiero a corto plazo, y describe varios métodos entre los que se encuentra el cálculo en función de las ventas que parte de la hipótesis de que en general, las partidas del activo circulante y del pasivo circulante están en función de las ventas y que esta función se mantendrá en el futuro.

Por ello, a partir del crecimiento previsto de las ventas, se podrán calcular las variaciones que deben experimentar las partidas del circulante, para lo cual se puede aplicar un coeficiente o porcentaje de ventas.

En la administración del ciclo de flujo de efectivo es útil distinguir dos elementos:

- El ciclo operativo y el ciclo de pagos, los cuales se combinan para determinar, el ciclo de conversión del efectivo.

El ciclo operativo toma en cuenta las dos siguientes determinantes de la liquidez:

a) El período de conversión de los inventarios, que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus inventarios acumulados de materia prima, productos en proceso y producción terminadas en productos y para vender éstos productos a los clientes. Se mide por la antigüedad promedio de los inventarios.

b) El período de conversión de las cuentas por cobrar, que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa en convertir sus cuentas por cobrar en efectivo. Se mide por el período de cobranza.

El ciclo operativo mide la cantidad de tiempo que transcurre entre las compras de las materias primas y la cobranza de efectivo como pago por esos bienes después que han sido vendidos. Este se centra en la oportunidad de los flujos de entrada de efectivo, pero elude la oportunidad de los flujos de salida (momento en el que debemos pagar las compras y la mano de obra). Sin embargo, los requerimientos de financiamiento de la empresa se verán influenciados por su capacidad de demorar los pagos al comprar materiales a plazos prolongados de créditos al hacer pagos de mano de obra después de que el trabajo ha sido realizado.

A partir de aquí se hace evidente la necesidad que las empresas adopten medidas para reducir el ciclo de conversión del efectivo. Esto es posible de la siguiente forma:

- Cobrando sus cuentas por cobrar con mayor rapidez, tal vez ofreciendo descuentos en efectivo.
- Acortando el período de conversión del inventario, hasta tanto no se pierda calidad en el proceso.
- Aumentando la cantidad de días para definir los pagos.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos plantear que un Capital de Trabajo excesivo o insuficiente refleja una situación desfavorable para un negocio pues:

Si el Capital de Trabajo es excesivo, especialmente en forma de efectivo y valores negociables quiere decir que existe un gran volumen de fondos que no son usados productivamente, representando una pérdida de interés o de utilidad, estimulando los pagos excesivos de dividendos y a menudo conducen a inversiones en proyectos indeseables o en medios y equipos innecesarios. Este exceso de Capital de Trabajo puede llevar al descuido en los costos y por lo tanto a insuficiencias en las operaciones.

Las insuficiencias del Capital de Trabajo pueden estar originadas por un volumen de venta por debajo de su costo; precios de ventas rebajados debido a la competencia; pérdidas ocasionadas por tormentas, inundaciones, robos que no están cubiertos por el seguro; política poco conservadora de dividendos, pues a veces para conservar la apariencia de una situación financiera favorable se continua pagando dividendos aunque ni las ganancias actuales, ni la situación de la caja garantice dichos dividendos.

Según la revisión bibliográfica se pudo constatar diferentes criterios que enriquecen el valor teórico de la investigación.

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN Y MONTAJE DE SANCTI SPÍRITUS. (ECMSS).**

En el presente capítulo se realiza un diagnóstico de la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus, para ello se caracterizó de forma general la organización, se analizó su situación económica-financiera en el período agosto 2017 - agosto 2018, posteriormente se identificaron y se fundamentaron las cinco debilidades principales de la misma, determinándose cuál es la de mayor incidencia en la organización , así como la relación de las mismas con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

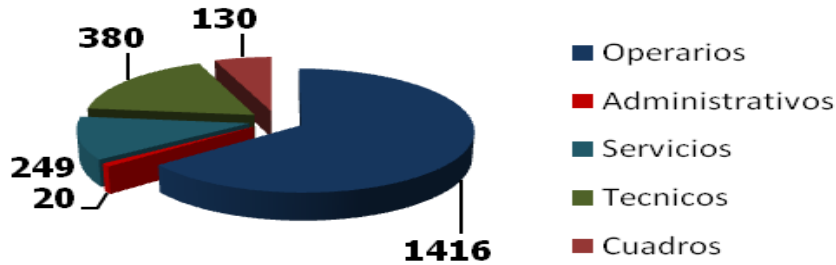
### **2.1 Características Generales de la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus.**

La Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus (ECMSS), se subordina al Ministerio de la Construcción (MICONS), tiene aprobado el siguiente objeto social según la Resolución No. 893 de fecha 23 de diciembre de 2013 del Ministro de Economía y Planificación se autoriza la reorganización de la Organización Superior de Dirección Empresarial denominada Grupo Empresarial de la Construcción de Sancti Spíritus, subordinada al Ministerio de la Construcción y se aprueba el cambio de denominación de la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 30, por la de Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus y su objeto social, así como se autoriza su traspaso para la subordinación al Ministerio de la Construcción.

La empresa cuenta con una amplia estructura que soporta los servicios de construcción y montaje prestados por la entidad, así como el funcionamiento de sus procesos de apoyo. Está compuesta por seis brigadas constructoras, cinco unidades básicas de logística y una escuela de capacitación. **(Ver anexo 1)**

Cuenta con un total de 2195 trabajadores, distribuidos como se muestra en la **figura 2.1** y **la tabla 2.1** de a continuación.

**Figura 2.1** Composición de la fuerza de trabajo de la ECMSS agosto del 2018.



**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 2.1** Categoría ocupacional de la ECMSS

Categoría Ocupacional	Cantidad	Hombres	Mujeres
Administrativos	20	6	14
Cuadros	130	101	29
Técnicos	380	177	203
Servicios	249	129	120
Operarios	1416	1341	75
<b>Total</b>	<b>2195</b>	<b>1754</b>	<b>441</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

La selección de los cuadros se realiza teniendo en cuenta sus características, cualidades, conocimientos y los requisitos del puesto, a partir del análisis realizado por la Comisión de Cuadros y con la aprobación del Consejo de Dirección.

En todos los niveles de la organización se distinguen tres tipos básicos de destrezas: *técnicas*, *humanas* y *conceptuales* que deben desarrollar los directivos para realizar su trabajo. Una *destreza técnica* es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. Una *destreza humana* es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o en grupos para

entenderlas y motivarlas. Una destreza conceptual es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Incluye la habilidad del administrador para verla como un todo y entender como sus partes se relacionan entre sí. También incluye su capacidad de entender como un cambio en una parte de la organización puede afectarla en su totalidad. (Stoner, 1997).

El objeto social aprobado mediante la resolución 893 del 2013 del MEP es el siguiente:

- ✓ Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes y de reparación y mantenimiento y mantenimiento constructivo.
- ✓ Producir y comercializar elementos prefabricados de hormigón, hormigones asfálticos e hidráulicos, morteros y otros materiales y productos para la construcción.

A través de la estructura que posee la entidad es capaz de aproximarse mucho más cerca a los centros productivos, a fin de responder con mayor agilidad y calidad el cumplimiento de las decisiones administrativas e incrementar los resultados de los servicios de construcción y montaje es por ello que se define como **misión**:

La organización brinda servicios de construcción y montaje principalmente en la provincia de Sancti Spíritus, con calidad, permitiendo satisfacer a nuestros clientes por medio de un personal altamente competitivo con experiencia en la actividad, trabajando con sentido de pertenencia y eficiencia lo que permitirá ser una empresa estatal de referencia en la actividad constructiva en el país.

Garantizando que el sistema empresarial esté constituido por entidades fuertes y eficientes con relación al entorno en que desarrollan sus operaciones, la entidad plantea como **visión**:

La organización es **de referencia en la actividad constructiva** en el territorio, la cual se identifica por el sentido de pertenencia y el compromiso de sus trabajadores en la satisfacción de los requerimientos de nuestros clientes en **calidad, eficacia y sostenibilidad medioambiental** a partir de la **unidad en la toma de decisiones, la exigencia y la responsabilidad social**.

**Cientes:**

La entidad establece relación contractual con varias empresas, algunas de manera eventual y otras que reiteradamente interesan del servicio nuestro, apreciándose desde la creación de la empresa en el 2013 hasta la actualidad existen entidades que anualmente han contratado nuestros servicios. Tal afirmación lo evidencia las actas de satisfacción de los clientes de las obras realizadas. Nuestros principales clientes son los siguientes:

- ✓ Vivienda
- ✓ Comunales
- ✓ MININT
- ✓ MINFAR
- ✓ CAP
- ✓ Vialidad
- ✓ OBE
- ✓ MINTUR
- ✓ MINAG
- ✓ INRH
- ✓ MINSAP

**Proveedores:**

Para garantizar el cumplimiento de los compromisos contraídos con los clientes, atendiendo al encargo estatal para el que fue creada la entidad, se requiere establecer relaciones contractuales con otras entidades, a los efectos de adquirir materiales de construcción, así como piezas, equipos y servicios que permitan la ejecución de lo pactado, siendo los principales proveedores con los que la empresa establece relación:

- ✓ Comercializadora Escambray.
- ✓ Cemento Siguaney.
- ✓ Industria Materiales de la Construcción.
- ✓ CUBIZA.
- ✓ Refinería Sergio Soto.
- ✓ Acueducto

- ✓ OBE.
- ✓ ACINOX
- ✓ CIMEX
- ✓ POLIGOM
- ✓ Empresa Forestal.

**Principales servicios que presta la empresa.**

1. Estudios de factibilidad.
2. Alquiler de inmuebles propios
3. Servicios generales de talleres
4. Expansión del mercado para los servicios de alimentación y alojamiento
5. Escuela de capacitación
6. Servicios técnicos de construcción
7. Carpintería de aluminio
8. Producción de hormigón asfáltico y premezclado
9. Vivero de plantas frutas y ornamentales
10. Impermeabilización

**Materias primas y materiales:** Son adquiridas a través de los proveedores, realizándose la transportación de la misma para la recepción en los almacenes. Se entrega a los colectivos de ejecución para su utilización en el proceso constructivo a través de vales de salida, atendiendo a las normas de consumos establecidas. Ejemplo: áridos, cemento, acero, elementos para muros (bloques, ladrillo y prefabricado).

**Información:** Existe un flujograma de información general en la entidad y por cada dirección que permite que al proceso lleguen informaciones de diferentes tipos, que son necesarias asegurar, entre ella se encuentran informaciones técnicas brindadas por los clientes relativos al servicio demandado por estos, así como la información de todas las normas que permite desarrollar las actividades de la construcción.

**Instrumentos:** Se emplean como instrumentos de trabajo: taladros, ranuradoras, compresores, sierras, multipropósito, motovolqueta, cargador, retropala, palas, picos, cucharas, pavimentadora, cilindros, remolques y semirremolques, camiones volteos, cuñas y plataformas, entre otros.



**Residuo:** Durante el proceso constructivo se originan residuos como: material producto a excavaciones, desperdicios de morteros, elementos de muros, papel, cartón, aceites y grasas, donde se asegura su tratamiento ya sea como desperdicio o reciclándolo, para lo cual se tiene concebido su transportación, almacenaje, y tratamiento final, dependiendo del desecho. En la empresa se tiene cuidado con el tratamiento de los residuos para evitar los impactos ambientales y que se originen huellas ecológicas, algunos son vendidos a la Empresa de Materias Primas, existiendo una contratación planificada al respecto.

**Servicio:** Este es el producto final del proceso y se traduce en el cumplimiento de lo acordado en la contratación, entrega y satisfacción al cliente y se archiva la documentación en forma de contratos, facturas y certificaciones.

Con el objetivo de lograr una mejor sincronización de las actividades y procesos que tienen lugar en la empresa, se decide definir como herramienta para la organización del sistema de dirección la gestión por procesos, como se refleja en la **figura 2.2** siguiente y en correspondencia con ello se definen además los objetivos de trabajo para el año que corresponda.

**Los objetivos de trabajo aprobados para el 2019 son los siguientes:**

**PROCESO:** Relación con los clientes

**OBJETIVO No 1:** Cumplir con los requisitos de la documentación técnica – legal para el inicio de las obras que garanticen una efectiva relación con los clientes. (*Lineamiento 1, 5, 88, 90, 226, 229*).

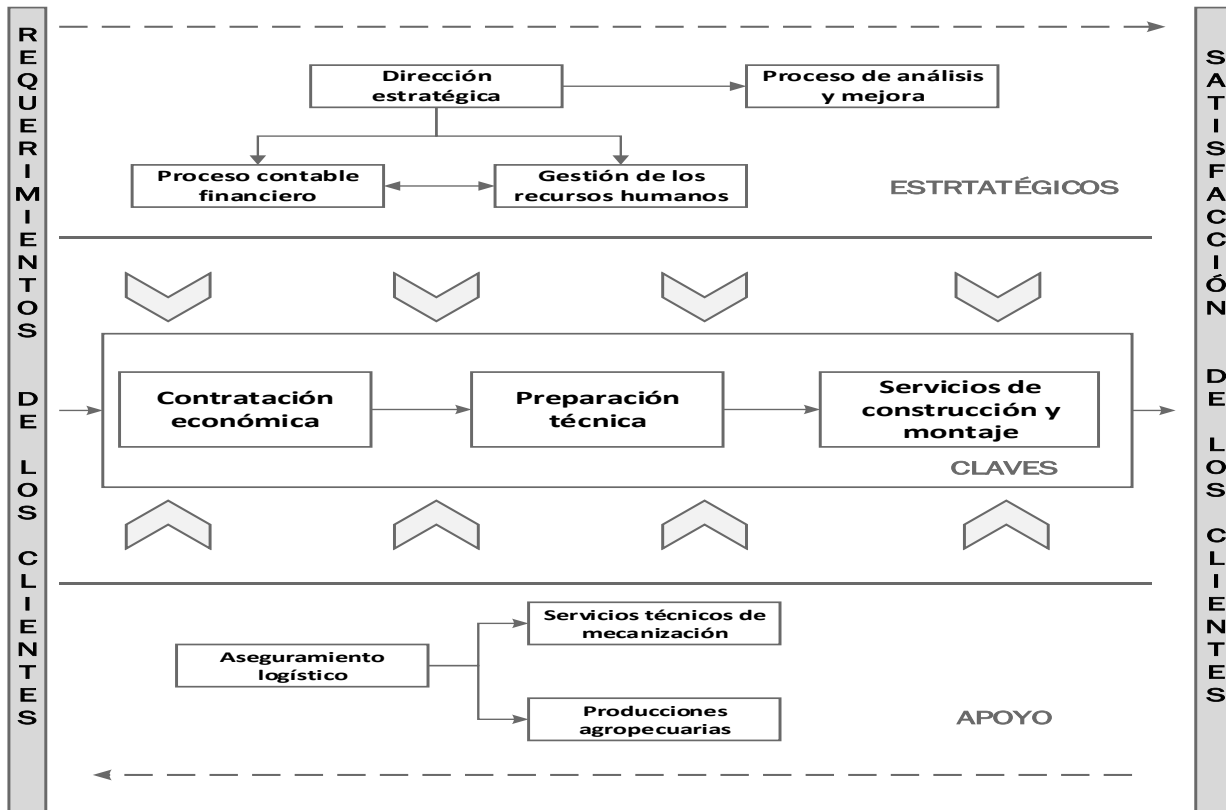
**PROCESO:** Aseguramiento Logístico

**OBJETIVO No 2:** Garantizar el aseguramiento material y el equipamiento que permita cumplir con el cronograma planificado de las obras y los servicios. (*Lineamientos 1, 20, 180, 181, 187, 191, 192, 199, 201, 203, 204, 205, 215, 217, 225*).

**PROCESO:** Gestión de los Recursos Humanos

**OBJETIVO No 3:** Gestionar eficientemente la fuerza de trabajo con las competencias necesarias, que garanticen la ejecución de los servicios de construcción y montaje y los servicios integrales al constructor. (*Lineamientos 12, 39, 97, 139, 142, 227*).

**Figura 2.2** Mapa de procesos de la Empresa de Construcción y Montaje Sancti Spíritus



**Fuente:** Estrategia de la ECMSS.

**PROCESO:** Servicios de Construcción y Montaje

**OBJETIVO No 4:** Cumplir el plan de construcción y montaje y de mantenimiento constructivo aprobado por el MEP y de los programas constructivos con la calidad requerida a partir de la consolidación del Sistema de Gestión de la Calidad certificado. (Lineamientos: 1, 5, 7, 8, 9, 10, 24, 46, 55, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 226,

**PROCESO:** Servicios de Mecanización y Transporte

**OBJETIVO No 5:** Cumpliendo con los indicadores que establece la política de equipos priorizando el mantenimiento y recuperación de los equipos de transporte, construcción y complementarios, los talleres, así como la eficiencia energética. (Lineamientos 1, 180, 181, 187, 191, 192, 199, 203, 204, 205, 215, 217, 25).

**PROCESO:** Contable Financiero.

**OBJETIVO 6:** Lograr con eficiencia el cumplimiento de los indicadores planificados a partir de los procedimientos contables financieros trazados en la empresa. (Lineamiento: 5, 8, 12, 13, 14, 16, 17, 21, 24, 25, 34, 38, 42, 43, 53, 55).

**PROCESO:** Control por la dirección

**OBJETIVO No 7:** Garantizar un adecuado ambiente de control y de gestión en el trabajo con los cuadros, así como las tareas de la defensa. (Lineamiento 1, 6, 8, 63, 104, 254, 269, 270).

**PROCESO:** Medición, Análisis y Mejora.

**OBJETIVO No 8:** Lograr resultados superiores en la medición, análisis y mejora de los procesos de la Empresa, así como el desarrollo tecnológico, sistemas constructivo y medio ambiente. (Lineamientos: 98, 99, 100, 101, 104, 105, 106, 109).

**PROCESO:** Inversión y Desarrollo

**OBJETIVO No 9:** Incrementar la capacidad constructiva a partir de las posibilidades que ofrece el nuevo modelo económico cubano. (Lineamientos: 1, 2, 5, 7, 18, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 226, 227)

## **2.2 Análisis económico-financiero de la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus**

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 y eficacia de una actividad económica determinada. Para esta investigación se tiene en cuenta los datos reales de los Estados Financieros de la ECMSS para el período comprendido entre el de cierre agosto 2017 y cierre de agosto 2018.

A continuación se muestra para la entidad objeto de estudio el análisis de partidas tanto económicas como financieras:

La **tabla 2.2** muestra la situación económica de la empresa. Donde las ventas netas aumentan de un período a otro en 3556.60 MP. Esto se debe al incremento de las obras de construcción y montaje en la provincia Sancti Spíritus, que a su vez disparan las partidas de cuentas por cobrar, aceptando la contratación a 30 días. Se incrementan

los gastos totales en 4135.70 MP. Por tal motivo la utilidad neta aumenta a su vez en 231.70 MP. Entre otras partidas que requieren atención está el incremento de trabajadores debido a las nuevas incorporaciones a la empresa (82 trabajadores), por lo cual el salario medio mensual tiende a disminuir. En sentido general la situación económica de la empresa es favorable.

**Tabla 2.2** Indicadores económicos de la ECMSS hasta el mes de agosto del 2017 e igual período de 2018.

<b>Indicador</b>	<b>U.M.</b>	<b>REAL 17 (A)</b>	<b>REAL 18 (B)</b>	<b>VALORES C=(B-A)</b>	<b>% (B/A*100)</b>
<b>Ventas Totales</b>	<b>MP</b>	<b>41818,6</b>	<b>45372,9</b>	<b>3554,3</b>	<b>108</b>
Impuestos por las Ventas	MP	38,4	36,1	-2,3	94
<b>Ventas Netas</b>	<b>MP</b>	<b>41780,2</b>	<b>45336,7</b>	<b>3556,6</b>	<b>109</b>
Ingresos Financieros	MP	12,0	2,6	-9,4	22
Otros Ingresos	MP	2137,4	2957,6	820,2	138
<b>Total de Ingresos</b>	<b>MP</b>	<b>43929,5</b>	<b>48296,9</b>	<b>4367,4</b>	<b>110</b>
Costo de Ventas	MP	31608,9	35810,5	4201,5	113
Gastos de Operaciones	MP	1824,8	2059,5	234,7	113
Gastos Grales. y de Admón.	MP	2055,1	1705,5	-349,6	83
Gastos Financieros	MP	968,9	793,4	-175,5	82
Financ. Entregado a la OSDE	MP	213,3	233,3	20,0	109
Gasto por Faltantes y Perdidas	MP	448,5	203,5	-245,0	45
Impuestos Tasas y Contribuciones	MP	2672,9	2729,3	56,5	102
Otros Gastos	MP	1878,4	2271,5	393,1	121
<b>Total Gastos</b>	<b>MP</b>	<b>41670,7</b>	<b>45806,5</b>	<b>4135,7</b>	<b>110</b>
<b>Utilidad o (Pérdida)</b>	<b>MP</b>	<b>2258,8</b>	<b>2490,5</b>	<b>231,7</b>	<b>110</b>
<b>Producción de Construcción</b>	<b>MP</b>	<b>41970,8</b>	<b>43428,8</b>	<b>1458,0</b>	<b>103</b>
<b>Producción Bienes y Servicio</b>	<b>MP</b>	<b>44424,0</b>	<b>50917,6</b>	<b>6493,6</b>	<b>115</b>
Prom. de Trab. (Calculo VAB)	UNO	2086	2168	82	104
Fondo de Salario Total	MP	13752,4	13225,6	-526,7	96
Gasto Material	MP	17901,5	19294,2	1392,6	108
Gasto de Amortización	MP	1367,2	1254,0	-113,3	92
Otros Gastos Monetarios	MP	5187,4	8124,6	2937,2	157

<b>Total de Gastos</b>	<b>MP</b>	<b>38208,5</b>	<b>41898,4</b>	<b>3689,9</b>	<b>110</b>
<b>Valor Agregado</b>	<b>MP</b>	<b>21121,8</b>	<b>23265,5</b>	<b>2143,7</b>	<b>110</b>
<b>PRODUCTIVIDAD MENSUAL</b>	<b>PS</b>	<b>844</b>	<b>1341</b>	<b>498</b>	<b>159</b>
<b>SALARIO MEDIO MENSUAL</b>	<b>PS</b>	<b>824</b>	<b>763</b>	<b>-62</b>	<b>93</b>
<b>COEF. SALARIO VA</b>	<b>PS</b>	<b>0,6511</b>	<b>0,5685</b>	<b>-0,0826</b>	<b>87</b>
<b>UTILIDAD / VALOR AGREGADO</b>	<b>PS</b>	<b>0,1069</b>	<b>0,1070</b>	<b>0,0001</b>	<b>100</b>
<b>RELACIÓN GASTOS/ INGRESOS</b>	<b>PS</b>	<b>0,9486</b>	<b>0,9484</b>	<b>-0,0001</b>	<b>100</b>

Fuente: Estado de Resultados ECMSS.

A continuación se muestra el análisis financiero en la **tabla 2.3** de la empresa, a partir de la información que brinda el estado de situación:

### **Razones de liquidez**

Con respecto a la liquidez de la empresa que mide la capacidad de pago en el corto plazo podemos decir que por cada peso de deuda a corto plazo la entidad cuenta con 1.13 pesos de activos circulantes para enfrentar deudas, resultado que disminuye desfavorable si lo comparamos con igual período del año anterior. La prueba ácida es otro indicador que se encuentra por debajo de los parámetros establecidos, solo la liquidez disponible o sea la razón de tesorería muestra un resultado noble en los límites inferiores de la eficiencia. En sentido general la empresa no cuenta con recursos líquidos suficientes para afrontar las obligaciones.

### **Razones de endeudamiento**

En cuanto al apalancamiento financiero de la entidad independientemente que se incrementa para el año actual sigue por debajo del 50%, resultando favorable. La autonomía está por encima del 50%, esto quiere decir que el 54% de los activos totales se está financiando con recursos propios.

### **Razones de rentabilidad**

Es la rentabilidad el indicador más importante para una empresa, pues la razón de ser de todo negocio es obtener beneficios. La entidad objeto de estudio tiene un comportamiento favorable en sus utilidades, ya que por cada peso de venta obtiene una utilidad de 0.05 centavos.

### **Razones de actividad**

Estas miden la eficiencia operativa de la empresa. Entre las más significativas están: el ciclo de cobro, ciclo de pago y ciclo de inventarios. La empresa convierte sus inventarios en efectivo cada 95 días, incrementándose en 7 días el indicador, si lo comparamos con igual periodo del año anterior. Por otro lado la entidad cada 54 días paga a sus proveedores y cobra a sus clientes a los 48 días. A pesar que la empresa cobra antes de lo que paga y esto hace que su gestión sea eficiente es importante resaltar que el ciclo de cobro ha aumentado en 9 días con relación al periodo anterior y está por encima de la contratación, en 18 días. Por ende se hace necesario un análisis de antigüedad de los saldos, ya que existen cuentas envejecidas y un por ciento significativo de estas en un procesos de litigio. Tomando en consideración lo antes expuesto se declara como una debilidad de la empresa.

### **Capital de Trabajo Neto y Capital de Trabajo Necesario**

El capital de trabajo neto que se obtiene del balance para el período cierre agosto 2018 asciende a 2.424.663,51 pesos, resultado que disminuye con relación al período cierre agosto 2017. Cuando se calcula la estimación para el capital de trabajo necesario por el método de desembolso diario de efectivo se obtiene una cifra ascendente a 16.961.575,14 pesos. Por lo cual existe un déficit de capital de trabajo. La entidad debe tomar medidas para atenuar esta situación que puede representar a mediano plazo un riesgo financiero.

**Tabla 2.3.** Razones financieras de la ECMSS del mes de agosto del 2017 e igual mes de 2018.

<b>Descripción</b>	<b>Resultados hasta mes Agosto</b>		<b>Comparación</b>	
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Absoluta</b>	<b>(%)</b>
<b><i>Razones de Liquidez</i></b>				
Liquidez General	1,31	1,13	-0,18	86
Prueba Acida	0,40	0,44	0,04	110
Índice de Tesorería	0,36	0,39	0,03	108
<b><i>Razones de endeudamiento</i></b>				
Endeudamiento	0,39	0,46	0,07	118
<b><i>Razones de rentabilidad</i></b>				

Rentabilidad de las Ventas	0,05	0,05	0	100
<b>Razones de actividad</b>				
Ciclo de Inventarios	88	95	7	108
Ciclo de Cobro	39	48	9	122
Ciclo de Pago	49	54	5	110
Capital de Trabajo Neto	4.497.891,05	2.424.663,51	-2.073.227,54	54
Capital de Trabajo Neto Necesario	13.546.744,86	16.961.575,14	3.414.830,28	125
<b>Déficit de Financiamiento</b>	-9.048.853,81	-14.536.911,63	-5.488.057,82	

Fuente: Elaboración propia

### Cuentas por cobrar

Son las cuentas por cobrar uno de los activos más importantes de una empresa, ya que es el activo más líquido después del efectivo en una entidad de carácter económico. Es por ello que las cuentas por cobrar representan ventas o prestación de algún bien o servicio que se recuperará en dinero en sumas parciales. En la ECMSS este activo posee una condición desfavorable que afecta la situación financiera de la entidad, como se evidencia en **la tabla 2.4**, la ECMSS posee cuentas por cobrar que sobrepasan los cinco millones de pesos desde el mes de comienzo del análisis hasta agosto del 2018. Teniendo su mayor expresión en este último mes, cuando la cifra alcanzó los ocho millones de pesos. O sea, que a la empresa le quedó en agosto del 2018 por cobrar prácticamente la producción realizada en el mes de julio de ese propio año.

**Tabla 2.4.** Análisis de las cuentas por cobrar de la ECMSS del mes de agosto del 2017 e igual mes de 2018.

Fecha	C x C Corto Plazo	C x C en Litigio	Total C x Cobrar
Agosto 17	3,948,608.31	2,494,785.94	6,443,394.25
Septiembre 17	3,337,649.19	2,515,023.06	5,852,672.25
Octubre 17	5,232,980.36	1,456,980.94	6,689,961.30
Noviembre 17	3,645,824.13	3,318,283.46	6,964,107.59
Diciembre 17	4,654,308.26	1,393,792.09	6,048,100.35
Enero 18	3,368,127.33	1,811,761.39	5,179,888.72
Febrero 18	3,991,781.14	1,893,847.38	5,885,628.52

Marzo 18	4,681,116.63	2,874,764.84	7,555,881.47
Abril 18	4,236,484.53	3,048,246.43	7,284,730.96
Mayo 18	3,257,790.15	3,255,272.28	6,513,062.43
Junio 18	4,686,502.82	2,074,446.14	6,760,948.96
Julio 18	4,149,456.58	3,016,457.65	7,165,914.23
Agosto 18	4,323,442.50	4,186,063.88	8,509,506.38

**Fuente:** Elaboración propia

A modo de conclusión se puede decir que los resultados económicos – financieros de la entidad no son de excelencia debido al deterioro en la parte financiera. Esto provoca que la entidad en ocasiones no posea el efectivo necesario para enfrentar el pago a proveedores y en casos extremos a los propios trabajadores. Teniendo en cuenta lo antes mencionado es preciso prestarle atención a las cuentas por cobrar debido a la situación de caducidad y litigio que presenta la empresa, siendo esta una de sus mayores debilidades en el área económica.

### **2.3 Selección y fundamentación de las 5 debilidades que más inciden en la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spiritus.**

Como parte de este proceso investigativo se ha incitado el trabajo en las diferentes direcciones y áreas de la ECMSS para determinar las principales debilidades de cada una de ellas. Se tomó a consideración el criterio de trabajadores con más de 10 años de experiencia en cada una de las áreas. Se utilizó como técnica para este el estudio la Tormenta de Ideas la cual permitió identificar 7 debilidades fundamentales en la empresa de forma general:

1. Insuficiente gestión de cobro.
2. Falta de personal en los departamentos de contabilidad de la empresa.
3. Fluctuación de la fuerza de trabajo en los oficios básicos.
4. Centralización de los suministros.
5. Obsolescencia del parque de equipos tecnológicos.



6. Carencia de los mandos medios en las obras.

7. Insatisfacción con la calidad en la ejecución de las obras.

Posteriormente se aplicó una encuesta a un grupo de 10 compañeros, teniendo en cuenta la preparación técnica y experiencia para determinar cuál de las debilidades antes mencionadas inciden en los resultados finales de la empresa. Se procedió a determinar por el Método Delphi (expertos) ponderándose las debilidades, diseñando una matriz donde se registró la valoración dada por los 10 especialistas que participaron en el ejercicio a cada debilidad a partir de una escala del 1 al 5, donde el valor más alto es directamente proporcional al nivel de prioridad o impacto en el problema, **tabla 2.5**.

**Tabla 2.5.** Matriz de Ponderación de los Expertos.

Debilidades	Expertos										
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total
D1	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	46
D2	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	43
D3	4	5	4	5	4	3	4	3	4	5	41
D4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	34
D5	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3	38
D6	2	2	2	1	1	1	2	1	2	3	17
D7	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	29
<b>Comprobación</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>248</b>

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 (%), **tabla 2.6**.

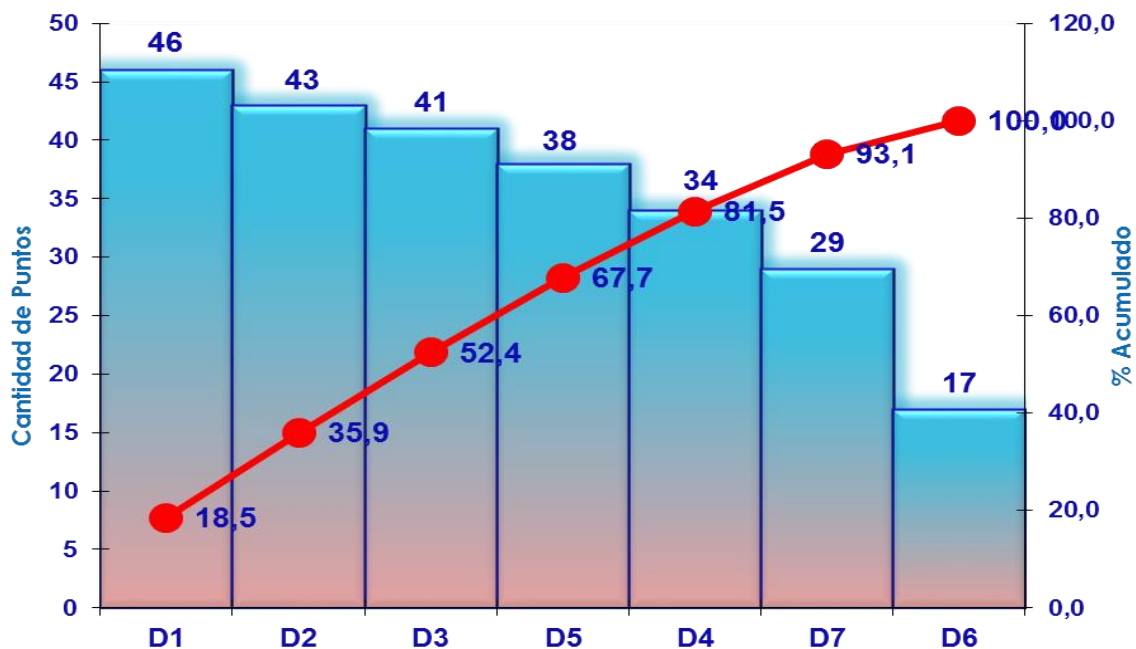
**Tabla 2.6.** Cálculo de la frecuencia.

Debilidades	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Frecuencia absoluta (%)	Frecuencia acumulada (%)
D1	46	46	18.5	18.5
D2	43	80	17.3	35.9
D3	41	84	16.5	52.4
D5	38	79	15.3	67.7
D4	34	96	13.7	81.5
D7	29	63	11.7	93.1
D6	17	46	6.9	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>248</b>		<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra el Diagrama de Pareto, figura 2.2.

Figura 2.2 Diagrama de Pareto.



Fuente: Elaboración propia

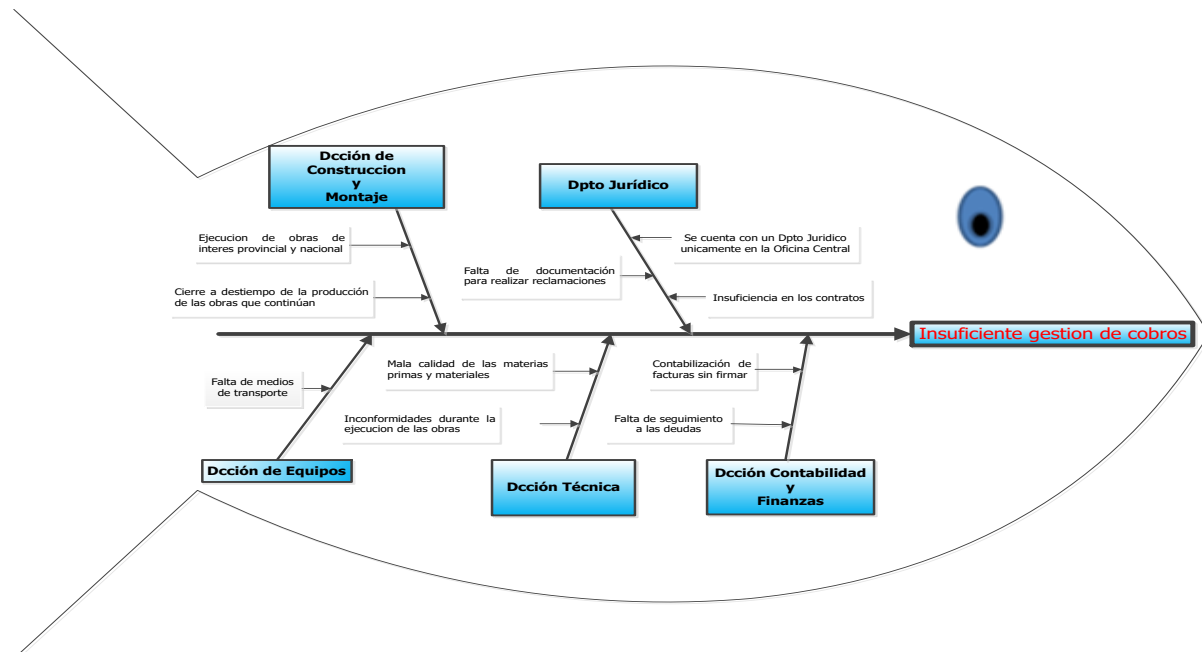
A partir del análisis del gráfico de Pareto se identificaron las cinco debilidades que más inciden dentro de la empresa, y por el orden de importancia son las siguientes:

1. Insuficiente gestión de cobro.
2. Falta de personal en los departamentos de contabilidad de la empresa.
3. Fluctuación de la fuerza de trabajo en los oficios básicos.
4. Obsolescencia del parque de equipos tecnológicos.
5. Centralización de los suministros.

Se determina como problema fundamental la insuficiente gestión de los cobros en la empresa.

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 la ineficiente gestión de los cobros, **figura 2.3.**

**Figura 2.3** Diagrama Causa – Efecto (Ishikawa)



**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.

**Leyenda**

**DG:** Dirección General;

**DCF:** Dirección de Contabilidad y Finanzas

**DCH:** Dirección de Capital Humano

**DT:** Dirección Técnica

**DCM:** Dirección de Construcción y Montaje

**DSOC:** Dirección de Supervisión, Organización y Control

**DE:** Dirección de Equipos

**Tabla 2.6.** Matriz de relación de las debilidades con las áreas de responsabilidad.

<b>Debilidad \ Área</b>	<b>DG</b>	<b>DCF</b>	<b>DCH</b>	<b>DT</b>	<b>DCM</b>	<b>DSOC</b>	<b>DE</b>
Insuficiente gestión de cobros	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
Falta de personal en el área de contabilidad de la empresa	<b>X</b>		<b>X</b>				
Fluctuación de la fuerza de trabajo en los oficios básicos	<b>X</b>		<b>X</b>				
Obsolescencia del parque de los equipos tecnológicos	<b>X</b>			<b>X</b>			<b>X</b>
Centralización de los suministros	<b>X</b>				<b>X</b>		

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 2.7.** Insuficiente gestión de cobros.

Área	DG	DCF	DT	DCM	DE
<b>DG</b>		Falta de un sistema de monitoreo de las cuentas por cobrar	Insuficiente seguimiento a la calidad de las obras	Falta de rigurosidad con el cierre de las producciones	Poca gestión en la obtención de equipos
<b>DCF</b>	Falta de seguimiento a cuentas por cobrar		Falta de información sobre la calidad de las obras	Contabilización de facturas fuera de fecha	Insuficiente parque de equipos ligeros
<b>DT</b>	Poco seguimiento a la calidad de las obras	No se realiza entrega de estado de calidad de las obras		Falta de trabajo en equipo para la terminación de las obras	No se realizan estudios de factibilidad para obtención de equipos ligeros
<b>DCM</b>	Insuficiente uso de lo estipulado en los contratos	Entrega de la mayor parte de la producción fuera de fecha	No se realizan en conjunto en cierre de las obras		Insuficiente exigencia en la utilización del parque
<b>DE</b>	Falta de equipos en la gestión de cobro	Insuficientes equipos asignados al área contable	Equipos en mal estado y con muchos años de explotación	No se hace un uso eficiente de los equipos con que se cuenta	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 2.8.** Falta de personal en los departamentos de contabilidad de la empresa.

Área	DG	DCH
<b>DG</b>		Insuficiente tratamiento a los trabajadores del área
<b>DCH</b>	Falta de un sistema de pago que estimule a los trabajadores	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 2.9.** Fluctuación de la fuerza de trabajo en los oficios básicos.

Área	Área	DG	DCH
DG			Insuficiente sistema de actividades y reconocimientos para atraer y mantener los trabajadores
DCH		Falta de un sistema de pago que estimule y atraiga a los trabajadores	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2.10.** Obsolescencia del parque de equipos tecnológicos.

Área	Área	DG	DT	DE
DG			Falta de estudios de factibilidad para la obtención de equipamiento nuevo	Poca exigencia con los mantenimientos a los equipos en explotación
DT		Insuficiente seguimiento a los estudios de factibilidad		Falta de documentación del equipamiento necesario para las obras
DE		Insuficiente información de los mantenimientos realizados	No se entregan los equipos necesarios a obtener para los estudios de factibilidad	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2.11.** Centralización de los suministros.

Área	Área	DG	DCM
DG			Falta de exigencia en la búsqueda de mejores proveedores
DCM		Falta de reclamaciones para que se asignen nuevos suministradores	

Fuente: Elaboración propia

## 2.4 Relación entre los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Debilidades identificadas.

Después de una revisión, se asocian los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para determinar cuáles son los lineamientos más frecuentes y el peso específico por cada capítulo y por cada debilidad, lo cual se muestra en la **tabla 2.12**.

**Tabla 2.12** Relación de los lineamientos y las debilidades identificadas.

	Debilidades					Total	Peso Específico	Lineamientos más frecuentes
	1	2	3	4	5			
<b>I</b>	8,10					<b>2</b>	<b>0.17</b>	
<b>II</b>	21,27,39					<b>3</b>	<b>0.25</b>	
<b>IV</b>		97	97	88,89		<b>4</b>	<b>0.33</b>	<b>97</b>
<b>X</b>			229	217		<b>2</b>	<b>0.17</b>	
<b>XIII</b>					256	<b>1</b>	<b>0.08</b>	
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>1.00</b>	
<b>Peso específico</b>	<b>0.42</b>	<b>0.08</b>	<b>0.17</b>	<b>0.25</b>	<b>0.08</b>		<b>1.00</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez analizados los resultados de la tabla anterior se puede concluir que:

La debilidad con mayor peso específico es la **D1**: referida a insuficiente gestión de cobros, posteriormente le siguen las **D4 y D3** respectivamente, relacionadas con obsolescencia del parque de equipos tecnológicos y la fluctuación de la fuerza de trabajo de los oficios básicos. Posteriormente con menores pesos específicos continúan las **D2 y D5** relacionadas con la falta de personal en el área de contabilidad de la empresa y la centralización de los suministros.

Los capítulos con mayores pesos específicos son:

**Capítulo I: Modelo de Gestión Económica**

**Capítulo II: Políticas Macroeconómicas**

**Capítulo IV: Política Inversionista**

Los lineamientos que tienen mayor incidencia en la debilidad que más afecta la gestión de la entidad se encuentran ubicados en el capítulo II, los mismos son:

**Lineamiento 21:** Consolidar un sistema financiero eficiente, solvente y diversificado, que asegure la sostenibilidad financiera del proceso de transformación estructural previsto en el Plan de Desarrollo Económico y Social.

**Lineamiento 27:** Perfeccionar y fortalecer la utilización de los Indicadores macroeconómicos en el Sistema de Dirección de la Economía, como elemento fundamental para la elaboración del plan de la economía.

**Lineamiento 39:** Avanzar en el desarrollo del sistema de pago y de los sistemas financieros, a fin de establecer una eficiente y transparente infraestructura de pagos. Intensificar el desarrollo de la bancarización en función del logro de estos objetivos.

### **Conclusiones Capítulo II**

El análisis económico - financiero de la entidad demuestra que la misma posee una situación favorable de sus principales indicadores económicos, no así con la financiera, puesto que la empresa no cuenta con la liquidez necesaria para afrontar sus compromisos de pago.

El diagnóstico realizado a partir de la utilización de diferentes técnicas como tormenta de ideas, encuestas, Método Delphi, Diagrama de Pareto y Diagrama Causa Efecto (Ishikawa), permitió determinar las principales debilidades que afectan el funcionamiento de la empresa y detectar que la de mayor incidencia en la entidad es la insuficiente gestión de cobro.

La revisión bibliográfica realizada a partir del estudio de los lineamientos corroboraron la importancia y la necesidad de profundizar en el tema relacionado a la insuficiente gestión de cobro de la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus, incidiendo en la misma Consolidar un sistema financiero eficiente, solvente y diversificado, que asegure la sostenibilidad financiera del proceso de transformación estructural previsto en el Plan de Desarrollo Económico y Social. (*Lineamiento 21*).

A continuación de este capítulo se dará inicio al capítulo III, en el cual se procede a la selección de una innovación tecnológica como solución a la principal deficiencia detectada en la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus.



### **CAPITULO III: PLAN DE ACCION PARA PERFECCIONAR LA GESTION DE COBRO EN LA EMPRESA DE CONSTRUCCION Y MONTAJE DE SANCTI SPIRITUS.**

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado en el capítulo I, a partir del problema identificado como incidencia en el desempeño de la organización y las causas así como subcausas que más lo propician. El presente capítulo tiene como objetivo proponer un plan de acciones para perfeccionar la gestión de cobro de la ECMSS. En el mismo se caracteriza la actividad innovadora de la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus y se realiza una propuesta de innovaciones para minimizar 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 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.

#### **3.1 Caracterización de la actividad innovadora de la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus en relación con las debilidades identificadas.**

En el presente apartado se lleva a cabo la caracterización de la actividad innovadora de la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus, a partir de la aplicación de la Guía de Evaluación Integrada de la Innovación, la que se le aplica a 1 miembro del Consejo de Dirección de la Oficina Central y a 4 integrantes del Consejo de Dirección de la UEB de Transporte, tomados estos en cuenta con un gran conocimiento sobre el funcionamiento de la unidad y por sus años de trabajo en la organización. Los resultados fueron procesados utilizando el software sample.exe, **tabla 3.1**

#### **Diseño de la muestra:**

Total de trabajadores de la Empresa de Construcción y Montaje SS: **2195**

Población a encuestar: **327**

Población posible a encuestar: **5**

**Tabla 3.1:** Tamaño de la muestra, nivel de confianza y precisión.

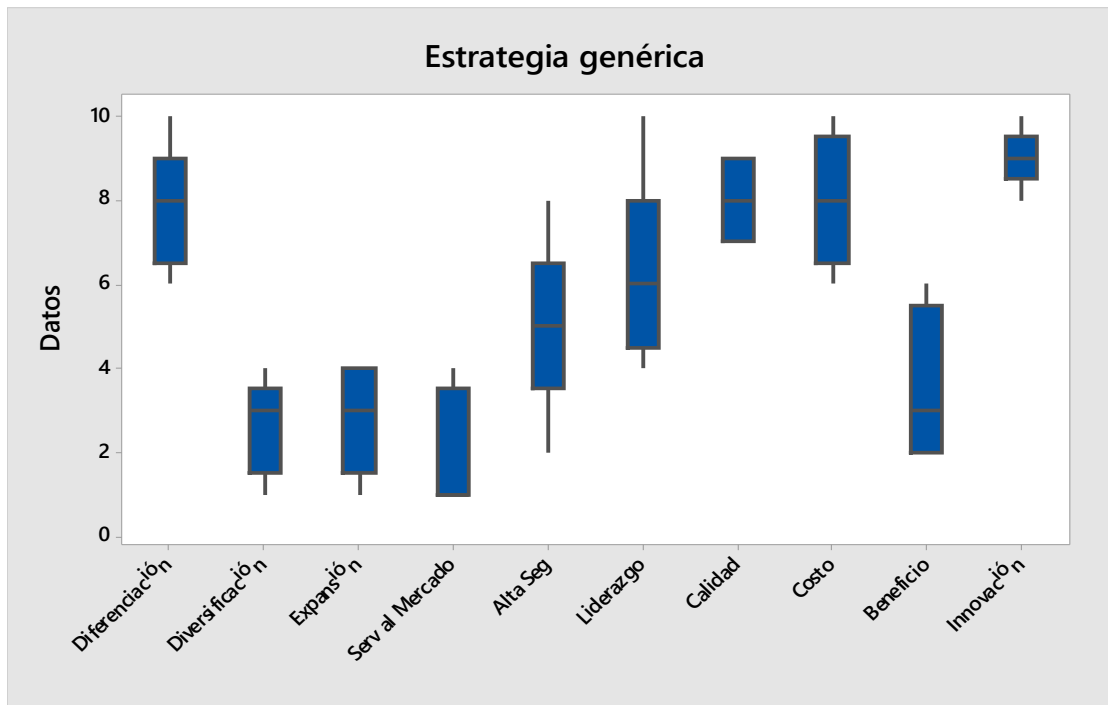
Tamaño de la muestra según el Sample:	327	92
Nivel de confianza (%):	95	95
Precisión (%):	5	10

**Fuente:** Elaboración propia a partir del software sample.exe

Posteriormente se procede a mostrar los resultados obtenidos una vez implementada la Guía de Innovación y evaluados los resultados utilizando la herramienta Minitab de: las estrategias genéricas, los objetivos de la actividad innovadora, las fuentes de ideas innovadoras y los factores que obstaculizan la innovación en la organización, **figura 3.1** hasta **figura 3.4**.

De acuerdo a los resultados obtenidos en los Boxplot se pudo concluir que de las **Estrategias Genéricas** presentes en la organización las que menos variabilidad o dispersión presentan son: la Diversificación, Expansión y el Servicio al Mercado, por lo que son las estrategias más importante para la Empresa. Debe prestar mayor atención a la Calidad, los Costos y la Innovación.

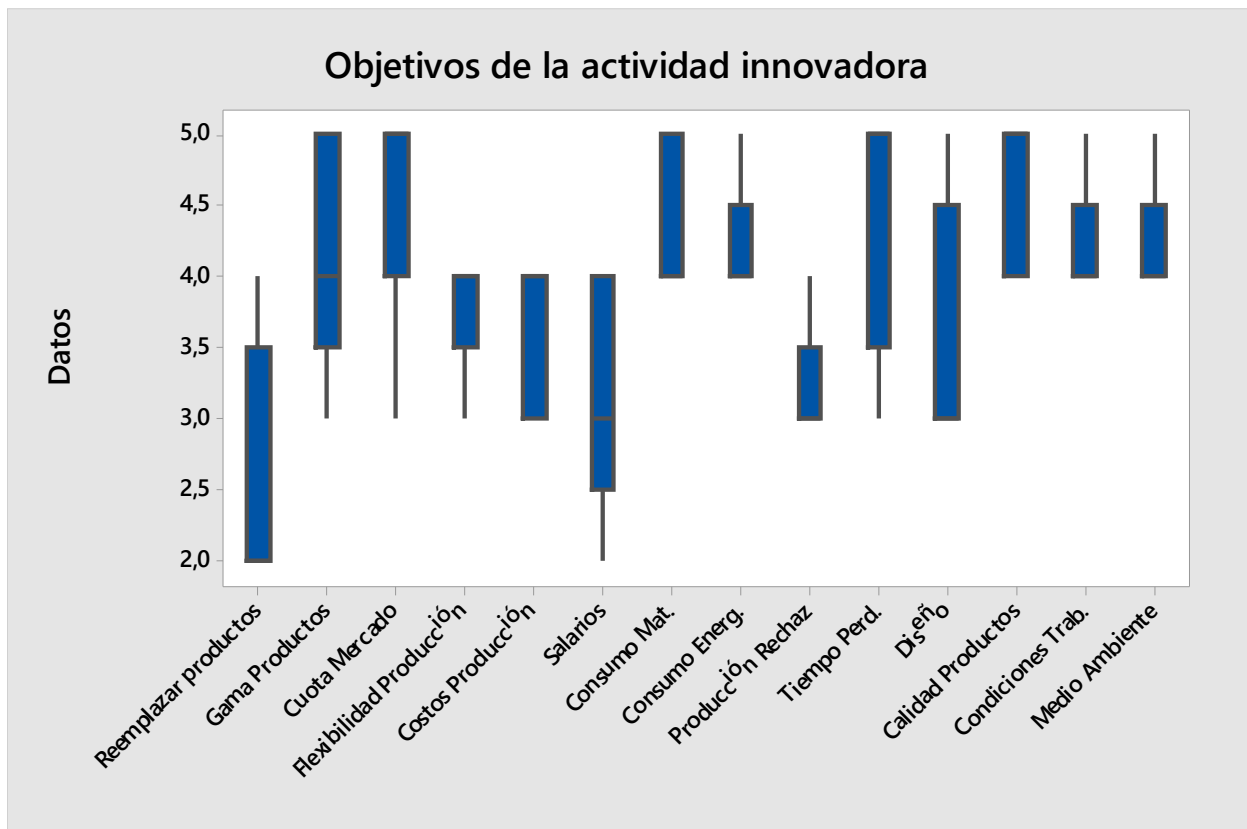
**Figura 3.1** Comportamiento de las Estrategias Genéricas.



**Fuente:** Elaboración propia

Desde el punto de vista de los **Objetivos de la Actividad Innovadora**, según se refleja en la **figura 3.2**, se valoran de muy importantes para la organización, extender la Gama de Productos, mantener la Cuota de Mercado, disminuir tanto el Consumo de Material como el Tiempo Perdido, así como la mejora continua de la Calidad de los Productos. Como objetivos de menor importancia se encuentran: Reemplazar los productos que están en declive, ya que los mismos cuando son comercializados gozan de la preferencia de los clientes, de igual manera presenta menor importancia la Producción Rechazada, pues los clientes en contadas ocasiones realizan quejas o devoluciones.

**Figura 3.2** Comportamiento de los objetivos de la actividad innovadora.



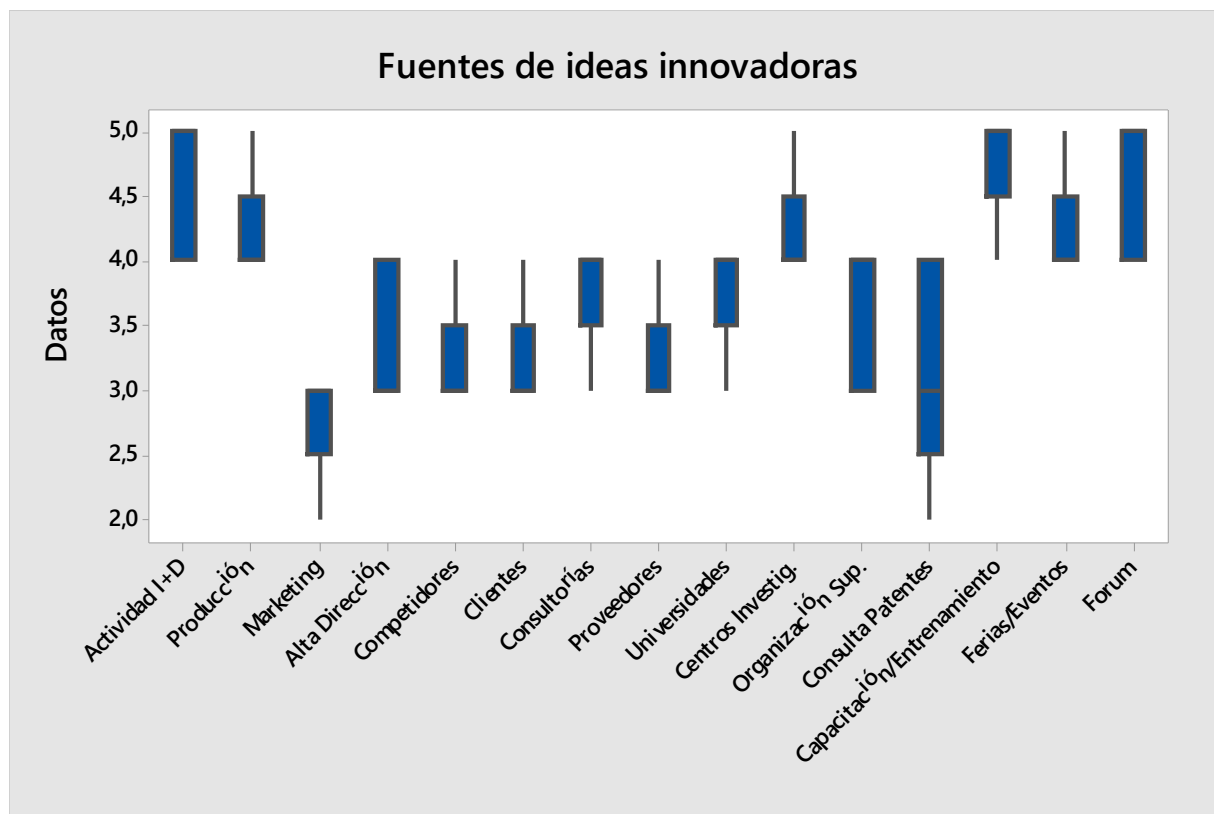
**Fuente:** Elaboración propia

Como principales **Fuentes de ideas innovadoras**, se destacan en la **figura 3.3**, las Actividades integradas a I+D, la Producción, los Centros de Investigación, la Capacitación y entrenamiento, Ferias, Eventos y exposiciones y Fórum de Ciencia y Técnica. Esta última fuente juega un papel fundamental en la actividad de innovación

en la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus, ya que a través de los mismos se fomenta la creatividad y se aprovecha el potencial de directivos y trabajadores en función de la mejora continua.

El Marketing es la fuente de idea innovadora de menor importancia determinada por los expertos de la entidad, debido a que el objeto social de la misma es brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, la demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones. Así como la producción elementos prefabricados de hormigón, hormigones asfálticos e hidráulicos, morteros y otros materiales y productos para la construcción.

**Figura 3.3** Comportamiento de las Fuentes de Ideas Innovadora.



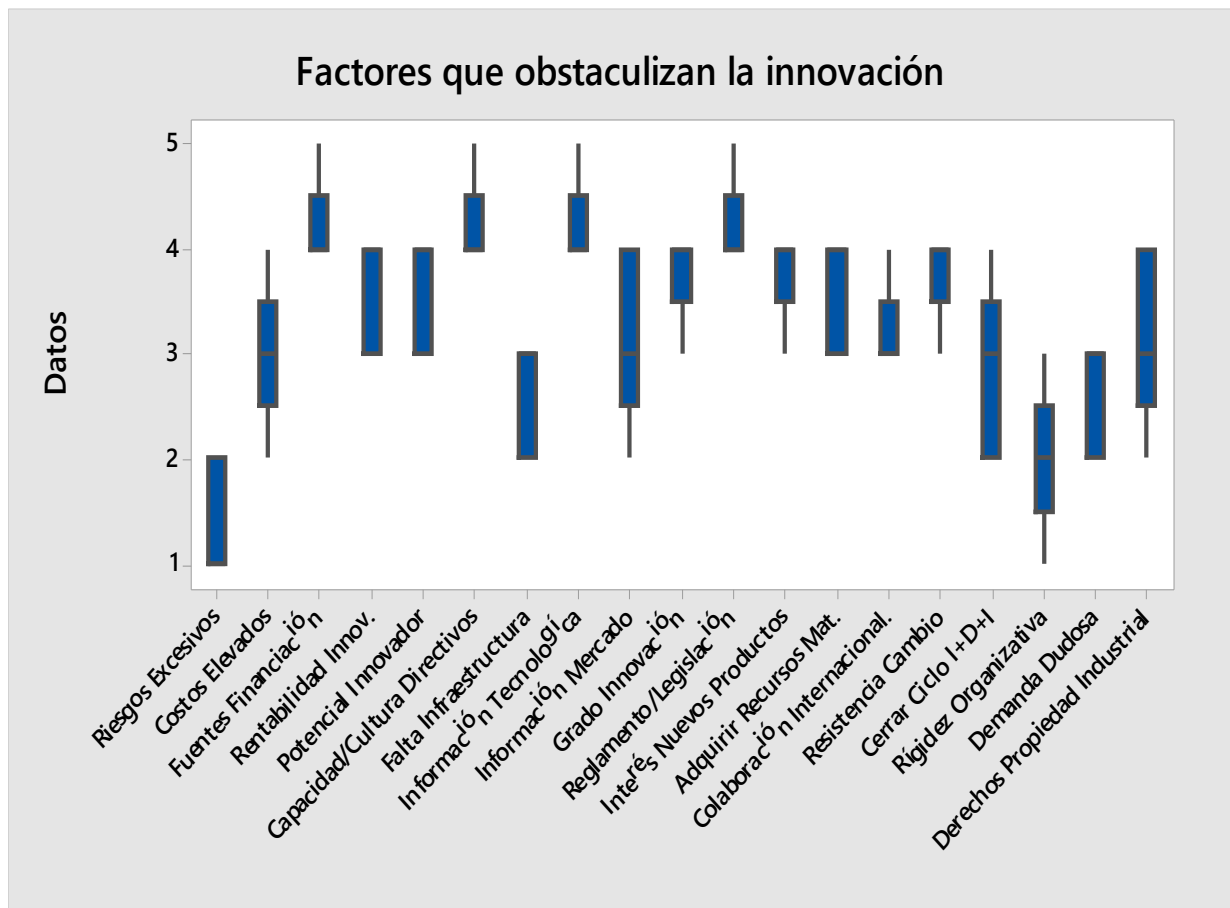
**Fuente:** Elaboración propia

La **figura 3.4** muestra los **Factores que obstaculizan la innovación**. La falta de Financiación apropiada, Insuficiente Capacidad y Cultura tecnológica de Directivos, la falta de Información sobre Tecnologías y la existencia de Reglamentos, Legislaciones y

Normas son aspectos que inciden negativamente en el desarrollo de la gestión de innovación, ya que la estructura organizacional de la empresa no concibe la Innovación como una Dirección o Departamento sino como una actividad más dentro de la Dirección Técnica, esto provoca falta de sistematicidad en las fuentes de ideas innovadoras así como poca incentivación en los trabajadores para renovar.

Los factores de menor importancia señalados fueron: los Riesgos se consideran Excesivos, la Falta de Infraestructura, la Resistencia al Cambio, Demanda Dudosa y la Rigidez Organizativa, puesto que la entidad ve en las innovación la solución a muchos de los problemas principalmente productivos, debido a la escasez de recursos y demás generados por el bloqueo económico y financiero impuesto a nuestro país por el gobierno de los EEUU.

**Figura 3.4** Comportamiento de los factores que obstaculizan la innovación.



Fuente: Elaboraci3n propia

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas, reflejados en **la tabla 3.2**, de los encuestados, 2 dieron una calificación de excelente y 3 de buena, según la cantidad de “Sí” obtenidos.

**Tabla 3.2** Test de innovación empresarial.

<b>Criterios</b>	<b>Total de Aspectos x Encuestados</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si (%)</b>
Estrategia de organización.	20	16	4	80
Despliegue de la estrategia de innovación.	20	18	2	90
Cultura de la innovación.	20	17	3	85
Innovación en la cadena de valor.	30	15	15	50
Resultados de la innovación.	10	6	4	60
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>28</b>	<b>72</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto a la **estrategia de organización** obtuvo una puntuación de 16 sí, que representa el 80% de consideración de 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.

El **despliegue de la estrategia de innovación**, debe estar encaminada a incrementar los recursos humanos, materiales y financieros, así como brindar apoyo al responsable de la actividad, a pesar de que se obtuvo el 90% de afirmación por parte de los encuestados.

Para incentivar la **cultura de la innovación** la empresa debe aprovechar más la creatividad y el potencial de todos sus directivos y trabajadores en función de generalizar el crecimiento paulatino de la actividad, pese a todo, la encuesta arrojó un 85% de afirmación de los encuestados.

En cuanto a la **innovación en la cadena de valor** la empresa debe dirigir su trabajo a potenciar las innovaciones en las áreas comerciales y de venta, así como introducir

sistemáticamente innovaciones encaminadas en la cadena de distribución con una logística menos operativa y más planificada, ya que casi el 50% de las UEB de la ECMSS son Unidades de logísticas. En este apartado las encuestas arrojaron un 50% de afirmación y de negación. Esto está dado porque la empresa realiza a mayor escala la producción que la comercialización.

En cuanto a los **resultados de innovación**, el 40% de los encuestados considera que la empresa no es más innovadora que las del entorno, por lo que es evidente que a pesar de acciones que se realizan, se debe potenciar aún más la innovación.

En cuanto a la **prueba de la organización que aprende**, los encuestados le dieron una puntuación de 5 (a siempre aprende), 4 (con frecuencia aprende), 3 (a veces aprende), 2 (rara vez aprende) y de 1 (nunca aprende).

Como se puede apreciar según el resultado de las encuestas el aprendizaje alcanzado por la organización en materia de innovación es del **79.5 %**, lo que indica la necesidad de continuar trabajando en los aspectos reflejados en la encuesta y que la organización no realiza con frecuencia.

$$\begin{aligned} \text{\% de aprendizaje organiz.} &= ((\text{Evaluac. Obtenida en todas las encuestas}) / (40 \times \# \text{ encuestas})) \times 100 \\ &= ((30+35+35+31+28) / (40 \times 5)) \times 100 \end{aligned}$$

$$\text{\% de aprendizaje organiz.} = \mathbf{79.5\%}$$

### **3.2 Posibles innovaciones a realizar en la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus para perfeccionar la gestión de cobro.**

En el capítulo anterior se pudo determinar que la debilidad que más afecta el funcionamiento de la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus, es el no contar con una eficiente gestión de los cobros, que permita el buen desenvolvimiento financiero de la misma, por lo que en el presente apartado se realiza la propuesta de una serie de innovaciones con el objetivo de minimizar esta debilidad, **tabla 3.3.**

**Tabla 3.3** Propuesta de Innovaciones para solucionar la principal debilidad.

No	Debilidades	Innovación Propuesta	
1	Insuficiente gestión de cobro	1	Diseñar un sistema de monitoreo para tener a tiempo real el estado de las cuentas por cobrar.
		2	Diseñar una estrategia de contratación comercial con las empresas que sus compras sean menores a 3 mil pesos.
		3	Diseñar un Dpto. de Administración de Obras que se encargue de la contratación y la gestión de cobro.
		4	Diseñar un plan de acción para perfeccionar la gestión de cobro de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez que se proponen las innovaciones, las mismas se clasifican teniendo en cuenta si son de tipo: Producto, Proceso, Organizacional y de Comercialización.

**Tabla 3.4.** Clasificación de las Innovaciones.

Innovaciones	Tipo de Innovación			
	Producto	Proceso	Organizacional	Comercialización
1		X	X	X
2		X	X	
3			X	
4		X	X	

**Fuente:** Elaboración propia



Como se puede apreciar en la **tabla 3.4** las innovaciones propuestas son generalmente del tipo organizacional, de proceso y a menor escala de comercialización, interrelacionando las innovaciones propuestas quedan integrada de la forma siguiente:

1. Diseñar un sistema de monitoreo para tener a tiempo real el estado de las cuentas por cobrar.
2. Diseñar una estrategia de contratación comercial con las empresas que sus compras sean menores a 3 mil pesos.
3. Diseñar un Dpto. de Administración de Obras que se encargue de la contratación y la gestión de cobro.
4. Diseñar un plan de acción para perfeccionar la gestión de cobro de la empresa.

La Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus tiene en estos momentos una situación favorable para enfrentar su principal debilidad al contar con el compromiso de la alta dirección para incidir de forma positiva sobre la misma, la identificación de la necesidad de mejorar el proceso de gestión, así como, el compromiso y apoyo pleno a las actividades de innovación. Otro aspecto positivo es que la dirección de la empresa toma en cuenta la innovación y la considera como un factor clave de éxito.

### **3.3 Selección y fundamentación de la innovación**

A continuación, se realiza una evaluación por parte de expertos de las innovaciones propuestas en el epígrafe anterior para determinar la más pertinente a implementar en la entidad.

Teniendo en cuenta el impacto que las mismas provocan en la empresa y la factibilidad de llevarlas a vías de hecho, para ello se emplea la matriz relación impacto/ factibilidad que relaciona este aspecto y permite a través del valor del índice, establecer prioridades, **tabla 3.5**.

**Tabla 3.5** Matriz relación Impacto\_ Factibilidad

Innovaciones	Impacto (I) (0-10)	Factibilidad (F) (0-10)	Índice (I x F)
1	7	9	63
2	8	9	72
3	9	9	81
4	10	9	90

**Fuente:** Elaboración propia

A partir del análisis realizado la innovación más pertinente a ejecutar debe ser un plan de acción para perfeccionar la gestión de cobro de la empresa. La innovación anterior además de ser la de mayor Índice de Impacto Factibilidad es la que presenta mayor Índice de Mérito Global, lo que demuestra que la innovación desde el punto de vista técnico es factible ya que tiene según el criterio de los expertos probabilidad de éxito, posible desarrollo futuro, no es contaminante para el medio ambiente, así como presenta un tiempo favorable de desarrollo.

Posteriormente se procede a evaluar esta innovación a partir del Método de Control del Proyecto, **tabla 3.6**.

**Tabla 3.6** Cálculo del Índice de Mérito Global del Proyecto de Innovación

<b>MÉTODO DE CONTROL DEL PROYECTO</b>							
<b>Título del Proyecto de innovación:</b> <i>plan de acción para perfeccionar la gestión de cobro de la Empresa de Construcción y Montaje Sancti Spíritus</i>							
<b>Responsable:</b> <i>Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus</i>							
	10	8	6	4	2	1 al 10	
Criterios	VALORACIÓN					Peso o Valor Factibilidad	Valor IMR
	Muy Bueno	Bueno	Medio	Malo	Muy Malo		
<b>Criterios de factibilidad técnica</b>							<b>4.1</b>
1. Probabilidad de éxito técnico	10					10	1,0

2. Propiedad industrial					1	1	0,1
3. Posible desarrollo futuro	10					9	1,0
4. Efectos medio ambiente	10					10	1,0
5. Tiempo de desarrollo	10					9	1,0
<b>Criterios de factibilidad comercial</b>							<b>9.4</b>
1. Oportunidad o necesidad	10					10	1,0
2. Posición competitiva	10					9	1,0
3. Canales de distribución		8				6	0,8
4. Probabilidad de éxito comercial	10					10	1,0
5. Dimensión de mercado		8				5	0,8
6. Volumen de ventas posible	10					10	1,0
7. Cuota de mercado	10					10	1,0
8. Costos de lanzamiento						1	0
9. Efectos sobre productos actuales	10					10	1,0
10. Fijación de precio y aceptación		8				8	0,8
11. Vida del producto	10					10	1,0
<b>Criterios financieros</b>							<b>2.6</b>
1. Costo de I+D		8				8	0,8
2. Inversión de fabricación						1	0
3. Inversión de comercialización						1	0
4. "Cash-flow" flujo de caja		8				8	0,8
5. Tasa interna de rendimiento	10					10	1,0
<b>Criterios de Producción</b>							<b>4.0</b>
1. Nuevos procesos requeridos				4		1	0,4
2. Disponibilidad de personal de fabricación			6			6	0,6
3. Compatibilidad con la capacidad actual	10					9	1,0
4. Costo y disponibilidad de las materias primas	10					10	1,0
5. Costo y fabricación						1	0
6. Necesidad de nuevo equipo						1	0
7. Seguridad en fabricación						1	0
8. Valor añadido en la producción	10					10	1,0

<b>Criterios institucionales</b>							<b>5.0</b>	
1. Historia de la empresa	10					9	1,0	
2. Actitud de la empresa ante la innovación e innovación	10					10	1,0	
3. Actitud de la empresa ante el riesgo	10					10	1,0	
4. Congruencia de la innovación con la imagen de la empresa	10					9	1,0	
5. Clima laboral	10					10	1,0	
<b>Estructura de investigación</b>							<b>2.8</b>	
1. Instalaciones y (Equipos) Laboratorios		8				7	0,8	
2. Equipo innovador	10					6	1,0	
3. Tradición de innovación	10					9	1,0	
<b>ÍNDICE DE MERITO GLOBAL DEL PROYECTO</b>							<b>27.9</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

Calculado el índice de mérito global del proyecto dando un valor de 27.9 que se clasifica de muy bueno según la escala de evaluación que se observa en la **tabla 3.7**, por lo que se confirma que es acertado el desarrollo y aplicación de la innovación seleccionada.

**Tabla 3.7** Escala de Índice de Merito Global de Proyecto

<b>Evaluación del IMG</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Medio</b>	<b>Malo</b>
	34	27.5	20.4	13.6

**Fuente:** Elaboración Propia

Seguido a esto se evaluaron algunos indicadores de eficiencia y eficacia, para analizar la incidencia de la innovación en la empresa, **tabla 3.8**.

**Tabla 3.8.** Matriz de indicadores de eficiencia y eficacia en la organización

<b>Indicador</b>	<b>Eficiencia</b>	<b>Eficacia</b>
Cuentas por Cobrar	x	x
Ciclo de Cuentas por Cobras	x	x
Ciclo de Cuentas por Pagar	x	x
Ventas Totales		x
Utilidades	x	

**Fuente:** Elaboración Propia

### **3.4 Desarrollo de la innovación seleccionada**

Actualmente la empresa vende sus producciones y servicios a sus clientes y cobra la mayoría de estas postventa, a través de cheques, transferencias, letras de cambio u otros documentos establecidos por el Banco Central de Cuba. Lo más engorroso y desfavorable para la organización resulta que los inversionistas no realizan sus pagos de forma anticipada, fenómeno este que hace que los saldos de cuentas por cobrar sean altos y sobrepasen los 30 días en realidad.

La innovación ***plan de acción para perfeccionar la gestión de cobro en la Empresa de Construcción y Montaje SS*** consta de tres fases:

**Fase I:** Diagnóstico. *En esta fase se presentará la innovación al Consejo de Dirección para su respectiva aprobación, luego se seleccionará el equipo de trabajo que participará en la propuesta de la innovación y por ultimo se llevará a cabo la capacitación de los trabajadores del equipo de trabajo que lo necesiten.*

- ✓ Selección y capacitación al personal con el cual se trabajará.

**Fase II:** Ejecución. *Durante esta fase se realizaran reuniones con los trabajadores del Dpto. Jurídico para modificar aspectos de los contratos, se pondrán en práctica esos nuevos modelos de contrato, además se hará un levantamiento con los Dpto. de Contabilidad de las UEB con cuentas por cobrar de los clientes altamente morosos, también se aplicará lo estipulado en los contratos (reclamaciones y moras), para los impagos siempre que se cuente con la documentación requerida y por último se*

*propondrá una plaza de gestor de cobro que a su vez cuente con medio de transporte para sus funciones de trabajo.*

- ✓ Perfeccionamiento de la gestión de cobro.

**Fase III:** Supervisión. *Se realizará un monitoreo semanalmente del estado de cuentas por cobrar a corto plazo y envejecidas de cada UEB para su respectivo análisis.*

- ✓ Evaluación periódica a los volúmenes de cuentas por cobrar bajo la nueva modalidad.

### **3.5 Indicadores de impacto para medir la innovación propuesta**

Con el objetivo de medir la innovación propuesta se proponen un grupo de indicadores, los cuales se exponen a continuación:

**Saldo de cuentas por cobrar:** se evaluará de bien si las mismas no exceden en un 5% el volumen de ventas de mes a mes. Y se evaluará de mal cuando las cuentas por cobrar sobrepasen en un 5% dichas ventas.

**Ciclo de cobro:** se evaluará de bien cuando el mismo no exceda los 30 días y tendrá una evaluación de mal cuando dicho ciclo sobrepase los 31 días, o sea, cuando no se cumpla con las fechas pactadas en los contratos.

**Control Interno:** tendrá una evaluación satisfactoria cuando los expedientes de cobros cuenten con la documentación requerida, dígame factura firmada, acta de conciliación y reconocimiento de deuda. Y se evaluará de deficiente si faltan firmas y documentos que establece la Resolución 60, para el subsistema en cuestión.

### **3.6 Plan de actividades para llevar a cabo la implementación del proyecto de innovación**

A continuación se muestra el plan de actividades para implementar el proyecto de innovación, **tabla 3.9**.

**Tabla 3.9** Plan de actividades para realizar la implementación del proyecto de innovación

<b>CAPITULO III: Plan de acción para perfeccionar la gestión de cobro de la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus</b>															
<b>I - Fase</b>	<b>Año 2019-2020</b>	<b>Mes</b>												<b>Dirige</b>	<b>Participa</b>
<b>No</b>	<b>Actividad</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>		
I.1	Selección y capacitación al personal con el cual se trabajará	X	X											Dtor General	Grupo de trabajadores seleccionados
<b>II - Fase</b>	<b>Año 2019-2020</b>	<b>Mes</b>												<b>Dirige</b>	<b>Participa</b>
<b>No</b>	<b>Actividad</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>		
II.1	Perfeccionamiento de la gestión de cobro			X	X	X	X							Dtor General	Direcciones implicadas
<b>III - Fase</b>	<b>Año 2019-2020</b>	<b>Mes</b>												<b>Dirige</b>	<b>Participa</b>
<b>No</b>	<b>Actividad</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>		
III.1	Evaluación periódica a los volúmenes de cuentas por cobrar bajo la nueva modalidad						X	X						Dtor General	Directora Económica J' Dpto. Finanzas

**Fuente:** Elaboración propia

Cada una de estas actividades a realizar posee una serie de acciones que se relacionan a continuación en la **tabla 3.10**.

**Tabla 3.10.** Plan de acciones a realizar para desarrollar la innovación

<b>CAPITULO III: Plan de acción para perfeccionar la gestión de cobro de la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus</b>				
<b>1 - Actividad (Selección y capacitación al personal con el cual se trabajará)</b>		<b>Fecha de Cumplimiento</b>	<b>Dirige</b>	<b>Participa</b>
<b>No</b>	<b>Acciones</b>			
1-1	Presentar la innovación al Consejo de Dirección para su respectiva aprobación.	Julio 8 - Julio 12	Dtor General	Consejo de Dcción Directores de UEB
1-2	Seleccionar el equipo de trabajo que participará en la propuesta de la innovación.	Julio 15 – Julio 19	Dtor General	Dtor Capital Humano Dtor de Economía
1-3	Realizar la capacitación de los trabajadores del equipo de trabajo que lo necesiten.	Julio 22 – Agosto 22	Dtor Capital Humano	Dtor Escuela de Capacitación
<b>2 - Actividad (Perfeccionamiento de la gestión de cobro)</b>		<b>Fecha de Cumplimiento</b>	<b>Dirige</b>	<b>Participa</b>
<b>No</b>	<b>Acciones</b>			
2-1	Realizar reuniones con los trabajadores del Dpto. Jurídico para modificar aspectos de los contratos.	Sept 2- Sept 12	Dtor General	J´ Dpto. Jurídico
2-2	Poner en práctica los nuevos modelos de contrato que emitirá la empresa.	Sept 12 - Sept 18	J´ Dpto. Jurídico	Esp. Dpto. Jurídico
2-3	Realizar un levantamiento con los Dpto. de Contabilidad de las UEB con cuentas por cobrar de los clientes altamente morosos.	Sept 19 - Sept 25	Dtor Económico	J´ Dpto. Contabilidad UEB
2-4	Aplicar lo estipulado en los contratos (reclamaciones y moras), para los impagos siempre que se cuente con la documentación requerida.	Sept 26 – Octub 2	J´ Dpto. Jurídico	Esp. Dpto. Jurídico



2-5	Proponer una plaza de gestor de cobro que a su vez cuente con medio de transporte para sus funciones de trabajo.	Octub 4 - Diciemb 10	Dtor General	Dtor Capital Humano Dtor de Economía Dtor Equipos
<b>3 - Actividad (<i>Evaluación periódica a los volúmenes de cuentas por cobrar bajo la nueva modalidad</i>)</b>		<b>Fecha de Cumplimiento</b>	<b>Dirige</b>	<b>Participa</b>
<b>No</b>	<b>Acciones</b>			
3-1	Monitorear semanalmente el estado de cuentas por cobrar a corto plazo y envejecidas de cada UEB	Diciemb 11 – Enero 10	J' Dpto. Finanzas	J' Dpto. Contabilidad UEB

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.7 Evaluación económica financiera de la innovación propuesta.

La aplicación de la innovación propuesta no requiere de grandes cantidades de recursos, solamente de hacer una buena organización, planificación y preparación de las acciones a emprender. Existiendo el personal calificado que pueda llevar a cabo la implementación de las acciones propuestas que constituyen el eslabón fundamental para el logro de los objetivos.

Los costos de la innovación por concepto de capacitación serían mínimos, puesto que la empresa cuenta con la UEB de Capacitación, la cual como su nombre lo indica llevaría a cabo dichas acciones. Entonces los principales costos estarían relacionados con la propuesta de una plaza de gestor de cobro, puesto que dicha acción requeriría gastos de salario, el compañero sería un Especialista C en Gestión Económica del Grupo X y un salario de 602.00 pesos mensuales. Además se tendría como gastos la adquisición de un vehículo ligero (motocicleta) por un costo no mayor a 1300.00 CUC y 500.00 CUP con el proveedor Servicios Automatizados SA (SASA), para que dicho gestor realice su gestión por toda la provincia con la rapidez y calidad requerida. También están los gastos de combustibles de las reuniones y del vehículo nuevo puesto a funcionar, pero de igual manera sería insignificante dichos costos si lo comparamos con los beneficios que se obtendrían.

Dentro de los beneficios que obtendríamos por la aplicación de la innovación estaría la preparación de personal para garantizar el dominio de la materia y la adquisición de conocimientos. El mayor beneficio estaría en la disminución notable de las cuentas por cobrar y el ciclo de pago, incrementando así la capacidad de pago de la empresa para con sus necesidades de pago, dígase salario, compra de insumos y pagos al presupuesto del Estado. Así como lograr un mejor control interno. .

### **Conclusiones Capítulo III**

La entidad debe proyectarse en función de potenciar su actividad innovadora, prestar mayor atención a la calidad, los costos, el consumo de material, tiempo perdido y el marketing, así como a la falta de financiación. A pesar de esto la entidad se encuentra fortalecida en la diversificación, promueve la capacitación, los fórum de ciencia y técnica y no considera los riesgos como excesivos, ni a la rigidez organizativa capaz de obstaculizar la innovación.

La innovación más factible implementar en la organización teniendo en cuenta que es la de mayor Índice de Impacto – Factibilidad es diseñar un plan de acción para perfeccionar la gestión de cobro de la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus.

Una vez implementada la innovación traerá beneficios para la empresa tales como: la disminución de las cuentas por cobrar y la reducción del ciclo de cobro, así como el incremento de la capacidad de pago de la empresa para afrontar las necesidades inmediatas y futuras. Constituyendo su costo un factor que no obstaculiza la implementación de la misma.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

La revisión de la bibliografía actualizada relacionada con la investigación permitió dar cumplimiento a los objetivos trazados.

El análisis económico - financiero de la entidad demuestra que la misma posee una situación favorable de sus principales indicadores económicos, no así con la financiera, puesto que la empresa no cuenta con la liquidez necesaria para afrontar sus compromisos de pago.

El diagnóstico realizado a partir de la utilización de diferentes técnicas como tormenta de ideas, encuestas, Método Delphi, Diagrama de Pareto y Diagrama Causa Efecto (Ishikawa), permitió determinar las principales debilidades que afectan el funcionamiento de la empresa y detectar que la de mayor incidencia en la entidad es la insuficiente gestión de cobro.

Con la propuesta de la innovación la empresa tendrá beneficios tales como: la disminución de las cuentas por cobrar y la reducción del ciclo de cobro, así como el incremento de la capacidad de pago de la empresa para afrontar las necesidades inmediatas y futuras. Constituyendo su costo un factor que no obstaculiza la futura implementación de la misma.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

Con la propuesta de la innovación se espera tener como resultados:

- ✓ La disminución considerable de las cuentas por cobrar.
- ✓ Disminución del ciclo de cobro a lo pactado en los respectivos contratos.
- ✓ Mejoras en la gestión de los cobros.
- ✓ La empresa obtendrá mayor solvencia financiera para enfrentar sus necesidades de pago.

## **RECOMENDACIONES**

Según los resultados esperados, se recomienda:

1. Implementar de inmediato la innovación propuesta, para enfrentar el problema definido en el presente trabajo.
2. Diseñar un Departamento de Administración de Obras que se encargue de la contratación y la gestión de cobro en la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Estado Financieros de los años 2017-2018 de la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus.
2. VII Congreso del PCC. (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
3. Castro Ruz, Fidel (2010). La Victoria Estratégica. Oficina de Publicaciones del Consejo de estado. La Habana.
4. Decreto No. 281. (2007). Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana.
5. Delgado, M. (2010). Guía de evaluación integrada de la innovación. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana.
6. Materiales docentes del diplomado, I y II Parte.2015.Colectivo de Autores. Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno.
7. Tesinas de las ediciones anteriores del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto N° 281. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, agosto 2007.
8. 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.
9. 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.
10. Hurtado de Mendoza, S. (2003). Criterio de expertos, su procesamiento a través del método Delphy. Consultado en: <http://www.monografia.com>
11. Amat, Oriol. Análisis de Estados Financieros, Fundamentos y Aplicaciones. – España: Tercera Edición, Ediciones Gestión 2002, SA, 1997.
12. Benítez, Miguel Ángel. Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección. – Cuba, 1997.

13. Bernstein, Leopold A. Análisis de Estados Financieros. – España: Ediciones Deusto, 1994.
14. Bolten, Steven E. Administración Financiera. – Universidad de Houston: Editorial Limusa SA Balderas 95.
15. Castro Ruz, Fidel. Informe Central al Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba. – La Habana: Editorial Política, 1986.
16. Colectivo de Autores. El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. – La Habana: Editorial Félix Varela, 1999.
17. Fernández Cepero, Manuel de J. Contabilidad Moderna II. Valuación y Clasificación de los Estados Básicos. – Cuba: Primera Edición, Ediciones UTEHA, 1942.
18. Guajardo, Gerardo. Contabilidad Financiera. – México: Segunda Edición, 1984.

## ANEXO

Organigrama de la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus.

