



Universidad de Sancti Síritus José Martí Pérez
Facultad de Ciencias Técnicas y Empresariales
Departamento de Finanzas y Economía

Título: Plan de acción para la diversificación de las ofertas gastronómicas en la Sucursal CIMEX Sancti-Spiritus.

Autor: Yandi Ramirez Ruíz.

Tutor: Lic Leonor de la C. Nuñez Rojas

Sancti Spíritus, Marzo 2019.



RESUMEN

La Sucursal CIMEX Sancti Spíritus es una de las empresas comercializadoras del territorio con mayor representatividad en el mercado, la oferta de productos y servicios con un elevado nivel de calidad constituye su misión, sin embargo la calidad precisamente viene a ser un talón de Aquiles que atenta contra su competitividad, aunque la sucursal ha trabajado logrando buenos niveles de eficacia, perduran deficiencias en las cuales se ha proyectado el siguiente trabajo que centra el problema a resolver en cómo diversificar las variedades de productos que hoy se ofertan en la sucursal, enmarcado fundamentalmente en el centro de elaboración que suministra a las unidades gastronómicas. Teniendo como objetivo general el desarrollo de un Plan de acción para la diversificación de las ofertas gastronómicas en la Sucursal CIMEX Sancti-Spiritus.

Los principales resultados alcanzados fueron: La innovación aplicada permiten establecer acciones para la diversificación de nuevos productos al mercado incidiendo en una mayor satisfacción de los clientes tanto internos como externos, demostrando su contribución en el incremento de los resultados económicos, financieros y comerciales de la unidad, en correspondencia con la política de implementación de los Lineamientos emanados del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba y el cumplimiento de los objetivos propuestos en la presente investigación.



RESUMEN

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA SUCURSAL

4

CIMEX SANCTI SPÍRITUS

1.1 Características generales de la organización

4

1.2 Análisis Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus .

15

1.3 Identificación y fundamentación de las cinco debilidades principales de la

27

Sucursal CIMEX Sancti Spíritus

1.4 Identificación de los indicadores que fundamenten el análisis de las causas

34

1.5 Análisis de la relación entre los lineamientos de la Política Económica

36

y Social del Partido y la Revolución y las 5 debilidades identificadas

1.6 Conclusiones del Capítulo

37

CAPÍTULO II: PROYECCIÓN DE SOLUCIONES EN LA SUCURSAL CIMEX SANCTI SPÍRITUS EN CORRESPONDENCIA CON LA INNOVACIÓN

38

SELECCIONADA

2.1 Análisis de las posibles innovaciones a realizar en la organización en relación

38

con las debilidades identificadas

2.2 Selección y fundamentación de la innovación a llevar a cabo

42

2.3 Desarrollo de la innovación propuesta

44

2.4 Indicadores de impacto propuestos para medir la innovación desarrollada

48

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

49

2.6 Evaluación económica – financiera de la solución propuesta

50

2.7 Conclusiones del Capítulo

51

CONCLUSIONES

52

RESULTADOS ESPERADOS

53

RECOMENDACIONES

54

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS



INTRODUCCIÓN

Los alimentos como necesidad vital para la existencia humana, requieren de un especial cuidado.

Desde sus inicios el hombre ha tenido que enfrentarse a la búsqueda y obtención de alimentos para su subsistencia, a medida que ha evolucionado se ha hecho más necesario la conservación de los mismos. Hoy en día esta necesidad se hace más notoria, el ritmo acelerado de la vida y el cambio de los hábitos de los consumidores en su tendencia al aumento del consumo de los productos congelados, semielaborados y frescos, ha transformado e impulsado el papel de la logística para el segmento de los productos alimenticios. Seguir el flujo de estos productos desde su origen hasta el cliente es decisivo para el desarrollo de cualquier empresa comercializadora.

Los alimentos son esenciales para el crecimiento y desarrollo del hombre, puesto que constituyen la fuente tanto de energía como de su reposición de tejido. Desde el punto de vista de su conservación un alimento puede ser considerado como una mezcla más o menos compleja de cuatro constituyentes fundamentales (carbohidratos, proteínas, grasa y agua), más otros constituyentes minoritarios (vitaminas y minerales).

Con el lanzamiento previo en la Feria Internacional de La Habana en 1994 y la inauguración a finales de ese año de la primera cafetería El Rápido en 15 y L, en La Habana, se inició el desarrollo de la gastronomía de CIMEX, con la creación de la Cadena de Cafeterías El Rápido, la que tuvo un vertiginoso crecimiento siguiendo un principio básico: calidad y rapidez en el servicio. La cadena de cafeterías El Rápido fue pionera en el servicio de comidas rápidas en Cuba, produjo un impacto importante en la gastronomía cubana y se posicionó como líder en el mercado extra hotelero.

La marca “El Rápido” ha sido reconocida como la de mayor grado de notoriedad en la gastronomía extra hotelera cubana, según estudios de notoriedad de marcas realizados en el país en el 2007 y 2010. La mayoría se encuentra en las ciudades más importantes y en zonas céntricas y turísticas. Muchas son instalaciones



independientes con diferentes soluciones constructivas, otras se encuentran en Centros comerciales o en instalaciones de Servi centros, con una imagen comercial integrada a este tipo de actividades.

En la gastronomía de CIMEX la marca El Rápido se encuentra registrada (con protección legal ya que posee la propiedad exclusiva).

En el año 2017 las ventas de alimentos elaborados representaron el 5.1 % del total de las ventas de gastronomía, alcanzando en el 2018 solo el 3.5%. Las causas fundamentales estuvieron dadas por: imprecisiones en los pedidos al Centro de Elaboración; afectaciones con los potes para la producción de espaguetis; desabastecimiento de mostaza, ketchup, pepinillo y encurtidos; rotura de aires acondicionados e insuficiente plan de energía eléctrica para su utilización; rotura reiterada de equipos para la elaboración y también para la conservación de alimentos; afectaciones con los insumos indispensables para la venta, entre otros. Estas afectaciones incidieron de manera directa en la pérdida de mercado y en la estabilidad en el puesto de trabajo del personal especializado.

Todo lo anterior caracteriza la **situación a resolver** que dio origen a esta investigación de la cual se deriva el siguiente problema a resolver: ¿Cómo diversificar la oferta de productos elaborados en la Sucursal Cimex Sancti Spiritus?

El **objetivo general** diseñar un plan acción para diversificar la oferta de productos elaborados en la Sucursal Cimex Sancti Spiritus, que contribuya al incremento de las ventas en la entidad.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar la situación actual de la Sucursal Cimex Sancti Spiritus, a través de técnicas utilizadas en el diplomado e identificar las principales debilidades que inciden en el desarrollo estratégico de la entidad.
2. Seleccionar la propuesta de innovación que contribuya a diversificar la oferta de productos elaborados en el Sucursal Cimex Sancti Spiritus.

La estructura del trabajo consta de dos capítulos: un primer capítulo de diagnóstico, donde se exponen las características generales de la organización, el análisis económico- financiero, la identificación y



fundamentación de las debilidades fundamentales de la empresa y el vínculo con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. El segundo capítulo contiene la fundamentación y selección de la innovación propuesta para dar solución al problema a resolver planteado, fundamentando cada una de las etapas, fases que la componen así como las herramientas en cada uno de los casos, el empleo de diferentes matrices que fundamentan técnicamente la selección adecuada desde diferentes puntos de vistas y finalmente el diseño de un plan de mejora y la evaluación económico-financiera de la innovación. Complementan el trabajo la relación bibliografía utilizada, destacando los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y los materiales docentes del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial, además de un grupo de anexos necesarios.



CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA SUCURSAL CIMEX SANCTI SPÍRITUS

En el presente capítulo se realiza una panorámica general de la organización y se efectúa un análisis económico de la Sucursal entre los años 2017 y 2018. Además se identifican y fundamentan las cinco debilidades de mayor impacto en la organización con relación al problema planteado estableciendo la relación de estas con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

1.1. Características generales de la organización

Mediante el Acuerdo Quincuagésimo Noveno de la Asamblea General de Accionistas de la Sociedad Cubana Corporación CIMEX S.A. efectuado el 15 de diciembre del 2004 se acordó constituir una Sucursal de la Sociedad Anónima Cubana Corporación CIMEX S.A. en Sancti Spíritus, siendo protocolizado mediante Escritura Notarial No. 68/2005 ante la Licenciada Bárbara Rodríguez Gándara, Notaria de Consultoría Jurídica Internacional S.A, y que posteriormente, mediante Acta de Protocolización No. 1768, de fecha 29 de diciembre de 2006, de la Notaria Carmen Alicia Pérez Díaz, le fuera aprobado el cambio de domicilio sito en Avenida de los Mártires esquina a Circunvalante, olivos I, municipio y provincia Sancti Spíritus. Cuenta con una red de Comercio Minorista dedicados a las ventas al detalle, en las especialidades de: Tiendas, Serví centros, Fotografías y Cafeterías, que se extienden a todos los Municipios de la Provincia. Comprende además servicios mayoristas de Tienda, así como de talleres especializados para la prestación de servicios de reparación y mantenimiento de equipos e instalaciones.

Los siguientes instrumentos legales: Escritura Pública No. 70, de fecha 11 de febrero de 2014 y la Resolución No. 37/14 del Presidente de Cimex, de fecha 21 de marzo de 2014, especifican lo relativo al Objeto Social y las actividades secundarias, eventuales y de apoyo para el Grupo Empresarial CIMEX, lo que se describe de la manera siguiente:

1. Importar y exportar productos y servicios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.



2. Almacenar, transportar y comercializar productos alimenticios y no alimenticios, tanto importados como adquiridos en el mercado nacional.
3. Prestar servicios gastronómicos y recreativos con espectáculos asociados, así como tintorería, lavandería, integrales de fotografía y videos, de impresión, distribución y suscripción de señal de televisión.
4. Brindar servicios de hospedaje de sitios, aplicaciones informáticas y soluciones integrales; de proyecto, instalación, montaje, reparación y mantenimiento de equipos, líneas, bienes, sistemas y redes.
5. Brindar servicios de promoción y publicidad.

Misión

La Sucursal Sancti Spíritus comercializa de forma mayorista y minorista productos y servicios, para satisfacer las crecientes necesidades de nuestros clientes, con: soportes tecnológicos de avanzada, alta credibilidad nacional, una calidad renovada y un capital humano que se distingue por su profesionalidad, compromiso, honradez y disciplina.

Visión

La Sucursal Sancti Spíritus tiene el liderazgo en la comercialización mayorista y minorista de bienes y servicios en el territorio con un alto grado de satisfacción de nuestros clientes y trabajadores con un sistema integrado de gestión.

Para el logro de estos objetivos la empresa contó con una plantilla de cargos aprobada para el 2018 de 1236 trabajadores, de ellos 863 corresponden a la categoría ocupacional de Servicios (70%), 118 a la categoría Operario (9.8%), 201 a la categoría Técnico (16.2%) y 50 a la categoría Cuadros (4%). Al cierre del año concluye con un físico de 1194 trabajadores, de ellos 584 Hombres y 610 Mujeres, el 51% posee Nivel medio superior y el 12 % son universitarios. Con respecto a las edades el 32% se encuentra entre 21 y 30 años, el 27 % entre 31 y 40 años y el 23 % entre 41 y 50 años, a continuación en la figura 1.1 se representa gráficamente las diferentes categorías del personal, además se observa en la figura 1.2 la Estructura Organizativa de la Sucursal donde se evidencia la posición que ocupa cada Gerencias, grupos y Unidades Empresariales de Base.

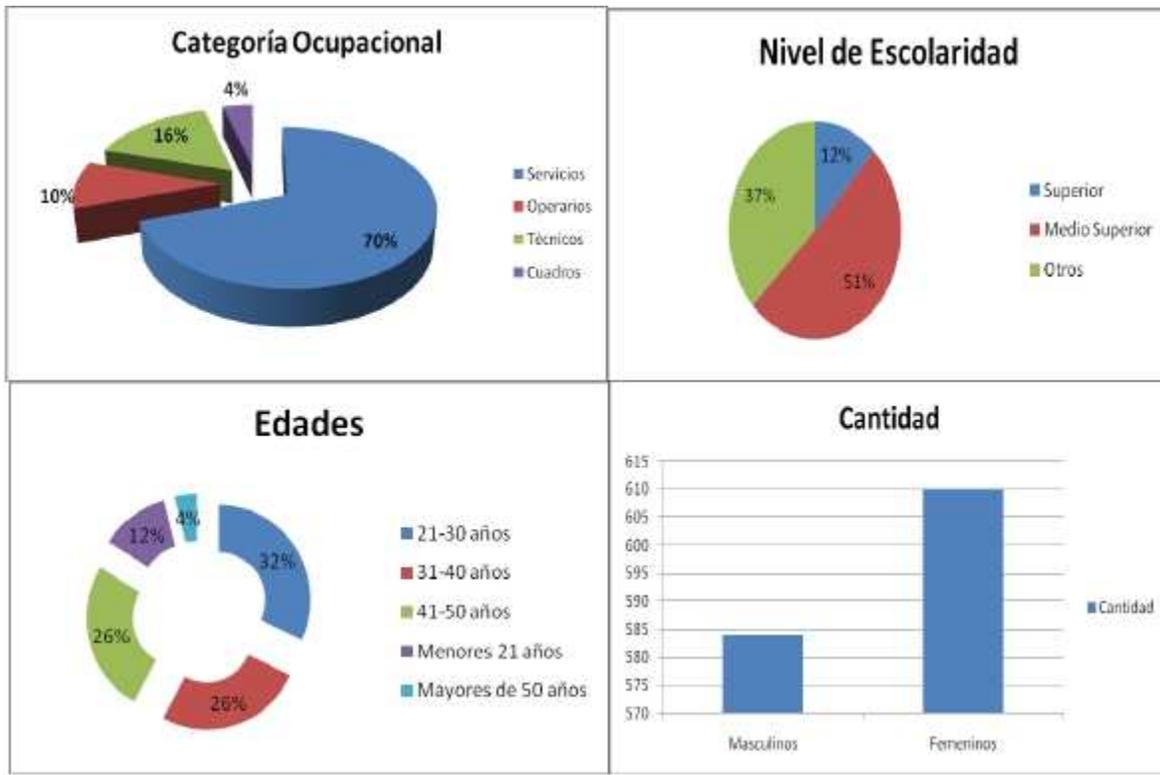


Figura 1. Estructura de Trabajadores. Fuente: elaboración propia.

SUCURSAL SANCTI SPÍRITUS (1236)

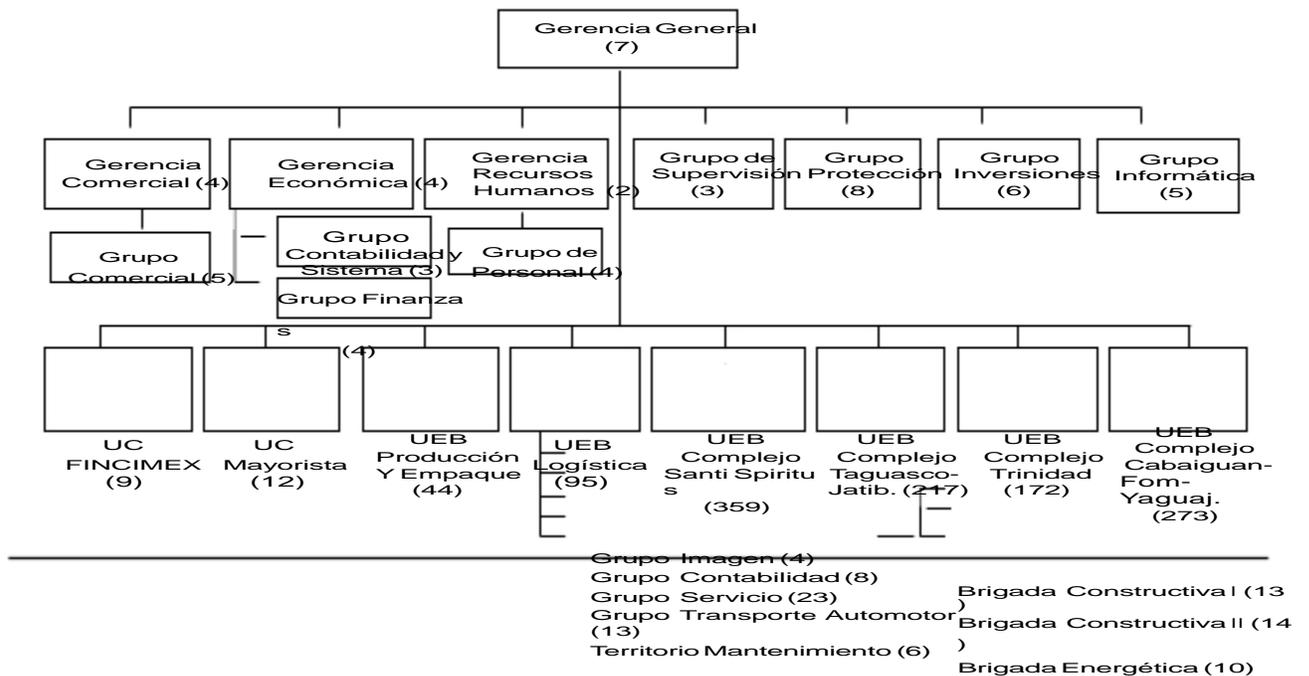


Figura 1.2. Estructura de la Sucursal. Fuente de Elaboración propia

A continuación mostramos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



Fortalezas

1. Pertenecer a Sistema Empresarial de la FAR.
2. Desarrollo tecnológico e informático que impacta positivamente en la toma de decisiones empresariales.
3. Sistema contable financiero en tiempo real y existencia de manuales y procedimientos actualizados.
4. Representación de CIMEX en todos los municipios del territorio.
5. Contar con trabajadores competentes y con experiencia.

Oportunidades

1. Introducción de cambios en la política económica, financiera y monetaria.
2. Incremento de las ventas de bienes en la red minorista a través de tarjetas magnéticas.
3. Incremento de las remesas familiares y del turismo.
4. Flexibilización de la política de precios y del manejo de los inventarios.
5. Incremento de la demanda por la diversificación de formas de gestión de la propiedad social.

Debilidades

1. Poca diversidad de ofertas de productos y servicios.
2. Incumplimientos en los planes de mantenimientos de equipos tecnológicos y de refrigeración.
3. Inestabilidad de la disponibilidad de insumos para la realización de la venta.
4. Baja motivación del personal por los sistemas de pago diseñados.
5. Falta de capacitación de los trabajadores en los puestos de trabajo.

Amenazas

1. La crisis económica mundial y los efectos del bloqueo que aumentan el costo de los productos que se importan.
2. Inestabilidad e incumplimiento en la entrega y baja calidad de los productos, servicios y materias primas de los proveedores nacionales.



3. Carencia de fuerza constructora en la provincia para enfrentar el desarrollo futuro de la Sucursal.
4. Aumento sustancial de la competencia en las nuevas formas de gestión de la actividad del sector no estatal.
5. Falta de integración y lentitud en los procesos asociados a la cadena de suministro.

Para evaluar la posición estratégica de la Sucursal utilizamos la Matriz DAFO teniendo en cuenta un rango de impacto de 1 a 3:

Tabla 1.1. Nivel de Impacto.

Numero de impacto	Nivel de impacto
3	Alto
2	Medio
1	Bajo

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 1.2. Análisis estratégico de la Sucursal Cimex Sancti Spiritus.

Matriz DAFO.		Oportunidades					Amenazas					Total
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Fortalezas	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	14
	2	3	3	3	3	3	2	1	1	2	2	23
	3	3	2	1	1	2	1	1	1	2	1	15
	4	3	3	3	2	3	1	1	1	2	1	20
	5	3	3	2	2	3	1	1	1	2	1	19
Debilidades	1	2	3	3	3	3	1	1	1	2	2	21
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	3	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	19
	4	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	20
	5	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	20
Totales		26	25	23	24	25	11	10	10	15	12	181

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de los Impactos:



Total de impactos – 181

Tabla 1.3. Cuadrantes según el nivel de Impacto.

Cuadrantes	Impacto	%
I Ofensiva MAXI - MAXI	60/181	33.15
II Defensiva MAXI - MINI	31/181	17.13
III Adaptativa MINI -MAXI	63/181	34.81
IV De supervivencia MINI -MINI	27/181	14.92

Fuente: Elaboración Propia.

Según los resultados alcanzados podemos decir que la posición estratégica actual de la empresa es adaptativa pues se encuentra en el III Cuadrante (Mínimo-Máximo) se necesitan estrategias que potencien minimizar la baja motivación del personal por los sistemas de pago diseñados y la falta de capacitación de los trabajadores en los puestos de trabajo, principal problema estratégico de la organización que le impide aprovechar las oportunidades del entorno en el cual se desenvuelve.

Por lo que se definen los objetivos de trabajo para el año 2017, con las siguientes áreas de resultados claves:

ARC # 1: Responsabilidad social

Objetivo estratégico: Fortalecer el papel de la organización en el cumplimiento de la responsabilidad social, el enfrentamiento a las ilegalidades, el respeto al medio ambiente y el compromiso con la defensa y la defensa civil.

Objetivos específicos

1- Mantener un nivel de preparación adecuada, para garantizar el cumplimiento de las medidas del sistema de seguridad y protección, de la defensa y la defensa civil.

2-Fortalecer el Control Interno.

3-Elevar la eficacia de los sistemas de gestión de la calidad y Ambiental.

ARC # 2: Gestión económica-Financiera



Objetivo estratégico: Lograr un crecimiento sostenido de los resultados económicos, sobre la base de explotar al máximo las potencialidades que brinda la infraestructura, la tecnología y el capital humano de que se dispone.

Objetivos Específicos:

3. Lograr un crecimiento de los ingresos totales superior al 1%.
4. Cumplir el plan de aportes del año.
5. No tener cuentas por cobrar ni por pagar vencidas.
6. Elevar la eficiencia en la gestión de los inventarios totales, con un ciclo de rotación inferior a los 41 días.
7. Mejorar la eficiencia y eficacia del proceso comercial.

ARC No. 3: Gestión de los Recursos Humanos.

Objetivo estratégico: Consolidar en los trabajadores una actitud positiva en el logro de los valores declarados por la organización, incrementando la eficiencia y eficacia en la Gestión del Capital Humano, creando un adecuado ambiente de trabajo donde cada cual sepa por qué y para qué trabaja y disfrute trabajando.

Objetivos Específicos:

1. Lograr una productividad anual por valor agregado de 22171 Pesos.
2. Lograr una correlación salario medio productividad por valor agregado menor que 1.
3. Incrementar la eficiencia y eficacia de la Gestión del Capital Humano.
4. Lograr un índice de 3.3 en la evaluación de la satisfacción del cliente interno.
5. Lograr evaluaciones de bien en el 97% de las acciones de capacitación.

ARC No. 4: Gestión de Comercialización de bienes y servicios

Objetivo estratégico: Perfeccionar el funcionamiento del proceso de comercialización de bienes y servicios sobre la base del empleo de tecnologías de avanzada, calidad, diversidad y oportunidad, basado en las necesidades y expectativas de los clientes para lograr su satisfacción.

Objetivos Específicos:

1. Elevar la eficiencia en la gestión de los inventarios para la venta.
2. Lograr un ciclo de rotación de los inventarios para la venta de 36.05 días.



3. Potenciar la explotación de las capacidades instaladas.
4. Elevar la eficiencia en la gestión comercial.
5. Mejorar la eficacia en la gestión comercial.
6. Lograr evaluaciones de bien (índice de 4) en la satisfacción de los clientes externos.

ARC No. 5: Gestión Logística

Objetivo estratégico: Lograr la satisfacción de los requerimientos de la cadena de suministros y asegurar el mantenimiento de la infraestructura de la organización.

Objetivos Específicos:

1. Garantizar el mantenimiento y desarrollo de la infraestructura constructiva y tecnológica.
2. Fortalecer el sistema de uso racional de la energía y el transporte.

ARC No. 6: Gestión Informática

Objetivo estratégico: Perfeccionar el funcionamiento de los sistemas y servicios informáticos en las entidades con una infraestructura adecuada al avance de las TIC.

Objetivos Específicos:

1. Disponibilidad de la Infraestructura informática.
2. Migración del sistema contable financiero a una plataforma certificada.
3. Migración de las plataformas obsoletas a plataformas que permitan actualización y/o mejora.

La Sucursal tiene una organización formal de la gestión logística que contribuye directamente al logro de adecuados niveles de servicio al cliente y bajos costos. El logro de este objetivo se hace a través de alcanzar un desarrollo de la logística de acuerdo a los requerimiento que exige el mercado, se caracteriza por jugar un papel de integración de las actividades que tienen que ver con el aseguramiento de un flujo dirigido a suministrar al cliente los productos o servicios. Para ello centra su actividad en realizar la coordinación de las actividades siguientes:

- ✓ Almacenaje.
- ✓ Despacho.
- ✓ Aprovisionamiento.



- ✓ Compras.
- ✓ Economía material.
- ✓ Transporte externo.
- ✓ Transporte interno.
- ✓ Distribución.
- ✓ Tratamiento y atención de los pedidos.
- ✓ Reciclable de residuos y de los productos desechados
- ✓ Planificación
- ✓ Control
- ✓ Información y comunicaciones.
- ✓ Finanzas.
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Ventas.
- ✓ Protección del medio ambiente.

Esto no significa que la Logística de conjunto con la Gerencia Comercial, asuma la gestión de cada una de las actividades anteriores, pero se encarga de realizar la coordinación de las variables de cada una de ellas que garantizan soluciones integrales. El sistema logístico de la empresa se caracteriza por mantener un carácter abierto, o sea mantiene una adecuada utilización de las relaciones con unidades en el entorno que le permita obtener productos y servicios con alta eficiencia. Se elaboran, controlan y ejecutan planes logísticos a través de los cuales se realiza la planificación de los inventarios, las compras, las recepciones de productos, las transportaciones, los servicios a recibir de terceros, la distribución y el servicio a los clientes. Ello le permite mejorar la competitividad de la Sucursal.

A continuación mostramos la caracterización y descripción de la Sucursal, enfocado en el proceso clave de Comercialización, utilizando el Modelo de Aseguramiento de Proceso (MAP):



Entorno Social, Político,
Económico y del medio
ambiente

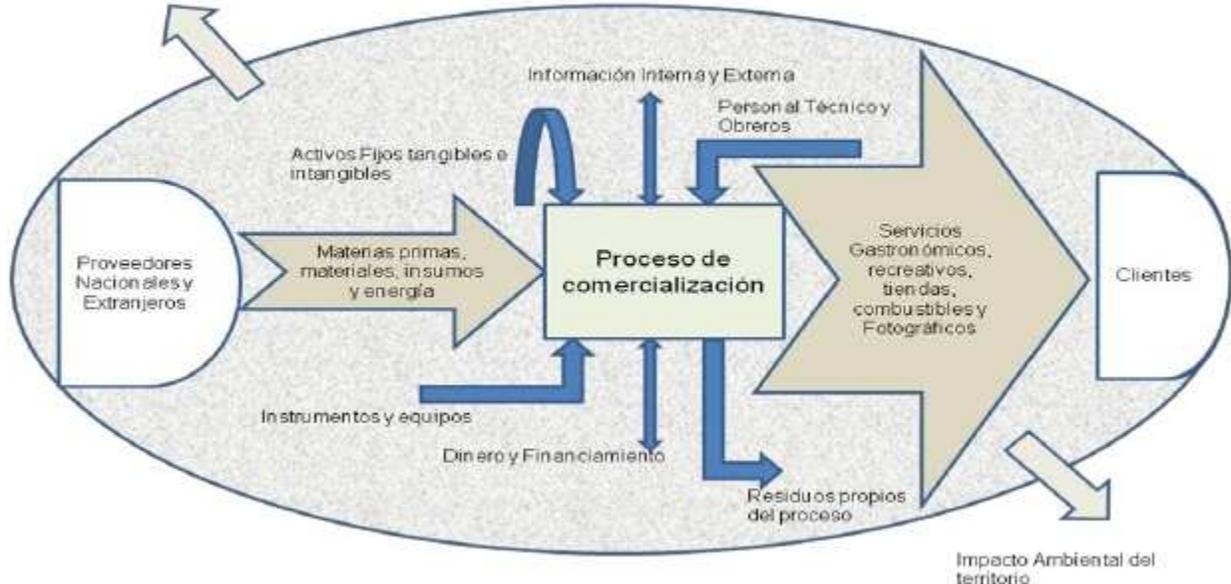


Figura 1.3. Modelo de Aseguramiento de Proceso: Elaboración propia

Identificación de los elementos que lo componen:

Entorno: La Sucursal tiene bien identificada las principales barreras que le impone el entorno para el desarrollo de la logística a través de un estudio sistemático de mercado y en consecuencia enfocar un plan estratégico para eliminar o compensar la influencia de dichas barreras sobre sus rendimientos de forma tal que garantice ventajas competitivas y alcance altos niveles de rendimiento. Existe gran influencia del organismo superior, Grupo Empresarial CIMEX, GAE, Organismos Centrales del Estado, CITMA, MINCIN, OTN, PCC, Gobierno, a través de las regulaciones establecidas como: leyes, decretos leyes, resoluciones, normas técnicas y la competencia. Además de los sistemas bancarios y tributarios.

Proveedores: Con los proveedores existe una coordinación sistemática de los programas de producción con los programas de suministros, existe intercambio de información sistemática con ellos. Existen políticas, procedimientos, estándares y planes de coordinación de mejoras con los proveedores. Dentro de los principales proveedores nacionales podemos citar a: Empresa comercializadora de la Industria Ligera, UEB Conservas y Otros, UEB Cemento Siguaney, APICUBA, UEB Torrefactora Ciego de Ávila, Industria Molinera de la Habana S.A, Empresa



Mixta CORALAC S.A, Alimentos y Bebidas La Estancia, Empresa Mixta Habana Club Internacional, Empresa Mixta CORACAN, UEB CONFRUVE, Cubagro S.A, Empresa Mixta Los Portales, CUPET, etc., y dentro de los proveedores internacionales los correspondientes a China, Brasil, Panamá, etc.

Materias primas, materiales y energía: Se establecen contratos con los diferentes proveedores suministradores de materias primas, productos e insumos necesarios. El proceso comienza con el conocimiento de los saldos de productos existentes en cada proveedor nacional, UEB Centro de Producción y Empaque, en las Bases de Almacenes de CIMEX, luego con la transportación contratada y con los medio de transporte propios de la Sucursal se trasladan, donde estas son recepcionada y almacenadas, para que posteriormente sean enviadas hacia los piso de venta mediante transferencias de salidas. La energía utilizada es la Energía Eléctrica contratada con la OBE.

Activos: Los activos para desarrollar el proceso se adquieren a través de los planes de inversiones y se distribuyen atendiendo a las necesidades planificadas, una vez en explotación se planifican los mantenimientos para garantizar su vida útil para lo que se hace necesario adquirir las piezas de repuesto. Los activos tangibles más importantes en este proceso son los informáticos, equipos tecnológicos, equipos de refrigeración, medios de transporte y mobiliario.

Información: Para ejercer la función de gestión logística se hace un amplio uso efectivo de la tecnología de información tales como:

- ✓ Computadoras.
- ✓ Redes.
- ✓ Tecnologías del código de barras.
- ✓ Intercambio electrónico de datos
- ✓ Uso de correo electrónico.
- ✓ Captación automática de datos.

Además la información es ampliamente compartida por todo el personal que necesite saber el estado del sistema logístico para poder tomar decisiones acertadas y oportunas. Existe un control automatizado basado en modelos integrados de gestión de todos los inventarios de materias primas, materiales,



repuestos, productos intermedios y productos terminados con cuyo apoyo se logra un rápido despacho, que garanticen poder cumplir con la demanda y lograr una alta rotación de los surtidos almacenados que evite excesos y obsolescencia de inventarios. Para el tratamiento de cada una de las actividades que se coordinan por la logística se emplean software para el tratamiento de la información y la ayuda a la toma de decisiones. Se logra un nivel de integración de los sistemas informáticos al menos entre las actividades de pedidos, pronósticos de demandas, planificación, compras, facturación, control de inventarios, ventas, costos, sistemas de indicadores. Las decisiones que toman los directivos se apoyan en los resultados obtenidos utilizando diferente software.

Personal: La Sucursal cuenta con el personal necesario, con un nivel de formación general satisfactoria y una formación especializada en logística de acuerdo a su función. Existe un programa de formación que abarca a todo el personal donde cada trabajador al menos recibe una cantidad de formación o desarrollo profesional, existe una evaluación del desempeño de cada trabajador de forma trimestral y una anual de donde parte su programa de formación anual.

Instrumentos y equipos: Se emplean como instrumentos y equipos de trabajo: Horno eléctrico, Horno microwave, Freidora, Cafetera eléctrica, Nevera de mantenimiento, Exhibidores verticales, pesas de comprobación, probadores de bombillos, pilas, memorias externas, etc.

Dinero y Financiamiento: Durante el análisis del plan de gasto de la Empresa se consideran los presupuestos para las diferentes partidas de gastos, el Flujo de Caja nos permite ir evaluando operativamente su ejecución e ir ejecutando las diferentes obligaciones de pago tales como: el pago del salario de los trabajadores y otros necesario para el correcto funcionamiento del centro.

Residuo: Durante el proceso se originan residuos como grasas, desperdicios de materias primas, envases de cartón, papel, plásticos, sacos de nylon, envases de cristal, etc. Para asegurar su tratamiento ya sea como desperdicio o reciclándolo se necesita concebir su transportación, almacenaje y tratamiento final. Existen contratos con materia prima para su recogida, con comunales para la recogida del



resto de los desperdicios y en el caso de los residuos grasos estos son recogidos a través de trampas de grasas.

Servicio: Se mantiene organizado un sistema de registro del nivel de servicio al cliente, sus reclamaciones y sugerencias. Esto sirve como base a una activa gestión de mejoras del servicio al cliente sobre la base de lograr una adecuada diferenciación de los clientes. Además se satisfacen sistemáticamente los siguientes indicadores:

- ✓ Ritmo de crecimiento de los ingresos anuales.
- ✓ Un ritmo de crecimiento de las ganancias
- ✓ Crecimiento del mercado
- ✓ Aumento de la cuota del mercado.
- ✓ Crecimiento de la productividad y el salario medio.

Los productos finales son destinados a la población en general.

Se observa un decrecimiento de las ofertas gastronómicas en la sucursal debido a carencias de algunas materias primas para la elaboración, lo cual inciden en el posicionamiento de la empresa en un mercado cada vez más competitivo donde la competencia surgida con las nuevas formas de empleo, donde el sector cuentapropistas demuestra un alce en las ofertas y servicios que brindan, con connotado índice de calidad y amplia cobertura en las satisfacción al cliente.

1.2. Análisis Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus en el período 2017-2018.

Los cuadros y dirigentes cubanos deben enjuiciar las causas y los 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 económica y financiera (capacidad de obtener utilidades y capacidad de pago).

La contabilidad tiene la misión de suministrar datos a la dirección de la empresa para poder realizar el proceso de planeación, administración y gestión, además de la información a todos los usuarios, tanto internos como externos. La importancia del dato contable ha asumido mayor peso en la medida en que se



han perfeccionado las teorías de la dirección científica, la cual exige un flujo de información veraz y precisa. Además, el desarrollo de la informática en el mundo actual ha transformado la faz externa de la contabilidad; no así la interna, que está dada por sus conceptos contables. Este proceso ha permitido el manejo de un número mayor de datos con gran fiabilidad.

El análisis económico-financiero, también conocido como análisis de estados financieros, análisis contable o análisis de balances, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa, con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. Sirve a la dirección de la empresa para tomar decisiones internas, que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, a la vez saca provecho de los puntos fuertes para lograr los objetivos trazados.

Podemos afirmar que el análisis continuo permite conocer el estado en que se encuentra la empresa y su posible evolución, además de garantizar a la administración de la misma, una salud económica y financiera favorable.

Diagnóstico Económico Financiero

El presente análisis se apoya en el Estado de Situación y Estado de Resultado de la Sucursal de los años 2017 y 2018, en los mismos se comparan ambos años, tomando como base el 2017, para determinar las variaciones (aumentos o disminuciones) entre un período y otro. En esencia determinar la diferencia, de manera absoluta, entre el valor de un periodo y otro y determinar el porcentaje que representa dicha variación con respecto al año base, este último cálculo nos brinda el incremento porcentual de un año por encima del anterior (o la disminución).

La siguiente tabla muestra el comportamiento de los principales indicadores de eficiencia, comparando los resultados del 2018, con respecto al 2017 y al Plan aprobado para el año 2018, esto queda sustentado en el Estado de Resultado.



Tabla 1.4. Estado de Resultado TOTAL (UM. Miles).

Indicadores	Acumulado						
	2017	Plan 2018	Real 2018	Variaciones			
				Cumplimiento		Crecimiento	
				%	Valor	%	Valor
INGRESO	97,600.9	82,557.4	92,678.8	112.3	10,121.4	95.0	(4,922.2)
COSTO	71,252.9	56,781.1	63,418.6	111.7	6,637.6	89.0	(7,834.3)
GASTO	15,091.9	15,796.1	17,238.1	109.1	1,442.0	114.2	2,146.2
UTILIDAD NETA	11,256.1	9,980.2	12,022.0	120.5	2,041.8	106.8	765.9
Índice de Costo	73.00	68.78	68.43	99.5	(0.35)	93.7	(4.57)
Índice de Gasto	15.46	19.13	18.60	97.2	(0.53)	120.3	3.14
Tasa de Ganancia	11.53	12.09	12.97	107.3	0.88	112.5	1.44
Índice de Costo + Gasto	88.47	87.91	87.03	99.0	(0.88)	98.4	(1.44)
Valor Agregado Bruto (VAB)	////////	23,420.3	28,896.2	123.4	5,475.9	////////	////////
Índice de Salario / VAB	////////	0.2900	0.2898	99.93	(0.0002)	////////	////////

Fuente: Balance General Sucursal CIMEX Sancti Spiritus.

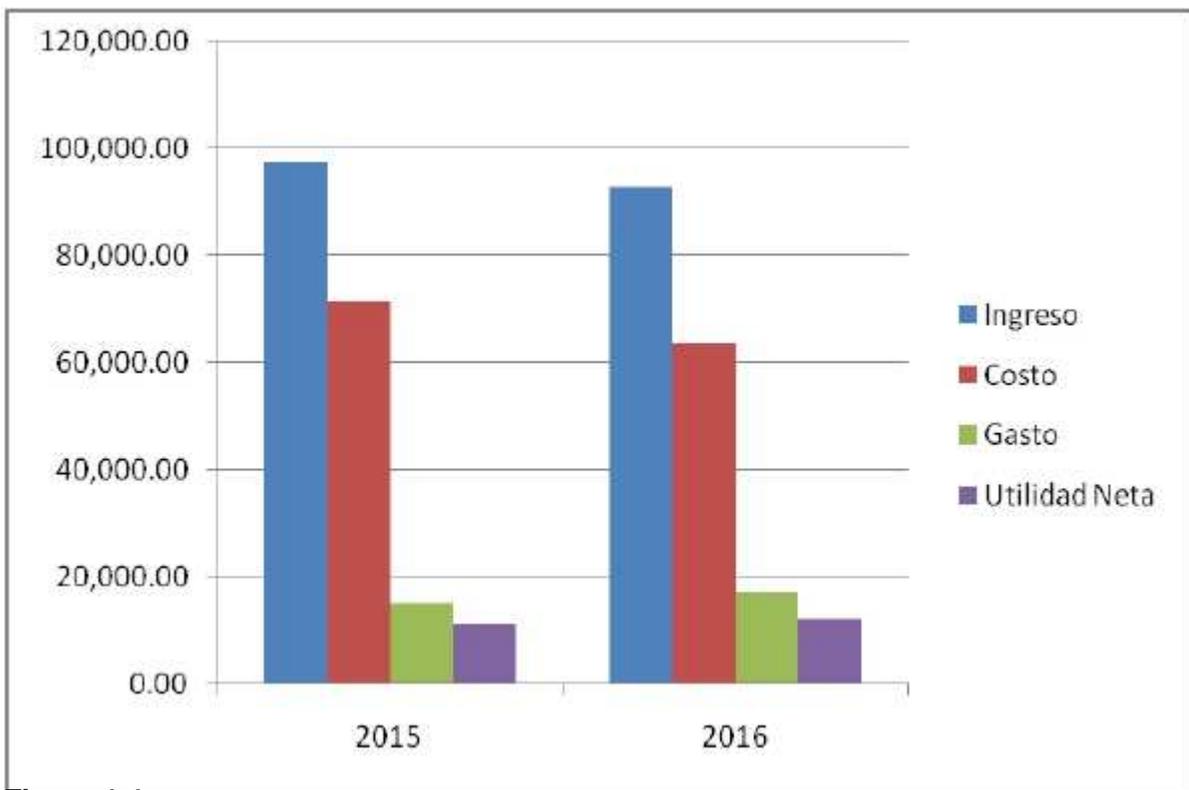


Figura 1.4. Resultados de la Sucursal: Elaboración propia

En el 2018 se alcanzaron **ingresos totales** ascendentes a 92 millones 678 mil 800 pesos, sobre cumpliendo por 10 millones 121 mil 400 pesos, al alcanzar 112.3% del plan. Se decrece en un 5%, dada la disminución del precio del combustible. El 66% de los ingresos se realizan en CUC.



Tabla 1.5. Estado de Resultado TOTAL (UM. Miles).

INGRESOS	2017	Plan 2018	Real 2018	Variaciones			
				Cumplimiento		Crecimiento	
				%	Valor	%	Valor
Total	97,600.9	82,557.4	92,678.8	112.3	10,121.4	95.0	(4,922.2)
Ingresos en CUC	53,000.1	51,416.3	60,729.8	118.1	9,313.5	114.6	7,729.7
Ingresos en CUP	44,600.8	31,141.1	31,948.9	102.6	807.9	71.6	(12,651.9)

Fuente: Balance General Sucursal CIMEX Sancti Spiritus.

El 97% de las ventas de la Sucursal sin tener en cuenta los impuestos sobre estas se concentra en cuatro actividades en el 2018: combustibles, mercancía minorista, gastronomía y mercancía mayorista. Al comparar por trimestres ha ocurrido un desplazamiento favorable hacia las ventas de mercancías minorista y mayorista, así como hacia la gastronomía, en detrimento de la actividad de combustible, como consecuencia de la baja de los precios de estos. Ver gráficos continuos.

La dinámica entre los ingresos y los costos es favorable hasta el cierre del periodo, ya que el porcentaje de sobre cumplimiento de los ingresos (103.5%) es superior al porcentaje de sobre ejecución de los costos (102.3%).

En cuanto a los Gastos, hasta el cierre del mes de diciembre de 2017 se ejecutan los gastos al 100.4% de lo planificado (13 millones 394 mil 400 pesos), con una sobre ejecución de 57 mil 100 pesos, pero por debajo del porcentaje de sobre cumplimiento de los ingresos en un 3.1%.

La ganancia neta total en el año ascendió a 12 millones 307 mil 400 pesos, sobre cumpliéndose por un millón 701 mil 100 pesos, al alcanzar el 116% de lo planificado.

El 97% de los ingresos de la Sucursal sin tener en cuenta los impuestos sobre las ventas minoristas se concentra en cuatro actividades en el transcurso del año: combustibles, mercancía minorista (CUC + CUP), gastronomía y mercancía mayorista. Por trimestre ha ocurrido un desplazamiento favorable hacia la venta de mercancía minorista, de un 26% que representaban en el primer trimestre hacia un 28% en el cuarto, en detrimento de las ventas combustible que vario de un 67% a un 59% dentro de la estructura.

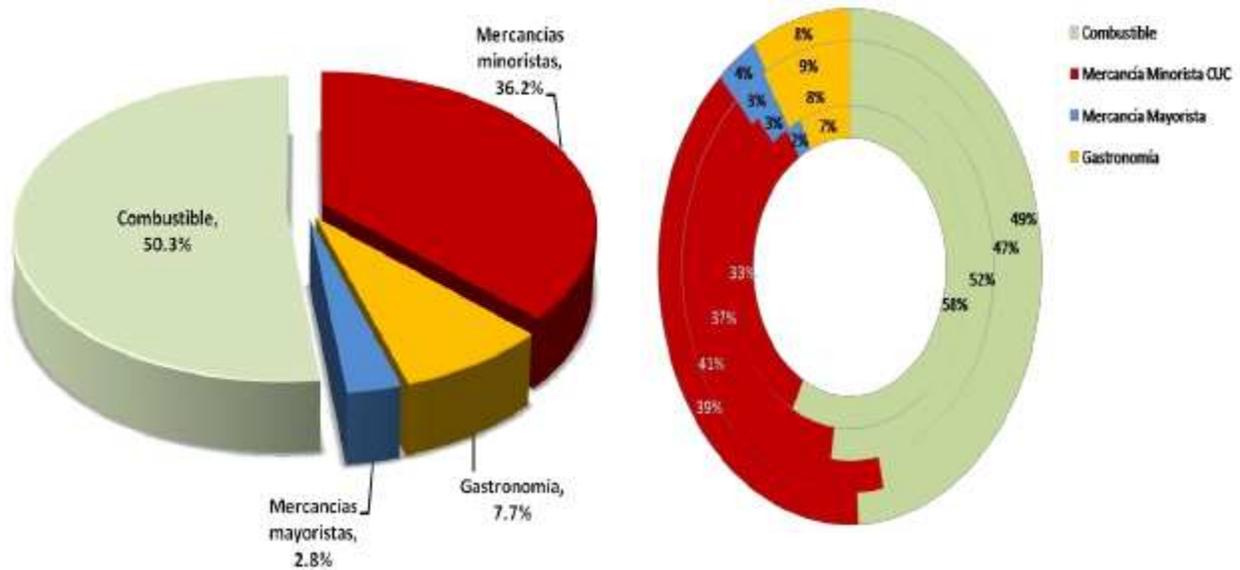


Figura 1.5. Representación de las Ventas por Actividades. Fuente: elaboración propia.

El Valor Agregado Bruto (VAB) se cumple en el año al 123.4%. La producción de bienes y servicios se sobre cumplió en un 15.8%, en ello incidió el sobrecumplimiento del VAB de las principales actividades, y el hecho de no tener en cuenta el costo de la gastronomía en el real calculado y si en el plan los cuatro primeros meses del año. El consumo intermedio se ejecuta al 89.1%. Tabla 1.6.

Tabla 1.6. Estado de Resultado TOTAL (UM. Miles).

Indicador	Acumulado			
	Plan 2018	Real 2018	Variación	
			%	Valor
Valor Agregado Bruto (VAB)	23,420.3	28,896.2	123.4	5,475.9
Producción de Bienes y Servicios	30,062.0	34,813.4	115.8	4,751.5
Consumo Intermedio	6,641.7	5,917.3	89.1	(724.4)

Fuente: Balance General Sucursal CIMEX Sancti Spiritus.

Las actividades que más benefician el VAB fueron las ventas minoristas de gastronomía, de mercancías en ambas monedas, y de combustible, así como las ventas de combustible en ambas monedas y las ventas mayoristas de mercancías. Mientras que el incumplimiento de las ventas de servicios constructivos perjudica en 280 mil 900 CUC al VAB, y al pago por resultado en 81 mil 460 CUP.



Al utilizar el indicador de Utilidad por pesos de VAB para evaluar la eficiencia de la Sucursal se aprecia un comportamiento desfavorable respecto al planificado, al obtener por cada peso de VAB 41.60 ctv de utilidad, de un plan de 42.61 ctv.

Indicador que se distorsiona en el plan por el hecho de concebir en VAB el costo de la gastronomía los cuatro primeros meses del año; elemento este de no tenerse en cuenta como en el real, sería el plan de 40.90 ctv., por lo que por cada peso de VAB se obtiene 41.60 ctv de utilidad, pero superior en 1.7%.

En el año se reportan ventas de gastronomía por 7 millones 581 mil 600 CUC, el 111.1% del plan, con un sobrecumplimiento de 759 mil 600 CUC, y se crece en un 13.4%. Cumplen y crecen todos los complejos. (Tabla 1.7).

Tabla 1.7. Ventas de Gastronomía por UEB. Venta por Banqueta.

Sucursal Por Complejo	Venta x Banqueta			AA	Plan 2018	Real 2018	Variaciones			
	2017	2018	Var.				Cump.		Crec.	
							%	Valor	%	Valor
Total	38.07	39.38	1.31	6,687.8	6,822.0	7,581.6	111.1	759.6	113.4	893.9
Trinidad	53.86	68.08	14.22	1,577.2	1,607.7	1,993.4	124.0	385.7	126.4	416.3
S. Spíritus	39.90	31.94	(7.97)	2,336.7	2,384.4	2,407.9	101.0	23.5	103.0	71.2
Cabaiguán	29.94	34.20	4.26	1,621.6	1,654.9	1,852.4	111.9	197.6	114.2	230.9
Taguasco	34.22	39.43	5.21	1,152.3	1,175.0	1,327.8	113.0	152.8	115.2	175.5

Fuente: Balance General Sucursal CIMEX Sancti Spíritus.

En el año el índice de costo + gasto por unidad de ingresos de la Sucursal asciende a 87.03 cts., inferior en 0.88 cts al planificado, que fue de 87.91 cts. Resultado que se obtiene por el comportamiento favorable de los índices de gasto y de costo, lo que demuestra que se trabaja con eficiencia, al lograr reducir el índice total, así como los gastos de todo tipo, en correspondencia con la dirección de trabajo de CIMEX.

La dinámica entre los ingresos y los costos es favorable en el año, ya que el porcentaje de sobrecumplimiento de los ingresos [112.3%] es superior al porcentaje de sobreejecución de los costos [111.7%].

El índice de costo fue de 68.43 ctvs., inferior en 0.35 ctvs. al plan [68.78 ctvs.].

En el año se ha erogado 6 millones 637 mil 600 pesos por encima de lo planificado, en ello incidió el sobrecumplimiento de los ingresos y la variación



favorable del índice de costo. A partir del análisis de ambos factores en el costo se tiene que:

- ✓ El sobrecumplimiento del plan de ingresos influyó en el total de la desviación de la masa de costo por un importe de 6 millones 961 mil 300 pesos;
- ✓ La variación favorable del índice planificado de costo por peso de ingresos favoreció la sobre ejecución de los costos por 323 mil 700 pesos.

En el año se ejecutan los gastos al 109.1% de lo planificado – 17 millones 238 mil 100 pesos, con un sobre ejecución en valores de Un Millón 442 mil pesos. Los gastos en CUC se ejecutan al 96.2%, con un ahorro de 194 mil 500 CUC; mientras que en CUP se ejecutan al 115.3%, dado en lo fundamental al pago por resultado y asociado a ello las tributaciones, así como por los otros gastos financieros que se paga a la Oficina del Conservador de Trinidad, a partir de los sobrecumplimientos de las ventas, y por las comisiones de tarjetas electrónicas de combustible, en correspondencia con el sobrecumplimiento de las venta de combustible mayorista.

El índice de gasto total por peso de ingresos, índice que expresa la cantidad de gastos que se incurre por cada peso de ingreso se redujo en 0.53 ctvs., al lograr 18.60 ctvs, de un plan de 19.13 ctvs.

En el año la ganancia neta total ascendió a 12 millones 22 mil pesos, sobrecumpléndose por 2 millones 41 mil 800 mil pesos, al alcanzar el 120.5% de lo planificado. La utilidad en CUC se sobrecumple en un 20%, 3 millones 265 mil 400 CUC en valores.

La tasa de ganancia total planificada fue de 12.09 ctvs., y se obtiene 12.97 ctvs.; y de esta 32.21 ctvs. es la tasa en CUC, para una sobrecumplimiento de la misma de un 1.6%.

Al cierre del año la Sucursal cuenta con un **capital de trabajo** positivo ascendente a 2 millones 920 mil 200 pesos, el 80.9% del capital con que se contaba al inicio del año. (Tabla 1.8).



Tabla 1.8: Dinámica por meses del Capital de Trabajo.

Indicadores	Idea I	UM. Índices. Pesos														UM. Capital de Trabajo. MUM	
		Dic-15	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Dic/16-	Dic/15	
																%	Valor
Capital de Trabajo	//// //	3,609.0	3,782.2	3,632.5	3,706.3	3,585.4	3,736.6	3,526.9	4,297.1	3,414.4	3,173.1	2,679.9	2,982.4	2,920.2	80.9	(688.8)	
Solvencia	2.00	1.50	1.41	1.49	1.82	1.86	1.83	1.75	1.66	1.73	1.76	1.71	1.66	1.64	109.3	0.14	
Liquidez General	1.00	1.19	1.16	1.19	1.32	1.33	1.33	1.29	1.27	1.26	1.25	1.20	1.20	1.18	98.9	(0.01)	
Liq. Inmediata = Prueba Ácida	0.75	0.82	0.87	0.82	0.70	0.69	0.71	0.72	0.83	0.72	0.68	0.65	0.71	0.76	92.7	(0.06)	
Liquidez Disponible	//// //	0.77	0.82	0.78	0.65	0.63	0.63	0.64	0.78	0.66	0.62	0.59	0.64	0.70	91.1	(0.07)	

Fuente: Balance General Sucursal CIMEX Sancti Spiritus.

Al comparar el inicio del año 2018 (diciembre/2017) con el cierre del mes de

Cuentas	Diciembre/2017		Diciembre/2018		Variación	
	Total	Est,%	Total	Est,%	%	Valor
ACTIVO CIRCULANTE (AC)	22,460.3	100.0%	19,278.1	100.0%	85.8	(3,182.2)
Efectivo	14,456.6	64.4%	11,428.7	59.3%	79.1	(3,027.9)
Cuentas por Cobrar	237.1	1.1%	176.2	0.9%	74.3	(60.9)
Efectos por Cobrar	717.6	3.2%	777.0	4.0%	108.3	59.4
Inventarios	6,985.0	31.1%	6,824.3	35.4%	97.7	(160.6)
Producción en Proceso	0.0	0.0%	(0.0)	0.0%		(0.0)
Pagos Anticipados	42.9	0.2%	17.5	0.1%	40.9	(25.4)
Otros activos circulantes	21.1	0.1%	54.4	0.3%	257.6	33.3
PASIVO CIRCULANTE (PC)	18,851.3	100.0%	16,357.9	100.0%	86.8	(2,493.4)
Cuentas por pagar	16,604.0	88.1%	13,730.8	83.9%	82.7	(2,873.2)
Gastos acumulados por pagar	113.8	0.6%	86.4	0.5%	75.9	(27.4)
Cobros anticipados	0.0	0.0%	0.0	0.0%		0.0
Otros pasivos circulantes	2,133.5	11.3%	2,540.7	15.5%	119.1	407.2
CAPITAL DE TRABAJO (CT)	3,609.0	///////	2,920.2	///////	80.9	(688.8)

Fuente: Balance General Sucursal CIMEX Sancti Spiritus. diciembre del 2018 se tiene las siguientes valoraciones. (Tabla 1.9).

Tabla 1.9. Estructura de las cuentas del Activo Circulante y del Pasivo Circulante.

- ✓ Tanto el activo circulante como el pasivo circulante disminuyen, pero es más acentuada la disminución absoluta del activo que del pasivo. El activo disminuye en 3 millones 182 mil 200 pesos, y el pasivo lo hace en 2 millones 493 mil 400 pesos.
- ✓ Los pasivos circulantes disminuyen en un 13.2%, mientras que los activos circulantes lo hacen en un 14.4%. Por lo que existe una correspondencia entre la deuda a corto plazo y las fuentes de financiamientos propios.

En el activo circulante influye:



- ✓ El efectivo representa el 59.3% en diciembre 2018 del total de los AC, con una disminución de 3 millones 27 mil 900 pesos, a partir de la disminución del efectivo en Banco en la cuenta corriente de CUP y del depósito en tránsito.
- ✓ Los inventarios representan el 35.4% del AC, y constituyen un volumen muy alto, pero aún cuando aumentan las rotaciones de los inventarios totales sin tener en cuenta el combustible de 3.7 a 4.4 veces, se tienen 81.6 días de inventarios.

En el pasivo circulante ha influido:

- ✓ Las cuentas por pagar constituyen el 83.9% dentro de los PC al cierre de diciembre 2018. Constituye el elemento de mayor peso en la estructura actual, pero disminuye respecto al inicial en 2 millones 873 mil 200 pesos.

A partir del análisis anterior se concluye que la Sucursal para mejorar su capital de trabajo está obligada a **gestionar mejor los inventarios**.

Los indicadores asociados a la liquidez de la Sucursal se explican a continuación
 Por cada peso de financiamiento ajeno la Sucursal posee 1.64 de activos reales para solventar todas sus obligaciones. La **solvencia** se beneficia en 14 ctv respecto a la inicial del año.

El activo circulante se organiza de las partidas más líquidas a las menos líquidas, de ahí la importancia de su análisis fraccionado. La técnica de fraccionar el análisis de la liquidez general (Tabla 1.10) se tiene medir escalonadamente la fuerza de cada partida al adicionar a la anterior.

Tabla 1.11 Técnica de fraccionar el análisis de la liquidez general.

Indicadores	dic-15	Ene	Feb	Mar	Abr	Ma y	Jun	Jul	Ag o	Sep	Oct	No v	Dic	UM.ctv.	
														Dic/16- Dic/2017	
Efectivo	0.77	0.8	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7	0.6	0.6	0.5	0.6	0.7	%	Valor
		2	8	5	3	3	4	8	6	2	9	4	0	91.1	(0.07)
Cuentas por Cobrar	0.78	0.8	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7	91.0	(0.07)
		3	8	6	4	5	6	9	7	4	1	6	1		
Efectos por Cobrar	0.82	0.8	0.8	0.6	0.6	0.7	0.7	0.8	0.7	0.6	0.6	0.7	0.7	92.6	(0.06)
		6	2	9	9	0	1	2	1	7	5	1	6		
Inventarios	1.19	1.1	1.1	1.3	1.3	1.3	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.1	98.8	(0.01)
		6	9	1	2	1	8	7	5	4	0	0	7		
Pagos Anticipados	1.19	1.1	1.1	1.3	1.3	1.3	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.1	98.7	(0.02)
		6	9	1	2	2	8	7	5	4	0	0	8		
Otros activos circulantes	1.19	1.1	1.1	1.3	1.3	1.3	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.1	98.9	(0.01)
		6	9	2	3	3	9	7	6	5	0	0	8		



Liquidez General	1.19	1.1	1.1	1.3	1.3	1.3	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.1	98.9	(0.01)
		6	9	2	3	3	9	7	6	5	0	0	8		

Fuente: Balance General Sucursal CIMEX Sancti Spiritus.

La fragmentación de la liquidez general nos permite profundizar en el análisis, y realizar las siguientes observaciones.

- ✓ Al cierre del año por cada peso de deuda a corto plazo se dispone de 70 centavos de efectivo; esa es la disponibilidad para pagar en ese momento. Está razón ha disminuido en 7 centavos respecto al cierre del año anterior. Las remesas en tránsito del efectivo en CUP disminuyeron por el efecto de ponerse al día el atraso en el conteo de Trasval, y por ende se ha convierten en CUC, lo que no pasaba así a inicio del año.
- ✓ Al adicionar al efectivo las cuentas por cobrar, la liquidez alcanza los 71 centavos y al considerar los efectos por cobrar (ventas por tarjetas), se alcanza una liquidez de 76 centavos. Estos niveles de liquidez han experimentado un ligero incremento. De 0.70 a 0.76, se tiene 6 centavos de liquidez, sólo proporcionada por las partidas a cobrar. Estos niveles de liquidez disminuyen en 6 centavos respecto al inicio del año.
- ✓ La agregación de las partidas de inventario significan 0.41 de liquidez; al alcanzar 1.17 (de 0.76 a 1.17). Razón que disminuye en un centavo con relación al inicial.
- ✓ Los pagos anticipados y los otros activos circulantes influyen discretamente para alcanzar una liquidez general de 1.18.

El valor de la **liquidez general** es aceptable, con 1.18 centavos, favorecida por los altos volúmenes de inventarios. Ha disminuido en un centavo respecto al inicio del año.

La **prueba ácida o liquidez inmediata** tiene un valor aceptable, si se considera que el ideal es 75 centavos. La Sucursal cuenta con 76 centavos de activos disponibles y realizables. La razón no evolucionó, ya que a finales del 2017 se contaba con 82 ctvs.

Las **cuentas por cobrar** cierran con 187 mil 230 pesos. El ciclo de cobro a clientes fue de 8.2 días.



Las **cuentas por pagar** culminan con deudas que ascienden a 10 millones 324 mil pesos. El ciclo de pago a proveedores fue de 51.4 días.

Los compromisos de cobros y pagos son favorables; y aunque no se registran cuentas por cobrar ni pagar vencidas con clientes y proveedores terceros, para mejorar la situación financiera de la Sucursal y contar con más disponibilidad de efectivo se requiere gestionar mejor los inventarios.

El ciclo de rotaciones totales y para la venta, y sin tener en cuenta el combustible se muestra en la tabla 1.12.

Tabla 1.12. Rotación de inventarios

Sucursal	Inventario Total		Inv. para la Venta		Inv. Total s/Com.		Inv. para la Venta s/Com	
	Veces	Días	Veces	Días	Veces	Días	Veces	Días
Inicial	10.4	34.6	11.6	31.1	3.7	97.7	4.0	89.4
Real	9.2	39.2	10.6	34.0	4.4	81.6	4.9	72.8
Var	(1.2)	4.6	(1.0)	2.9	0.7	(16.1)	0.9	(16.7)

Fuente: Balance General Sucursal CIMEX Sancti Spiritus.

Los **inventarios totales** de la Sucursal ascendieron al finalizar el año 6 millones 824 mil 300 CUC. Inferior en 160 mil 600 CUC al saldo de inició del año.

El ciclo de rotación de los inventarios totales fue de 39.2 días, superior en 4.6 días al del cierre del año 2017. Excluyendo los combustibles fue de 81.6 días, inferior en 16.1 días al final del año anterior.

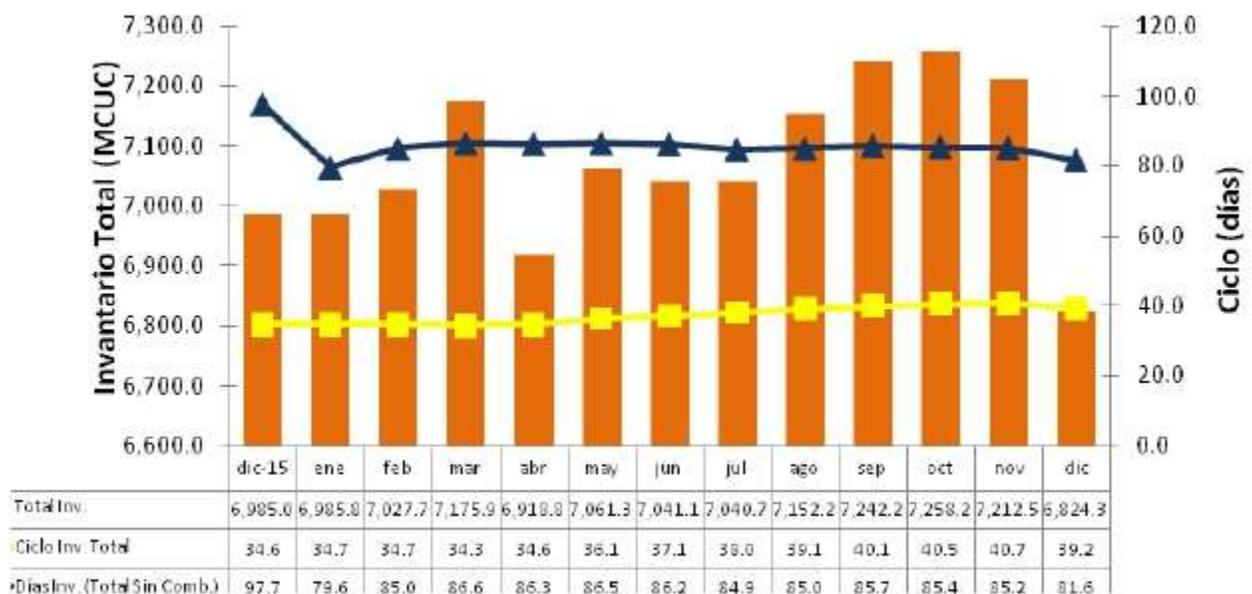




Figura 1.6. Ciclo de rotación de los inventarios. **Fuente:** Balance General Sucursal CIMEX Sancti Spíritus.

En el 2017 las ventas de alimentos elaborados representaron el 5.1 % del total de las ventas de gastronomía. De manera total decrecieron las ventas de alimentos elaborados. En la tabla 1.13 se observa el comportamiento de las ventas de algunos productos gastronómicos.

Tabla 1.13. Comportamientos de ventas de algunos productos (UM. Miles).

Alimentos	2018	2017	Diferencia 2018- 2017
Entrantes y Saladitos	14,123.30	15,187.05	-1,063.75
Carne de Ave	8,470.85	11,411.40	-2,940.55
Espaguetis y Otras Pastas	11,839.10	15,554.30	-3,715.20
Emparedados	82,955.35	97,571.25	-14,615.90
Pizzas	112,948.50	133,290.03	-20,341.53

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el aumento de los ingresos por ventas con respecto al año anterior y de estas la utilidad, muestra como la empresa ha ido mejorando de un año a otro en su misión.

La Empresa ha mantenido un análisis profundo y sistemático en la depuración de las cuentas del Balance lo que le ha permitido mantener una situación favorable en el cumplimiento de la Resolución 87/2006.

1.3. Identificación y fundamentación de las debilidades principales de la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus.

Del ejercicio estratégico desarrollado y demás herramientas aplicadas a especialistas de la sucursal objeto de estudio se identifican un grupo de debilidades como fundamentales, las cuales para ganar en precisión y centrar el estudio en niveles vitales serán reducidas en correspondencias con criterios de importancias por diferentes técnicas, enmarcado el análisis de las mismas en el servicio gastronómico considerado uno de más determinante en el logro de las metas de la Empresa.

Debilidades

1. Poca diversidad de ofertas gastronómicas.
2. Pizarras de información con la imagen dañada.



3. Equipos de mantenimiento y conservación de los productos defectuosos
4. Incumplimientos en los planes de mantenimientos de equipos tecnológicos y de refrigeración
5. Baja motivación del personal por los sistemas de pago diseñados.
6. Bajo niveles de pedidos.
7. Falta de capacitación de los trabajadores en los puestos de trabajo.
8. Inestabilidad de la disponibilidad de insumos para la realización de la venta
9. El local de elaboración de los productos con insuficiencias de inocuidad.
10. Insuficiencias en el abasto del agua potable.
11. Poco espacio para exhibir los productos
12. Imagen del local deteriorada.

Para la definición de los criterios de decisión, sobre cuál de las debilidades es la que más impacta, se utiliza el método de expertos, los que están constituido por un grupo de personas capaces de ofrecer valoraciones conclusivas del problema que se está analizando, para ellos se toman:

p: proporción estimada de errores $p = 0.01$ $i = 0.1$

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido

Para el cálculo de los expertos se utiliza una fiabilidad del 99% para una $k = 6.6564$. Luego N es igual a 6.5 por lo que se utilizarán en el estudio un total de 7 expertos.

Vale señalar que la selección no fue al azar, sino que se realizó teniendo en cuenta algunos elementos tales como:

- a. Experiencia en la actividad.
- b. Nivel profesional
- c. Nivel de escolaridad
- d. Cargo actual

Teniendo en cuenta las debilidades identificadas en la Sucursal se utilizó el Método Delphi (expertos) ponderándose las debilidades, diseñando una matriz donde se registró la valoración dada por los 7 expertos que participaron; a partir de una escala del 1 a 5, donde el valor más alto es directamente proporcional al nivel de prioridad o impacto en el problema estudiado.



A continuación se representa en la tabla la ponderación realizada:

Tabla 1.14. Evaluación Expertos.

Debilidades/Expertos	1	2	3	4	5	6	7	total
1	4	4	5	5	5	5	5	33
2	2	2	2	1	1	1	1	10
3	2	2	3	3	3	3	1	17
4	4	4	4	5	4	4	5	30
5	4	3	4	3	4	3	4	25
6	1	1	1	1	2	2	1	9
7	3	3	3	4	3	3	3	22
8	4	4	3	3	5	4	4	27
9	1	2	2	1	2	3	3	14
10	3	3	2	2	2	1	1	14
11	1	2	2	2	2	2	1	12
12	1	2	2	2	2	1	1	11

Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente se procede a tabular los datos, comenzando por la categoría que obtuvo los valores más altos. En este caso la relacionada con la poca diversidad de ofertas gastronómicas, luego se ubicaron las restantes en orden descendente, lo que permitió calcular la frecuencia absoluta, la frecuencia absoluta acumulada, la frecuencia relativa unitaria y la frecuencia relativa acumulada:

Tabla 1.15. Cálculo de la frecuencia.

Deficiencias	Puntuación media	frecm absol	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada(%)
			(%)	
1	33	33	14,7321429	14,732143
4	30	63	13,3928571	28,125
8	27	90	12,0535714	40,178571
5	25	115	11,1607143	51,339286
7	22	137	9,82142857	61,160714
3	17	154	7,58928571	68,75
10	14	168	6,25	75
9	14	182	6,25	81,25
11	12	194	5,35714286	86,607143



12	11	205	4,91071429	91,517857
2	10	215	4,46428571	95,982143
6	9	224	4,01785714	100
TOTAL	224		100	

Fuente: Elaboración Propia

El diagrama de PARETO es el primer paso para efectuar mejoras. El diagrama de PARETO es muy útil para obtener la cooperación de todos los involucrados porque un simple vistazo permite percibir en donde se encuentran los principales problemas, con un corte relativo desde la el 80% de los problemas hasta la curva acumulativa se distinguen 20% de los problemas vitales. Reducir los mismos significa estabilizar las metas de la organización, lo cual puede ser considerado un paso de avance para la entidad.

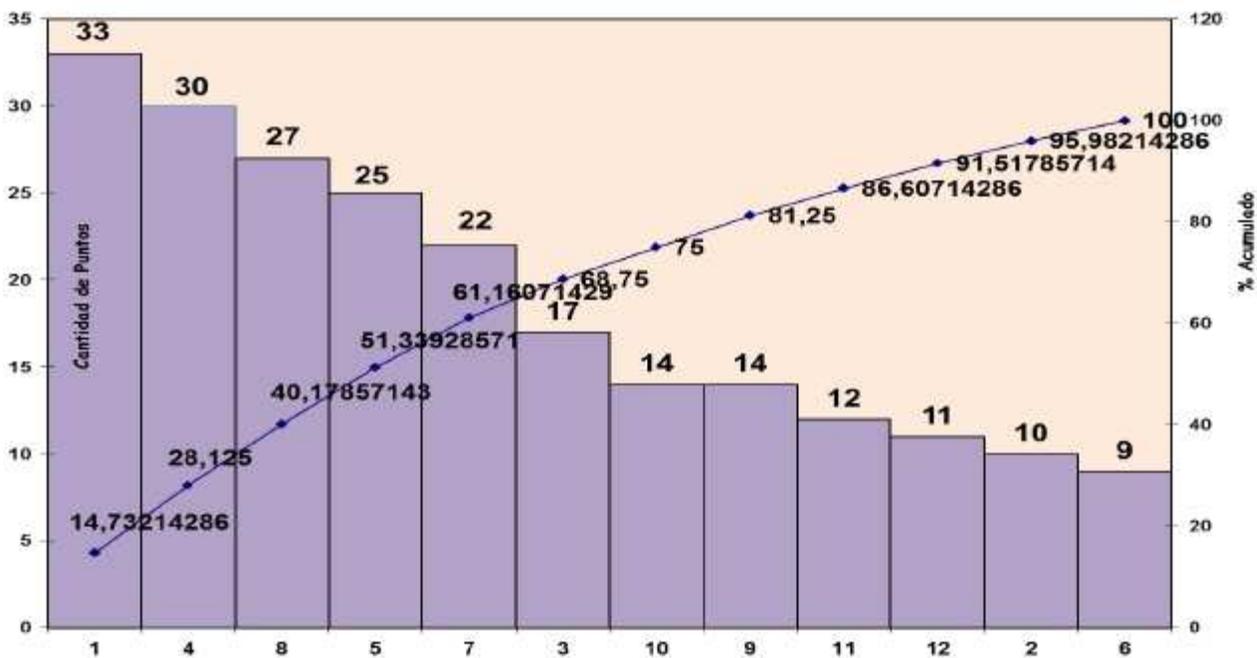


Figura 1.8. Diagrama de Pareto. **Fuente:** elaboración propia.

Al analizar el diagrama de Pareto podemos observar que las debilidades que más inciden en la entidad están concentradas en las siguientes:

1. Poca diversidad de ofertas gastronómicas.



2. Incumplimientos en los planes de mantenimientos de equipos tecnológicos y de refrigeración.
3. Inestabilidad de la disponibilidad de insumos para la realización de la venta
4. Baja motivación del personal por los sistemas de pago diseñados
5. Falta de capacitación de los trabajadores en los puestos de trabajo

Por lo que resulta evidente que es más útil centrarse en estas (pocas y vitales), que en las que tienen menos incidencias (muchas y triviales). Como se observa la debilidad “Poca diversidad de ofertas Gastronómicas” es la de mayor frecuencia relativa acumulada por lo que se considera la de mayor prioridad entre las seleccionadas.

Como parte del proceso de fundamentación de las debilidades se elaboró la matriz que permiten relacionar cada una de ellas con las áreas de responsabilidad de la sucursal.

Tabla 1.17. Relación de las Debilidades con cada una de las áreas de la Sucursal

Áreas de trabajo Debilidades	Dirección	Capital Humano	Comercial	Economía	Logística	Mantenimiento
Poca diversidad de ofertas gastronómicas.	X	X	X	X	X	X
Incumplimientos en los planes de mantenimientos de equipos tecnológicos y de refrigeración.				X		X
Inestabilidad de la disponibilidad de insumos para la realización de la venta	X		X	X	X	
Baja motivación del personal por los sistemas de pago diseñados.	X	X	X	X		
Falta de capacitación de los trabajadores en los puestos de trabajo.	X	X	X	X		

Fuente: elaboración Propia



La relación entre áreas que sustenta cada uno de las debilidades detectadas en la organización se muestra a continuación.

Áreas de trabajo	Dirección	Capital Humano	Comercial	Economía	Logística	Mantenimiento
Áreas de trabajo						
Dirección		Baja motivación de los trabajadores	Bajos niveles de pedidos	Cuentan con fichas de costos aprobadas que no se utilizan		
Logística			Variedad limitada de insumos	Variedad limitada de insumos		Roturas de equipos de elaboración y refrigeración

Áreas de trabajo	Dirección	Capital Humano	Comercial	Economía	Logística	Mantenimiento
Áreas de trabajo						
Dirección						Falta de seguimiento a cumplimiento de los mantenimientos
Logística						Falta de seguimiento a cumplimiento de los mantenimientos Falta de piezas de repuesto

Tabla 1.18. Poca diversidad de ofertas Gastronómicas.

Tabla 1.19. Incumplimientos en los planes de mantenimientos de equipos

Fuente: elaboración propia.

tecnológicos y de refrigeración.

Fuente: elaboración propia.



Tabla 1.20. Inestabilidad de la disponibilidad de insumos para la realización de la Venta

Áreas de trabajo	Dirección	Capital Humano	Comercial	Economía	Logística	Mantenimiento
Áreas de trabajo						
Dirección		Falta de motivación por lo que hacen.	Incorrecta utilización de estos insumos.			
Logística			Falta de oferta de estos insumos por parte de los proveedores. Contratación es muy limitada a solo algunos proveedores			

Áreas de trabajo	Dirección	Capital Humano	Comercial	Economía	Logística	Mantenimiento
Áreas de trabajo						
Dirección		El sistema diseñado abarca varias actividades incidiendo las afectaciones de otras actividades en sus resultados.				

Tabla 1.21. Baja motivación del personal por los sistemas de pago diseñados.

Fuente: elaboración propia.

Fuente: elaboración propia.



Tabla 1.22. Falta de capacitación de los trabajadores en los puestos de trabajo.

Áreas de trabajo	Dirección	Capital Humano	Comercial	Economía	Logística	Mantenimiento
Áreas de trabajo						
Dirección		Incorporación de trabajadores sin la competencia requerida Pocos conocimientos en temas relacionados con la actividad.	Pocos conocimientos en temas relacionados con la actividad.			

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar corroborando los resultados cuantitativos obtenidos del diagrama de Pareto se tiene que de forma cualitativa también la debilidad de mayor impacto en correspondencias con las áreas de la empresa es la poca diversidad de ofertas gastronómicas.

1.4 Identificación de los indicadores que fundamenten el análisis de las causas.

El estudio de causa de los problemas que lo provocan es de suma importancia para elevar la calidad de los productos y servicios. En el trabajo se establecieron las causas generales que provocaron el efecto planteado en nuestro análisis y después, cada una de estas causas se subdividió en subcausas y, así sucesivamente hasta relacionar todos los factores que incidieron en la poca diversidad de las ofertas gastronómicas.

Mediante el diagrama de causa y efecto se disponen las posibles causas de dispersión de la debilidad fundamental, de forma tal que todas se perciban con



claridad. Existen diversos métodos para construir diagramas de causa y efecto, que varían según el tipo de organización y dispersión que se adopte. Hemos utilizado el modelo de enumeración de causas.

En este modelo realizamos una lista de todas las causas posibles, a través de una tormenta de ideas. Aquí utilizamos las ideas de todos los expertos, confeccionando una lista de posibles causas. Las causas se organizaron en función del efecto, poniendo de manifiesto la relación entre la causa y el efecto; sobre esta base, se construye el diagrama de causa y efecto o Diagrama de Ishikawa. El cual permite a los miembros del equipo de trabajo obtener la información necesaria sobre la debilidad, determinar causas y principales sub-causa. (Figura 1.9).

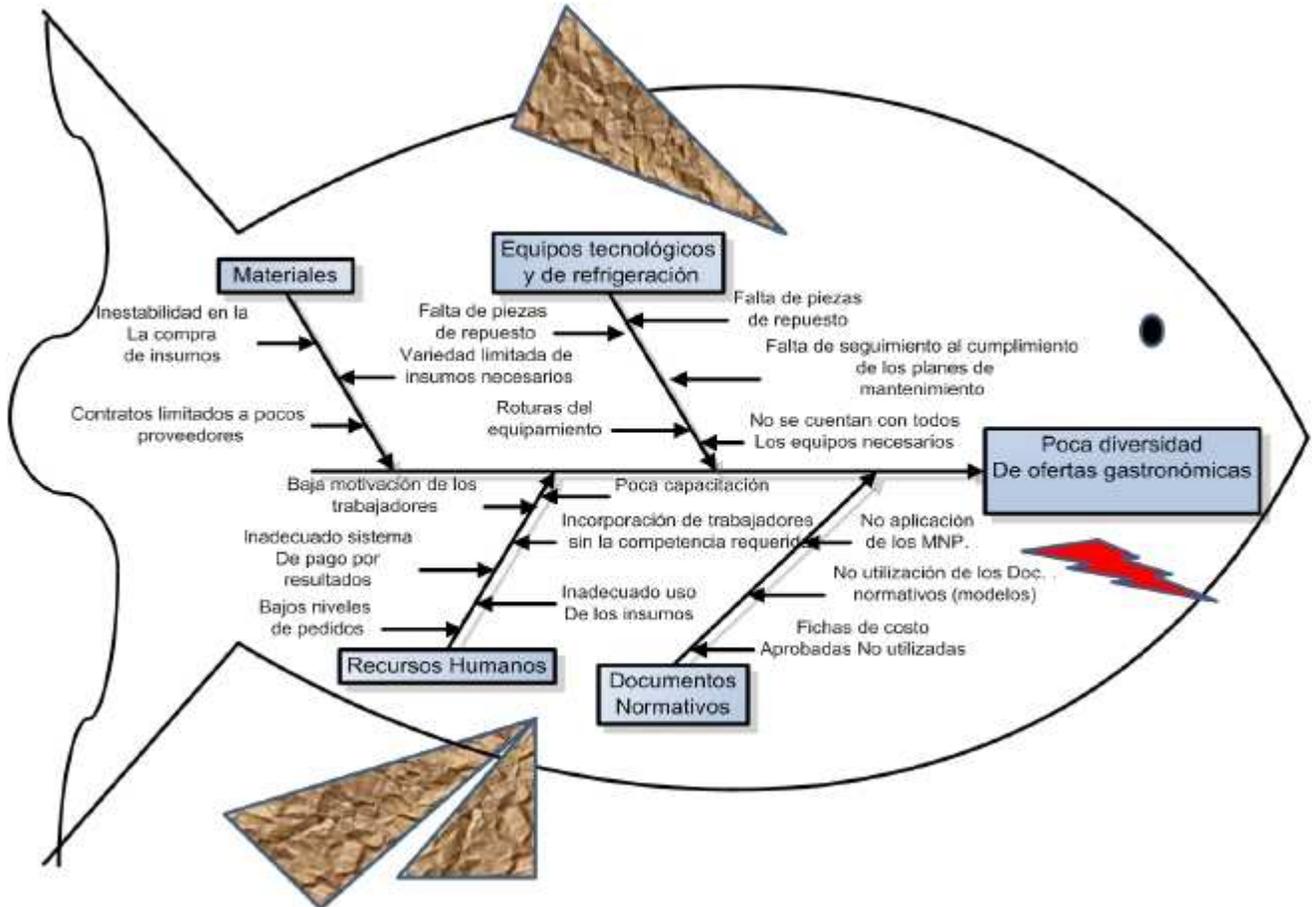


Figura 1.9. Diagrama de Causa-Efecto. Fuente: elaboración propia.



Cada una de las causas se sometió a prueba para comprobar su validez. Para ello se definieron los siguientes indicadores:

1. Cumplimiento del plan de capacitación para administradores y personal directo de los centros Gastronómicos
2. % de Participación en los cursos de capacitación impartidos
3. % de productos elaborados solicitados al centro de elaboración
4. Evaluación de la Calidad del Servicio
5. % de cumplimiento del plan de ventas gastronómicas
6. Índice de mermas
7. Ventas por banquetas
8. % de cumplimiento del plan de mantenimiento
9. Tiempo de respuesta a las averías reportadas
- 10.% de cumplimiento de la demanda de insumos según contratos con los proveedores.

Lo anteriormente obtenido sirve de complemento para trazar propuestas de solución que permitan minimizar las causas raíces de la debilidad determinante, permitiendo el avance de la organización en el cumplimiento de los objetivos trazados.

1.5 Análisis de la relación entre los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y las debilidades identificadas.

Tabla 1. 23. Lineamientos y Debilidades.

Cap.	Debilidades					Total	Peso Espec	Lineamientos Más
	1	2	3	4	5			
I	1, 7, 9 11, 24		1,7,9, 11,38	1,7,9,11	1,7,9 ,11	18	26.47%	1,7,9,11
II			38,53			2	4.42%	38,60
III						0	0	
IV						0	0	
V		110		105,		2	20.59%	105,110
VI	139,142	142	142,144	139,142		7	11.77%	139,142
VII						0	0	
VIII						0	0	
IX						0	0	
X						0	0	
XI						0	0	
XII	245,250,	245	250		263	6	23.53%	245.250.263



	263								
XIII							0	0	
Total	10	3	5	7	4	17	100%		

Fuente: elaboración propia.

Del análisis de la matriz resulta que la mayor cantidad de lineamientos que tienen relación con las debilidades identificadas se concentran en los capítulos I, V y XIII, con pesos específicos de 26.47, 20.49 y 23.53% respectivamente. En estos capítulos es donde se definen los lineamientos que básicamente expresan las posibles soluciones a las debilidades identificadas.

Los lineamientos más frecuentes en la matriz fueron el 1, relacionado con la planificación, la eficiencia, la eficacia, la organización y el control interno que deben lograr las empresas; el 139 relacionado con la elevación de la calidad de los servicios, así como aplicar los sistemas de gestión de la calidad en correspondencia con las normas establecidas y las exigencias de los clientes y los lineamientos 245, 250, 263 que expresan la necesidad de diversificar, promover y reestructurar nuevas ofertas de productos y servicios, para con su implementación, solucionar o atenuar las debilidades identificadas.

1.6 Conclusiones del Capítulo

1. A través del Análisis Financiero de la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus se pudo comprobar que la misma posee una situación favorable que le permite hacer frente a sus deudas y compromisos ya que tiene una masa de activos líquidos favorables para el cumplimiento de sus obligaciones; situación que ha ido mejorando de un año a otro.
2. A pesar de la situación económica y financiera favorable, existen reservas de productividad debido a la persistencia de las 5 debilidades identificadas, entre las cuales se refiere como de mayor incidencia la **“Poca diversidad de ofertas Gastronómicas”**.



CAPÍTULO II: PROYECCIÓN DE SOLUCIONES EN LA SUCURSAL CIMEX SANCTI SPÍRITUS EN CORRESPONDENCIA CON LA INNOVACIÓN SELECCIONADA.

Teniendo en cuenta que la Innovación se erige como un factor clave en el crecimiento económico y en la competitividad de las empresas, sectores y países, puede resultar paradójico que no se le haya prestado, hasta hace pocos años, la debida atención desde la perspectiva de los servicios. Este hecho puede ser imputable a diversos factores, pero lo que resulta indiscutible es que la innovación ha venido siendo históricamente un concepto asociado al mundo industrial.

No obstante, la innovación en los sectores de servicios está ganando cada vez más terreno. Así lo demuestran las pocas estadísticas con las que se cuenta hasta el momento.

Este capítulo contiene el análisis de las posibles innovaciones a realizar en la organización, en relación con las debilidades identificadas. Las posibles soluciones técnicamente fundamentadas, la selección y fundamentación de la innovación, así como el plan de actividades para llevar a cabo el proyecto seleccionado, según la Instrucción 01/2011.

2.1 Análisis de la actividad innovadora de Sucursal Cimex Sancti –Spiritus

Para efectuar la Evaluación integrada de la Innovación en la Empresa se hace una selección de la muestra, según el software Sample.exe, (Tabla 2.1) quedando conformada de la siguiente forma:

Total de trabajadores de la empresa: 1194

Población posible a encuestar: 20

Muestra Real: 5

Tabla 2.1. Selección de Muestra.

Tamaño de la muestra según el Sample:	19	17
Nivel de confianza (%):	95	95
Precisión (%):	5	10

Fuente: elaboración propia.



Se realizaron 5 encuestas a miembros del Consejo de Dirección y a especialistas de amplia experiencia. Se introdujeron los resultados obtenidos en el programa **Minitab** y se procesaron los resultados:

Se procede a determinar las estrategias genéricas aplicadas a la innovación, considerando las más importantes, las de menor puntuación obtenida, Figura 2.1.

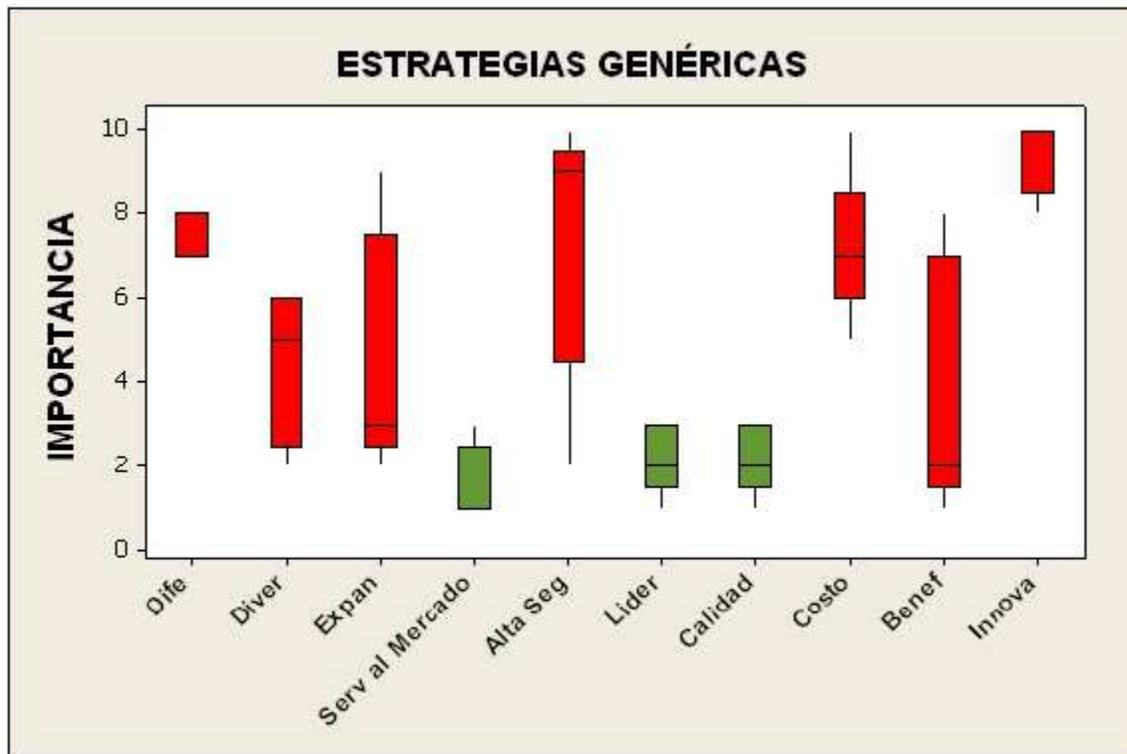


Figura 2.1. Boxplot Estrategias Genéricas. **Fuente:** elaboración propia. Software Minitab.

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 y a las que mayor grado de importancia se le deben dar fueron:

- Servicio al mercado
- Liderazgo
- Calidad

Por lo que son las estrategias que más se deben potenciar y llevar a cabo.

Teniendo en cuenta los aspectos contenidos en la guía de evaluación integrada de la Innovación referida a los: objetivos, fuentes y factores que obstaculizan la actividad innovadora y una vez aplicado los gráficos de Boxplot se determina que



en cuanto a los objetivos de la actividad innovadora, Figura 2.2.



Figura 2.2. Boxplot Objetivos de la actividad innovadora. Fuente: elaboración propia. Software Minitab.

Según la opinión de los encuestados, se pudo constatar que están dirigidos a:

- Extender la gama de productos. (A1.2)
- Mejorar la calidad de los mismos. (A1.12)

En cuanto a las fuentes de ideas innovadoras:



Figura 2.3. Boxplot Fuentes de ideas innovadoras. Fuente: Elaboración propia. Software Minitab



Existe un consenso en darle un mayor de importancia a:

- Los clientes **(2.6)**
- A la capacitación y entrenamiento de nuestros trabajadores. **(2.13)**

En cuanto a los factores que obstaculizan la innovación, figura 2.4.



Figura 2.4. Boxplot Factores que obstaculizan la innovación. Fuente: elaboración propia. Software Minitab.

La mayor coincidencia en la evaluación de los expertos referida a los factores que obstaculizan la innovación en estos momentos en la organización se concentra en:

- La resistencia al cambio **(3.15)**
- La rigidez organizativa. **(3.17)**

2.1 Análisis de las posibles innovaciones a realizar en la organización en relación con la debilidad identificada.

Para determinar las posibles innovaciones a realizar en la empresa en relación con la principal debilidad detectada, se tiene en consideración, además del diagnóstico expresado en el capítulo I la guía de evaluación integrada.



Las propuestas de innovación para la debilidad identificada se pueden observar en la tabla 2.2.

Tabla 2.2. Innovaciones a aplicar por debilidad.

Debilidad	Innovación
<p>Poca diversidad de ofertas gastronómicas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un plan de mejora para diversificar las ofertas gastronómicas en la Sucursal Cimex Sancti Spiritus. 2. Diseñar un procedimiento de gestión de compras que se adapte a las condiciones actuales del mercado teniendo en cuenta el ciclo de aprovisionamiento y la necesidad del cliente. 3. Rediseño del procedimiento para la evaluación de los proveedores de mayor representatividad en las ventas. 4. Optimizar el proceso de pedido de insumos a través del Sistema Automatizado.

Fuente: elaboración propia.

Para la clasificación de las innovaciones se hace uso de la Matriz de la tabla 2.2.

Tabla 2.2. Clasificación de innovaciones.

Innovaciones	Debilidades			
	1	2	3	4
Producto	x			
Proceso		x		x
Organizacional				
Comercialización			X	

Fuente: elaboración propia.

Con esta identificación de las innovaciones propuestas se logra conocer cuáles son las áreas de la entidad que mayor implicación tendrán en el proceso de innovación y las interrelaciones necesarias. Para medir cualitativamente el impacto en la organización y la factibilidad en la ejecución de las innovaciones propuestas, se empleará una matriz que relaciona estos aspectos y que permita medir a través de un índice la de mayor aplicación inmediata.



Tabla 2.3. Evaluación Impacto y Factibilidad.

Innovaciones	Impacto (I) (0-10)	Factibilidad (F) (0-10)	Índice (Ix F)
1	9	8	72
2	8	7	56
3	7	8	56
4	7	7	49

Fuente: elaboración propia.

Al realizar la evaluación del Impacto, la factibilidad en la ejecución de las innovaciones propuestas y su relación con los lineamientos, se selecciona la innovación ***“Diseñar un plan acción para la diversificación de las ofertas gastronómicas en la Sucursal CIMEX de Sancti Spiritus”***.

Con la implementación de la innovación seleccionada la empresa afianza su estrategia de Diferenciación y Servicio al mercado, al establecer un plan de acción que permita la introducción de nuevas variedades de productos con ofertas más diversas y pueda traducirse en una mejor calidad de los servicios. Las fuentes de ideas innovadoras serían fundamentalmente los criterios de aceptación y las demandas de los clientes así como la capacitación y el entrenamiento de los trabajadores. Este último aspecto permite en alguna medida vencer la resistencia al cambio que obstaculiza las innovaciones y a su vez ganar en flexibilidad.

2.2 Fundamentación de la innovación a llevar a cabo

La innovación propuesta es ***“Diseñar un plan de acción para la diversificación las ofertas gastronómicas en de la Sucursal CIMEX de Sancti Spiritus”***.

Permite la introducción de nuevos productos al mercado requiere de la evaluación de fichas de costos existentes a nivel de la Red Gastronómica de CIMEX, que permita conformar nuevas ofertas e introducir tecnologías de avanzada para su elaboración, así como la búsqueda de nuevos proveedores para satisfacer demandas de los clientes. Aparejado se tendrían que realizar estudios de mercado para identificar clientes potenciales y sus necesidades. Para esto se hace imprescindible la correcta planificación de cada parte del proceso pues en el plano operativo se realizarán acciones que garantizarán una secuencia lógica de implementación de la innovación.



Teniendo en cuenta la lista de control para la evaluación de proyecto (tabla 2.4) aplicada a la innovación seleccionada se alcanzan los siguientes resultados.

Tabla 2.4.Tabla Método Control del proyecto.

MÉTODO DE CONTROL DEL PROYECTO							
Título del Proyecto de innovación: Innovación No 1.							
“Diseñar un plan de acción para la diversificación las ofertas gastronómicas en la Sucursal Cimex Sancti -Spiritus”.							
Responsable: CIMEX							
factigb	VALORACIÓN					Peso o Valor	Valor
	Muy Bueno (10)	Bueno (8)	Medio (6)	Malo (4)	Muy Malo (2)	Factibilidad	IMR
Criterios de factibilidad técnica							3,6
1. Probabilidad de éxito técnico		8				10	0,8
2. Propiedad industrial						1	0
3. Posible desarrollo futuro	10					10	1
4. Efectos medio ambiente		8				10	0,8
5. Tiempo de desarrollo	10					9	1
Criterios de factibilidad comercial							9,6
1. Oportunidad o necesidad	10					10	1
2. Posición competitiva		8				5	0,8
3. Canales de distribución		8				8	0,8
4. Probabilidad de éxito comercial		8				8	0,8
5. Dimensión de mercado		8				8	0,8
6. Volumen de ventas posible	10					10	1
7. Cuota de mercado		8				10	0,8
8. Costos de lanzamiento		8				10	0,8
9. Efectos sobre productos actuales	10					10	1
10. Fijación de precio y aceptación		8				10	0,8



11. Vida del producto	10					10	1
Criterios financieros							4,4
1. Costo de I+D		8				8	0,8
2. Inversión de fabricación		8				1	0,8
3. Inversión de comercialización		8				6	0,8
4. "Cash-flow" flujo de caja	10					8	1
5. Tasa interna de rendimiento	10					10	1
Criterios de Producción							6,6
1. Nuevos procesos requeridos		8				1	0,8
2. Disponibilidad de personal de fabricación	10					6	1
3. Compatibilidad con la capacidad actual		8				6	0,8
4. Costo y disponibilidad de las materias primas			6			10	0,6
5. Costo y fabricación		8				10	0,8
6. Necesidad de nuevo equipo		8				1	0,8
7. Seguridad en fabricación	10					10	1
8. Valor añadido en la producción		8				8	0,8
Criterios institucionales							4
1. Historia de la empresa		8				7	0,8
2. Actitud de la empresa ante la innovación e innovación		8				10	0,8
3. Actitud de la empresa ante el riesgo		8				10	0,8
4. Congruencia de la innovación con la imagen de la empresa		8				9	0,8
5. Clima laboral		8				10	0,8
Estructura de investigación							1,2
1. Instalaciones y (Equipos) Laboratorios						8	0



2. Equipo innovador			6			6	0,6
3. Tradición de innovación			6			8	0,6
ÍNDICE DE MERITO GLOBAL DEL PROYECTO							29,4

Los criterios en la aplicación de la guía de Control son favorables, la introducción de nuevos productos permite reforzar la estrategia de diferenciación que posee, aunque en su entorno posee una posición privilegiada al ocupar el 60% del mercado nacional aproximadamente, como comercializadora de bienes y servicios. En cuanto a los criterios de producción se evalúa de medio el costo y la disponibilidad de las materias primas pues estas deben adquirirse en el mercado y por tanto se esta sujeto a fluctuaciones del mismo, no siempre se puede obtener a tiempo y con costos ventajosos las materias primas que se necesitan, por otro lado los proveedores nacionales se comportan con mucha inestabilidad en el cumplimiento de las contrataciones.

De igual forma se evalúa de medio la estructura de la investigación, pues no existe precisamente tradición de innovación de la empresa así como tampoco contamos con laboratorios o instalaciones dedicadas a ellos. Existen equipos de trabajo, técnicos, especialistas y expertos en general que aportan experiencias importantes.

En la tabla 2.5 se evalúa otro grupo de indicadores desde el punto de vista de su posible impacto en cuanto a eficiencia y eficacia en los resultados de la organización. Al valorar los resultados de la matriz a partir de los indicadores se puede constatar que existe un alto nivel de incidencia de los mismos en la eficiencia y eficacia de la organización lo que demuestra la necesidad e importancia de la aplicación de la innovación en la sucursal para lograr las metas propuestas.



Tabla 2.5 .Matriz de Eficiencia y Eficacia por indicadores.

Indicadores	Eficiencia	Eficacia
% de Cumplimiento de las Ventas Gastronómicas	X	
% de Cumplimiento de las Utilidades	X	
VAB	X	
Productividad /Valor Agregado	X	
Salario Medio/ Productividad	X	
Resultados en la evaluación de la calidad del Servicio		X
Índice de Satisfacción del cliente interno y externo		X
Índice de mermas	X	
Ventas por banquetas	X	

Fuente: elaboración propia.

2.3 Desarrollo de la innovación propuesta

Para el diseño y desarrollo de la innovación se han identificado III Etapas, las que se relacionan a continuación:

I Etapa: Diagnóstico actual

- Capacitación y preparación del personal encargado de poner en marcha la innovación
- Creación del sistema de Información de mercado
- Estudio de mercado para la introducción de nuevas ofertas y determinación de los atributos de mayor importancia para el cliente.
- Estudio de la orientación al mercado de la entidad
- Análisis del comportamiento de las áreas claves de la entidad

II Etapa: Implementación.

- Enviar en la Sucursal Cimex Sancti -Spiritus las fichas de costos aprobadas para los nuevos productos a ofertar.
- Implementar en la Sucursal Cimex Sancti -Spiritus los métodos de elaboración de los nuevos productos a ofertar.
- Capacitar in situ al personal encargado de elaborar las nuevas ofertas.



- Coordinar el mix de marketing eficaz, para poner en marcha el sistema logístico que garantice la introducción de las nuevas ofertas y altos niveles de servicio al cliente.

III Etapa: Seguimiento, medición y mejora.

- Revisión de la demanda insatisfecha.
- Revisión y seguimiento a los niveles de insumos existentes en la unidad.
- Revisión del cumplimiento del plan de capacitación elaborado.
- Revisión del cumplimiento del mantenimiento preventivo planificado.

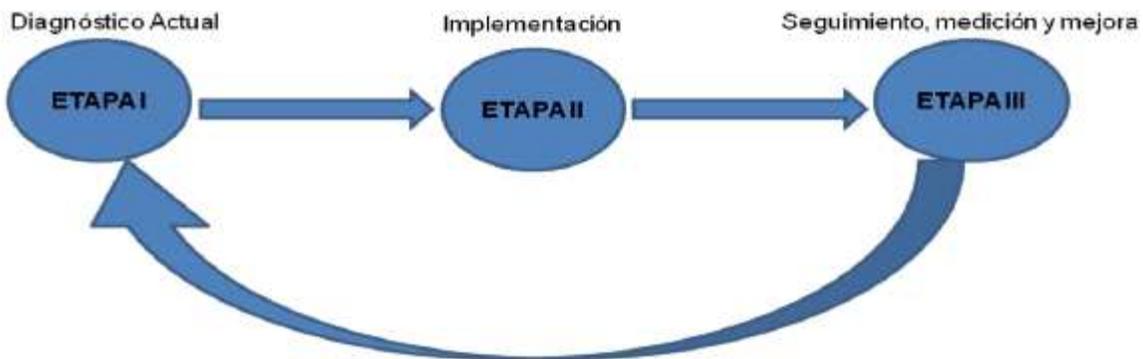


Figura 2.5. Etapas de la innovación. Fuente: elaboración propia.

2.4 Indicadores de impacto propuestos para medir la innovación

A partir de que la innovación seleccionada y fundamentada en el punto anterior fue **“Diseñar un plan de acción para la diversificación de las ofertas gastronómicas en la Sucursal Cimex Sancti -Spiritus”**, pues para la misma se aplican las posibles soluciones a las principales causas identificadas en la debilidad fundamental para lo cual se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Factibilidad de solución en el corto y mediano plazo
- Disponibilidad de recursos para la solución

Los indicadores propuestos para medir el impacto de la innovación son:

Tabla 2.6. Indicadores.

Indicador	Criterio de Medida		
	B	R	M
% de Cumplimiento de las Ventas Gastronómicas	Cump \geq 100%	99% \geq Cump \geq 90%	Cump<90%
% de Cumplimiento de las Utilidades	Cump \geq 100%	-	Cump<100%
Resultados en la evaluación de la calidad	Cump > 90%	90% \geq Cump \geq 75%	Cump<75%



del Servicio			
Índice de Satisfacción del cliente interno y externo	4-5	3-3.9	<3
Índice de mermas	Cump<0.25% de las compras del mes	Cump=0.25% de las compras del mes	Cump > 0.25 % de las compras del mes
Ventas por banquetas	Cump>22 \$/banquetas	cump= 22 \$/banquetas	Cump< 22 \$/banquetas

Fuente: elaboración propia.

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

Para llevar a implementar la innovación propuesta se establece el plan de actividades mostrado en el anexo 1. El mismo se complementa con el plan de acciones referido en la tabla 2.8.

Tabla 2.8. Plan de acciones para el proyecto de solución.

PLAN DE ACCIÓN				
No	Actividades	Fechas	Participantes	Responsables
1	Enviar en la Sucursal Cimex Sancti - Spiritus las fichas de costos aprobadas para los nuevos productos a ofertar.	Junio	Especialista de precio y de gastronomía	Gerente Económico y Comercial
2	Enviar al en la Sucursal Cimex Sancti - Spiritus los métodos de elaboración de los nuevos productos a ofertar.	Junio	Especialista Gastronómico	Gerente Comercial
3	Capacitar in situ al personal encargado de elaborar las nuevas ofertas.	Julio	Entrenadores	Gerente Recursos Humanos
4	Enviar al en la Sucursal Cimex Sancti - Spiritus los insumos necesarios para la correcta presentación y elaboración de los nuevos productos.	Junio	Administrativo del Complejo y Administrador	Gerente del Complejo
5	Solicitar el pedido al centro de elaboración de Sancti Spiritus, de las nuevas variedades de productos.	Semanal	Administrador	Especialista Gastronómico
6	Introducción al mercado de nuevas variedades de pizzas (Pizza Hawaiana, Pizza brava, Pizza con atún y Queso).	Julio	Administrador	Especialista Gastronómico
7	Reparar el exhibidor vertical refrigerado que se encuentra en el piso de venta para exponer los productos	Junio	Técnico de Servicios Técnicos	Jefe de Mantenimiento de Servicios Técnicos
8	Realizar traslado de una plancha para la elaboración de hamburguesa desde otra unidad del complejo, que no se está utilizando.	Junio	Administrador y Administrativo del Complejo	Gerente Complejo
9	Realizar pedidos de panes de 80 gramos y lascas de jamón y queso al Centro de elaboración.	Semanal	Administrador	Especialista Gastronómico
10	Introducción al mercado de nuevas variedades de Hamburguesas	Julio	Administrador	Especialista Gastronómico



	(Hamburguesa con jamón y queso, Hamburguesa con Queso, Hamburguesa con Jamón, Doble Hamburguesa con doble queso, Hamburguesa con doble queso)			
11	Introducción al mercado de nuevas variedades de Perros Calientes (Perro caliente con jamón y queso, Rapi Perro, Rapi Perro con Queso y Pepinillo).	Julio	Administrador	Especialista Gastronómico
12	Solicitar el pedido de carne de cerdo al Proveedor Empresa Cárnica de Sancti Spiritus	Agosto	Administrador	Especialista Gastronómico
13	Introducción al mercado del Pan con Bistec de cerdo.	Agosto	Administrador	Especialista Gastronómico
14	Introducción al mercado del Pan Chori.	Julio	Administrador	Especialista Gastronómico
15	Introducción al mercado las ofertas de saladitos (aceitunas, dados de queso, dados de jamón)	Julio	Administrador	Especialista Gastronómico
16	Seguimiento semanalmente los niveles de ventas alcanzados por concepto de productos elaborados.	Semanal	Administrador	Especialista Gastronómico

Fuente. Elaboración propia.

Utilizando el Microsoft Project como herramienta informática que permite la automatización de la administración de proyectos se operacionaliza el plan de actividades para el proyecto de solución. (Ver Anexo 2)

2.6 Evaluación económica – financiera de la solución 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, al existir personal calificado que puede llevar la implantación de las acciones previstas.

Los principales beneficios que se esperan reporte la implantación de la propuesta, teniendo en cuenta las ventas por concepto de productos elaborados son:

Tabla 2.9. Beneficios esperados

Concepto	Antes	Después
Ventas Gastronómicas (123 %) (MP)	4452.0	5496.0
Utilidad Neta (105%) UM. Miles	626.54	657.86
Ventas por Banquetas (\$)	32.78	37.52
Disponibilidad de Insumos	Menor 70 %	Mayor de 90 %



Resultados de la Calidad del Servicio	90 %	95 %
Índice de satisfacción del cliente (Puntos)	3.9	4.2

Fuente: elaboración propia.

Si requiere de un amplio trabajo para sensibilizar a directivos y trabajadores en la importancia y necesidad de su aplicación. La innovación es muy importante pues aumenta la credibilidad ante los clientes, permitiendo incrementar las ventas y garantizando mayor diversidad de productos que inciden en los resultados de la gestión comercial de la unidad y que mejoran el comportamiento de los indicadores de mayor vigor, diseñados para evaluar sistemáticamente su comportamiento y diferenciación en los servicios que se prestan, incrementando la calidad para mantener y extender las prestaciones de un buen servicio, la dirección de la sucursal está en mejores condiciones de tomar acertadas decisiones para mejorar la eficiencia y eficacia. La implementación de esta innovación va a significar altos beneficios para la organización: al incrementar los niveles de ingresos, se maximiza la rentabilidad, aumenta el nivel de satisfacción al cliente, se incrementa la preparación del personal, se aumenta la cuota de mercado y mejora la calidad de los servicios.

2.7. Conclusiones del Capítulo

1. El desarrollo del capítulo permitió determinar las principales innovaciones, su análisis posibilitó establecer cuál es la innovación más efectiva para la solución de la debilidad identificada.
2. A través de varias técnicas se clasificó y fundamentó la innovación seleccionada. Además se obtuvieron los indicadores de impacto para evaluar la innovación seleccionada, así como se dejó definido el plan de acción para la solución de la misma.



CONCLUSIONES

1. El diagnóstico permitió comprobar que la debilidad de mayor incidencia en el desarrollo estratégico de la entidad es la poca diversidad de ofertas Gastronómicas.
2. Mediante la utilización de diversas técnicas se selecciona como propuesta de innovación el Diseño de un plan de acción para la diversificación de las ofertas gastronómicas, con un IMG de 29.4 que demuestra la factibilidad de la misma.
3. Con la implementación del plan de actividades en la entidad se logra llevar a cabo la innovación propuesta, con ella se contribuye al incremento de los resultados económicos, financieros y comerciales en la entidad, en correspondencia con los lineamientos del VII Congreso del PCC, lo que permitió el cumplimiento de los objetivos propuestos.



RESULTADOS ESPERADOS

1. Incrementar la oferta de productos elaborados en un 45 % para lograr satisfacer mayores demandas de los clientes.
2. Incrementar los resultados de la calidad del servicio en un 5 %.
3. Incrementar la motivación del cliente a la compra.
4. Incrementar los niveles de ventas en un 23 %.
5. Aumentar el índice de satisfacción del cliente externo en un 0.3 puntos.
6. Incrementar las ventas por banquetas en \$ 4.8



RECOMENDACIONES

1. Dar a conocer a todos los miembros del consejo de dirección y trabajadores las innovaciones propuestas.
2. Que se cumpla con el plan de acción que garanticen que las debilidades sean transformadas en fortalezas.
3. Desarrollar en próximas investigaciones mejoras a las ofertas de productos propuesto con el objetivo de ir tomando las medidas pertinentes que contribuyan al mejoramiento continuo de los indicadores económicos financieros y comerciales de la sucursal.



Referencias bibliográficas

1. Cordeiro, José Luis. (1998). El Combate Educativo del Siglo. Ediciones CEDICE. Caracas, Venezuela. 1998.
2. Ehling, Terry. (2005). "DPubS: el desarrollo de un sistema de publicación de código abierto". Es: Publicación trimestral de investigación, v.20, n. 4, pp 41-43.
3. García, M. (2004). Los indicadores: elemento decisivo para el control de la estrategia empresarial. Gerencia, 29.
4. Kotler, Philip. (2003). Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z, Pearsons Educación de México, España.
5. Núñez, C. (2001). Planear los sueños. Elementos en torno a la planeación estratégica. En: R. Portal. & M. Recio (Comp.), Lecturas sobre comunicación en la comunidad (pp. 85-97). La Habana, Editorial Pablo de la Torriente Brau.
6. Actualización de los Lineamientos para el periodo 2018-2021 aprobado por el 7mo. Congreso del Partido.
7. Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. 2011.
8. Rodríguez González, F. (2003). "Pensamiento estratégico con enfoque de sistema", en Gerencia: una visión de consultores, Ed. "Félix Varela", La Habana.
9. Castro Ruz, Raúl. (2012). Intervención en la Primera Conferencia Nacional del Partido.
10. Castro Ruz, Fidel. (2010). La Victoria Estratégica. Oficina de Publicaciones del Consejo de estado. La Habana.
11. Caicedo, G. (2008) Cómo diseñar un sistema para medir la comunicación. Manuscrito no publicado.
12. Delgado Fernández, Mercedes. (2014). Materiales docentes del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial. II Parte.
13. Delgado, M. (2007). Guía de evaluación integrada de la innovación Material en soporte digital.



-
14. Garrido, F. (2001) La comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial del siglo XXI. (1ª Ed., p. 113)
 15. Garrido, F. J. (2003). Comunicación, estrategia y empresa. Colección Hermes: Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica (2).
 16. Portuondo Vélez, Ángel Luis. (2014). Materiales docentes del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial. I Parte.
 17. Tesinas de las ediciones anteriores del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial.
 18. Directiva No 1 del 2007 del VMP JEMG de las FAR.
 19. Balance General del 2018 Sucursal CIMEX Sancti Spiritus.
 20. Resolución 96/13 del Presidente Corporación CIMEX.
 21. Instrucción 32, 2011 del Presidente Corporación CIMEX
 22. Instrucción 39/11 del Presidente de CIMEX
 23. Instrucción 29/11 del Presidente de CIMEX
 24. Resolución No. 98/16 del presidente de CIMEX



Anexo 1 Plan de actividades. Proyecto de innovación
Tabla 2.7. Plan de actividades.

N o	Actividades	Meses												Dirige	Participan		
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
CAPITULO II: FUNCIONAMIENTO INTERNO.																	
II.1. Actividades en función de la razón de ser de la Empresa:																	
II.1. 1	Proponer a la alta dirección la realización de un estudio de mercado en la Sucursal Cimex Sancti - Spiritus						x									Gerente General	Gerente Comercial
II.1. 2	Seleccionar un equipo de trabajo para realizar el estudio de mercado.						X									Gerente General	Gerente Comercial
II.1. 3	Presentar al Consejo de Dirección los resultados del estudio realizado.						X									Gerente Comercial	Equipo de trabajo
II.1. 4	Realizar un levantamiento de todos los insumos necesarios para la realización de la venta de estos productos.							X								Gerente Comercial y Gerente Logístico	Especialista de capacitación, Comerciales y equipo de trabajo



II.1. 5	Realizar un levantamiento de las necesidades de equipamiento tecnológico necesario para la elaboración de los nuevos productos incorporados							X							Gerente Comercial y Gerente Logístico	Especialistas Comerciales
II.1. 6	Realizar una reunión el centro de elaboración de la Sucursal para garantizar los niveles de pedidos necesarios para la venta de los productos incorporados.						X								Gerente Comercial	Administradora UEB Centro de Producción y Empaque
II.1. 7	Presentación a la dirección de la sucursal de las nuevas variedades propuestas.								X						Gerente Comercial	Jefe del Equipo de trabajo
II.1. 8	Estudio sobre las necesidades reales de capacitación.						X								Gerente Recursos Humanos	Especialista Capacitación
II.1. 9	Planificación del presupuesto de capacitación											X			Gerente Recursos Humanos	Especialista Capacitación
II.1. 10	Control y seguimiento de la implementación	X													Gerente General	Jefe del equipo de Trabajo

Fuente. Elaboración propia.



Anexo 2 Plan de acciones para la puesta en marcha de la innovación

