



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS

“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”

FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS

Departamento de finanzas y economía

EJERCICIO PROFESIONAL

Título: Propuesta de acciones para mejorar la calidad de la contratación y captación de la demanda de los clientes en la Empresa Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus

Title: Proposal for actions to improve the quality of contracting and capturing customer demand in the Sancti Spíritus Agricultural Supplies Company

Autor: Daniel Osvaldo Rives Caballero

Tutor: MSc Miguel de la Caridad Sánchez Valera

Sancti Spíritus, Julio 2022

Copyright©UNISS

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, y se encuentra depositado en los fondos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez” subordinada a la Dirección de General de Desarrollo 3 de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su publicación bajo la licencia siguiente:

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”. Comandante Manuel Fajardo s/n, Olivos 1. Sancti Spíritus. Cuba. CP. 60100

Teléfono: 41-334968

**“...Todo lo que fortalece éticamente a la Revolución es bueno,
todo lo que la debilite es malo...”**

Fidel Castro Ruz

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DE SUMINISTROS AGROPECUARIOS SANCTI SPIRITUS	5
1.1. Características generales de la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus.....	5
1.2. Análisis Económico Financiero de la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus durante el año 2020-2021.....	9
1.3. Identificación y fundamentación de las 5 debilidades que más inciden en la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus.....	12
1.4. Análisis de la relación entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y las 5 debilidades.	21
1.5. Conclusiones del capítulo	22
CAPÍTULO II: PROPUESTA DE ACCIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA CONTRATACIÓN Y CAPTACIÓN DE LA DEMANDA DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA DE SUMINISTROS AGROPECUARIOS SANCTI SPIRITUS.....	23
2.1 Caracterización de la actividad innovadora de la Empresa Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus.....	23
2.2 Posibles innovaciones a realizar en la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus.....	28
2.3 Selección de la innovación.....	29
2.4 Desarrollo de la innovación seleccionada.	32
2.5 Indicadores de impacto para medir la innovación.	34

2.6	Plan de actividades para llevar a cabo la implementación del proyecto de innovación.....	35
2.7	Evaluación económica financiera de la innovación propuesta.	36
2.8	Conclusiones del capítulo	37
	CONCLUSIONES.....	17
	RESULTADOS ESPERADOS.....	18
	RECOMENDACIONES	19
	BIBLIOGRAFÍA	20

RESUMEN

La investigación se realiza en la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus perteneciente al Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA), con el objetivo de Diseñar una estrategia de contratación comercial con las empresas y formas productivas el cual contribuye a la eficiencia y eficacia en la empresa. En el documento se aborda el diagnóstico de la situación de la entidad, las principales debilidades y la relación con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Se identifica la innovación encaminada a resolver la debilidad Insuficiente calidad en la contratación y captación de la demanda como la de mayor impacto en la entidad y se proponen diferentes variantes de solución, seleccionando como propuesta diseñar una estrategia de contratación comercial con las empresas y formas productivas de introducir el cobro por tarjeta magnética a través de los post de venta, se propone el plan de actividades para implementar la innovación, lo cual permite insertar una serie de beneficios a la organización en relación con el cumplimiento de las metas trazadas.

INTRODUCCIÓN

La Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano, así como los Lineamientos reiteran que el contrato debe utilizarse como un instrumento efectivo de la gestión económica, regulación y control del mercado, tanto en el proceso de elaboración del plan como para la concreción de los compromisos concertados entre los diferentes actores económicos, quienes se han diversificado en el escenario nacional.

El Sector Agropecuario, para cualquier economía y en particular para la economía cubana se identifica como un sector económico decisivo. El mismo clasifica como un sector económicamente complejo, que encierra un amplio conocimiento técnico y científico acumulado, traspasado y enriquecido de generación en generación, donde persisten importantes irregularidades que no permiten que el contrato económico cumpla su función de regular, ordenar y respaldar legalmente las relaciones económicas entre los diferentes actores que operan en el país, a fin de lograr el cumplimiento del encargo estatal y el plan económico de las entidades. Aún se ve al contrato como un documento formal y no como un acuerdo vivo, dinámico y cambiante.

La producción de alimentos es la primera condición de vida de los productores directos y de cualquier producción en general, por eso el Sector Agropecuario es un sector decisivamente importante en la producción material y para la economía (Nova, 2006). Si no se realiza un buen contrato no se obtienen buenos resultados.

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

Para ello la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus perteneciente al Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA), es la encargada de comercializar todos los insumos y equipamientos Agrícolas necesarios para el sector de la agricultura, haciendo que los recursos lleguen directamente al productor, eliminando los intermediarios, ganando en rapidez y calidad de las entregas, dando así respuesta a los requerimientos del Ministerio de la Agricultura y de la OSDE GELMA para cumplir lo planteado en el lineamiento 182 de la Política Económica y Social del VI Congreso del PCC, por lo que la función de las finanzas reviste gran importancia ya que las decisiones financieras son absolutamente indispensables para su supervivencia y éxito. Algunas veces los insumos no llegan a tiempo con la campaña y en ocasiones no se encuentran los productos que los clientes necesitan porque por determinadas razones no han podido ser recogidas al puerto o no han sido demandadas, aún existen problemas en la calidad de la contratación con los clientes y Proveedores, débil captación y gestión de las demandas, no está certificado el Sistema de Gestión de la Calidad, se cuenta con pocos medios de transporte para realizar gestiones de cobros, son insuficientes las partes y piezas para la reparación del mismo por lo que tiene un obsoleto parque de vehículos ligeros además de una insuficiente asignación de combustible para realizar esta tarea, también la empresa presenta altos saldos en cuentas por cobrar ya que las formas productivas no cuentan con los financiamientos necesarios para pagar los insumos, además existe una débil aplicación de demandas a los clientes, constituyendo las deficiencias en la contratación y captación de la demanda la problemática que más incidencia tiene hoy en la empresa, por lo que el **problema** a resolver del presente trabajo es :¿Cómo contribuir a mejorar el proceso de contratación y captación de la demanda de los clientes para en la empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus ?

Para dar solución al problema planteado se define como **objetivo general**: Proponer un plan de acción para mejorar la calidad del proceso de contratación y captación de la demanda en la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar la situación actual de la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus.
2. Proponer una innovación para mejorar la calidad de los contratos y la captación de la demanda en la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus.

Los principales resultados esperados son:

1. Diagnóstico de la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus basado en la caracterización general de la misma, la evaluación de su eficiencia, apoyada en un análisis económico-financiero a partir de los resultados del Balance General, el Estado de Ganancia o Perdida en el periodo 2020-2021 analizando el cálculo de las razones financieras entre otras técnicas aplicadas. Como parte de los resultados del trabajo quedaran identificadas y argumentadas las cinco debilidades que más inciden en la entidad, así como un análisis de la relación entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y estas debilidades.
2. Mejoramiento del Proceso de contratación y captación de la demanda para agilizar el proceso de comercialización, realizando acciones que posibiliten realizar contratos que respondan a los requerimientos de la empresa y la posibilidad de captar la demanda que verdaderamente necesitan las formas productivas.

Para lograr este resultado en el presente trabajo se realiza una caracterización de la actividad innovadora, se proponen innovaciones a realizar para minimizar la debilidad que más incide en la empresa y de ellas se selecciona a partir de la aplicación de un grupo de técnicas la más pertinente para su implementación, posteriormente la innovación seleccionada se desarrolla y a partir de la misma se proponen indicadores de impacto para medirla y se hace una evaluación económica-financiera de los resultados de su implementación para la entidad.

El trabajo está estructurado en dos capítulos:

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

Capítulo II: Propuesta de acciones para mejorar la calidad de la contratación y captación de la demanda de los clientes en la Empresa Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus.

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

El presente capítulo tiene como objetivo la realización de un diagnóstico de la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus, para ello se realizó una caracterización de forma general, se analizó su situación financiera partiendo de los Estados Financieros de los años 2020 - 2021, se identificaron las cinco principales debilidades que afectan a la empresa y se hizo un análisis de la relación entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y las 5 debilidades identificadas.

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

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

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

La UEB Centros Comerciales está distribuida en los 8 Municipios de la Provincia excepto Yaguajay que tiene su propia UEB con la apertura de los Centros Comerciales y tantas subsedes como se han necesitado para potenciar la atención a las formas productivas, haciendo que los recursos lleguen directamente al productor ,eliminando los intermediarios, ganando en rapidez y calidad de las entregas de insumos y equipamientos Agrícolas, dando así respuesta a los requerimientos del Ministerio de la

Agricultura y de la OSDE GELMA para cumplir lo planteado en el lineamiento 182 de la Política económica y social del VI Congreso del PCC.

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

Tabla 1.1. Categoría Ocupacional.

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

Fuente: Elaboración Propia

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

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

OBJETO SOCIAL:

1. Producir y comercializar materiales alternativos de construcción.
2. Producir y comercializar de forma mayorista envases y pallets para el acopio.
3. Producir y comercializar de forma mayorista y minorista sogas, frontiles, yugos, bastos, herraduras, jabas, guantes, petos, y polainas para soldar, files y cajas para alimentos.
4. Prestar servicios de transportación de cargas a los clientes y terceros

5. Producir y comercializar de forma mayorista humus de lombriz, abonos de materia orgánica y medios biológicos.
6. Brindar servicios de fumigación e higienización a entidades del sistema y a terceros.
7. Comercializar de forma mayorista y minorista, medicamentos y medios biológicos.
8. Brindar servicios de veterinaria a las entidades, formas productivas y personas naturales dentro y fuera del sistema.
9. Brindar servicios de asesoramiento agropecuario y fitosanitario a las entidades y formas productivas.
10. Brindar servicios de maquinaria y transporte para la recolección de las cosechas.
11. Realizar la actividad de balancista de la organización del recape al sistema de la agricultura en el territorio.
12. Producir y comercializar de forma mayorista, productos agropecuarios, (viandas, hortalizas, granos, frutales, animales de ganado y sus carnes) a entidades del sistema y de forma mayorista y/o minorista en el mercado agropecuario Estatal, así como sus excedentes de forma minorista a los trabajadores de la entidad.
13. Producir y comercializar de forma minorista a los productores vinculados al sistema de la agricultura los insumos relacionados con su actividad productiva.
14. Brindar servicios de alquiler de almacenes, áreas y locales a entidades del sistema y a terceros.
15. Brindar servicios de pintura, reparación y mantenimiento constructivo a instalaciones y viales a entidades del sistema y a terceros.
16. Realizar el montaje de ferias y exposiciones.
17. Brindar servicios de parqueo y transporte de personal.
18. Realizar la construcción, reparación y mantenimiento a las viviendas de los trabajadores de la entidad.
19. Brindar servicio de comedor, cafetería, recreación y transporte obrero a los trabajadores de la entidad.

20. Comercializar de forma minorista, insumos, tanto adquiridos como producidos y producciones de alta demanda a los trabajadores de la entidad.

Contando con los siguientes clientes y proveedores:

Clientes

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

Proveedores

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

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

El funcionamiento de la Empresa se enmarca en los siguientes procesos: Proceso de Gestión Integral de Dirección:

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

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

Órganos de dirección colectiva, consultivos y otros.

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

Cada proceso para dar respuesta a sus objetivos mantiene sistemáticamente acciones de control como son: Controles Funcionales a las UEB, visitas de carácter técnico y metodológico, chequeo al programa de actividades del proceso de dignificación, despachos del resultado de la gestión económica de cada UEB, auditorías internas entre otros.

1.2. Análisis Económico Financiero de la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus durante el año 2020-2021.

Dentro de las premisas establecidas para el trabajo de dirección en la empresa se establece dirigir desde las finanzas realizando análisis económicos con énfasis en la situación financiera. A continuación se muestra para la entidad objeto de estudio el análisis de partidas tanto financieras como económicas.

Tabla 1.2. Razones de Liquidez

Indicador	U/M	Año 2020	Año 2021	Variación
Liquidez General	Pesos	2.00	2.00	
Liquidez Inmediata	pesos	1.88	0.90	-0.98
Liquidez Disponible	Pesos	0.8	0.50	-0.3

Fuente: Información de los Estados Financieros 2020-2021

Al analizar las razones de liquidez podemos decir que la Empresa tiene capacidad de pago en un corto plazo para enfrentar sus deudas, la liquidez general tiene un comportamiento adecuado para ambos años pues está entre 2-4 como se establece, pero debe ser observada ya que la tendencia es a disminuir con respecto al 2020 teniendo la liquidez inmediata de 0.90 y la disponible 0.50, inciden en este comportamiento las cuentas y efectos por cobrar y el nivel de inventarios que representan el 89% del total de los activos circulantes.

Tabla 1.3. Razones de Endeudamiento

Indicador	U/M	Año 2020	Año 2021	Variación
Razón de Endeudamiento	%	59	64	5
Razón de Propiedad	%	41	36	-5

Fuente: Información de los Estados Financieros 2020-2021

Al analizar las razones de endeudamiento podemos decir que en ambos años la empresa se financia con un mayor % de recursos ajenos que propios ya que opera con créditos bancarios para un mejor desarrollo del proceso de comercialización, siendo mayor el 2021 con respecto al 2020.

Tabla 1.4. Razones de Actividad

Indicador	U/M	Año 2020	Año 2021	Variación
Ciclo de Cobro	Días	35	35	
Ciclo de Pago	Días	32	25	-7
Ciclo de Inventarios	Días	73	77	4

Fuente: Información de los Estados Financieros 2020-2021

Como se puede observar en la tabla el ciclo de pago disminuye en 7 días con respecto al 2020, el ciclo de cobro se mantiene en igual cantidad de días por lo que hemos sido mejores pagadores que cobradores y el tiempo entre la compra y la venta aumenta en 4 días.

Tabla 1.5. Razones de Rentabilidad

Indicador	U/M	Año 2020	Año 2021	Variación
Rentabilidad Financiera	Pesos	0.18	0.26	0.08
Rentabilidad Económica	Pesos	0.07	0.09	0.02
Rentabilidad S/ Ventas Netas	Pesos	0.03	0.05	0.02

Fuente: Información de los Estados Financieros 2020-2021

La Empresa en el año 2021 con respecto al 2020 obtuvo por cada peso de capital invertido una utilidad de 0.08 pesos más, 0.02 pesos más por cada peso invertido en el proceso de comercialización de insumos Agropecuarios y 0.02 más de utilidad por peso de venta neta obteniendo la empresa mayores éxitos en el 2021.

Tabla 1.6. Análisis del Capital Neto de Trabajo

Indicador	U/M	Año 2020	Año 2021	Variación
Ciclo de Efectivo	Días	76	87	11
Consumo promedio diario de efectivo	Mp	325.0	354	29
Capital Neto de trabajo necesario (C\$x\$)	Mp	24700	30798	6098
Capital Neto de trabajo(Ac-Pc)	Mp	12444.2	12441.8	-2.4

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros 2020-2021

Para ambos años el KNW es menor que el KNT nec por lo que la Empresa tiene un déficit de financiamiento, y necesita solicitar crédito por valor de 12255.8Mp y 18356.2Mp respectivamente necesitando 6100.4Mp más en el 2021.

Tabla 1.7. Principales Indicadores Económicos

Indicador	U/M	Año	Año	Variación	%
-----------	-----	-----	-----	-----------	---

		2020	2021		2021/2020
Ventas Netas	Mp	80208.7	88041.4	7832.7	110
Valor Agregado Bruto	Mp	22254.5	17490.3	-4764.2	78
Utilidad ante Impuesto	Mp	4518.6	6493.7	1975.1	144
Productividad	Pesos	44777.7	42452.1	-2325.6	95
Salario Medio	Pesos	2096	1369	-727	65
Gasto Salario/Peso Valor Agregado	Pesos	0.5619	0.3871	-0.1748	69
Utilidad /peso Valor Agregado	Pesos	0.20	0.37	0.17	185

Fuente: Elaboración propia sobre la información de los Estados Financieros 2020-2021. El clima organizacional existente en la empresa y la aplicación de los sistemas de pago han permitido ir obteniendo resultados importantes en la aplicación de la gestión, perfeccionar el funcionamiento, y a la vez una favorable situación en cuanto al cumplimiento de los principales indicadores económicos, cumpliendo y sobre cumpliendo el plan técnico económico y un ritmo acelerado de avance con respecto a los años anteriores, por lo que podemos decir que existe un crecimiento de los mismos en el 2021 con respecto al 2020 ya que las ventas netas. Crecen en un 10%, la utilidad en un 44%, el valor agregado y la productividad disminuyen en el 2021 debido a que la UEB de transporte que pertenecía a nuestra empresa pasó a la empresa de transporte nacional se logra disminuir el gasto de salario por peso de valor agregado en 0.1748 centavos.

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

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

1. Insuficiente aplicación y desarrollo de la innovación, la ciencia y las tecnologías.
2. No está certificado el sistema de Gestión de la Calidad.
3. Deficiente equipamiento técnico de transportación.

4. Insuficiente cultura integral de dirección en los directivos.
5. Insuficiente calidad en la contratación y captación de la demanda.
6. Elevado ciclo de cobro
7. Falta de liderazgo en los jefes de colectivos laborales.
8. Inadecuada gestión en demandas y reclamaciones a clientes y Proveedores
9. Insuficiente calidad de los servicios en la comercialización
10. Insuficiente superación profesional.

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

Tabla1.8. Matriz de Ponderación de los Expertos

Debilidades	Expertos										Total
	E - 1	E - 2	E - 3	E - 4	E - 5	E - 6	E - 7	E - 8	E - 9	E - 10	
D - 1	5	6	6	7	7	6	7	8	7	8	67
D - 2	7	8	9	7	8	8	8	7	8	8	78
D - 3	7	6	7	8	7	6	7	8	6	8	70
D - 4	6	7	5	8	5	8	5	6	7	6	63
D - 5	10	10	10	10	9	10	9	10	10	10	98
D - 6	10	9	10	9	9	9	9	9	9	9	92
D - 7	5	7	6	5	6	7	7	5	7	6	61
D - 8	9	10	9	9	5	7	8	9	8	9	83
D - 9	7	6	5	6	6	7	7	6	5	5	60
D - 10	6	6	5	5	6	7	5	7	5	6	58
Total	72	75	72	74	68	75	72	75	72	75	730

Fuente: Elaboración propia

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

Tabla1.9. Cálculo de la frecuencia

Debilidades	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Absoluta (%)	Frecuencia Absoluta Acumulada (%)
5	98	98	13,42	13,42
6	92	190	12,60	26,03
8	83	273	11,37	37,40
2	78	351	10,68	48,08
3	70	421	9,59	57,67
1	67	488	9,18	66,85
4	63	551	8,63	75,48
7	61	612	8,36	83,84
9	60	672	8,22	92,05
10	58	730	7,95	100
	730		100	

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra el Diagrama de Pareto:

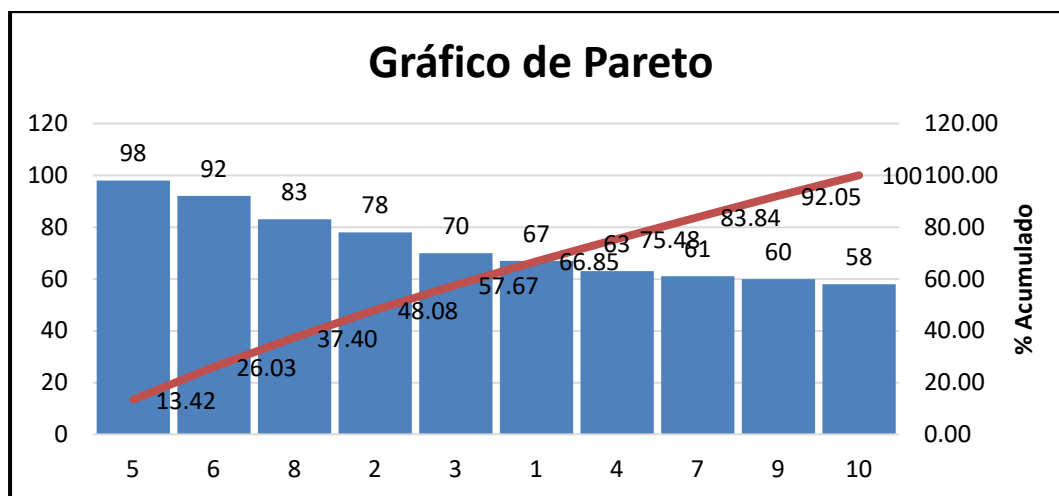


Figura 1.1. Diagrama de Pareto. **Fuente:** Elaboración Propia

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

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

Se determina como problema fundamental en el que debemos trabajar. Insuficiente calidad en la contratación y captación de la demanda.

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 insuficiente calidad en la contratación y captación de la demanda reflejándose otras sub causas identificadas.

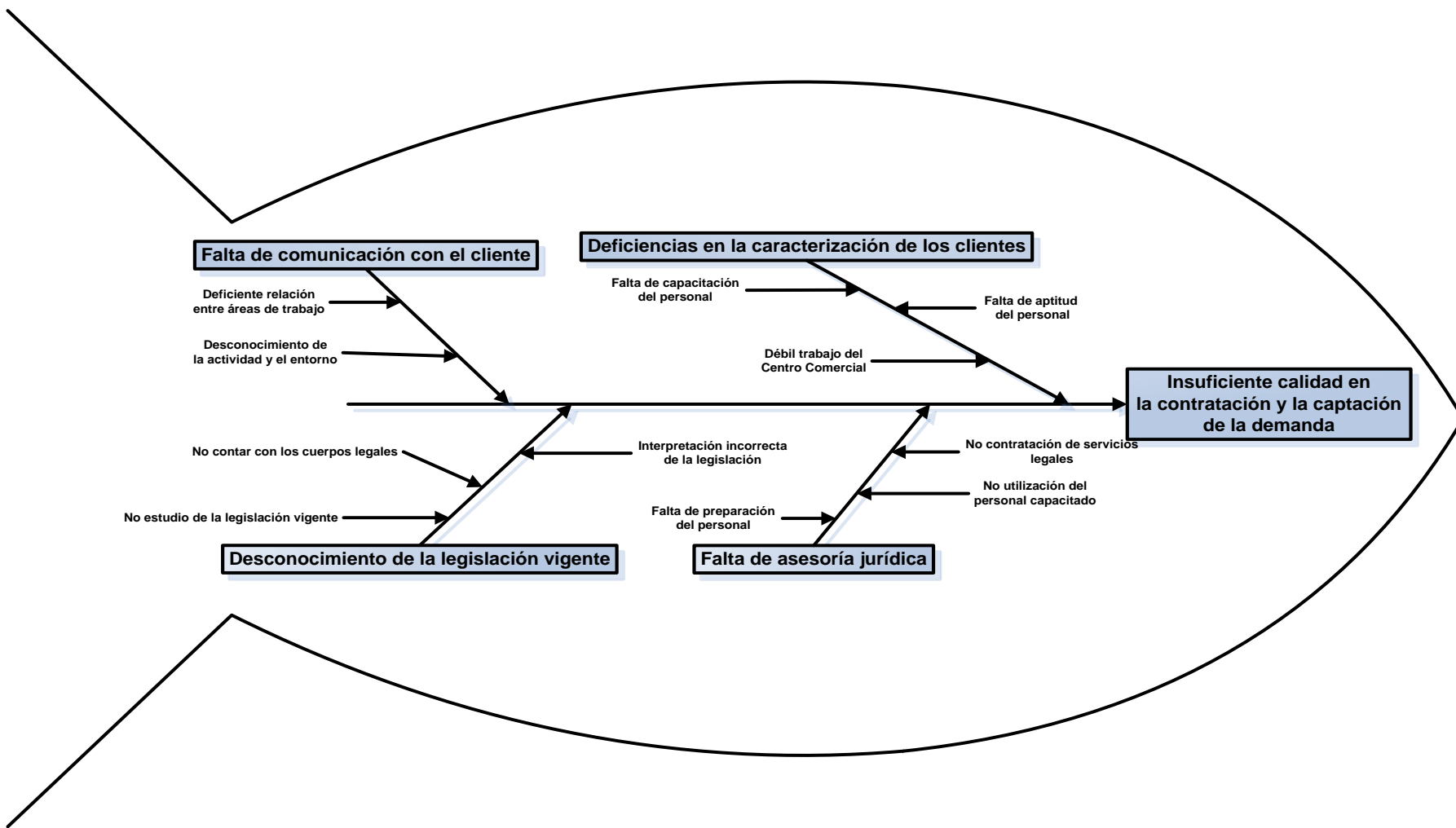


Figura 1.2. Diagrama Causa – Efecto. Fuente: Elaboración propia.

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

Tabla 1.10. Matriz de relación de las debilidades identificadas con las áreas de responsabilidad.

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

Fuente: Elaboración Propia

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

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

Tabla 1.11. Relación entre áreas de responsabilidad para la debilidad: Insuficiente calidad en la contratación y captación de la demanda.

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

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 1.12. Relación entre áreas de responsabilidad para la debilidad: Inadecuada gestión en demandas y reclamaciones a clientes y Proveedores.

Áreas de trabajo	Dirección	Comercial	Contable Financiera
Dirección		Insuficiente caracterización y de la Demanda	Insuficiente reclamación a los clientes y Proveedores
Contable Financiera		Poca Gestión de Cuentas pendientes fuera de Terminó	

Comercial	Poca verificación del cumplimiento de las Demandas		No se verifican todos los clientes que tienen cuentas pendientes
------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 1.13. Relación entre áreas de responsabilidad para la debilidad: No está certificado el sistema de Gestión de la Calidad.

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

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 1.14. Relación entre áreas de responsabilidad para la debilidad: Elevado ciclo de cobro

Áreas de trabajo	Dirección	Comercial	Capital Humano	Técnico Desarrollo	Contable Financiero
Dirección		No realización de conciliaciones y gestión de cobro.	Déficit de personal calificado para realizar la conciliación.	Deteriorado parque de equipo para realizar las gestiones de cobros	No cuenta con suficiente financiamiento para realizar los pagos de los insumos

Comercial	Llegada tardía de los insumos				No se compra el total de insumos por no tener financiamiento
Capital Humano		Falta capacitación sobre la realización de la conciliación con los clientes			No llegan las conciliaciones con la calidad necesaria
Contable Financiera	No realización de demandas por falta de calidad en la conciliación	No se posee el financiamiento necesario para realizar los pagos de las mercancías	Déficit de personal calificado para realizar la conciliación	No se cuenta con el transporte necesario para realizar gestiones de cobro	
Técnico Desarrollo		No se cuenta con el transporte necesario para realizar gestiones de cobro			No se cuenta con el transporte necesario para realizar gestiones de cobro.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 1.15. Relación entre áreas de responsabilidad para la debilidad: Deficiente equipamiento técnico de transportación.

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

Fuente: Elaboración Propia

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

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

Tabla 1.16. Relación de los lineamientos y las debilidades identificadas.

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

Fuente: Elaboración Propia

Como se pudo observar en la tabla los lineamientos más frecuentes son el 6, 252 y 255, relacionados con el modelo de gestión económica, la política agroindustrial, industrial y energética.

1.5. Conclusiones del capítulo

El análisis económico-financiero la entidad demuestra la consolidación de la misma en los últimos dos años donde logra resultados positivos tanto en el cumplimiento de sus principales indicadores económicos así como en sus finanzas expresadas en las razones financieras existiendo un crecimiento en el 2021, no obstante todavía existen deficiencias en las razones de actividad ya que los días deben disminuir teniendo en cuenta que somos una empresa comercializadora.

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

CAPÍTULO II: PROPUESTA DE ACCIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA CONTRATACIÓN Y CAPTACIÓN DE LA DEMANDA DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA DE SUMINISTROS AGROPECUARIOS SANCTI SPIRITUS.

El presente capítulo tiene como objetivo proponer una innovación para implementar una proforma de contrato que tenga implícito como principal forma de cobro a los clientes el uso de la tarjeta magnética en la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus. En el mismo se caracteriza la actividad innovadora de la Empresa y se realiza una propuesta para disminuir la debilidad que más incide, posteriormente se selecciona a partir de la aplicación de un grupo de técnicas de las innovaciones propuestas con anterioridad, la más pertinente para su implementación en la entidad y se desarrolla la misma. A continuación se proponen un grupo de indicadores para medir la innovación desplegada, así como un plan de actividades para llevar a cabo su implementación en la entidad, evaluándose económicamente los ingresos y los costos que pudiera obtener la empresa una vez implementada la misma.

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

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

Diseño de la muestra:

Total de trabajadores de la empresa: 411

Población posible a encuestar: 100

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

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

Fuente: Elaboración propia.

Muestra realmente tomada: 5

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

y los factores que obstaculizan la innovación, obteniéndose los siguientes resultados:

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

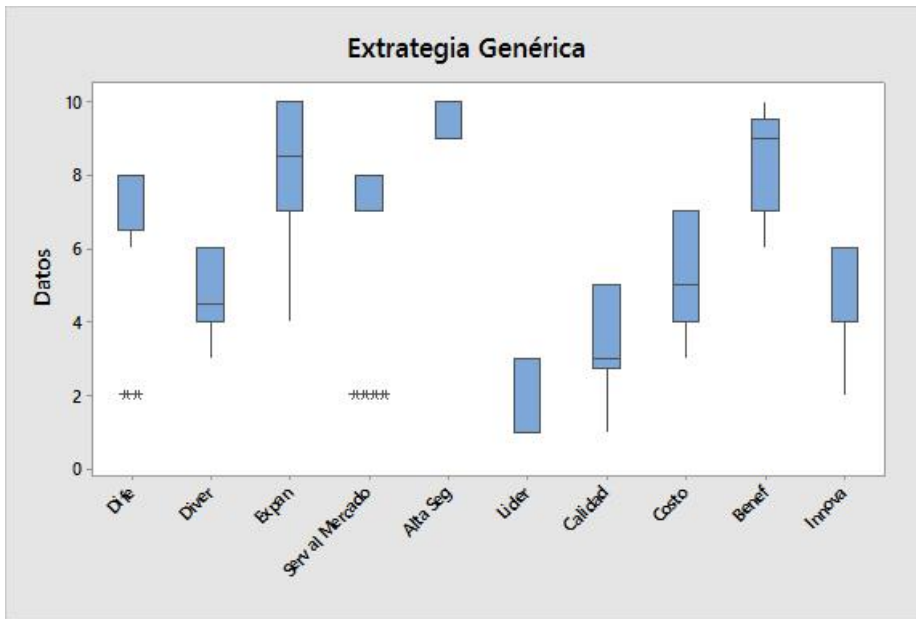


Figura 2.1. Estrategias genéricas de la organización. **Fuente:** Elaboración propia.

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

- Mantener la cuota de mercado
- Rebajar los costos de producción.
- Rebajar consumo de materiales
- Rebajar consumo de Energía
- Rebajar Producción rechazada
- Rebajar Tiempo perdido
- Mejorar la calidad de los productos
- Mejorar las condiciones de trabajo

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

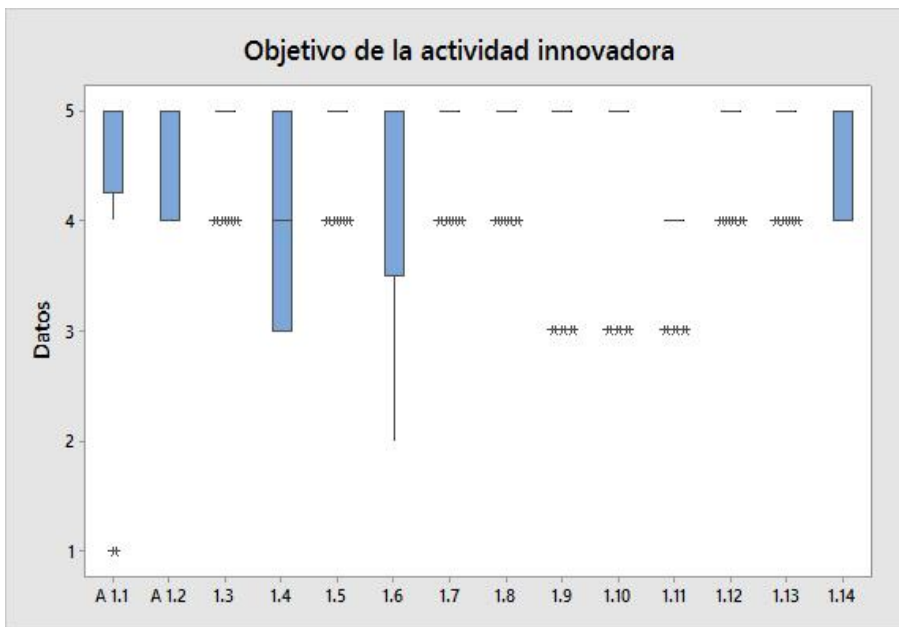


Figura 2.2. Objetivo de la actividad innovadora. **Fuente:** Elaboración propia.

Leyenda:

- 1.1. Reemplazar los productos que están en declive.
- 1.2. Extender la gama de productos.
- 1.3. Mantener la cuota de mercado.
- 1.4. Mejorar la flexibilidad de la producción.
- 1.5. Rebajar los costos de producción.
- 1.6. Salarios.
- 1.7. Consumo Material.
- 1.8. Consumo de energía.
- 1.9. Producción rechazada.
- 1.10. Tiempo perdido.
- 1.11. Diseño.
- 1.12. Mejorar la calidad de los productos.
- 1.13. Mejorar las condiciones de trabajo.
- 1.14. Reducir los daños del medio ambiente.

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

- Clientes
- Fórum de Ciencia y Técnica

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

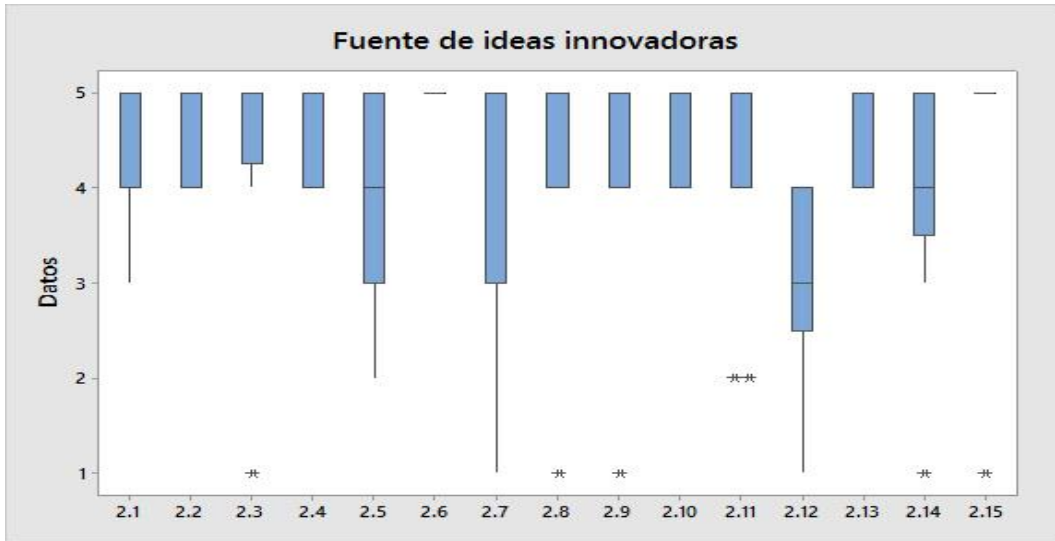


Figura2.3. Fuente de ideas innovadoras. **Fuente:** Elaboración propia.

Leyenda:

- 2.1. Actividades internas de I+D.
- 2.2. Producción.
- 2.3. Marketing.
- 2.4. Alta dirección.
- 2.5. Competidores.
- 2.6. Clientes.
- 2.7. Empresas de consultoría.
- 2.8. Proveedores o suministradores.
- 2.9. Universidades.
- 2.10. Centros de investigación.
- 2.11. Organización superior de la entidad.
- 2.12. Consulta de patentes.
- 2.13. Capacitación y entrenamiento.
- 2.14. Ferias, eventos y exposiciones.

2.15. Fórum de ciencia y técnica.

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

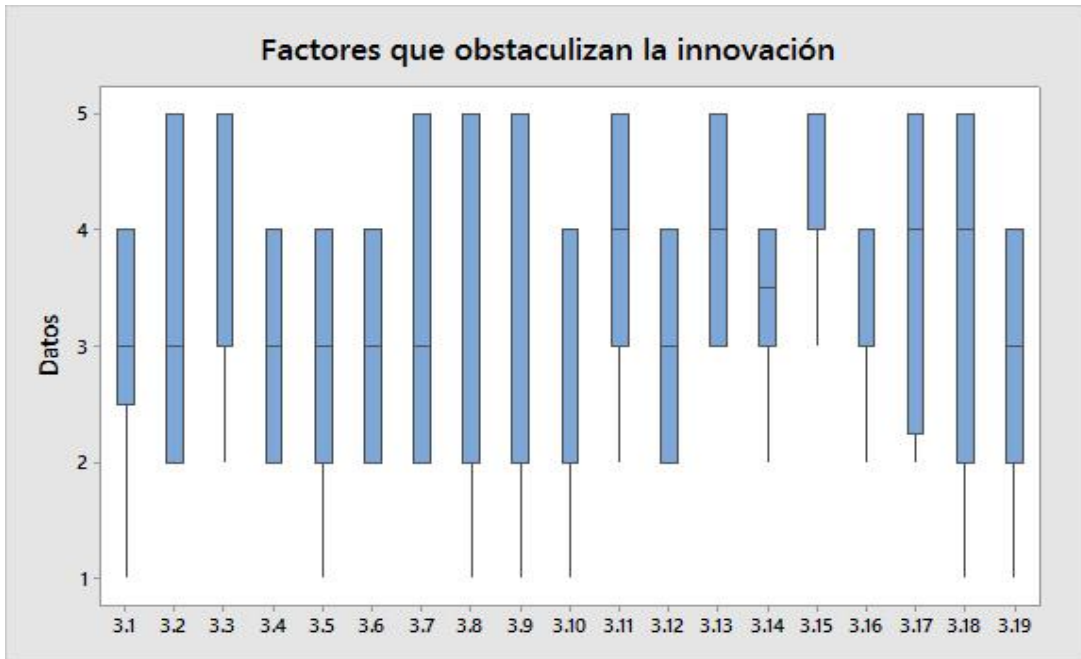


Figura 2.4. Factores que obstaculizan la innovación.

Leyenda:

- 3.1. Los riesgos se consideran excesivos.
- 3.2. Costos elevados.
- 3.3. Falta de fuentes de financiación apropiada.
- 3.4. Periodo de rentabilidad de la innovación largo.
- 3.5. Potencial innovador (I+D, diseño, personal), insuficiente cantidad y preparación.
- 3.6. Insuficiente capacidad y cultura tecnológica de directivo.
- 3.7. Falta de infraestructura.
- 3.8. Falta de información sobre tecnología.
- 3.9. Falta de información sobre el mercado.
- 3.10. Grado de innovación difíciles de controlar.
- 3.11. Reglamentación, legislación y normas.
- 3.12. Falta de interés de consumidores a nuevos productos y procesos.
- 3.13. Dificultades para adquirir recursos materiales.

- 3.14. Insuficiente colaboración internacional.
- 3.15. Resistencia al cambio.
- 3.16. Dificultad de cerrar el ciclo de I+D+i.
- 3.17. Rigidez organizativa.
- 3.18. Demanda dudosa o falta de mercado.
- 3.19. Debilidad de los derechos de propiedad industrial.

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

A continuación se realiza una propuesta de innovaciones para mejorar el proceso de contratación, que es la debilidad que mayor incidencia tiene en la entidad.

Tabla 2.2. Propuesta de Innovaciones para mejorar el proceso de contratación

No	Debilidad	Innovación
	Insuficiente calidad en la contratación y captación de la demanda	1. Diseñar un plan de capacitación para el personal de las área comerciales, economía y jurídica en materia de contratación. 2. Diseñar una estrategia de contratación comercial con las empresas y formas productivas 3. Introducción del cobro por tarjeta magnética a través de los post de venta.

Fuente: Elaboración propia

Una vez propuestas las innovaciones, las mismas se clasifican

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

Innovaciones	1	2	3
Producto			
Proceso			
Organizacional	x	x	
Comercialización			x

Fuente: Elaboración propia

Con las innovaciones propuestas se le da solución a la debilidad identificada a partir de que todas están interrelacionadas ,estas tienen un alto impacto en la organización de la entidad, ya que permiten mediante una relación contractual adecuada incrementar niveles de venta , realizar los cobros y pagos en termino e

introducir la tarjeta magnética a través de los terminales de puntos y por consiguiente tener mejor solvencia financiera para enfrentar las deudas contraídas por la compra de insumos y equipos agropecuarios para la comercialización al sistema de la agricultura en el tiempo oportuno y así satisfacer las necesidades de los clientes.

2.3 Selección de la innovación.

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

Tabla 2.4.Matriz relación impacto-factibilidad

Innovaciones	Impacto (I) (0-10)	Factibilidad (F) (0-10)	Índice (Ix F)
1	7	10	70
2	10	10	100
3	9	10	90

Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis realizado, se integran las propuestas de innovaciones y se considera que con la propuesta de " Diseñar una estrategia de contratación comercial con las empresas y formas productivas " solucionará la debilidad identificada y se logrará la eficiencia de la Empresa ,introduciendo en el contrato una clausura donde identifique que la principal forma de pago de los clientes será a través de tarjetas magnéticas esto va a permitir cobrar los insumos a las formas productivas al momento de la venta eliminando las cuentas por cobrar ,teniendo la posibilidad que la empresa consolide un sistema financiero eficiente y solvente que asegure la sostenibilidad financiera como plantea el lineamiento 21 del II capítulo de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La innovación seleccionada afecta a las direcciones funcionales de la entidad, que son las que controlan la actividad principal de la empresa y a la dirección general donde se concentran las funciones estratégicas de la organización.

A continuación se evalúa la innovación a partir del cálculo del Método de control " Diseñar una estrategia de contratación comercial con las empresas y formas productivas ".

Tabla 2.5. Cálculo del índice de mérito global.

Título del Proyecto de innovación: Diseñar una estrategia de contratación comercial con las empresas y formas productivas.								
Responsable: Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus								
	10	8	6	4	2	1 al 10		
CRITERIOS	VALORACIÓN					Peso	o	Valor
	Muy Bueno	Bueno	Medio	Malo	Muy Malo	Factibilidad	IMG	
Criterios de factibilidad técnica							3.6	
1. Probabilidad de éxito técnico		8				10	0.8	
2. Propiedad industrial						1	0	
3. Posible desarrollo futuro	10					10	1	
4. Efectos medio ambiente		8				10	0.8	
5. Tiempo de desarrollo	10					9	1	
Criterios de factibilidad comercial							10.2	
1. Oportunidad o necesidad	10					10	1	
2. Posición competitiva		8				5	0.8	
3. Canales de distribución		8				8	0.8	
4. Probabilidad de éxito comercial	10					10	1	
5. Dimensión de mercado		8				8	0.8	
6. Volumen de ventas posible	10					10	1	
7. Cuota de mercado	10					10	1	
8. Costos de lanzamiento	10					10	1	
9. Efectos sobre productos actuales		8				8	0.8	
10. Fijación de precio y aceptación	10					10	1	
11. Vida del producto	10					10	1	
Criterios financieros							3.4	
1. Costo de I+D		8				8	0.8	
2. Inversión de fabricación						1	0	
3. Inversión de comercialización		8				8	0.8	

4. "Cash-flow" flujo de caja	10					10	1
5. Tasa interna de rendimiento	8					8	0.8
Criterios de Producción							5.8
1. Nuevos procesos requeridos						1	0
2. Disponibilidad de personal de fabricación		8				6	0.8
3. Compatibilidad con la capacidad actual		8				6	0.8
4. Costo y disponibilidad de las materias primas			6			6	0.6
5. Costo y fabricación		8				8	0.8
6. Necesidad de nuevo equipo	10					10	1
7. Seguridad en fabricación	10					10	1
8. Valor añadido en la producción		8				8	0.8
Criterios institucionales							5
1. Historia de la empresa	10					10	1
2. Actitud de la empresa ante la innovación e innovación	10					10	1
3. Actitud de la empresa ante el riesgo	10					10	1
4. Congruencia de la innovación con la imagen de la empresa	10					10	1
5. Clima laboral	10					10	1
Estructura de investigación							2.8
1. Instalaciones y (Equipos) Laboratorios	10					10	1
2. Equipo innovador	10					8	1
3. Tradición de innovación		8				8	0.8
ÍNDICE DE MERITO GLOBAL DEL PROYECTO							30.8

Fuente:Elaboración propia

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

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

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

Fuente: Elaboración propia

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

Tabla2.7. Matriz de Indicadores de eficiencia y eficacia

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

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Desarrollo de la innovación seleccionada.

Actualmente la empresa realiza la contratación de forma general teniendo como opción todas las formas de pagos establecidas por el banco como cheques, transferencias, letras de cambios, de esta forma se propone una relación contractual que lleva implícito una forma novedosa como es el pago por tarjeta magnética trayendo consigo la particularidad de que las líneas de créditos otorgadas por el banco para el pago de los insumos agropecuarios solo puedan ser utilizados para este destino.

El desarrollo de la propuesta de Diseñar una estrategia de contratación comercial con las empresas y formas productivas se realiza en las siguientes fases:

Fase I: Preparación

- Presentación de un informe al consejo de dirección, donde se explica la necesidad de cambiar las clausuras de las formas de pago a todas las formas productivas y Empresas a las cuales les comercializamos los insumos agrícolas.
- Coordinar reunión conjunta ANAP, presidentes de las formas productivas, Directores de empresas y Delegación de la Agricultura para explicar el objetivo de realizar una nueva proforma de contrato que incluya como principal forma de pago la tarjeta magnética.
- Coordinar con el Banco la transferencia de las líneas de créditos aprobadas a las tarjetas magnéticas.

Fase II: Implementación

- El Banco transferirá la línea de crédito aprobada a las tarjetas de las formas productivas.
- Evaluar mensualmente el ciclo de cobro de la Empresa.

Fase III: Control del sistema.

- Evaluar periódicamente el cumplimiento de la contratación aplicando encuestas a los clientes.
- Establecer acciones correctivas a las deficiencias que se presenten.

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

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

No	Acciones	Fecha Cumplimiento	Dirige	Participa
1	Coordinar con la ANAP en la Provincia para desarrollar seminario con los presidentes de las formas productivas	Septiembre 3/2022	Dtor General	Dtor comercial, Dtor técnico desarrollo
2	Desarrollar seminario con los presidentes de las formas productivas	Julio /2022	Dtor General	Dtor comercial
3	Gestionar con Bandec la transferencia de las líneas de	Julio /2022	Dtor General	Dtor Contable

	créditos para las de tarjetas Magnéticas de las formas productivas			
4	Capacitación al personal de economía y facturación de la de los centros comerciales para el trabajo con los post	Julio –Agosto/2022	Dtor Capital Humano	Especialista de Fincimex y de la Empresa

Fuente: Elaboración propia

2.5 Indicadores de impacto para medir la innovación.

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

Tabla 2.9. Indicadores de impacto

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

Fuente: Elaboración propia

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

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

A continuación el plan de actividades para implementar el proyecto de innovación "Diseñar una estrategia de contratación comercial con las empresas y formas productivas".

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

No	Actividades	Meses												Dirige	Participan	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
CAPITULO II: FUNCIONAMIENTO INTERNO.																
II.1. Actividades en función de la razón de ser de la Empresa:																
II.1.1	Presentar al consejo de Dirección el proyecto de innovación							x							DtorGeneral	Miembros del consejo de Dirección.
II.1.2	Confeccionar grupos de trabajo para implementar la innovación								x						Dtor General	Grupos de trabajos seleccionados
II.1.3	Controlar implementación de la innovación hasta la fecha												x		Dtor General	Dtra Contabilidad
II.1.4	Capacitación al personal de facturación.							x							Dtor Capital Humano	Especialista Capacitación Empresa

II.1.5	Puesta en marcha												x	Dtor General	Dtor Contable, Dtor Comercial ,Informático y Facturadores
II.1.6	Controlar implementaci ón de la innovación												x	DrtorGral	Dtra Contabilidad

Fuente: Elaboración propia

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

2.7 Evaluación económica financiera de la innovación propuesta.

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

Tabla 2.10. Análisis costo–beneficio de la innovación

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

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de la innovación se determinaron los siguientes beneficios: Con la aplicación de las nuevas clausuras en las relaciones contractuales se generarán más ingresos que permitirán más eficiencia y rentabilidad económica, disminuirán

los saldos en cuentas por cobrar y Pagar a corto plazo, la Empresa obtendrá mejor solvencia financiera para enfrentar las deudas

2.8 Conclusiones del capítulo

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

Se pudo determinar la innovación que es más factible implementar en la entidad teniendo en cuenta que es la de mayor índice de Impacto-Factibilidad siendo esta la de diseñar una estrategia de contratación comercial con las empresas y formas productivas.

CONCLUSIONES

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

1. Se diagnosticó la situación actual de la Empresa Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus, identificando las cinco debilidades fundamentales siendo la Insuficiente calidad en la contratación y captación de la demanda, la de mayor incidencia. Además, se relacionaron los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución con las debilidades identificadas.
2. Se proyectaron mejoras para el procedimiento de contratación que contribuyen a consolidar un sistema financiero eficiente y solvente que asegura la sostenibilidad financiera de la empresa y así lograr una mayor satisfacción al cliente.

RESULTADOS ESPERADOS

La Empresa Suministro Agropecuario Sancti Spíritus logrando un contrato efectivo que tenga implícito la forma de pago de los clientes mediante los post y la tarjeta magnética lograra mejores resultados en el funcionamiento del nuevo modelo de gestión para la comercialización de los insumos agropecuarios , con los colectivos laborales motivados por la aplicación de los sistemas de pago y el sistema de dirección capaz de planificar, organizar, ejecutar y controlar los procesos que hacen posible los resultados productivos económicos y financieros que se logran para llegar a ser una empresa líder en su actividad.

RECOMENDACIONES

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

BIBLIOGRAFÍA

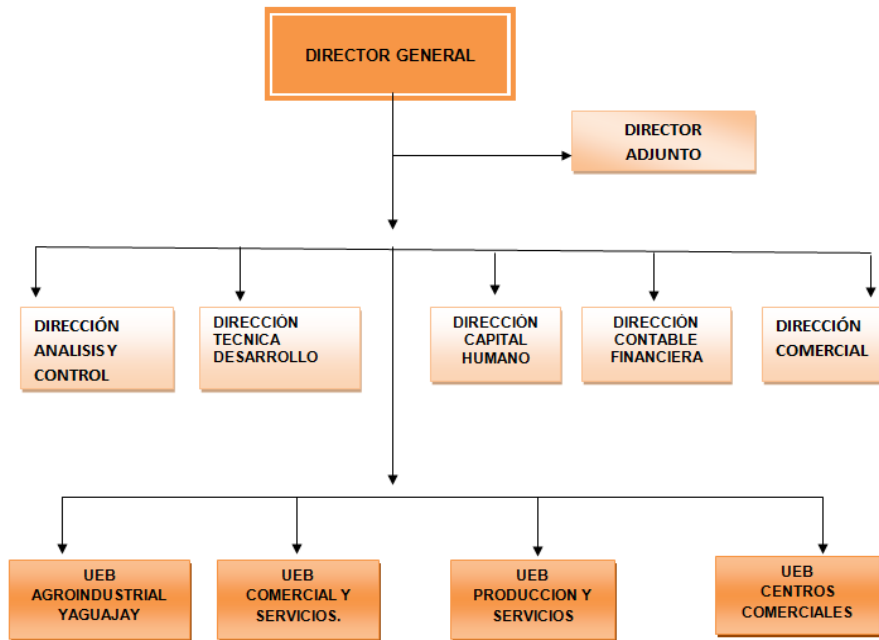
1. Acevedo Suárez, José A. "El desarrollo empresarial en el marco de la actualización del modelo Económico Cubana", Apuntes. CUJAE, Octubre 2011.
2. Amat, Oriol. "Análisis de Estados Financieros: Fundamentos y Aplicaciones " Ediciones Gestión 2000. Quinta Edición. España. Abril, 1998.
3. Benítez, M. A., Miranda, Mar. V."Contabilidad y Finanzas para la formación Económica para los cuadros de dirección". La Habana, enero, 1997.
4. Colectivo de Autores. "Guía de evaluación integrada de la innovación". Facultad de Ingeniería. CUJAE, 2010.
5. Colectivo de autores, Análisis e interpretación de los estados financieros. Material de consulta, II Programa de preparación económica para cuadros.2005.
6. Cuesta Santos, Armando. "Tecnología de gestión de recursos humanos". Ed. Academia y Félix Varela. La Habana, 2010.
7. Decreto Ley No. 252 "Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano", del 07 de agosto del 2007, La Habana, Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
8. Decreto Ley No. 281 "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal", del 16 de agosto del 2007, la Habana, Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
9. Instrucción 1 PTE del CECM Cuba 2011.
10. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.
11. Materiales docentes del diplomado, I y II Parte.2015.Colectivo de Autores. Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno.
12. Nova, Armando. "La agricultura en Cuba: evolución y trayectoria (1959-2005)", Editorial Ciencias Sociales La Habana 2006.
13. Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República, 2011. Normas del Sistema de Control Interno. Publicada en la Gaceta Oficial de la República de Cuba
14. Artículo Círculo de Deming, disponible en Internet, [www.wikipedia.org-circulo de Deming](http://www.wikipedia.org-circulo-de-Deming).

15. Cuesta Santos, Armando. "Gestión de Competencias". Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría CUJAE, 2000.
16. Castro, F. (2010). La Victoria Estratégica. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. La Habana.
17. Estados Financieros Empresa de Suministros Agropecuarios ,años 2020-2021
18. Decreto Ley 334,335 336.

.

ANEXOS

Anexo1. Organigrama de la Empresa



Anexo 2. Mapa de Procesos

