



**Universidad de Sancti Spiritus**  
**“José Martí Pérez”**  
**Filial Universitaria de Taguasco**  
**Carrera de Contabilidad y Finanzas**



**TRABAJO DE DIPLOMA**

**Evaluación de la eficiencia de la gestión de ventas en la  
Comercial del Cemento, Unidad Empresarial de Base  
Siguaney**

Autor: Pablo Enrique Cruz Echevarría

Tutor: Mtr, PA Rafael Enrique Viña Echevarría

*Sancti Spiritus, 2012*

## **SÍNTESIS**

La evaluación de la gestión comercial constituye un eslabón esencial en el comportamiento de la estructura económica y financiera del sistema empresarial cubano, al determinar las causas y efectos que pueden atentar contra su rentabilidad, disponibilidad de recursos líquidos y la adecuada toma de decisiones. La presente investigación se enmarca en esta aspiración, estableciendo como objetivo de evaluar la eficiencia de la gestión de ventas en la Comercial del Cemento, UEB Siguaney, que contribuya a medir la efectividad en la toma de decisiones. Para ello se realizó un análisis del comportamiento de la actividad comercial y los resultados obtenidos al cierre del periodo fiscal 2011, obteniéndose un grupo de insuficiencias que han impactado en la situación económica y financiera, y que entre sus causas está el incumplimiento de los planes directivos, la inadecuada aplicación de políticas comerciales relacionadas con los precios y la aplicación de subsidios, así como ineficiencias en el registro y manejo de los costos, inadecuado manejo y gestión de sus recursos líquidos, e incremento de las fuentes de financiación ajenas, impactando negativamente sobre la posición económica y financiera de la UEB. En el estudio se emplearon métodos de nivel teórico, empírico y estadísticos matemáticos que permitieron obtener, procesar, analizar, interpretar y argumentar los resultados que demuestran la existencia del problema y el cumplimiento de los objetivos de investigación.

## ÍNDICE

Contenido	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL ORIENTADA AL PERFECCIONAMIENTO DE LA EFICIENCIA EMPRESARIAL</b>	<b>7</b>
1.1 El perfeccionamiento de la eficiencia empresarial como alternativa para mejorar los resultados en la empresa estatal cubana.	7
1.2 Herramientas orientadas a la evaluación de la eficiencia empresarial.	14
1.3 La eficiencia de la gestión comercial y su evaluación.	21
<b>CAPÍTULO 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE LA POSICIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA QUE IMPACTA EN LA ACTIVIDAD COMERCIAL DE LA UEB SIGUANNEY</b>	<b>27</b>
2.1 Caracterización de la UEB Siguaney perteneciente a la Empresa Comercial del Cemento.	27
2.2 Comportamiento de la actividad comercial de la UEB Siguaney al cierre del año 2011.	42
<b>CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE VENTAS EN LA COMERCIAL DEL CEMENTO UEB SIGUANNEY</b>	<b>47</b>
3.1 Cuadro de Mando de Indicadores como herramienta para la evaluación de la eficiencia de las ventas en la Comercial del Cemento, UEB Siguaney.	47
3.2 Evaluación de la eficiencia en la gestión de ventas en la UEB Siguaney.	54
3.3 Impactos de los resultados de la evaluación de la eficiencia de la gestión comercial en la posición económica y financiera de la UEB Siguaney.	61
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>64</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## **INTRODUCCIÓN**

La economía cubana en la actualidad está orientada hacia una total recuperación, donde se hace indispensable la elevación de la eficiencia de la productividad social, convirtiéndose en la vía principal para asegurar el desarrollo económico. Por tal razón, el análisis económico financiero y la adecuada proyección estratégica del resto de los procesos internos, constituye la herramienta necesaria para el correcto funcionamiento de cualquier entidad, dado que posibilita la toma de decisiones más acertadas, con el fin de garantizar el empleo más racional de los recursos materiales, laborales y financieros que poseen.

En tal sentido, la flexibilidad del sistema empresarial, la posibilidad de disponer de las utilidades, el surgimiento de nuevas relaciones financieras, entre otras, hacen que los directivos se vean en la necesidad de armonizar los métodos y técnicas del análisis económico financiero a la proyección, gestión y administración de sus recursos y fuentes con vista a facilitar la toma de decisiones.

Para el logro de tales aspiraciones, la evaluación de los efectos financieros y no financieros se puede efectuar mediante la comparación de los resultados reales obtenidos con las proyecciones estratégicas establecidas, o con los generados de períodos anteriores. La evaluación de los resultados reales con los del período anterior o con los proyectados como base, puede ser útil para llegar a conclusiones acertadas, sobre todo, si los resultados son confiables y no expresan los vicios de la información.

Todo este complejo proceso permite dictaminar las debilidades o fortalezas que presenta una entidad económica en un período o períodos determinados, con un nivel de veracidad y objetividad que exige de su integración a un proceso de proyección estratégica que se oriente a los diversos procesos internos que se desarrollan en la propia empresa. Por consiguiente, para establecer objetivos estratégicos orientados a la eficiencia empresarial, hay que tener en cuenta la dinámica de los resultados económicos y financieros, pues constituyen la perspectiva

básica que da continuidad al resto de los procesos y actividades que se desarrollan hacia el interior de la empresa.

Por la importancia de establecer proyecciones estratégicas consecuentes con los resultados históricos obtenidos, en aras de ganar mayores niveles de eficiencia en la diversidad de procesos que se originan dentro de una empresa, es necesario continuar profundizando en la relación que existe entre los resultados financieros y la gestión del resto de los procesos internos.

Este tema ha sido abordado por muchos autores, los cuales han manifestado la necesidad de implementar mecanismo de gestión y control financiero que determinen la posibilidad de interpretar los resultados económicos y financieros para poder evaluar la actividad y dictaminar las decisiones que permitan mejorar las condiciones existentes, y su influencia en la consecución de logros en otros procesos empresariales.

En el estudio de la eficiencia empresarial muchas de las entidades cubanas adolecen de mecanismos que les permita establecer estas valoraciones y poder tomar decisiones acertadas. La mayoría de los procedimientos orientados a la evaluación de la eficiencia de los diferentes procesos que se gestan en una Organización económica, se pierden en el uso desmedido de técnicas de análisis y en la mayoría de las ocasiones estas no constituyen un instrumento acorde a las características de las empresas.

En estudios precedentes acerca de la problemática de la evaluación de la eficiencia empresarial en la empresa de Cemento Siguaney ha dado como resultado la necesidad de profundizar en el desempeño de la gestión relacionada con los procesos integrados a la actividad productiva y su aprovisionamiento. Tal es el caso de la actividad de aprovisionamiento material, gestión de la producción y comercial, revelada en diagnósticos donde se manifiesta un retroceso económico desde su reorganización en 2004 hasta la fecha.

En este sentido el resultado más significativo está relacionado con las pérdidas generadas en el año 2007 y 2008, las cuales fueron proyectadas, manifestándose un exceso de lo real obtenido con lo planificado.

Se argumenta en trabajos desarrollados por Acevedo, (2009); Valdés, (2009); González, (2010), que las causas esenciales son los altos precios de las materias primas y los portadores energéticos, la generación de costos adicionales por la obsolescencia de la tecnología y una perspectiva estática de los precios del producto terminado, proyectándose sistemas de indicadores que permitan evaluar esta actividad, sin revelarse aun resultados satisfactorios.

Por tales razones, en el diagnóstico fáctico se aprecia que la problemática parte de las debilidades en la gestión de aprovisionamiento y productiva, lo que impacta de manera directa en la gestión comercial, la cual no escapa de la influencia de la ineficiencia productiva y la inadecuada aplicación y gestión de precios, orientándose al estudio de la ineficiencia en la gestión de venta que desarrolla la Comercial del Cemento Unidad Empresarial de Base (UEB) Siguaney a sus clientes. Esta actividad no garantiza, de acuerdo a los precios de venta que aplica una estabilidad y seguridad en los resultados económicos y financieros que aspira la industria del cemento en Cuba.

Este impacto comercial está dado porque la Comercial del Cemento, UEB Siguaney no cuenta con herramientas y mecanismos de análisis de la eficiencia, que expresen consecuentemente los resultados que reflejan la producción y venta de cemento, dejando al margen decisiones importantes que pueden influir en los resultados alcanzados.

En correspondencia con la importancia y viabilidad de la investigación, y atendiendo a las manifestaciones encontradas que limitan el proceso de evaluación de la eficiencia empresarial, existe la necesidad de aplicar por parte de los gestores, una herramienta idónea que facilite detectar las insuficiencias, evaluarlas y proyectarse hacia decisiones más constructivas. Es de vital importancia se tenga en cuenta en la

concepción del mismo las características de la entidad para que refleje de manera razonable los resultados.

Estas manifestaciones han conducido al autor a formular como **problema de la investigación** la ineficiencia en la gestión de venta de cemento en la Comercial del Cemento, UEB Siguaney, influye en la efectividad de la toma de decisiones.

El estudio del problema de investigación permitió formular como **objetivo general** evaluar la eficiencia de la gestión de ventas en la Comercial del Cemento, UEB Siguaney, para la efectividad de la toma de decisiones. Para el logro del objetivo general y dar respuesta a la problemática planteada se establecen como **objetivos específicos**:

- Sistematizar los fundamentos teóricos relacionados con la gestión comercial sustentada en el perfeccionamiento de la eficiencia empresarial, caracterizando el empleo de herramientas alternativas para su evaluación y la influencia en la gestión de las ventas.
- Caracterizar la organización estratégica y la situación económica de la actividad comercial que presenta la Comercial del Cemento, UEB Siguaney, y su orientación a la evaluación de la eficiencia en la gestión de las ventas de cemento.
- Aplicar un Cuadro de Mando de Indicadores como herramienta para la evaluación de la eficiencia de las ventas en la Comercial del Cemento, UEB Siguaney.
- Evaluar la eficiencia de las ventas de cemento de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del cuadro de indicadores.

La presente investigación se desarrollará en la Comercial del Cemento, UEB Siguaney, ubicada en el complejo industrial de la Empresa de Cemento de Siguaney, la cual se dedica a la distribución y comercialización de cemento de la propia empresa, cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos para prestar al cliente un servicio con la calidad y eficiencia requerida, y con ello lograr su plena satisfacción.

En la presente investigación se empleará la metodología cuantitativa, con la presencia de elementos propios de la metodología interpretativa. El estudio se basa en el tipo de investigación exploratoria, pretendiendo indagar sobre los procesos y actividades que definen la gestión comercial, revelando las insuficiencias que dinamizan y justifican el problema científico y que expresan la necesidad de evaluar los resultados alcanzados.

Como parte del **estudio preliminar** de la eficiencia empresarial y la evaluación de la gestión de las ventas en la Comercial del Cemento, UEB Siguaney, se tuvieron en cuenta un conjunto de métodos de nivel teóricos y empíricos.

Los métodos teóricos posibilitan fundamentar el objeto y el campo de investigación, con relación al sistema conceptual que en el mismo se expresa, así como el marco teórico referencial y la fundamentación de la propuesta que se hace. La significatividad de estos métodos no queda en el marco teórico, sino que permite además inferir, interpretar y argumentar los resultados obtenidos en el diagnóstico y en la evaluación de la gestión de venta. Entre ellos se utilizaron: el análisis síntesis, histórico lógico, inductivo deductivo, de lo abstracto a lo concreto y el método sistémico.

Para el desarrollo del **estudio exploratorio** se usan como métodos cuantitativos fundamentales, la encuesta, la entrevista, la observación, el análisis de documentos, así como indicadores de análisis de la eficiencia empresarial y el cuadro de mando; sus respectivos instrumentos fueron elaborados por el autor de la investigación.

Del nivel **estadístico** matemático se utilizó la estadística descriptiva, seleccionándose técnicas y procedimientos tales como: el cálculo porcentual, las tablas bivariadas y los gráficos, los cuales permitieron establecer análisis lógicos para determinar las regularidades de la información obtenida y poder procesarla y llegar a inferencias lógicas y acabadas.



De acuerdo a esta metodología el **aporte práctico** del estudio está dado por la aplicación de un Cuadro de Mando de Indicadores para la evaluación de la eficiencia de las ventas en la Comercial del Cemento, UEB Siguaney.

La **novedad científica** radica en la integración de los resultados de diagnóstico, con las necesidades estratégicas de la gestión comercial de la Comercial del Cemento, UEB Siguaney, que dieron como resultado la aplicación de un Cuadro de Mando de Indicadores.

El informe quedará estructurado en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se fundamenta el proceso de gestión comercial y la necesidad de la evaluación de la eficiencia de la gestión de ventas, atendiendo a las concepciones establecidas para el perfeccionamiento empresarial.

En el segundo capítulo se realizará un diagnóstico estratégico, económico y financiero para establecer las causas que dan origen al problema, así como se argumentará los resultados económicos obtenidos hasta el cierre 2011.

En el tercer capítulo se establecerán los procedimientos metodológicos para la aplicación del cuadro de mando de indicadores para la evaluación de la eficiencia de la gestión de ventas y su aplicación, y se valorarán los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO 1. LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL ORIENTADA AL PERFECCIONAMIENTO DE LA EFICIENCIA EMPRESARIAL**

En el presente capítulo se darán cumplimiento a las tareas derivadas del primer objetivo de investigación, relacionados con la sistematización teórica de los fundamentos relacionados con la gestión comercial sustentada en el perfeccionamiento de la eficiencia empresarial, caracterizando el empleo de herramientas y alternativas para su evaluación y la influencia en la gestión de las ventas.

### **1.1. El perfeccionamiento de la eficiencia empresarial como alternativa para mejorar los resultados en la empresa estatal cubana.**

El correcto funcionamiento del perfeccionamiento empresarial lo constituye el análisis económico financiero, ya que el mismo representa un medio imprescindible para el estudio de los resultados, posibilitando tomar decisiones eficientes.

La economía cubana, en las circunstancias que actualmente enfrenta el país, está orientada hacia su total recuperación, para ello la elevación de la eficiencia de la productividad social se deberá convertir en la vía principal para asegurar el desarrollo económico.

En la Resolución Económica al V Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea: *“El recrudescimiento del período especial planteó la necesidad de analizar un grupo de transformaciones de la política económica interna para asumir el gran reto de la supervivencia y la continuidad de la Revolución”*. Continua señalando: *“La eficiencia es, por lo tanto el objetivo central de la política económica pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país”*.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> V Congreso del PCC. (1997). *Resolución económica*. Segunda parte: Evolución económica desde el IV Congreso. Cuba.

El mejoramiento de la toma de decisiones ha continuado hasta la fecha, y los diversos aspectos de las finanzas están siendo integrados dentro de un campo que cada vez se amplía más.

De lo expuesto anteriormente se infiere que el análisis económico financiero se utiliza para diagnosticar la situación y perspectiva interna, lo que hace evidente que la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan las partes débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se obtiene provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa.

Para integrar aquellos elementos que atentan contra el logro de los objetivos, y los que constituyen puntos fuertes en el desarrollo empresarial es necesario partir de los resultados que muestra la evaluación financiera y poder proyectar metas hacia el resto de los procesos que se dan en el escenario empresarial.

Para ello, la evaluación de los hechos económicos se puede efectuar mediante la comparación de los resultados reales obtenidos con otras unidades económicas o con los efectos de períodos anteriores.

La evaluación de los resultados reales con los del período anterior o con los de un período tomado como base puede ser útil para llegar a conclusiones aceptadas, sobre todo, si la comparación se hace con los resultados del período base. Sin embargo, a veces surgen dificultades al comparar el resultado de un año determinado con los años anteriores, ya que en dicho resultado pueden influir varios factores no atribuibles a la calidad del trabajo desarrollado por la empresa, entre ellos: cambios en el sistema de precios, nuevas inversiones y tecnologías y urbanización de la zona.

La presentación de los Estados Financieros en forma comparativa acrecienta la utilidad de estos informes, poniendo de manifiesto la naturaleza económica de las

variaciones, así como la tendencia de los mismos, que afectan el desenvolvimiento de la empresa.

El análisis de los Estados Financieros mediante el método comparativo de cifras puede adoptar dos formas según la dirección en que se efectúan las comparaciones de las partidas. Estas formas de análisis son:

1. El análisis vertical o método porcentual.
2. El análisis horizontal o método comparativo.

Análisis vertical: Estudia las relaciones entre los datos financieros de una empresa para un solo juego de estados, es decir, para aquellos que corresponden a una sola fecha o a un solo período contable.

Análisis horizontal: Estudia las relaciones entre los elementos financieros para dos juegos de estados, es decir, para los estados de fechas o períodos sucesivos. Por consiguiente, representa una comparación dinámica en el tiempo.

Partiendo de la importancia de la liquidez en la empresa, es de gran interés la correcta administración del efectivo. Para lograr este objetivo se necesita determinar las necesidades mínimas de liquidez, pudiendo utilizarse para ello diferentes métodos, los cuales se pueden clasificar en analíticos y matemáticos.

Dentro de los métodos analíticos se encuentra el “método corriente” o “ciclo de caja”. Se trata de un método sencillo, mediante el cual se determina el nivel mínimo de caja para operaciones que necesita una empresa.

Modelo del Efectivo promedio. Se apoya en la rotación del efectivo.

$$\bar{E} = \frac{\sum \text{Desembolsos}}{\text{Rot.}_E}$$

La conveniencia de retardar las cuentas por pagar para la empresa debe quedar clara. Con frecuencias las empresas se ven limitadas en el tiempo disponible para

pagar sus cuentas. La dilación de cuenta por pagar es una estrategia que debe tener en cuenta una empresa que quiera disminuir su necesidad de efectivo, y en consecuencia sus costos de operación.

Otra manera de reducir al mínimo el efectivo necesario es aumentar la frecuencia de rotación del inventario. Esto puede hacerse de cualquiera de las siguientes formas:

- Aumentando la rotación de sus materias primas mediante el empleo de técnicas eficientes de control de inventario.
- Disminuyendo la duración del ciclo de producción a partir de la puesta en práctica de una mejor planeación de la producción, de la elevación de la eficiencia, así como mediante la programación y el control. El reducir el ciclo de producción provoca un aumento en la rotación del inventario de producción en proceso.
- Se puede aumentar la rotación de los productos terminados pronosticando mejor la demanda y planeando mejor la producción, de forma tal que coincida con los pronósticos. Al llevar a cabo un control eficiente del inventario de productos terminados se logrará una frecuencia mayor en su rotación.

Las condiciones de pago de la empresa se relacionan con las normas de cobros, los estándares de política de crédito y las cobranzas. Los estándares de crédito son el criterio para determinar a quién debe concederse crédito y la política de cobro determina las gestiones que hace la empresa para cobrar sus cuentas. Todos los cambios en condiciones de pago, estándares de crédito y política de cobros pueden utilizarse para disminuir el plazo promedio del período de cobro sosteniendo o aumentando al mismo tiempo las utilidades totales.

Todas estas estrategias tienen ciertas limitaciones; sin embargo, el aumento de la rotación de caja de la empresa dentro de estas limitaciones reduce al mínimo el nivel necesario de caja para operaciones y aumenta las utilidades de la empresa.

Para conocer la efectividad de las operaciones y de los rendimientos alcanzados, considerando los resultados obtenidos al aplicar las técnicas de análisis expuestas,

en la empresa se utilizan un conjunto de indicadores que permiten medir y evaluar la gestión financiera y no financiera, en aras de garantizar a los gestores la oportunidad de tomar decisiones más acertadas en correspondencia con los escenarios estratégicos que han de enfrentar.

### **Sistema de indicadores para la medir la eficiencia empresarial.**

Los indicadores que generalmente se utilizan para valorar la eficiencia de una empresa, cuando se analizan de manera aislada no expresan la eficiencia real de la misma. De ahí que para analizar la eficiencia empresarial se requiere contar con un sistema de indicadores generales (a nivel de empresa) y parciales (a nivel de área) que en su conjunto logren expresar la eficiencia empresarial.

Es importante en la gestión empresarial, tener claridad sobre en qué indicadores parciales o generales se espera generar un impacto positivo y la repercusión de dicho impacto sobre los demás indicadores parciales y generales de la actividad empresarial.

Es necesario convertir la medición de la eficiencia empresarial en una herramienta para el análisis de la eficiencia de su gestión, razón por la cual se propone que las empresas desarrollen por sí mismas e implanten un sistema de medición de la eficiencia tanto a nivel general como para las diferentes áreas, cuyos indicadores representen las correspondientes características generales y particulares de la entidad.

La autora expone un conjunto de indicadores (generales y parciales) para analizar la eficiencia empresarial, agrupados en cinco subsistemas, teniendo en cuenta los principales recursos que intervienen en los procesos de producción y sus características específicas.

#### 1. Indicadores relacionados con el nivel de actividad.

Entre los principales indicadores relacionados con el nivel de actividad que se utilizan para analizar el funcionamiento de las empresas están:

- Volumen de Producción (en unidades físicas)
- Producción Bruta (en valor)
- Producción Mercantil (en valor)
- Producción Seleccionada (en unidades físicas o de valor)
- Ventas (en valor)
- Ingreso Bruto (en valor)
- Ingreso Neto (en valor)
- Utilidades después de impuestos (en valor)
- Valor Agregado Bruto
- Valor Agregado Neto

2. Indicadores relacionados con la utilización de los recursos materiales invertidos.

Para el cálculo de estos indicadores generalmente se divide el recurso, material o financiero, cuya utilización se quiere valorar entre el (los) indicador(es) utilizado(s) para analizar el nivel de actividad logrado, es decir:

**Recurso(s) utilizado(s) / Indicador(es) del nivel de Actividad**

Entre los principales indicadores que pueden utilizarse en el numerador de esta expresión se encuentran:

- Gastos totales.
- Gastos salariales (del personal directo y/o indirecto)
- Gastos relacionados con las materias primas y materiales
- Gastos relacionados con los portadores energéticos
- Gastos relacionados con los equipos e instalaciones (depreciación)
- Gastos relacionados con los servicios prestados por terceros

3. Indicadores técnico-productivos relacionados con la eficiencia de la tecnología y la organización del proceso productivo.

Estos indicadores se utilizan para medir la dinámica de la calidad de la producción, la continuidad y la ritmicidad del proceso. Entre los principales indicadores de este grupo que pudieran ser utilizados se encuentran:

- Duración del ciclo de producción
- Porcentaje de utilización de la capacidad instalada
- Tiempo perdido por roturas imprevistas
- Tiempo perdido por falta de materias prima y materiales
- Tiempo perdido en esperas entre operaciones
- Tiempo invertido en acarreo de materiales
- Tiempo invertido en mantenimiento preventivo planificado
- Tiempo invertido en la preparación y lanzamiento de nuevas producciones
- Cantidad de productos defectuosos o de baja calidad
- Cantidad de desperdicios
- Producción rechazada por falta de calidad
- Cantidad de accidentes ocurridos, índice de incidencia e índice de gravedad de los mismos
- Tiempo perdido por accidentes y gastos en seguridad social asociados a los mismos, etc.

4. Indicadores económico-financieros relacionados con los activos y pasivos de la empresa.

Para el cálculo de estos indicadores generalmente se dividen los activos o pasivos de la empresa entre el (los) indicador(es) utilizado(s) para analizar el nivel de actividad logrado, es decir:

Activos o pasivos / Indicador(es) del nivel de actividad

Entre los principales indicadores que pueden utilizarse en el numerador de esta expresión se encuentran:



- Activos corrientes
- Activos fijos
- Valor de los Inventarios
- Cuentas por cobrar
- Valor de las maquinarias, equipos e instalaciones
- Cuentas por pagar
- Préstamos

Si se utilizan las Ventas (en miles de pesos) como indicador del nivel de actividad, se pueden analizar los siguientes indicadores:

- Activos Fijos por mil pesos de Venta
- Activos Corrientes por mil pesos de Venta
- Valor de los inventarios por mil pesos de Venta
- Valor de las maquinarias, equipos e instalaciones por mil pesos de Venta, etc.

Al integrarse todos estos indicadores de orden financiero y no financiero, ponen en manos de los directivos herramientas útiles para evaluar la gestión de sus procesos o actividades a todos los niveles, que empleadas de manera estratégica conducen a efectos positivos. En tal sentido hay que proyectarse hacia la consecución de estos objetivos a través de procedimientos de evaluación que continuamente relacione aquellos indicadores de mayor importancia.

## **1.2. Herramientas orientadas a la evaluación de la eficiencia empresarial.**

Diversas han sido las herramientas orientadas al control de las diferentes actividades que se desarrollan en una entidad, que den un balance del estado que presenta el logro de los objetivos estratégicos. Por su generalidad todas han estado orientadas a medir la posición económica y financiera, obviando que la salud de una empresa no se evalúa sin no se tienen en cuenta otros procesos esenciales, los cuales están muy

vinculados a la dinámica financiera, pero que a su vez generan sus propios resultados.

Para contrarrestar la fijación de los directivos en controlar únicamente a las finanzas y culparlas de el resto de los desaciertos empresariales, surge en las últimas décadas del siglo XX una herramienta orientada a evaluar estratégicamente todos los procesos que se originan en una entidad, denominado "cuadro de mando de la empresa", o tablero de comando.

Este concepto se deriva del término francés "Tableau de Bord" que, traducido literalmente, vendría a significar algo así como tablero de mandos o cuadro de instrumentos. Es a partir de los años 80 del pasado siglo cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica, y una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo.

Los creadores del Cuadro de Mando Integral (CMI), Kaplan y Norton, comenzaron sus estudios sobre el tema en el año 1990, y describen la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico.<sup>2</sup>

La primera formulación del concepto de CMI, de Kaplan y Norton, lo definía como: *"Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio" para ser "una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores"*.<sup>3</sup>

Poco a poco los ejecutivos de las empresas comenzaron a utilizar el CMI como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes. Estos se conciben a partir de la combinación de indicadores financieros y no financieros.

---

<sup>2</sup> Kaplan, R; Norton, D. (1997): *Cuadro de Mando Integra*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

<sup>3</sup> Kaplan, R; Norton, D. (1997): *Cuadro de Mando Integra*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

Este cuadro de indicadores es una herramienta muy útil para la dirección de empresas, especialmente porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la gerencia empresarial. El Tablero de Mando se considera Integral principalmente porque expresa un equilibrio entre un enfoque del control basado en el beneficio y el mercado y otro basado en el uso de otros indicadores, así como un equilibrio entre indicadores financieros y no financieros.



Ilustración 1. Cuadro de procesos

El CMI ayuda a comprender los factores que importan a largo plazo que no quedan reflejados en los beneficios a corto plazo. Para muchas empresas, la meta habitual a largo plazo es el resultado financiero. Sin embargo, otros indicadores proporcionan señales a tiempo y son más adecuados para mantener la Empresa en pie. La intención del CMI es ayudar a concentrarse en lo que es importante.

El CMI persigue como finalidad, la construcción de un sistema de gestión estratégica, que se nutra de las evaluaciones estratégicas que realicen los responsables en todos los niveles de la organización, relacionadas con el cumplimiento de las metas estratégicas y con el desarrollo de las iniciativas y su relación con la consecución de los objetivos estratégicos.

Por lo antes expuesto, Kaplan y Norton afirman que el CMI es la herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial

del sistema de información que sirve de apoyo al control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.<sup>4</sup>

De acuerdo con Kaplan y Norton, *"el CMI debe reflejar la historia de la estrategia de una empresa y debe identificar de forma explícita la secuencia de las hipótesis sobre las relaciones causa-efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de dichos resultados. Cada uno de los indicadores seleccionados para un CMI debe formar parte de una cadena de relaciones causa-efecto que comunica el sentido de la estrategia de la unidad a toda la organización"*.<sup>5</sup>

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Desde el instante que el sistema de indicadores se erige es un elemento de apoyo indiscutible en el proceso de toma de decisiones, en un sistema de gestión.

Además, proporciona a los directivos el conjunto de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro, puesto que les permitirá medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. Las organizaciones compiten en entornos complejos y es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplan y Norton son:

- **Perspectiva Financiera.** Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia formulada por la empresa y su ejecución están contribuyendo a la mejora de los resultados en un mínimo aceptable.

---

<sup>4</sup> Kaplan, R; Norton, D. (1997): *Cuadro de Mando Integra*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

<sup>5</sup> Ídem.

- **Perspectiva del Cliente.** Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y porqué el cliente acepta pagar por ello.
- **Perspectiva del Proceso Interno.** Analiza detalladamente todos los procesos que tienen lugar en el transcurso de la realización de la actividad empresarial, con el propósito de identificar aquellos procesos críticos que logran satisfacer las expectativas de rendimientos de los accionistas y que generan las formas adecuadas de valor para los clientes.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.** En esta perspectiva, la empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el *know-how* necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes a largo plazo, sino también de qué modo puede apoyar la mejora de la productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos.

Kaplan y Norton describen el proceso del CMI como un ciclo, donde la visión se hace explícita y compartida, se comunica desde el punto de vista de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo, asignar recursos y fijar metas. El seguimiento da como resultado el aprendizaje, que a su vez lleva a un nuevo examen de nuestra visión. En cada paso, el CMI sirve como medio de comunicación.

A partir de estas experiencias, la traducción de esta estrategia se inserta en el proceso de perfeccionamiento empresarial en Cuba y adopta una estructura funcional acorde a las condiciones que median entre la empresa y el entorno, de manera tal que facilite insertar objetivos estratégicos, integrarlos a los procesos que desarrolla y que se reviertan en los diferentes escenarios. La armonización de este modelo ha sido difícil en un contexto empresarial donde no existe una cultura estratégica de proyección hacia el exterior de la empresa, considerando las variables exógenas como mercado, clientes, proveedores, competencia.

En consideración con este criterio el modelo de perfeccionamiento empresarial implementado en Cuba asume esta concepción estratégica de visualizar la actividad

de la Organización, estableciendo lineamientos estratégicos propios, los que se hacen coincidir con los aportes desarrollados por Norton y Kaplan y sus seguidores, armonizándose a las condiciones concretas del Sistema Empresarial Cubano.

En la evaluación de la eficiencia para el perfeccionamiento empresarial se rompe con el esquema de medir la efectividad de los resultados a partir de los indicadores financieros. Tradicionalmente las empresas acostumbran a medir su eficiencia teniendo en cuenta la relación entre los recursos invertidos (materiales, financieros y humanos) y los resultados obtenidos, a través de indicadores tales como: el incremento de los ingresos o las ventas, la reducción de los costos, el incremento de la productividad del trabajo, y de las utilidades, haciendo comparaciones con el Plan o con lo logrado en períodos anteriores.<sup>6</sup>

Según el criterio de los autores referidos anteriormente, el inconveniente de este procedimiento radica en que generalmente se limita el análisis a unos pocos indicadores globales, que para los efectos del análisis de la gestión se convierten en una especie de "caja negra", es decir, donde se pierden las relaciones causa-efecto. De ahí que para valorar la eficiencia de la gestión de las empresas no baste con medir sólo estos indicadores sino que se requiere:

- El análisis de un sistema de indicadores, en que además de los tradicionales se incluyan otros que, en su conjunto, muestren la eficiencia de la misma y se correspondan con su estrategia de desarrollo.
- El análisis de las relaciones causales entre estos indicadores con el objetivo de determinar las debilidades de la entidad en el aprovechamiento de los recursos y la toma de medidas para erradicar, anular o atenuar la acción de los factores negativos, o en último caso vigilar atentamente los puntos débiles de la empresa para poder alertar sobre su agudización.

De acuerdo con esto, entre los lineamientos establecidos en el modelo de

---

<sup>6</sup>Alhama; Alonso; Cuevas, R. (2001). *Perfeccionamiento Empresarial. Realidad y Retos*. Editorial de ciencias Sociales. La Habana.

perfeccionamiento empresarial se han tenido en cuenta un conjunto de indicadores (generales y parciales) muy frecuentemente utilizados para analizar la eficiencia empresarial, agrupados, para su mejor exposición, en seis subsistemas, teniendo en cuenta los principales recursos que intervienen en los procesos de producción o servicios y sus características específicas.<sup>7</sup>

- Indicadores relacionados con el nivel de actividad.
- Indicadores económico-financieros relacionados con la utilización de los recursos materiales invertidos.
- Indicadores técnico-productivos relacionados con la eficiencia de la tecnología y organización del proceso productivo.
- Indicadores relacionados con la utilización de la fuerza de trabajo (indicadores de productividad).
- Indicadores económico-financieros relacionados con los activos y pasivos de la empresa.
- Indicadores relacionados con el desarrollo de los recursos humanos.

Teniendo en cuenta que estos indicadores a pesar de ser utilizados para evaluar la eficiencia de la gestión de los diferentes procesos en una empresa y medir el comportamiento de los objetivos estratégicos, no siempre ofrecen toda la información suficiente y pertinente, por lo que hay que establecer comparaciones y análisis histórico, para llegar a comprender los resultados obtenidos.

Como se ha expresado anteriormente la integración de los resultados obtenidos después de aplicar las técnicas e indicadores de análisis de la eficiencia empresarial se muestra un panorama de la realidad que atraviesa la entidad analizada. En este sentido la eficiencia empresarial busca evaluar el nivel de actividad que se genera a partir de los resultados económicos, financieros y productivos, centrándose esencialmente en la gestión de los procesos internos.

Para evaluar estos procesos internos, que en la mayoría de las empresas

---

<sup>7</sup> Sistema de Perfeccionamiento Empresarial. (2004). *Metodologías para el establecimiento del Perfeccionamiento Empresarial*. Tomo VI, Sección segunda. Eficiencia empresarial. MTSS.

productivas o comerciales se centra en la dinámica de la producción o su comercialización es preciso reconocer las características que cualifican la gestión de ventas.

### **1.3 La eficiencia de la gestión comercial y su evaluación.**

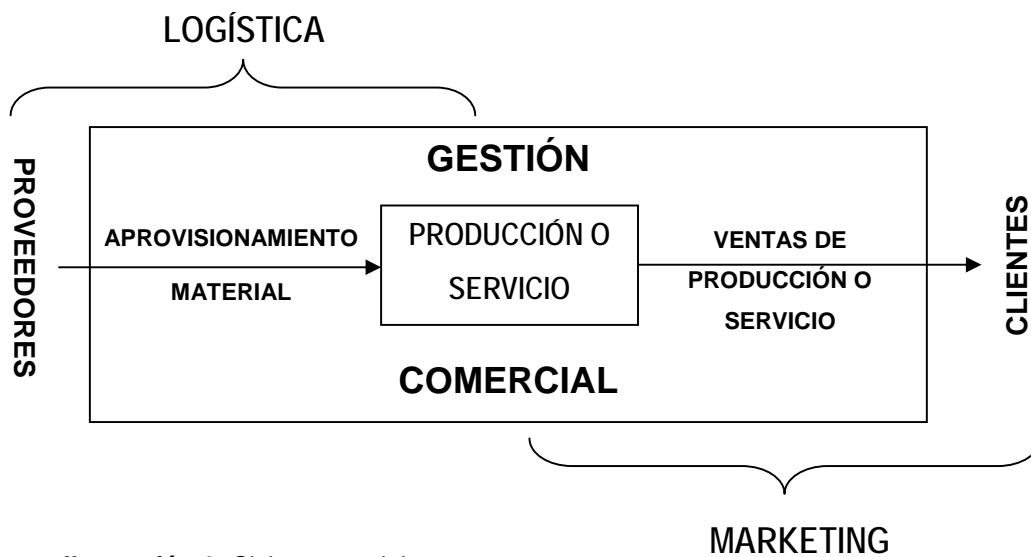
La gestión comercial en toda empresa constituye uno de los sistemas más complejo y contradictorio que enfrentan los administradores y empresarios que producen o prestan servicios a clientes mayoristas o minoristas. Este proceso cierra el ciclo de producción de bienes o servicios, donde juegan un rol esencial la eficiencia con que se han cumplido los planes productivos y económicos financieros, así como el cumplimiento de los parámetros de calidad y la efectividad de la gestión de ventas.

La gestión comercial no solo se encarga de vender la producción o el servicio, sino que además se encarga de garantizar que dicha producción sea sostenible durante el periodo. Es decir esta garantiza los recursos líquidos derivados de las ventas para realizar nuevas compras y reaprovisionar el proceso de producción o de servicios. Por tanto no solo cierra el ciclo de producción, sino que lo activa.

Desde el punto de vista del marketing, la función comercial debe entenderse como la que efectivamente conecta a la empresa con el mercado, tanto para conocer cuáles son sus necesidades y desarrollar la demanda para los productos deseados como para servir la demanda y suministrarle lo que necesita. Esto lo debe hacer a través del diseño de productos que mejor se adapten a las necesidades, compitiendo y además obteniendo beneficios para subsistir.

En el proceso de comercialización se dan, por un lado, las demandas de los consumidores, reflejadas en un mercado, y por otro, los productos que la empresa pone a disposición, bien directamente, bien a través de intermediarios. El marketing, es por tanto, el nexo de unión entre ambos lados de la relación de intercambio, emparejando los recursos de las empresas -bienes o servicios que ofrecen- con las necesidades de los consumidores o usuarios.





**Ilustración 2.** Ciclo comercial

En este sentido, muy relacionado con la gestión comercial están otros procesos dentro de una empresa. Como ya se ha argumentado a la gestión comercial la determinan una adecuada gestión de aprovisionamiento, gestión productiva o de servicios, gestión de venta y gestión de mercadotecnia. Dentro de todos estos sistemas quien constituye su núcleo central es la gestión de venta, el cual expresa con mayor objetividad como planificarse la comercialización, hacia que clientes va dirigida y qué beneficios ofrece a la empresa desde el punto de vista económico y financiero.

Por tanto las ventas expresan la materialización objetiva de la utilización de los inventarios, producción o servicio. Las ventas constituyen operaciones que parten de las exigencias de los clientes y terminan en la satisfacción de los mismos. La operación de ventas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos económicos; pretendiendo un equilibrio adecuado entre la satisfacción de los clientes y alcanzar las utilidades.<sup>8</sup>

Existen otros conceptos asociados a las ventas, las cuales la definen como un servicio que se presta a un tercero que ya ha convenido las condiciones y está dispuesto a

<sup>8</sup> Armada, E. (2004). *Auditoría de gestión: Consideraciones generales*. Conferencias. Docotrado curricular de ciencias contables y financieras. UH. Cuba.

cualquier negociación, siempre que garantice los resultados esperados. Según Christopher, (1994), las ventas constituyen una provisión consistente de utilidad, de momento y de lugar.<sup>9</sup>

Según Lalonde y Zisner (1976), las ventas se entienden por todas las actividades requeridas para aceptar, procesar, servir y facturar los pedidos de los clientes y supervisar cualquier actividad que haya salido mal. Deben expresar exactitud y fiabilidad a la hora de entregar lo pedido por el cliente en consonancia con sus expectativas. Las son un conjunto de actividades que incluyen todas las áreas del negocio, que se combinan para proporcionar una factura de los productos de la empresa, de una forma que sea percibida como satisfactoria por el cliente y que haga progresar los objetivos de la empresa.<sup>10</sup>

En el análisis del concepto de venta coexisten un conjunto de variables que determinan su eficiencia y garantizan una adecuada gestión comercial. Estas variables están asociadas al entorno interno y externo de la empresa, sobre la base de las políticas comerciales establecidas y los lineamientos estratégicos de la organización.

Entre las variables están:

- Servicio al cliente y todo lo que encierra este, ya sea entorno, políticas financieras, demanda.
- Las condiciones de venta que ofrece el vendedor: producto o servicio, oferta, precio, calidad, mercadotecnia.
- La contratación y lo que en materia legal garantiza y dinamiza la buena gestión de venta.

La gestión de venta debe en primer lugar garantizar a sus clientes credibilidad de que la negociación del producto o servicio demandado no corra riesgos y que la transacción se ejecute en el momento indicado. Conservar los clientes es vital para la actividad de

---

<sup>9</sup> Christopher, M. (1994). *Temas de logística y marketing*. Tomos II y III. Ed. MacGill. México.

<sup>10</sup> Lalonde; Zisner, (1976). *Marketing*. Texto digital tomado del libro "Temas de logística y marketing", tomo III, pág. 14 de Martin Christopher, 1994.

las ventas. Estos garantizan el logro de los objetivos de venta y fomenta las políticas comerciales de la organización.

La organización de la gestión de venta centrada en el cliente debe tener presente:

- La jerarquía del cliente en relación a la organización;
- La relación de dependencia entre cliente y proveedor;
- La actitud que los recursos humanos de la organización deben asumir ante un cliente; y
- La importancia de que el servicio que se brinde sea rentable para la empresa y que también represente rentabilidad para el cliente.

La gestión de ventas centrada en el cliente tiene tres etapas. La primera etapa incluye:

- Política escrita de servicio al cliente. Esta política debe comunicarse y darse a conocer a toda la empresa, además se debe favorecer la apropiación por parte del personal de contacto de esta política, así como garantizar procedimientos que permitan su mejoramiento y actualización. Deben diseñarse y aplicarse también procedimientos de control, cuantificados, si es posible.
- Accesibilidad. Es la facilidad para establecer contactos de negocio con la empresa, tales como puntos de contacto, tiempo disponible para hacer el contacto, capacidad de decisión de los mismos teléfonos, fax, e-mail, páginas web.
- Estructura organizativa. Organización para la gestión de venta en la empresa. Su funcionamiento y eficacia. El nivel de control que tiene sobre el sistema.
- Flexibilidad del sistema. Capacidad del sistema de venta al cliente para adaptarse a las necesidades específicas de los clientes. Diseño del sistema logístico en función de esta necesidad.

Los elementos que caracterizan la segunda etapa son:

- Ciclo del plazo del pedido. Tiempo que transcurre desde que se hace el pedido hasta que se entrega. Nivel de fiabilidad del mismo.

- Disponibilidad de los inventarios, por ciento de ruptura de inventario. Nivel de satisfacción de la demanda.
- Índice de cumplimiento de los pedidos. Proporción de los pedidos servidos en el tiempo establecido, es decir en el plazo de espera previsto.
- Estado de la información de los pedidos. Tiempo empleado para dar un parte del estado de un pedido. Si se transmite al cliente habitualmente o el cliente tiene que preguntar.

La tercera etapa se distingue por:

- Disponibilidad de repuestos. Niveles de repuestos en existencia. Tiempo empleado en entregarlo.
- Plazo de respuesta. Tiempo necesario para el reaprovisionamiento.
- Seguimiento/garantía del producto. Capacidad para seguir los productos una vez comprados. Capacidad para mantener la garantía en los niveles solicitados por el cliente.
- Quejas y reclamaciones del cliente. Tiempo necesario para ocuparnos de las quejas y reclamaciones. Instrumentos de medición de la eficacia de las respuestas.

Para que la gestión de venta sea operada eficientemente y tenga los resultados financieros óptimos, tienen que conjugarse un surtido adecuado con la aplicación de las técnicas de venta adecuadas y con una organización que dé respuesta a las exigencias actuales.

En tal sentido la gestión de venta se basa en tres principios básicos:

PRIMER PRINCIPIO: disminuir el costo de venta. En algunos casos, con estas disminuciones en el costo de venta se pueden producir incrementos en los márgenes de ganancia sin alterar el precio de venta.

SEGUNDO PRINCIPIO: el autoservicio. Este principio responde a la conveniencia de darle respuesta a las expectativas de los clientes, entre las que se encuentran: la

eliminación del espacio entre la mercancía y el cliente, la desaparición de las colas en los mostradores, la excelencia en la atención al cliente y que este asuma la operación de venta como un negocio de beneficios.

TERCER PRINCIPIO: la rotación rápida del inventario, lo que favorece el margen comercial de venta y la disminución de los gastos para mantener los inventarios.

Un elemento esencial en la gestión de venta, y que constituye una de sus variables principales lo constituye la contratación. Este rasgo expresa el valor de la negociación entre el productor y el cliente, lo que le confiere a ambos derechos y deberes a la hora de exigir por el cumplimiento de todas sus exigencias.

En este sentido, la contratación económica es el proceso en el que se integran los distintos sujetos que actúan legalmente en la actividad de venta mediante la concertación de contratos, garantizando sus respectivos planes económicos y satisfacer sus necesidades, y con ello los objetivos y prioridades de la organización.

Otro elemento asociado a la gestión de venta es la evaluación de su efectividad, atendiendo a la eficiencia de la gestión y a la eficacia con que se logran los objetivos planificados. Aquí juega un rol elemental los indicadores para medir y evaluar resultados asociados a la gestión de ventas.

Estos indicadores se clasifican en indicadores de eficiencia, de eficacia y de actividad. Todos permiten medir el cumplimiento de los planes de venta y su influencia en los resultados económicos y la solvencia que puede alcanzar la entidad a partir de una adecuada gestión de venta.

Para determinar el cálculo, medición y evaluación de los resultados de cada indicador se establecen sistemas de control de la gestión de venta, asociados a herramientas del cuadro de mando integral para establecer relación entre las diferentes perspectivas del tablero de comando y los resultados obtenidos. Estos conceptos han sido valorados en el epígrafe anterior.

## **CAPÍTULO 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE LA POSICIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA QUE IMPACTA EN LA ACTIVIDAD COMERCIAL DE LA UEB SIGUANNEY**

En el presente capítulo se le dio respuestas al objetivo de investigación dos, mostrándose los resultados del diagnóstico estratégico, y el análisis de la situación económica y financiera que está impactando en la gestión comercial de la UEB Siguaney. Para ello se emplearon los métodos de nivel empírico y estadísticos matemáticos.

### **2.1 Caracterización de la UEB Siguaney perteneciente a la Empresa Comercial del Cemento.**

A principios de 1961 se constituye el Ministerio de Industrias como paso organizativo que lleva el propósito de industrializar el país para alcanzar el desarrollo económico concebido, y se sitúa al frente de este importante organismo el Comandante Ernesto Guevara. Así en el año 1962 se compró en la República Socialista de Checoslovaquia por contrato firmado por el Che; la nueva planta "Siguaney". El 10 de febrero de 1971 se realiza la puesta en marcha de la fábrica, proceso que terminó en agosto de 1972 cuando se puso en marcha la cuarta y última línea.

Esta estructura se mantuvo hasta el año 1978. En este mismo año se transforma en Empresa de Cemento Siguaney, la cual contaba en su estructura con un Departamento de Venta. A partir del año 2002 se comienza a reestructurar esta empresa, separándose de su estructura la UEB Mantenimiento. En el año 2004 ocurre lo mismo, independizándose la UEB Asistencia y Servicio. En el 2007 se desintegra totalmente la Empresa de Cemento de Siguaney, al crearse la Comercial del Cemento, UEB Siguaney; y la Empresa de Cemento Siguaney, esta última asumiendo la actividad productiva. Todo este proceso estuvo dado por la estrategia llevada a cabo por el Ministerio de la Industria Básica (Mimbás) de descentralizar las actividades terciarias de la industria.

Como resultado de la tercerización de los servicios, el 30 de mayo de 2006, la ministra del Mimbos solicita la autorización para la creación de la Empresa Comercial del Cemento mediante Resolución Ministerial 282 de 2006, integrada al Grupo Empresarial Cemento Vidrio (Cemvid) subordinado al mencionado ministerio.

A partir de este dispuesto, el primero de abril de 2007 se crea la UEB Siguaney, a través de la Resolución 10 de 2007, con domicilio legal en la localidad de Siguaney, perteneciente al municipio de Taguasco; la cual está integrada por la Unidad Comercializadora de Siguaney y la Unidad Comercializadora de Ciego de Ávila, y subordinada a la Empresa Comercial del Cemento.

En dicha Resolución se establecen las funciones que deben desarrollar dicha entidad, a pesar de no tener personalidad jurídica independiente por estar subordinada a la Empresa Comercial del Cemento. Estas funciones son:

- Llevar el registro de sus hechos contables y emitir estados financieros y contables.
- Organizar el proceso productivo o la prestación de servicio.
- Proyectar y ejecutar sus planes y presupuestos así como los objetivos y metas a alcanzar en cada periodo.
- Organizar la actividad de mercadotecnia.
- Operar cuentas bancarias en correspondencia con el poder emitido por el Director de la Empresa.
- Firmar contratos a nombre del director de la Empresa.
- Contratar y liberar la fuerza de trabajo, declarar o retirar la condición de idoneidad demostrada de los trabajadores para ocupar una plaza.
- Aplicar la política de estimulación y sanción aprobada por la empresa.
- Garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
- Cumplir con los planes de comercialización y transportación de manera eficiente.

- Ejecutar una eficiente gestión de cobros que permita lograr una liquidez necesaria para cumplir las obligaciones económicas de la empresa.
- Emitir y analizar mensualmente los estados de resultado.
- Desarrollar funciones que le sean autorizadas por el Director General en el manejo de las finanzas en ambas monedas.
- Garantizar una adecuada atención al cliente.

En el año 2010, la Empresa Comercial del Cemento, perteneciente al Cemvid, con sus nueve entidades subordinadas, entre las que se encuentra la UEB Siguaney, se autoriza su traspaso para el Ministerio de la Construcción (Micons), mediante Resolución 128, haciéndose efectiva en la Resolución 301 del mismo año, subordinándose al Grupo Empresarial del Cemento (Gecem).

En la actualidad la UEB Siguaney bajo la denominación descrita anteriormente, integra la actividad de comercialización y transportación de las producciones de cemento, Clinker y otras producciones afines al cemento en el mercado de la economía nacional, asumiendo en el 2011 la actividad comercial de equipos, piezas y otros insumos hacia el resto de las empresa del grupo Gecem a partir de la extinción de la empresa importadora exportadora de este grupo empresarial.

Tiene como **misión** responder por la comercialización y transportación del cemento, Clinker y otras producciones afines, colocando las mercancías en todas las provincia de país, asegurando las entregas en los términos que necesita la economía nacional y con los parámetros de calidad físicas y químicas que necesitan las obras constructivas de cada territorio

Garantizar a partir del balance de los recursos necesarios para la operación de las empresas del Gecem la contratación con la importadora del Micons u otras importadoras asegurando el suministro en los tiempos previstos a las empresas productoras y de servicios de estos recursos para su garantía de operación.

De acuerdo a la misión y los objetivos estratégicos a larga plazo, se proyecta como **visión** producciones de cemento y Clinker y otras producciones a fines al cemento,



en el mercado nacional hasta las cabeceras de todas las provincia, así como las comercialización y transportación hasta los puertos de estas producciones previstas para la exportación y el suministro estable para las ventas a las cadenas de tiendas recaudadoras de divisas colocando las mercancías en las cabeceras de todas las provincias del país. Garantizando los parámetros técnicos de calidad de las mercancías y los términos de entregas pactados con nuestros clientes, con control y seguridad sobre las mercancías cumpliendo con las normas de medio ambiente y asegurando la seguridad y salud de nuestros trabajadores, de nuestros clientes y la de nuestros proveedores de servicios.

La Empresa Comercial del Cemento garantiza el suministro de los equipos, partes, piezas e insumos necesarios a las empresas de Gecem para sus operaciones estables a partir de la extinción de la empresa responsabilizada con esta actividad.

La UEB Siguaney se organiza de acuerdo a la estructura que se muestra en el anexo 1, y que cuenta con cuatro procesos fundamentales, distribuidos en dos de carácter misional y dos de apoyo. Los procesos misionales están relacionados con la Dirección de la UEB y la Gestión comercial. Los de apoyo están constituidos por los procesos de gestión de los Recursos Humanos y Económica.

En la actualidad la UEB se proyecta a integrar a sus procesos y actividades las prioridades establecidas por el sistema de trabajo del Partido para implementar los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, los cuales determinan el desarrollo de una cultura de valores que se comparte, expresados en:

- Responsabilidad y compromiso total con nuestros clientes,
- Honestidad,
- Confianza en las personas,
- Profesionalidad y sentido de la importancia de nuestro trabajo,
- Liderazgo a partir del ejemplo personal,
- Sentido de pertenencia y compromiso colectivo con las metas,
- Trabajo en equipo.

Armonizado a estas políticas internas del organismo, la UEB asume como **áreas de resultado clave** las siguientes:

1. Organización de los procesos comerciales y de operación,
2. Contratación precisa de todas nuestras operaciones con terceros,
3. Implementación de un sistema de gestión de la calidad,
4. Preparación para la Defensa,
5. Lucha contra la Corrupción y las Ilegalidades,
6. Consolidación y eficiencia del Perfeccionamiento Empresarial,
7. Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos,
8. Ejecución de rehabilitaciones e inversiones pendientes,
9. Control Económico,
10. Legalidad Socialista,
11. Programa de Prevención del Dengue.

Los **objetivos estratégicos** proyectados para el año 2012 y que dan continuidad a los resultados alcanzados en el 2011, son los siguientes:

### **ARC 1, 2 y 3: COMERCIALIZACIÓN CON ACTIVIDAD TECNICA Y DE OPERACIONES.**

**Objetivo 1:** consolidación de la actividad técnica y de operaciones en función de la comercialización, del ahorro, eficiencia energética y la preservación del medio ambiente, manteniendo una operación segura y confiable, garantizando y gestionando la calidad para los productos finales comercializados, llevando a vías de hecho los mantenimientos previstos en los equipos e instalaciones graneleras y unidades comerciales , cumpliendo los indicadores de eficiencia de operación y energética, garantizando el cumplimiento de los ciclos de cobro previstos que aseguren la liquidez que nos permita cumplir con nuestros compromisos de pago.

## **Criterios de medida:**

1- Garantizar las operaciones y comercialización, realizando control y seguimiento diario, semanal y mensual en los órganos de dirección del cumplimiento de las cifras planificadas.

1.1. Comercializar durante el año 2012 165 822 toneladas de cemento.

1.2. Comercializar según la siguiente estructura por calidades para la economía nacional garantizando un como mínimo un 30 por ciento de de venta de PP-250:

- 96 896 Toneladas de Cemento P-350.
- 54 504 Toneladas de Cemento PP-250.
- 12 420 Toneladas de Cemento Blanco.

## ENERGETICA

1.3. Controlar diario y mensualmente el plan de ahorro de portadores energético previsto en la unidad, incluidas las acciones del plan nacional de ahorro de portadores energéticos:

- Operar con un índice de combustible previstos para cada equipo, chequeando su cumplimiento diario, semanal y mensual
- Aprovechar al máximo las capacidades de nuestros equipos y minimizar los recorridos vacíos
- Cumplir con los controles establecidos para la demanda y control de los consumos de los portadores energéticos

## TECNOLOGÍA

1.4. Organizar, potenciar y Vincular el accionar del Movimiento del Fórum y de la ANIR con las Soluciones Técnicas del Banco de Problemas Energéticos y tecnológicas identificados, implantando el subsistema de innovación previsto por el sistema de gestión de la dirección según lo normado por el decreto 281.

- 1.5. Contratar e implantar nuevo sistema de facturación que permita unificar los tres sistemas que hoy funcionan y cumpla con todas las expectativas tanto desde el punto de vista comercial como de control contable financiero y de control interno.

#### MEDIO AMBIENTE.

- 1.6. Iniciar el proceso de preparación para la implantación del Sistema de Gestión Ambiental según las ISO 14001 en la empresa.
- 1.7. Elaborar el programa para la implantación y desarrollar sus etapas en las fechas planificadas.
- 1.8. Cumplir programa de limpieza e higienización y recogida de desechos sólidos en todas nuestras unidades.

#### INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES

- 1.9. Hacer a nivel empresa una Sub-red Corporativa que enlace a todas las Unidades de la Empresa permitiendo una mayor eficiencia y rapidez en las comunicaciones a un menor costo.
- 1.10. Ampliar el alcance de la pizarra telefónica electrónica, logrando colocar una extensión digital en cada UEB.
- 1.11. Garantizar el cumplimiento, supervisando como mínimo trimestralmente el cumplimiento del plan de seguridad informática.
- 1.12. Implantar y poner en marcha en el I Semestre el nuevo sistema de facturación que permita unificar los tres sistemas que hoy funcionan y cumpla con todas las expectativas tanto desde el punto de vista comercial como de control contable, financiero e informativo.

#### MANTENIMIENTO

- 1.13. Garantizar el perfeccionamiento de la Gestión de Mantenimiento, consolidando una mejor planificación, control y análisis de los servicios técnicos, aplicando con mayor prioridad y calidad los mantenimientos preventivos.

- 1.14. Concluir la ejecución total de las rehabilitaciones de las graneleras, dotándolas de condiciones confiables y seguras de operación. Rehabilitación Granelera Ciego de Ávila concluyendo en el segundo trimestre 2012.
- 1.15. Consolidar la planificación, control y análisis de los mantenimientos planificados a los medios de transporte, planificando y gestionando los suministros de piezas y materiales necesarios que garanticen su calidad.
- 1.16. Realizar planificación y programación de mantenimiento diario y preventivo planificado a toda la instalación.

#### CALIDAD Y METROLOGIA

- 1.17. Lograr el aval del SGC segundo trimestre del año.

#### TRANSPORTE Y LOGÍSTICA DE ALMACENES

- 1.18. Gestionar con el MICONS capacidades de almacén en las cabeceras provinciales y las capacidades de transportación necesarias, creando una red mayorista hasta las cabeceras de todas las provincias para asegurar el suministro de cemento a las cadenas de tiendas TRD.

**Objetivo 2:** garantizar se ejecuten las inversiones aprobadas y previstas para el año, logrando fundamentalmente las relacionadas con los equipos industriales y las obras civiles, siendo lo principal:

- 2.1 Culminar en el I Trimestre la rehabilitación de la Granelera de Ciego de Ávila, asegurando el montaje de la báscula de camiones.

#### **ARC 4. PREPARACION PARA LA DEFENSA.**

**Objetivo 1:** garantizar la preparación para la defensa, el dominio y aplicación de los planes de reducción de desastres, así como el incremento de la seguridad y la protección de nuestras empresas optimizando el uso de los efectivos disponibles.

## **Criterios de medida:**

### SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

- 1.1 Lograr perfeccionar y colegiar el sistema de seguridad y protección con el resto de los factores tanto internos como externos que inciden en los territorios con afectación de nuestras instalaciones, logrando minimizar los hechos delictivos que se intenten contra nuestros objetivos.
- 1.2 Actualizar la lista interna, de acuerdo a las características de cada una de nuestras instalaciones y dependencias en el I Trimestre.
- 1.3 Asegurar la actualización del levantamiento de Riesgo de cada Entidad o Área, chequeando sistemáticamente su cumplimiento y actualizando los planes de protección con nuevos riesgos identificados.
- 1.4 Mantener como Política, la realización de Auditoria en la UEB y chequeos sorpresivos y aleatorios a las operaciones que se llevan a cabo en la unidad para supervisar el cumplimiento de las acciones de control interno.
- 1.5 Garantizar que se, firme en el mes de enero el acta de cooperación con el cuerpo de seguridad y protección de la Empresa de Cemento, asegurando que esta recoja los aspectos previstos de custodia física, de control interno, registros de las entregas y de supervisión necesaria del servicio, así como las responsabilidades de ambas partes ante hechos que se produzcan.

### DEFENSA.

- 1.6 Garantizar la terminación, aprobación, dominio y aplicación de los Planes para TG, en estrecha cooperación con los Consejos de Defensas de Zona, Municipio y el Sector Militar.
- 1.7 Asegurar la calidad del contenido, organización y realización de los Días de la Defensa, logrando niveles superiores en la Cohesión de los Órganos de Dirección y en el resto del personal, de modo que estén en condiciones de responder, con un mayor dominio de sus tareas y misiones, de acuerdo a sus responsabilidades. Permanente.

1.8 Actualizar los Planes de Reducción de Desastres, preparando los Órganos de Dirección y al resto de los trabajadores para enfrentar las tareas previstas en las diferentes situaciones que puedan sucederse, prestando especial atención a la Preparación y realización del ejercicio Meteoro 2011.

### SEGURIDAD INFORMÁTICA

1.9 Garantizar la actualización permanente del Plan de Seguridad Informática y Contingencia, además de todos los listados de Usuarios y correos.

1.10 Asegurar que no se encuentre conectada a la red, ni a Internet la Información Oficial Clasificada.

1.11 Garantizar todas las medidas de seguridad física a los equipos de informática para evitar pérdidas o afectaciones a estos

### **ARC 5. LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LAS ILEGALIDADES.**

**Objetivo 1:** perfeccionar los planes de prevención, detención y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

#### **Criterios de medida:**

1.1 Garantizar la actualización del plan de Prevención de Riesgos de la UEB, acorde a los hechos que se sucedan en las empresas del Grupo, del Micons y otros organismos, según se conozcan. En el primer trimestre.

1.2 Garantizar la participación de los trabajadores en la actualización y enriquecimiento de los planes de prevención en las asambleas de afiliados y asambleas trimestrales.

1.3 Dar cumplimiento mensualmente de las comisiones de supervisión y control de la legalidad socialista en todas las UEB y en la oficina central chequeando todos los aspectos previstos en los planes temáticos.

1.4 Chequear en los consejos de dirección mensualmente el cumplimiento de los objetivos anteriores y del plan de prevención de la UEB.

## **ARC 6. CONSOLIDACION Y EFICIENCIA DEL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL.**

**Objetivo 1:** consolidar el perfeccionamiento empresarial en el 100% de las ueb y la oficina central de la empresa.

### COMERCIAL DEL CEMENTO

#### **Criterios de medida:**

- 1.1 Terminar la actualización de toda la base reglamentaria del Perfeccionamiento Empresarial en el primer trimestre del 2012.
- 1.2 Hacer los estudios necesarios de organización del trabajo y aprovechamiento de la jornada laboral que nos garanticen elaborar e implantar sistemas de pago previstos.
- 1.3 Hacer el balance de carga y capacidad en la UEB que nos permita el cálculo de la plantilla necesaria y la realización del reordenamiento de la fuerza de trabajo en el primer trimestre.

## **ARC 7. FORMACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

**Objetivo 1:** incrementar la productividad del trabajo en la UEB, dirigidos a perfeccionar la organización y elevar la productividad, la aplicación efectiva de los sistemas de pagos y estímulos en divisas, la disciplina laboral, la capacitación, la atención al hombre, elevando en general la gestión estratégica de los recursos humanos.

#### **Criterios de medida:**

- 1.1 Participar en los programas de preparación de técnicos de los Recursos Humanos y profesionales de esta especialidad, a través de talleres y cursos de capacitación. Durante el año.
- 1.2 Participación en los Talleres de Recursos Humanos en empresa y en la UEB.



- 1.3 Evaluar sistemáticamente los Sistemas de Pagos y de Estímulo aplicados, realizando un análisis Trimestral en los Consejos de Administración y Dirección según establece Resolución No 9 del MTSS. Trimestralmente.
- 1.4 Presentar análisis de los indicadores de trabajo y salario mensualmente donde inciden el personal en las distintas actividades y áreas que permitan realizar las comparaciones entre UEB para su mejora. Mensual.
- 1.5 Garantizar adecuada atención al hombre y ejecutar el reforzamiento alimentario y la entrega de módulos de aseo en los periodos establecidos. Mensual.

**Objetivo 2:** fortalecer la disciplina laboral y la conducta y ética de los trabajadores.

**Criterios de medida:**

- 2.1 Chequear el Código de Ética y Conducta en el colectivo de trabajadores como vía para elevar la disciplina y comportamiento. Trimestral.
- 2.2 Auditar las jornadas de trabajo al 100% en la UEB tramitando las modificaciones necesarias de los Regímenes de Trabajo.

**Objetivo 3:** perfeccionamiento de la cultura de seguridad industrial y salud de los trabajadores.

**Criterios de medida:**

- 3.1 Mantener en cero el número de accidentes fatales elevando la disciplina en los permisos de trabajo.
- 3.2 Certificar la Empresa en las NC 18000 de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
- 3.3 Ejecutar el Plan de Mejoras de Seguridad Contra Incendios al 100 % en la UEB.
- 3.4 Garantizar el 100% de los Medios de Protección necesarios para todos los puestos de trabajo.

**Objetivo 4:** elevar la eficiencia en la gestión de dirigentes y cuadros de la empresa, fortaleciendo la selección, preparación y evaluación, exigiendo ejemplaridad, métodos y estilos de trabajo acorde con los principios socialistas.

### **Criterios de medida:**

- 4.1 Ser evaluados en el I trimestre del año al 100% de dirigente y cuadros, en la Unidad llevar los resultados a la comunidad de cada cuadro y a los colectivos laborales.
- 4.2 Garantizar fortalecimiento en el trabajo con la reserva según se establece en la Carta Circular No 3 y la política de cuadros del consejo de estado. Garantizando que todas las reservas de los cargos de cuadros y dirigentes tengan sus planes de preparación y que queden listas para ocupar el cargo en el término previsto en las FAP para cada caso, al terminar el año 2011 cada cargo de dirección debe tener al menos dos reservas listas.
- 4.3 Ejecutar con no menos del 90% de asistencia, el programa del día de la preparación de los cuadros.
- 4.4 Garantizar la participación de al menos el 90% de los principales cuadros y dirigentes en los programas de preparación para la Defensa.
- 4.5 Atender las inquietudes de los cuadros conociendo sus problemas, y continuar gestionando la solución.
- 4.6 Cumplir con el reglamento de estimulación Moral a cuadros y dirigentes, haciendo de esta un mecanismo de motivación oportuna resaltando y estimulando en el momento adecuado el buen desempeño y los resultados positivos y relevantes. Permanente.

### **ARC 9. CONTROL ECONOMICO.**

**Objetivo 1:** perfeccionar el control y la gestión económica de la empresa estatal socialista y. Fortalecer los principios de sistematicidad e integralidad de los métodos y sistemas de trabajo en la empresa y las UEB.

## **Criterios de medida:**

### PLANIFICACIÓN

- 1.1 Elaborar, en el último trimestre del año, la versión final del Plan 2012 y proyección hasta el 2015.
- 1.2 Garantizar la presentación y discusión con todos los trabajadores de la UEB el plan 2011 en el mes de Enero.
- 1.3 Chequear mensualmente, la ejecución real del Presupuesto de Ingresos y Gastos en Divisas y presupuesto total, velando que no se excedan los Límites aprobados en las cifras directivas.
- 1.4 Analizar mensualmente el comportamiento de los Costos, con relación al previsto en el Plan, actuando en consecuencia con las desviaciones negativas, buscando siempre los Costos óptimos.

### FINANZAS Y CONTABILIDAD

- 1.5 Mantener actualizado el flujo de caja en ocho semanas, meses y trimestres.
- 1.6 Garantizar el Flujo de efectivo de las operaciones financieras de la Empresa según flujo de caja proyectado para cada periodo.
- 1.7 Asegurar el financiamiento de los presupuestos de gastos de las UEB, a partir del flujo financiero de la Tesorería de la Empresa.
- 1.8 Controlar el cumplimiento de la política de cobros y pagos, tanto con terceros como con las empresas de la organización, con el objetivo de reducir los saldos de las Cuentas por Cobrar, eliminando las vencidas, tanto en moneda nacional como en Moneda Librementemente Convertible, con relación al inicio del año.
- 1.9 Mantener la condición de la contabilidad certificada lograda en la organización.

**Objetivo 2:** perfeccionar la auditoría interna, como instrumento que contribuye al control y uso efectivo de los recursos financieros, materiales y humanos, así como la implantación del control interno.

### **Criterios de medida:**

2.1 Efectuar por parte de la empresa y en coordinación con los auditores del Grupo al menos una autoría a cada UEB, durante el año, según programa aprobado.

### **ARC 10. LEGALIDAD SOCIALISTA.**

**Objetivo 1:** garantizar el asesoramiento legal a todas UEB de la empresa ante los procesos de contratación, conflictos laborales y económicos supervisando mensualmente, el comité de control y supervisión de la legalidad socialista, defendiendo ante todo, los intereses del país, consolidando el papel del jurista como controlador del cumplimiento de la legalidad socialista.

### **Criterios de medida:**

1.1 Lograr la inscripción de los inmuebles de la empresa en el Registro de la Propiedad, de acuerdo al Plan elaborado al efecto.

1.2 Garantizar que todas las actividades de la empresa tanto de ventas como de compras se ejecuten bajo contratos que cumplan con toda la legislación vigente.

En la UEB Siguaney hay un total de 15 trabajadores, de ellos 7 son mujeres. Del total de trabajadores 6 son técnicos medios y 6 de nivel superior.

LABOR QUE DESEMPEÑAN	HOMBRES	MUJERES
Dirigentes	3	1
Administrativos	0	1
Obreros	1	0
Servicios	0	0
Técnicos	4	5
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>7</b>

*Tabla 1: Composición de la Fuerza Laboral. Datos que ofrecen los Recursos Humanos de la UEB Siguaney*

## 2.2 Comportamiento de la actividad comercial de la UEB Siguaney al cierre del año 2011.

El comportamiento de la actividad fundamental y el cumplimiento del plan de comercialización se exponen a continuación:

INDICADORES	ACUMULADO PAN DE NEGOCIOS		
	PLAN DE NEGOCIO	REAL	% PLAN
TOTAL	16 382 000	17 225 116	105.1
FINANCIADO	9 634 800	10 804 624	112.1
AUTOFINANCIADO	6 747 200	3 875 222	57.4
CLINKER GRIS	-	2 545 270	-
TRANSFERENCIAS	-	780 868	-

*Tabla 2. Cumplimiento del plan de negocio para el año 2011.*

Durante el año 2011 se manifestaron un grupo de incumplimiento de los objetivos estratégicos relacionados con los planes establecidos. A continuación se describen dichas deficiencias y las causas que lo propiciaron.

Se incumple las ventas en divisa, según se muestra en la tabla 2, para el año 2011. Está dado por el procedimiento utilizado, lo que impidió mantener un ritmo de venta acelerado en el cuarto trimestre. Otra causa es la aparición del mercado Mincin, y este ha contrarrestado las ventas a las TRD, donde solo se logra un cumplimiento del 74.5% en el último trimestre, no obstante en el año se cumplió con estas ventas al 146.9%.

Las ventas autofinanciadas se encuentran deprimidas, donde solo se alcanza el 57.4% de ejecución de su plan, esto motivado por la estrecha apertura a los diferentes organismos autorizados a ejecutar sus compras en este período, además las ventas planificadas han sido muy elevadas, en comparación con las aprobadas por el MEP, ya que existen organismos a los cuales no se le ha hecho apertura de cifra.

Otros detalles que han incidido en que se incumpla también con las ventas en divisa de forma general están asociadas a las siguientes causas: se han asignado cifras

para inversiones, y estas no han sido aprobadas o canceladas; y las cifras asignadas a granel y los clientes no tienen condiciones para almacenar estas.

Incumplimiento en el plan de venta de cemento hidrófobo y de Clinker, ver tabla 3. El resto de los surtidos no alcanzan el 100%, destacándose que la mayor afectación la ha tenido el cemento blanco, por encontrarse esta línea de producción de roturas y mantenimientos prolongados, la falta de yeso, ha limitado la producción lo que no ha permitido efectuar las entregas a granel como estaba previsto, no obstante el plan del trimestre se cumple al 46.4%.

Producto	Plan	Real	%
<b>Cemento Gris P-350</b>	9 689,6	10 116,5	<b>104.4</b>
<b>Cemento Gris PP-250</b>	5 450,4	3 665,2	<b>67.2</b>
<b>Cemento Blanco</b>	1 242,0	576,2	<b>46.4</b>
<b>Cemento Hidrófobo</b>	-	321,9	-
<b>Clinker Gris</b>	-	25 452.70	-
<b>Total</b>	<b>16 382,0</b>	<b>17 225,1</b>	<b>105.1</b>

*Tabla 3. Análisis del plan de ventas por surtidos en el año 2011.*

Al cierre del 2011 la UEB contaba con un déficit de capital de trabajo ascendente a 58 826 pesos y ciclos de cobros y pagos muy variables entre los diferentes clientes y proveedores. Ver tabla 4:

Capital de Trabajo	Al Inicio	Al Final	Variación
<b>Activo Circulante</b>	717802	1590917	<b>873115</b>
<b>Pasivo Circulante</b>	1117700	2049641	<b>931941</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	(399898)	(458724)	
<b>Variación del Capital de Trabajo</b>			<b>(58826)</b>

*Tabla 4. Análisis del capital de trabajo.*

La UEB Siguaney, según los datos que muestra el Estado de Resultado, cerró el año 2011 con una pérdida ascendente a 2 266 miles de pesos.

El presupuesto de gasto se ejecutó a un 75 % lo que incide sobre los resultados económicos y financieros de la UEB.

Como se puede apreciar en la tabla siguiente, la UEB transita por un periodo de déficit de recursos líquidos proveniente de su actividad principal que es la venta de cemento en CUP y CUC, donde no alcanza a obtener una disponibilidad de un peso para enfrentar sus deudas a corto plazo, lo que incide en altos riesgos de no disponer de circulante para liquidar sus obligaciones corrientes, expresado en el bajo índice de solvencia.

Indicadores	Año 2010	Año 2011
<b>Solvencia</b>	0.88	0.88
<b>Liquidez general</b>	0.64	0.78

**Tabla 5.** Análisis de la liquidez.

Al analizar la solvencia, se aprecia en el anexo 8, que las obligaciones totales ascendentes a 22,3 millones de pesos superan al total de activo en 2,6 millones de pesos, lo que evidencia una descapitalización del 12% de la estructura financiera de la UEB motivada por una pérdida ascendente a 2,3 millones de pesos en el año 2011, que pone al descubierto la ausencia de activos netos. Las causas que han generado esta situación se exponen a continuación:

1. Un déficit de capital de trabajo ascendente a 58,8 miles de pesos, ver anexo 6, dado por:
  - El incremento del 45% de las obligaciones corrientes, incidiendo directamente el aumento de las cuentas por pagar a corto plazo netas en 947,3 miles pesos, ver anexo 2.
  - La disminución del efectivo en 62,4 miles de pesos, ver anexo 7
  - Por el aumento de las cuentas por cobrar a corto plazo netas en 614 miles de pesos, ver anexo 2.
2. Un incremento del pasivo total en 2,1 millones de pesos en el año 2011 con respecto al 2010, ver anexo 2.
3. La pérdida neta obtenida al cierre del año 2011, ascendente a 2,3 millones de pesos, ver anexo 4.

Estos resultados están siendo originados por tres causas principales:

1. Los precios de venta que aplica la UEB a sus clientes por el valor del Cemento está por debajo del costo de adquisición del producto que le entrega la Empresa de Cemento Siguaney, su principal proveedor.
2. El mayor volumen de entregas se corresponde con el Cemento Blanco, el cual se transfiere a otras UEB del país, como política comercial de la Empresa Nacional del Cemento, con este producto en particular, lo que no genera liquidez a la UEB Siguaney.
3. La Empresa Nacional del Cemento tienen como política subsidiar solo una parte de las pérdidas de la UEB que está siendo influida por la diferencia de precios, entre venta y compra. Ver anexo 11.

Como la descapitalización de la UEB Siguaney no afecta de manera directa la estructura financiera de la Empresa Nacional del Cemento, esta no subsidia el total de las pérdidas. La política que sigue es compensar las pérdidas de la UEB Siguaney con las utilidades del resto de las UEB del país que reciben de manera directa los ingresos del Cemento Blanco transferido, sin costos de adquisición. Todo este proceso se logra en la consolidación de los estados financieros de la Empresa Nacional del Cemento, donde las pérdidas de la UEB Siguaney se cancelan con las utilidades del resto de las UEB, a través de los asientos de ajustes de poscierres del Balance.

No obstante a esto, la UEB está enfrentando un situación negativa de gestión de los recursos operativos corrientes, donde se pudo constatar un déficit de efectivo y de capital de trabajo, generado por el incremento de las obligaciones corrientes y las cuentas por cobrar a corto plazo, lo que deviene en necesidad evaluar el comportamiento de la gestión de ventas que lleva la entidad para minimizar los riesgos asociados a la administración del circulante.

Los resultados expuestos sugieren además la necesidad de analizar la situación económica y financiera por la que atraviesa la UEB Siguaney que impacta en la



gestión Comercial. Este impacto se expresa principalmente en el incumplimiento de las siguientes funciones asignadas a la UEB:

- Los planes y presupuestos así como los objetivos y metas a alcanzar en cada periodo, no se proyectan y ejecutan con eficiencia y eficacia.
- No se garantiza de manera eficiente la gestión de ventas que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
- Incumplimiento de los planes de comercialización en divisa de manera eficiente.
- La gestión de cobros no garantiza liquidez suficiente para enfrentar las obligaciones económicas de la empresa.

### **CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE VENTAS EN LA COMERCIAL DEL CEMENTO UEB SIGUANNEY**

En el presente epígrafe están expuesto los principales resultados que evidencian la situación de la gestión de ventas que presenta la Comercial del Cemento, UEB Siguaney al cierre del año 2011 que impactan en la operatividad de los recursos líquidos y en las toma de decisiones. Se logra con ello la evaluación de la eficiencia de las ventas de cemento de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del cuadro de indicadores

Esto da respuesta al tercer y cuarto objetivo de investigación, con el empleo de los métodos de nivel empírico y estadístico, en la obtención, procesamiento, análisis e interpretación de los resultados.

#### **3.1 Cuadro de Mando de Indicadores como herramienta para la evaluación de la eficiencia de las ventas en la Comercial del Cemento, UEB Siguaney.**

A partir de las causas, efectos e impactos originados por la deficiente gestión de la UEB Siguaney, el presente epígrafe persigue como propósito describir un conjunto de indicadores que se organice de manera sistémica para la evaluación de la eficiencia de la gestión de ventas.

Considerando que las causas están dada por la falta de liquidez, el incremento del endeudamiento, la descapitalización de la estructura financiera de la UEB, el incumplimiento de los planes de ventas, el cuadro de indicadores estará dirigido a la evaluación de la gestión de ventas de la UEB Siguaney en aras de lograr una mayor eficiencia en su actividad comercial y que contribuya al incremento de la productividad en todas las líneas de ventas que desarrolla la UEB.

Atendiendo a la complejidad de la evaluación de ventas, se afirma que por la diversidad de operaciones que se generan en este proceso, se deben tener en cuenta un grupo de actividades que organizan y estructuran este Departamento. Las

actividades que integran la comercialización de cemento, según los registros de la UEB Siguaney, son:

- Venta de cemento PP-350,
- Venta de cemento P-250,
- Venta de cemento Blanco,
- Venta de Clinker.

En la selección de los indicadores que integrarán el cuadro o tablero definido para la evaluación de la gestión de venta que contribuya a la eficiencia de la gestión comercial, se tendrán en cuenta:

- Indicadores directivos,
- Indicadores de eficacia,
- Indicadores de eficiencia de las ventas,

En la determinación de los indicadores directivos, se tendrán en cuenta aquellos relacionados con los niveles de actividad asociados a la realización efectiva de las ventas que ha desarrollado la UEB, y que relaciona:

- Nivel de venta.
- Valor agregado.
- Margen comercial o bruto en ventas.

Con relación a los indicadores de eficacia, se considerarán aquellos relacionados con el nivel de calidad de los servicios de venta en relación con las demandas de los clientes. Este indicador expresa la eficacia con que se ha logrado cumplir el servicio de venta al cliente, y se analiza cuantitativamente mediante los valores de venta en relación a los proyectados.

Los indicadores relacionados con la eficiencia de ventas, considerarán:

1. Los objetivos estratégicos trazados por la UEB a corto y a largo plazo en función de la gestión de venta.
2. Los planes de venta en correspondencia con las demandas de los clientes.

Dentro de este grupo de indicadores se tendrán en cuenta las medidas de eficiencia en ventas tales como:

- Indicadores relacionados con los recursos invertidos y su influencia sobre ventas:
  - Costos por peso de venta,
  - Gasto de materiales por peso de venta,
  - Gasto de salario por peso de venta,
  - Gasto de portadores energético por peso de venta.
- Indicadores relacionados con la productividad:
  - Productividad sobre el valor agregado,
  - Productividad sobre las ventas,
  - Relación salario medio productividad.
- Rentabilidad en la actividad fundamental:
  - Margen bruto sobre las ventas.
  - Margen neto sobre las ventas
  - Recuperación de la inversión.
- Indicadores relacionados con la efectividad de los recursos líquidos:
  - Liquidez.
  - Actividad.
  - Endeudamiento.
- Periodos de cobranzas.

A partir de la propuesta de indicadores, se procede a establecer un tablero de control de la gestión de ventas que exprese la dinámica estratégica que ha de seguir la UEB para evaluar su actividad fundamental a partir de la eficiencia comercial, y su influencia sobre los resultados.

En el cuadro de indicadores ha de tenerse en cuenta los objetivos estratégicos a quienes van dirigidos los indicadores, y que a su vez permita evaluar la gestión entre estos objetivos proyectados y los resultados alcanzados; las metas, que expresan los estadios reales y deseados por los que debe transitar el valor alcanzado en el indicador; y las fuentes y destinos de la información obtenida.

A continuación se muestra el tablero de control de la gestión comercial empleado en la evaluación de las ventas en la UEB Siguaney:

INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	EXPRESIÓN
<b>Indicadores directivos</b>		
Nivel de venta	LAS VENTAS DE CEMENTO	Comprende los importes en MCUP de las ventas de cemento entregados a clientes.
Valor agregado	VENTAS – CONSUMO MATERIAL – SERVICIOS RECIBIDOS O PRODUCTIVOS	Expresa en MCUP el nivel de actividad alcanzado por la fuerza productiva y las capacidades tecnológicas instaladas.
Margen comercial	VENTAS NETAS – COSTO DE VENTA + GDV	Expresa en MCUP el resultado obtenido en la gestión comercial o en la actividad fundamental.
Promedio de trabajadores	<u>PLANTILLA CUBIERTA INICIO + FINAL</u> 2	Expresa la fluctuación laboral en un periodo de tiempo.
<b>Indicadores de eficacia</b>		
Calidad de las ventas	<u>VENTAS REALES</u> VENTAS ESPERADAS	Expresa, en porcentaje, la eficacia con que se ha logrado cumplir el plan de ventas, considerando el grado de satisfacción de los clientes a partir de la demanda deseada.
Satisfacción del cliente	Expresa la satisfacción de los clientes por la calidad del producto y del servicio de atención y agilidad, el precio del producto y las garantías de la negociación.	
Relación oferta/demanda	Expresa la relación de garantías entre la demanda del cliente, definida en el contrato de compraventa y la existencia física del producto en el momento de la entrega.	
<b>Indicadores de eficiencia en la Comercialización</b>		
Eficiencia en la gestión comercial	<u>COSTO DE VENTA + GDV</u> VENTAS NETAS	Expresa el volumen de costos y gastos invertidos en la comercialización del cemento.

Productividad sobre las ventas	$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{PROMEDIO DE TRABAJADORES}}$	Expresa el aprovechamiento de la fuerza productiva en la gestión comercial.
Productividad sobre el valor agregado	$\frac{\text{VALOR AGREGADO}}{\text{PROMEDIO DE TRABAJADORES}}$	Expresa el aprovechamiento y participación de la fuerza productiva en el nuevo valor creado.
Salario medio	$\frac{\text{FONDO DE SALARIO}}{\text{PROMEDIO DE TRABAJADORES}}$	Expresa el gasto de salario por promedio de trabajadores.
Correlación salario medio productividad	$\frac{\text{SALARIO MEDIO}}{\text{PRODUCTIVIDAD}}$	Expresa la dinámica de comportamiento del salario con respecto a la productividad.
Gasto Comercial por valor agregado	$\frac{\text{COSTO DE VENTA + GDV}}{\text{VALOR AGREGADO}}$	Expresa el deterioro que puede ejercer los costos comerciales sobre el nuevo valor creado.
Margen bruto sobre ventas	$\frac{\text{MARGEN BRUTO EN VENTAS}}{\text{TOTAL DE VENTAS}}$	Expresa la rentabilidad alcanzada en la actividad fundamental. Si el margen es negativo no se calcula.
Margen Neto Comercial	$\frac{\text{MARGEN COMERCIAL}}{\text{VENTAS}}$	Expresa el margen neto obtenido de la actividad comercial que origina recursos líquidos disponibles a corto plazo. Si el margen es negativo no se calcula.
Recuperación de la inversión	$\frac{\text{MARGEN COMERCIAL}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	Determina la medida en que la actividad comercial permite o influye en la recuperación de los recursos líquidos invertidos. Si el margen es negativo no se calcula.
Liquidez General	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	Formula la capacidad de pago que tiene la entidad a diferentes niveles de liquidez.
Periodos de cobranzas	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIOS}}$	Mide el periodo de cobros y las veces en que la entidad cobra los servicios productivos vendidos.
Efectividad en la gestión de cobros	$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS NETAS}}$	Mide la efectividad de la gerencia en la gestión para efectuar los cobros. Muestra el importe que está pendiente de cobro por peso vendido.
Periodos de liquidación	$\frac{\text{COMPRAS}}{\text{CUENTAS POR PAGAR PROMEDIO}}$	Mide el periodo de pagos y las veces en que la entidad liquida sus obligaciones a corto plazo.
Solvencia	$\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	Mide el margen neto de recursos propios disponibles para financiar las actividades principales. Expresa la estructura financiera de la entidad.

La medición de cada indicador se corresponde con una escala de valores o criterios de decisión que asume la entidad a partir del comportamiento histórico del mismo, o en correspondencia con estándares establecidos por la legislación vigente. El cuadro de indicadores propuesto en el anexo 9, expresa como criterios de medición 3 intervalos de valoración que permiten determinar el nivel de efectividad con que la entidad está gestionando su principal proceso interno: la comercialización de cemento.

La escala de valores asumida en la presente investigación se describe a continuación:

- El estado.
- El umbral.
- Los rangos de gestión (máximo, mínimo, satisfactorio).

**El estado.** Este ratio de medición establece el estado actual que tiene el indicador, al ser calculado sobre la base de los valores reales que identifican el periodo seleccionado para el análisis. Expresa el comportamiento actual.

**El umbral.** Este límite de medida expresa la condición deseada, estándar, planificada que la entidad ha establecido como meta. Se considera como el estado deseado donde debe llegar la entidad para obtener los mejores resultados. Para el establecimiento de esta categoría la empresa puede emplear tres procedimientos, los cuales determinan el valor que es óptimo para comparar los resultados reales:

1. Sobre la base de los estándares históricos en lo que ha oscilado el valor de cada variable que estructura el indicador.
2. Sobre la base de estándares predeterminado, tomando en consideración resultados de otras empresas dedicadas a la misma actividad y con altos niveles de eficiencia en los procesos de compra y aprovisionamiento.
3. Sobre la base de los valores presupuestados en el plan de compra y aprovisionamiento, establecidos por la propia empresa.

**Los rangos de gestión.** Constituye un intervalo de medición que ayuda a establecer límites a la hora de analizar los indicadores de gestión y tomar decisiones. Los rangos máximo y mínimo garantizan alertar a la administración de la cercanía que tiene un indicador a su estado límite de alarma. Estos límites se calculan utilizando varios métodos, en la presente investigación se obtuvieron del comportamiento histórico de las partidas involucradas. Ver anexo 10.

El valor alarmante depende de la naturaleza del indicador (en los ingreso el valor máximo puede ser positivo, en los gasto es todo lo contrario). El rango de satisfactorio se obtiene de promediar el máximo y mínimo, y se considera el punto óptimo a donde debe arribar el indicador.

Para lograr que la medición cumpla con los requerimientos anteriores, es necesario tener en cuenta una serie de factores que ayudarán a ajustar el sistema de indicadores propuestos:

- Pertinencia del indicador.
- Los valores y rangos establecidos.
- Las fuentes de información seleccionadas.
- El proceso de adquisición y presentación de la información.
- Frecuencia y oportunidad de la información.
- Destino de la información

De acuerdo a todos estos elementos que fundamentan el cuadro de indicadores se procede a establecer el sistema de indicadores, el cual va orientado a evaluar la eficiencia empresarial en la gestión comercial. A continuación se procede a analizar los resultados obtenidos después de aplicar el cuadro de indicadores, el comportamiento de la gestión comercial, las causas que dan origen a las principales desviaciones y el impacto en la situación económica y financiera de la entidad.



### 3.2 Evaluación de la eficiencia en la gestión de ventas en la UEB Siguaney.

Para la evaluación de la eficiencia en la gestión comercial de la UEB Siguaney perteneciente a la Empresa Comercial del Cemento, se tomó como periodo de análisis el año fiscal 2011, y como base de cálculo el historial desde el año 2008 hasta el 2010.

#### 1. Análisis de los indicadores directivos:

La determinación de los criterios de estado, umbral y los rangos de gestión que se presentan en el anexo 9, están asociados a la información que se muestra en el anexo 10, para el análisis tendencial; y en el anexo 8, los ratios comparativos entre año 2010 y 2011.

Como se puede apreciar en el anexo 9, en el año 2011, la unidad sobrecumple en un 5% el nivel de ventas, ascendente a 822,0 miles de pesos, lo que influye positivamente en comportamiento del plan de ventas. Si se compara con el rango de gestión, este indicador se encuentra en el intervalo deseado de gestión, por encima del umbral que se aspira.

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Variación</b>	
Ventas Esperadas	13,735,7	16,460,8	<b>2,725,1</b>	<b>20%</b>
Ventas Reales	13,449,6	17,282,3	<b>3,832,7</b>	<b>28%</b>
Valor Agregado	13,395,5	17,068,7	<b>3,673,2</b>	<b>27%</b>
Calidad de la Ventas	98%	1.05%		

No obstante, en el capítulo 2, epígrafe 2.2, se valoró el comportamiento interno de este indicador, expresándose las causas de los incumplimientos de las ventas de divisa y la red minorista.

Similar comportamiento presenta el valor agregado, que como se puede observar en el mismo anexo, no varía significativamente de las ventas al no producirse altos costos de consumo material y de servicios productivos, por lo que la entidad emplea toda la fuerza productiva y las capacidades tecnológicas en función de la actividad comercial.

La UEB mostró al cierre del año 2011 un margen comercial negativo, como expresión de las pérdidas generadas en la actividad fundamental, ascendente a 2,190,4 miles de pesos, estableciéndose como un indicador en estado de alarma. Son diversas las causas que han originado este resultado.

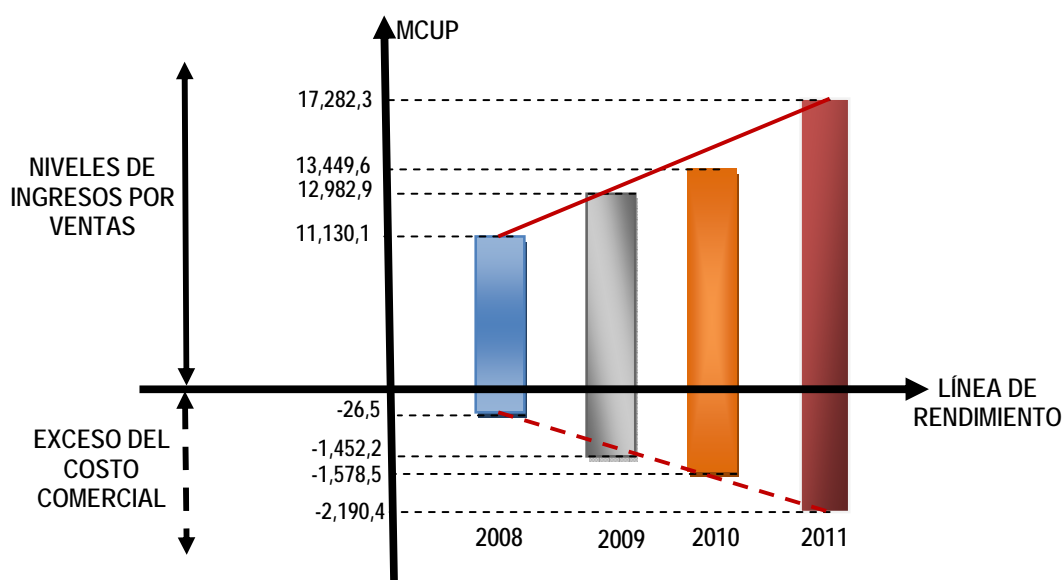


GRÁFICO 1. Análisis del comportamiento histórico de los ingresos y costos por ventas y su influencia en el margen comercial de la UEB Siguaney.

A pesar de que la entidad sobrecumplió los niveles de venta y se proyectó costos inferiores a sus ingresos totales, se manifestaron tres elementos que condicionan la generación de resultados económicos negativos, estos son:

- La diferencian de precios de ventas por tipo de cemento que se comercializa, inferiores a los costos de entrega de su único proveedor, la empresa Productora de Cemento Siguaney.
- La afectación económica que genera la aplicación de las nuevas políticas de subsidio al considerar tasas que no llegan al 100% de la diferencia de precio, ver anexo 11.
- La ineficiencia económica al considerar dentro de los costos de ventas el valor de las transferencias de cemento enviadas a otras UEB comerciales del país,

sobre todo de cemento blanco y clinker. En el 2011 estas transferencias ascendieron a 17,169,7 miles de pesos, ver anexo 10.

Independientemente que las transferencias de cemento recibidas de otras UEB no generaron costos por concepto de ventas y sí ingresos, no lograron resarcir la afectación que generaron las enviadas.

El promedio de trabajadores históricamente se ha comportado favorablemente, sin variaciones significativas que expresen fluctuación laboral. En la actualidad la UEB no cuenta con la plantilla cubierta en 4, sin embargo se garantizan todos los servicios de manera adecuada. Esta variación no se consideró importante ante los resultados económicos presentados en la entidad.

Los indicadores directivos expresaron resultados alarmantes por causa de las políticas de subsidio a los precios de venta y las transferencias de cemento a otras entidades del sector. Esta última, a nivel de Empresa Comercial, no afecta los resultados económicos, debido a la unificación de los saldos de las partidas a través del proceso de consolidación de los estados financieros en la Casa Matriz.

## 2. Indicadores de eficacia:

Para el análisis de la gestión comercial se seleccionaron tres indicadores de eficacia, a consideración del autor del presente estudio, por concentrar los aspectos más significativos que afectaron los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las metas.

Al analizar la calidad de las ventas, ya se valoró el incremento de las mismas de acuerdo a su comparación de las cifras esperadas, lo que evidenció que por cada peso de ingreso proyectado la unidad produce 0.05 pesos de venta. Este resultado no se comportó de igual manera en los dos años precedentes, lo que demostró un incremento en la calidad y efectividad de la gestión comercial.

El análisis de la satisfacción del cliente se obtuvo a partir de los resultados que la UEB tenía procesado, donde se pudo comprobar que los mismos manifestaban un

nivel de complacencia adecuado sobre la calidad del producto y del servicio de atención y agilidad, el precio del producto y las garantías de la negociación.

Sobre la oferta y la demanda se pudo apreciar por los envíos de cemento por concepto de transferencias y las ventas realizadas que la UEB es capaz de garantizar la demanda de sus clientes, según consta en el expediente de contratación. El único factor que ha afectado este indicador está relacionado con los incumplimientos de entrega de la empresa Productora de Cemento Siguaney, quien no siempre hace coincidir el producto terminado con el solicitado por su cliente. A pesar de esto, los clientes se manifestaron conformes, sin emitir quejas o demandas por la variación del producto recibido.

### 3. Indicadores de eficiencia:

El tablero de control centró el análisis de la gestión comercial en la eficiencia de la misma, donde muestra un sistema de indicadores orientados a alertar a la gerencia sobre el comportamiento de costos de comercialización, su influencia en la rentabilidad, en la productividad y en la operatividad de los recursos líquidos generados para mantener una estructura financiera sólida. Todo ello depende de una adecuada administración de los recursos disponibles para la actividad comercial y la recuperación de los mismos a partir de su actividad fundamental.

El primer indicador de eficiencia propuesto pretende medir el volumen de costos y gastos invertidos en la comercialización del cemento. Se puede apreciar en el anexo 9 que la eficiencia en la gestión comercial se comporta negativamente al encontrarse la UEB generando costos y gastos de comercialización por encima del peso de ingreso en un 1.13. Esto evidencia que la entidad no cuenta con margen comercial disponible para enfrentar otras actividades. La causa principal ya ha sido abordada en el análisis de los indicadores directivos: la influencia de las transferencias cargadas al costo y la variación de los precios de ventas y las políticas de subsidios.

Si se observa el comportamiento histórico del margen comercial, anexo 10, la entidad ha tenido una evolución que tiende al incremento de este margen negativo, lo que no

favorece su eficiencia operativa de la gestión comercial. Sin embargo, a nivel de Empresa Comercial, Casa Matriz, esta situación no afectó la eficiencia general de la comercialización del cemento, pero si son consideradas a la hora de asignar los recursos financieros para sufragar los demás gastos devengados de las actividades extraordinarias de la UEB.

Similar situación se muestra en el análisis de los costos de comercialización en relación al valor agregado, (ver anexo 10), ya que este último no varía significativamente con respecto al comportamiento de las ventas, al existir una estabilidad en la generación de insumos y la contratación de servicios productivos.

A pesar de ello, la UEB muestra resultados favorables en el análisis de la productividad sobre las ventas, (ver anexo 9), alcanzando niveles por encima del umbral deseado y del rango de satisfacción al que aspira la misma. La productividad sobre el valor agregado, que según autores consultados, plantean que rinde un nivel de seguridad mayor, al no mediar en este valor la influencia de los insumos y los servicios productivos contratados, expresa una situación similar a la anterior, por tanto se obtiene el aprovechamiento real que le confiere las fuerzas productivas y las tecnologías al nuevo valor agregado. La UEB ha considerado este indicador como un medidor clave para la estimulación de la fuerza laboral, independientemente de los resultados económicos alcanzados.

Como la gerencia no puede modificar las políticas comerciales de la Casa Matriz, proyectó en cada periodo pérdidas, las cuales afectaron su eficiencia en la gestión comercial. Sin embargo, sí puede negociar con la institución rectora un procedimiento contable que impida cargar, el monto de las transferencias enviadas a otra UEB, al costo de venta y aliviar este indicador, sin afectaciones al margen comercial.

Tanto el salario medio como su correlación con la productividad se comportan de manera favorable. El primero, como se aprecia en el anexo 8, disminuye en el 2011 con relación al año 2010 en un 78.6%, ante una estabilidad de fuerza de trabajo que permite minimizar su correlación la productividad la cual aumenta en un 19%.

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Variación</b>	
Fondo de Salario	109 880	92 123	<b>(17 757)</b>	<b>16%</b>
Promedio de Trabajadores	15	16	<b>1</b>	
Productividad	893 033	1 066 793	<b>173 760</b>	<b>19%</b>
<b>SALARIO MEDIO</b>	<b>7 325</b>	<b>5 758</b>	<b>(1 567)</b>	<b>78.6%</b>
<b>CORRELACIÓN SM/P</b>	<b>0.8</b>	<b>0.5</b>		

Si se analiza el comportamiento histórico de estos dos indicadores se aprecia en el anexo 10 que se ha mantenido favorable, donde lo más significativo es la manera en que el salario medio ha disminuido gradualmente y la productividad se ha incrementado, respondiendo de esta manera a las exigencias de los rangos de gestión propuestos en el cuadro de indicadores, excediendo los niveles mínimos, pero no constituyendo un estado de alarma.

Como se aprecia en el tablero de control, anexo 9, bajo la influencia de los resultados analizados, la UEB no generó ingresos netos, lo que atenta contra la rentabilidad de la misma. Como ya se argumentó en el análisis del margen comercial, este indicador solo es importante su determinación a nivel de Casa Matriz. No obstante la dirección puede proyectarse hacia la búsqueda de alternativas que modifiquen tales resultados.

Todo ello implica la baja liquidez que se manifiesta al cierre del periodo fiscal 2011, lo que trae como efecto que la UEB tenga que solicitar financiamiento a la Casa Matriz, para cubrir sus obligaciones corrientes, las cuales han aumentado significativamente con respecto a los recursos líquidos en un 83% con relación al año 2010, generando un déficit de capital de trabajo ascendente a 457,4 miles de pesos y una variación del mismo en 58,8 miles de pesos, según muestra el anexo 6.

Estos indicadores han influido en la generación líquida de recursos operativos provenientes de la gestión comercial, donde la pérdida del año 2011, ascendente a 2,266,4 miles de pesos, es la principal causa del déficit de efectivo de 62,4 miles de pesos, según muestra el anexo 7.

Este resultado ha impactado de manera significativa en la estructura patrimonial de la UEB, expresando una descapitalización financiera, disminuyendo su solvencia a 0.88

puntos, por debajo de los rangos de gestión a los que aspira la actividad comercial, según se aprecia en el anexo 9, provocando la pérdida de propiedad sobre los activos permanentes y de la autonomía de financiación.

En la gráfica siguiente se muestra la ubicación de la UEB en el cuadrante 4, donde se expresa su descapitalización:

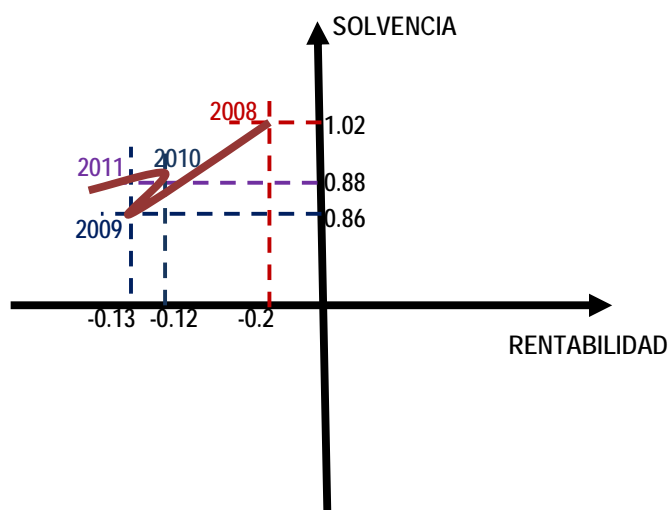


GRÁFICO 2. Análisis de la descapitalización de la estructura financiera de la UEB Siguaney.

Los ciclos de cobros y pagos no presentan afectaciones significativas, ya que la rotación de los mismos está por debajo de los rangos de gestión establecidos y a los que aspira la propia entidad (ver anexo 9). El elemento mas significativo está en la dinámica de los pagos, la cual es más ágil que los cobros en un (1) día. Sin embargo al analizar la efectividad en la gestión de los cobros, se puede inferir que por cada peso de venta que se realiza se logran cobrar dentro del ciclo de cobro real 0.94 pesos, resultado que disminuyó con respecto al 2010, periodo en que se lograba cobrar con un mayor nivel de efectividad 0.96 pesos por peso de venta a crédito.

	2010	2011	Variación	
Cuentas por Cobrar	480,5	1,094,4	<b>613,9</b>	<b>128%</b>
Ventas	13,449,6	17,282,3	<b>3,832,7</b>	<b>28%</b>
Efectividad en la gestión de cobros	0.04	0.06		

No obstante, este indicador es muy favorable si se tiene en cuenta el estado actual del ciclo de cobros y su relación con el rango de gestión y el umbral deseado de la UEB, establecido en el anexo 9. Expresa además que los 0.06 pesos pendientes de cobro se logran recuperar dentro de los 30 días determinados por la UEB.

### **3.3 Impactos de los resultados de la evaluación de la eficiencia de la gestión comercial en la posición económica y financiera de la UEB Siguaney.**

Antes de valorar los impactos generados por las ineficiencias de la gestión comercial, se precisa resumir las principales causas y condiciones de la misma, analizados en el presente capítulo. Ellos son:

- Incumplimiento de los contratos y los planes de comercialización en divisa y a la red minorista, de manera eficiente, dado por los atrasos de las entregas de la empresa Productora, roturas en la actividad productiva, y el excesivo plan desarrollado por la UEB sin tener en cuenta los estándares históricos.
- Los precios de venta que aplica la UEB a sus clientes por el valor del Cemento está por debajo del costo de adquisición del producto que le entrega la Empresa de Cemento Siguaney, su principal proveedor.
- El mayor volumen de entregas se corresponde con el Cemento Blanco, el cual se transfiere a otras UEB del país, como política comercial de la Empresa Nacional del Cemento, con este producto en particular, lo que no genera liquidez a la UEB Siguaney.
- La Empresa Nacional del Cemento tienen como política subsidiar solo una parte de las pérdidas de la UEB que está siendo influida por la diferencia de precios, entre venta y compra.
- La UEB está generando costos y gastos de comercialización por encima del peso de ingreso en un 13%, afectando la eficiencia de la gestión comercial, incidiendo los costos de las transferencias enviadas a otras entidades del país subordinadas a la Empresa Comercial del Cemento, Casa Matriz.



- Margen comercial negativo, sin oportunidad de ser subvencionado, expresado en una pérdida histórica creciente desde el año 2008 hasta la fecha.
- Proyección y generación de pérdidas que no permite reproducción de recursos líquidos para enfrentar las obligaciones corrientes y a largo plazo.
- Déficit de financiamiento proveniente de la Casa Matriz para agilizar la liquidación de las deudas con terceros.

Estos resultados expresados en causas y condiciones han generado un efecto negativo en la posición económica y financiera de la UEB Siguaney, las cuales exigen una revisión inmediata para una adecuada toma de decisiones.

Principales impactos económicos y financieros:

#### 1. Impactos negativos:

- Los planes y presupuestos así como los objetivos y metas a alcanzar en cada periodo, no se proyectan y ejecutan con eficiencia y eficacia.
- No se garantiza de manera eficiente la gestión de ventas que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones financieras.
- La gestión de cobros no garantiza liquidez suficiente para enfrentar las obligaciones económicas de la empresa.
- Un déficit de capital de trabajo ascendente a 58,8 miles de pesos.
- La disminución del efectivo en 62,4 miles de pesos.
- La afectación económica que genera la aplicación de las nuevas políticas de subsidio.
- La ineficiencia económica al considerar dentro de los costos de ventas el valor de las transferencias de cemento enviadas.
- Irrentabilidad económica, financiera y sobre las ventas.
- Imposibilidad de recuperación de los recursos invertidos en la actividad comercial.
- Déficit de liquidez para enfrentar obligaciones corrientes.

- Descapitalización de la estructura financiera y pérdida de propiedad sobre los activos permanentes y de la autonomía de financiación.

## 2. Impactos positivos:

- Crecimiento histórico de los ingresos sobre ventas.
- Sostenimiento de la calidad de las ventas.
- Altos niveles de satisfacción de los clientes por la calidad del producto y del servicio de atención y agilidad, el precio del producto y las garantías de la negociación.
- Niveles satisfactorios de productividad sobre las ventas y sobre el nuevo valor agregado.
- Estabilidad en la generación de gastos relacionados con los insumos y los servicios productivos contratados.
- Favorable comportamiento del salario medio y su correlación con la productividad.
- Mínimo riesgo de cancelación de cuentas por cobrar o pagar, y elevada efectividad de la gestión de cobros y pagos.

Existen otras expresiones negativas y positivas que afectan la posición económica y financiera de la UEB que se derivan de los resultados alcanzados en la evaluación de la gestión comercial que obligan a continuar profundizando en el tema y orienten a la dirección hacia la búsqueda de alternativas que den solución inmediata a tales desaciertos y contribuyan en maximizar su eficiencia y eficacia.

## CONCLUSIONES

La sistematización de los fundamentos teóricos relacionados con la gestión comercial orientada al perfeccionamiento de la eficiencia del sistema empresarial cubano permitió demostrar a través del análisis de las diferentes fuentes bibliográfica y su evolución histórica diferentes consideraciones relacionadas con la evaluación de la gestión de las ventas que aseveran su concepción como una herramienta indispensable para la toma de decisiones y su mejoramiento continuo.

La UEB Siguaney no cuenta con personalidad jurídica propia al estar subordinada a la Empresa Comercial del Cemento, a pesar de tener como misión la comercialización del cemento que produce su único y principal proveedor, la Empresa de Cemento de Siguaney, lo que la obliga a dar cumplimiento a los planes de producción de la misma, ubicándose en la vanguardia a nivel de país, sobrecumpliendo su plan de negocio en un 5.1%, dejando al margen un grupo de insuficiencia que afectaron su gestión comercial, la cual impacta de manera significativa sobre la situación económica y financiera al cierre del año 2011.

Se aplicó un Cuadro de Mando de Indicadores como herramienta para la evaluación de la eficiencia de la gestión comercial en la UEB Siguaney dando como resultado un conjunto de deficiencias, expresadas en causas y condiciones del mal manejo de su cobertura administrativa que tienen un impacto directo en la posición económica y financiera de la misma, derivados del análisis de los indicadores directivos, de eficacia y eficiencia.

Los resultados más significativos de la evaluación, al cierre del periodo fiscal 2011, demuestran que la UEB Siguaney incumplió con los planes de venta en divisa y autofinanciadas, así como las ventas de cemento hidrófobo y de Clinker, dado fundamentalmente por la apertura del mercado minorista y por los incumplimiento de las entregas de la Empresa de Cemento de Siguaney, generando ineficiencia económica al producirse incrementos en las pérdidas de 677.6 miles de pesos, afectando su rentabilidad, la generación de recursos líquidos y una descapitalización de su estructura financiera.

## RECOMENDACIONES

- Continuar profundizando en el análisis de la gestión comercial en la UEB Siguaney con relación al resto de las UEB que se subordinan a la Empresa Comercial del Cemento, y el impacto de estas ineficiencias sobre los resultados económicos y financieros de la misma.
- Aplicar políticas comerciales que posibiliten incrementar los niveles de eficiencia económica y la operatividad del circulante sobre la dinámica de sus obligaciones que permita desacelerar el proceso de descapitalización y recuperar la autonomía sobre los recursos disponibles.
- Extender el cuadro de indicadores a otras actividades dentro de la UEB y hacia otras UEB y la propia Empresa Comercial, para medir y evaluar la gestión comercial y el impacto en sus relaciones financieras.

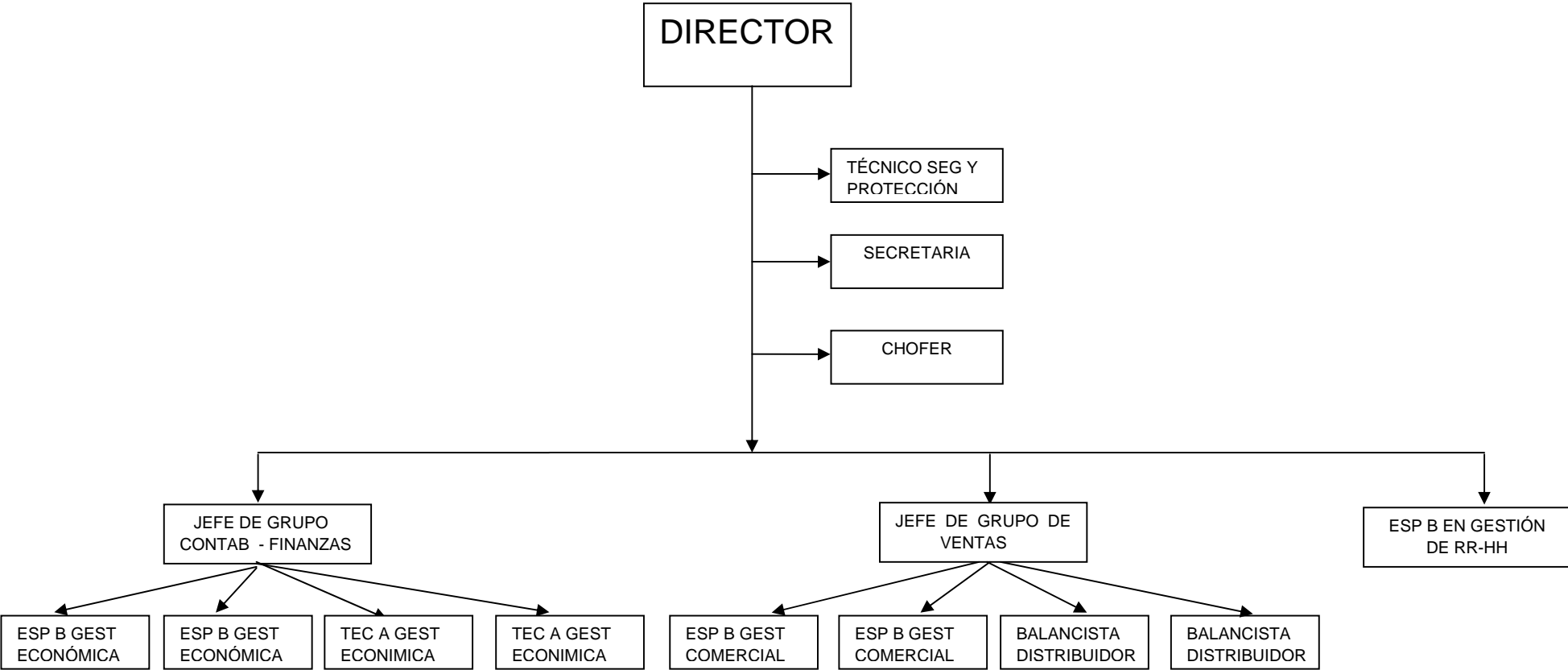
## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, Y. (2009). *Cuadro de indicadores para la evaluación de la eficiencia empresarial en la gestión de los procesos internos de la empresa de cemento Siguaney*. Trabajo de diploma, UNISS.
- Acuerdo 15 de Política Monetaria del Banco Central de Cuba.
- Alhama; Alonso; Cuevas, R. (2001). *Perfeccionamiento Empresarial. Realidad y Retos*. Editorial de ciencias Sociales. La Habana.
- Bolten, E. (1995). *Administración Financiera*. Universidad de Houston: Editorial Limusa SA Balderas.
- Briceño, A. (2000). *Formas y Fuentes de Financiamiento a Corto y Largo Plazo*. Maracaibo, Venezuela.
- Codina, A. (2006). *Metodología de la Investigación*. Selección de lecturas. Doctorado curricular en ciencias económicas, UH. Cuba.
- Colectivo de Autores. (1999). *El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Colectivo de Autores. *Curso de Análisis e Interpretación de los Estados Financieros*; Banco Popular de Ahorro.
- Documento emitido por el Banco Central de Cuba: Comentarios de la Letra de Cambio. 2003.
- García, A. (1999). *Negociación de Productos Financieros Bancarios: el factoring*. Ciudad de la Habana.
- González, A. (1993). *Reformas Económicas Socialistas*. Cuba: escenarios para los años noventa. INIE, marzo.
- González, B. (2001). *Las bases de las finanzas empresariales*. Editorial Academia, La Habana.
- González, D. (2010). *Evaluación de la eficiencia de los servicios productivos en la UEB Asistencia y Servicio de Siguaney*. Trabajo de diploma, UNISS.
- González, J. (1995). *Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera*. Madrid.

- Grases, J. (1995). *La práctica del Leasing, Factoring, confirming y renting*. España.
- Guerra, S. (2005). *Procedimiento Operativo: "Contratos para Clientes en Divisas y Estatales"*. La Habana, Cuba.
- Hernández, R. (2004). *Metodología de la investigación*, tomo I y II. Segunda Edición. Editorial Mac Hill, México.
- Hernández, R. (2006). *Procedimiento Operativo: "Facturación Grandes Clientes"*. La Habana, Cuba.
- <http://www.betsime.disac.cu>, "Resoluciones 56 y 64 sobre Cobros y Pagos".
- <http://www.Cubaindustria.cu>, Efectos por Cobrar y Pagar (Letras de Cambio y Pagarés).
- <http://www.eleconomista.Cubaweb.cu>, "Artículo: La Banca se amplía y se diversifica".
- <http://www.monografias.com>, "Formas y Fuentes de Financiamiento a corto y largo plazo".
- <http://www.monografias.com>, "Fuentes de Financiamiento Empresarial".
- Kaplan, R; Norton, D. (1997): *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Ortega, C. (2002). *Procedimiento Operativo: "Cobros Grandes Clientes"*. La Habana, Cuba.
- Ortiz, M. (2006). *Técnicas de Negociación*". Marzo, Cuba.
- Pérez, D. (2007). *Propuestas para la mejora de la Gestión de Cobros en la Empresa Cuba Export*. Tesis de grado. UH.
- Pozo, S. (2005). *Folleto de Auditoría de Gestión*. Material didáctico en soporte digital para la asignatura de Auditoría de Gestión. UH. Cuba.
- Pujol, J. (2003). *Procedimiento Operativo: "Contratación de Abonados"*. La Habana, Cuba.
- Resolución 182/2006 del Tribunal Supremo Popular.
- Resolución 56/2000 del Banco Central de Cuba.
- Resolución 60. 2011. Contraloría General de la República.
- Resolución 65/2003 del Banco Central de Cuba.

- Resolución 80/2004 del Banco Central de Cuba.
- Resolución 92/2004 del Banco Central de Cuba.
- Resolución 6/2000 Ministerio de Finanzas y Precios.
- Rodríguez, Z. (2008). *El proceso de gestión Comercial*. Conferencia sobre el diseño de los procesos de gestión comercial. Facultad de Economía, UH. Cuba.
- Rojas, E. (2005). *Procedimiento Operativo: "Inspecciones Técnicas"*. La Habana, Cuba.
- Sámano, M. (2001). *Financiamiento a corto plazo*. Colombia.
- Santander, E. (2002). *Manual del Crédito Manager*. Ediciones Gestión S.A, Barcelona. Impreso en España, Página. 190.
- Schall, L. (1994). *Administración Financiera*". Madrid. Edit. España.
- Sistema de Perfeccionamiento Empresarial. (2004). *Eficiencia empresarial*. Metodologías para el establecimiento del Perfeccionamiento Empresarial. Tomo VI, Sección segunda. MTSS.
- V Congreso del PCC. (1997). Resolución económica. Segunda parte: Evolución económica desde el IV Congreso. Cuba.
- VI Congreso del PCC. (2011). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. Cuba.
- Valariño, L. (2007). *Procedimiento Operativo: "Gestión de Deudas y Gestión de la Suspensión"*. La Habana, Cuba.
- Valdés, L. (2009). *Perfeccionamiento de la gestión empresarial a través de un Cuadro de Mando de Indicadores en la empresa de Cemento Siguaney*. Tesis en opción al título de máster en Administración de Negocio, UH.
- Weston, J. y Brigham, E. (1993). *Fundamentos de Administración Financiera*; Mc Graw-Hill, México.
- Zurita, G. (2005). *Procedimiento Operativo: "Quejas y Reclamaciones de Clientes para el Servicio de Acueducto y Alcantarillado"*. La Habana, Cuba.

**ANEXO 1: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA COMERCIAL DEL CEMENTO UEB SIGUANNEY**





**ANEXO 2: BALANCE GENERAL COMPARATIVO  
DICIEMBRE, 31 DE 2011**

VARIACION ENTRE SALDO INICIAL Y ACTUAL	Saldo Inicial	Saldo Actual	Variación
101 Efectivo en Caja MN	57568	8496	(49072)
102 Efectivo en Caja MLC	0	6339	6339
110 Efectivo en Banco MN	24900	29101	4201
115 Efectivo en Banco MLC	125123	101225	(23898)
Subtotal	207591	145161	(62430)
135 Cuentas P/Cobrar a C/P MN	308917	687682	378765
136 Cuentas P/Cobrar a C/P MLC	171548	164577	(6971)
138 Cuentas P/Cobrar a C/P Entidades. Unión	0	242186	242186
Subtotal	480465	1094445	613980
164-166 Adeudo del Presupuesto del Estado	26514	348293	321779
183 Materias Primas y Materiales	1576	1471	(105)
185 Partes y Piezas de Repuesto	436	443	7
187 Útiles y Herramientas	1219	1104	(115)
Subtotal	510210	1445756	935546
240 Activos Fijos Tangibles	78779	425840	347061
265 Activos .Fijos .Tangibles .en Ejecución	4222	153656	149434
300 Gastos Diferidos .a Corto Plazo	0	426482	426482
332 Faltantes en Investigación	0	20386	20386
350 Operaciones .Entre/Dependencias-Activo	0	17169738	17169738
Subtotal	83001	18196102	18113101
375 Depreciación de Activos. Fijos Tangibles	32412	166158	133746
Subtotal	32412	166158	133746
410 Cuentas Por Pagar a Corto Plazo MN	1054715	2002856	948141
411 Cuentas Por Pagar a Corto Plazo MLC	1591	764	(827)
430 Cobros Anticipados MN	18309	12145	(6164)
431 Cobros Anticipados MLC	28745	16463	(12282)
440 Obligaciones con el Presupuesto del Estado	2751	3292	541
448 Contribución Especial Seguridad Social a Pagar.	459	0	(459)
449 Seguridad Social a Pagar al Presupuesto	1083	0	(1083)
450 Obligación con el Órgano u Organismo.	0	0	0
455 Nominas por Pagar	2848	3074	226
460 Retenciones por Pagar	1155	1001	(154)
480 Gastos Acumulados Por Pagar	2000	3459	1459
481 Gastos Acumulados Por Pagar-CUPET			
492 Provisión Para Vacaciones	4045	4272	227
494 Provisión para Inversiones	0	2314	2314
495 Otras Provisiones Operación.			
496 Provisión Para Innovaciones y Racionalizaciones.			

Subtotal	1117701	2049640	931939
546 Otros Ingresos Diferidos			
565 Cuentas Por Pagar Diversas. MN	3329	5950	2621
566 Cuentas Por Pagar Diversas .MLC	11137	5298	(5839)
575 Operaciones Entre/Dependencia.-Pasivo	0	20210852	20210852
600 Fondo de Inversión Estatal	1225067	384434	(1609501)
Subtotal	1239533	19837666	18598133
640 Perdida	1588843	0	(1588843)
TOTAL :	1588844	2266446	(677601)

**ANEXO 3. ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LOS EJERCICIOS CONTABLES  
2008, 2009, 2010 Y 2011.**

ESTADO DE SITUACION		Acumulado hasta: Dic-08	Unidad de Medida: Pesos
Entidad:	EMPRESA COMERCIAL DE CEMENTO		
Código Entidad	NAE		
Conceptos	Activos	Parcial	En esta Fecha
			Total
ACTIVOS CIRCULANTES			882528
EFFECTIVO EN CAJA			68524
EFFECTIVO EN BANCO			346526
CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO		434536	
MENOS:PROVISION CUENTAS INCOBRABLES		0	434536
PAGOS ANTICIPADOS A SUMINISTRADORES			336
ADEUDOS DEL PRESUPUESTO DEL ESTADO			28237
INVENTARIOS		4369	
MENOS: DESCUENTO COMERCIAL E IMPTO		0	
MENOS: DESGASTE DE UTILES Y HERRAM.		0	4369
ACTIVOS FIJOS			49615
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES		69192	
MENOS: DEPRECIACION ACT.FIJOS TANG.		19577	49615
OTROS ACTIVOS			11742034
OPERACIONES E/DEPENDENCIAS/ACTIVO			11742034
TOTAL DEL ACTIVO			12674177
PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVO CIRCULANTE			1528153
NOMINAS POR PAGAR			5040
RETENCIONES POR PAGAR			1278
CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO			1431490
COBROS ANTICIPADOS			79853
IMPTO/UTIL.FZA DE TRAB.(25%)/PAGAR			2621
OTROS APORTES POR PAGAR			21
CONTRIB.ESPECIAL A SEG.SOC.A PAGAR			499
SEG.SOCIAL A PAGAR AL PRESUPUESTO			1311
PROVISION PARA VACACIONES			6040
OTROS PASIVOS			10864556
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS			432
OPERACIONES E/DEPENDENCIAS/PASIVO			10864124
TOTAL DE PASIVO			12392709
PATRIMONIO NETO			
INVERSION ESTATAL			309082
PERDIDA DEL PERIODO (X)			27614
TOTAL DE PATRIMONIO			281468
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO			12674177

ESTADO DE SITUACION		Acumulado hasta:	Unidad de Medida:
		Dic-09	Pesos
Entidad:	EMPRESA COMERCIAL DE CEMENTO		
	Código Entidad	NAE	
	Conceptos Activos	Parcial	En esta Fecha
			Total
	ACTIVOS CIRCULANTES		948631
	EFFECTIVO EN CAJA		145983
	EFFECTIVO EN BANCO		275077
	CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO	499605	
	MENOS:PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	0	499605
	PAGOS ANTICIPADOS A SUMINISTRADORES		157
	ADEUDOS DEL PRESUPUESTO DEL ESTADO		24560
	INVENTARIOS	3249	
	MENOS: DESCUENTO COMERCIAL E IMPTO	0	
	MENOS: DESGASTE DE UTILES Y HERRAM.	0	3249
	ACTIVOS FIJOS		51298
	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	77154	
	MENOS: DEPRECIACION ACT.FIJOS TANG.	25856	51298
	OTROS ACTIVOS		13603571
	OPERACIONES E/DEPENDENCIAS/ACTIVO		13603571
	TOTAL DEL ACTIVO		14603500
	PASIVO Y PATRIMONIO		
	PASIVO CIRCULANTE		1838004
	NOMINAS POR PAGAR		3081
	RETENCIONES POR PAGAR		1082
	CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO		1782592
	COBROS ANTICIPADOS		44925
	GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR		1430
	PROVISION PARA VACACIONES		4894
	OTROS PASIVOS		15031235
	SOBRANTES EN INVESTIGACION		25
	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS		14209
	OPERACIONES E/DEPENDENCIAS/PASIVO		15017001
	TOTAL DE PASIVO		16869239
	PATRIMONIO NETO		
	INVERSION ESTATAL		-596762
	PERDIDA DEL PERIODO (X)		1673170
	TOTAL PATRIMONIO		-2269932
	TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO		14599307

ESTADO DE SITUACION		Acumulado hasta:	Unidad de Medida:
		Dic-10	Pesos
Entidad:	EMPRESA COMERCIAL DE CEMENTO		
Código Entidad	NAE		
Conceptos Activos	Parcial	En esta Fecha	Total
ACTIVOS CIRCULANTES			717802
EFFECTIVO EN CAJA		57568	
EFFECTIVO EN BANCO		150023	
CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO	480466		
MENOS:PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	0	480466	
ADEUDOS DEL PRESUPUESTO DEL ESTADO		26514	
INVENTARIOS	3231		
MENOS: DESCUENTO COMERCIAL E IMPTO	0		
MENOS: DESGASTE DE UTILES Y HERRAM.	0	3231	
ACTIVOS FIJOS			50589
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	78779		
MENOS: DEPRECIACION ACT.FIJOS TANG.	32412	46367	
ACT.FIJOS TANG.EN EJEC.O INVERS.MAT		4222	
OTROS ACTIVOS			16985506
OPERACIONES E/DEPENDENCIAS/ACTIVO		16985506	
TOTAL DEL ACTIVO			17753897
PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVO CIRCULANTE			1113407
NOMINAS POR PAGAR		2848	
RETENCIONES POR PAGAR		1155	
CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO		1056305	
COBROS ANTICIPADOS		47054	
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR		2000	
PROVISION PARA VACACIONES		4045	
OTROS PASIVOS			19088098
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS		14466	
OPERACIONES E/DEPENDENCIAS/PASIVO		19073632	
TOTAL DE PASIVO			20201505
PATRIMONIO NETO			
INVERSION ESTATAL		-863059	
De ellas: RESERVAS P/INVERSIONES		0	
PERDIDA DEL PERIODO (X)			1588844
TOTAL PATRIMONIO			-2451903
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO			17749602

ESTADO DE SITUACION		Acumulado hasta:	Unidad de Medida:
		Dic-11	Pesos
Entidad:	EMPRESA COMERCIAL DE CEMENTO		
	Código Entidad	NAE	
	Conceptos Activos	Parcial	Total
	ACTIVOS CIRCULANTES		1590917
	EFFECTIVO EN CAJA		14835
	EFFECTIVO EN BANCO		130326
	CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO	1094445	
	MENOS:PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	0	1094445
	ADEUDOS DEL PRESUPUESTO DEL ESTADO		348293
	INVENTARIOS	3018	
	MENOS: DESCUENTO COMERCIAL E IMPTO	0	
	MENOS: DESGASTE DE UTILES Y HERRAM.	0	3018
	ACTIVOS FIJOS		432791
	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	462894	
	MENOS: DEPRECIACION ACT.FIJOS TANG.	183759	279135
	ACT.FIJOS TANG.EN EJEC.O INVERS.MAT		153656
	ACTIVOS DIFERIDOS		426482
	GASTOS DIFERIDOS A CORTO PLAZO		426482
	GASTOS DIFERIDOS A LARGO PLAZO		0
	OTROS ACTIVOS		17190124
	FALTANTES DE BIENES EN INVESTIGAC.		20386
	OPERACIONES E/DEPENDENCIAS/ACTIVO		17169738
	TOTAL DEL ACTIVO		19640314
	PASIVO Y PATRIMONIO		
	PASIVO CIRCULANTE		2047327
	NOMINAS POR PAGAR		3074
	RETENCIONES POR PAGAR		1001
	CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO		2003620
	COBROS ANTICIPADOS		28609
	OBLIGACIONES CON EL PPTO DEL ESTADO		3292
	IMPUESTO S/LOS RECURSOS		1933
	CONTRIBUCION SEGURIDAD SOCIAL		1343
	INGRESOS NO TRIBUTARIOS		16
	GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR		3459
	PROVISION PARA VACACIONES		4272
	OTROS PASIVOS		20224414
	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS		11248
	OPERACIONES E/DEPENDENCIAS/PASIVO		20213166
	TOTAL DE PASIVO		22271741
	PATRIMONIO NETO		

INVERSION ESTATAL	-364980	
PERDIDA DEL PERIODO (X)		2266446
TOTAL PATRIMONIO		-2631426
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO		19640315

**ANEXO 4. ESTADOS DE RESULTADO DE LOS EJERCICIOS CONTABLES 2008, 2009, 2010 Y 2011.**

**ESTADO DE RESULTADO**

		Acumulado hasta:	Unidad de Medida:
Entidad: EMPRESA COMERCIAL DE CEMENTO		Dic-08	Pesos
Código Entidad	NAE		
	Determinac.de la Utilidad/Perdida	Parcial	Total
	VENTAS	11025480	
	MAS.:SUBSIDIOS A PRODUCTOS	105275	11130755
	VENTAS NETAS		11130755
	MEN.:COSTO DE VENTAS		10965501
	UTILIDAD O PERDIDA BRUTA		165254
	MEN.:GASTOS DE OPERACION COMERCIAL	191147	
	MEN.: GASTOS GENERALES DE ADMINIST.	0	191147
	UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIONES		-25893
	MEN.:GASTOS FINANCIEROS	1721	
	MEN.:GASTOS COMEDORES Y CAFETERIAS	0	1721
	UTILIDAD O (PERDIDA) DEL PERIODO		-27614



**ESTADO DE RESULTADO**

		Acumulado hasta:	Unidad de Medida:	
Entidad: EMPRESA COMERCIAL DE CEMENTO		Dic-09	Pesos	
Código Entidad	NAE			
	Determinac.de la Utilidad/Perdida		<b>Parcial</b>	<b>Total</b>
	VENTAS		12896281	
	MAS.:SUBVENCIONES		86650	12982931
	VENTAS NETAS			12982931
	MEN.:COSTO DE VENTAS			14435138
	UTILIDAD O PERDIDA BRUTA			-1452207
	MEN.:GAST.OPERAC.SERVIC.E INVESTIG.		203561	
	MEN.: GASTOS GENERALES DE ADMINIST.		0	203561
	UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIONES			-1655768
	MEN.:GASTOS FINANCIEROS		9833	
	MEN.:GASTOS DE ANOS ANTERIORES		7703	
	MEN.:GASTOS DE EVENTOS Y DESASTRES		0	17536
	MAS.: INGRESOS FINANCIEROS		134	
	MAS.: INGRESOS COMEDORES/CAFETERIAS		0	134
	UTILIDAD O (PERDIDA) DEL PERIODO			-1673170

ESTADO DE RESULTADO

		Acumulado hasta:	Unidad de Medida:
Entidad: EMPRESA COMERCIAL DE CEMENTO		Dic-10	Pesos
Código Entidad	NAE		
		Parcial	Total
	Determinac.de la Utilidad/Perdida		
	VENTAS	13223723	
	MAS.:SUBVENCIONES	225890	13449613
	VENTAS NETAS		13449613
	MEN.:COSTO DE VENTAS		14824388
	UTILIDAD O PERDIDA BRUTA		-1374775
	MEN.:GASTOS PROYECT./OPER.COMERCIAL	203747	
	MEN.:GAST.OPERAC.SERVIC.E INVESTIG.	7800	
	MEN.:GASTOS GENERALES DE ADMINIST.	0	211547
	UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIONES		-1586322
	MEN.:GASTOS FINANCIEROS	3350	
	MEN.:GASTOS DE EVENTOS Y DESASTRES	0	3350
	MAS.:INGRESOS FINANCIEROS	469	
	MAS.:INGRESOS DE ANOS ANTERIORES	359	
	MAS.:INGRESOS COMEDORES/CAFETERIAS	0	828
	UTILIDAD O (PERDIDA) DEL PERIODO		-1588844

ESTADO DE RESULTADO

Entidad: EMPRESA COMERCIAL DE CEMENTO		Acumulado hasta:	Unidad de Medida:
Código NAE		Dic-11	Pesos
Determinac.de la Utilidad/Perdida	Parcial	Total	
VENTAS	15016019		
MAS.:SUBVENCIONES	2266262	17282281	
VENTAS NETAS		17282281	
MEN.:COSTO DE VENTAS		19241890	
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA		-1959609	
MEN.:GASTOS PROYECT./OPER.COMERCIAL	230784		
MEN.:GAST.OPERAC.SERVIC.E INVESTIG.	132044		
MEN.: GASTOS GENERALES DE ADMINIST.	0	362828	
UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIONES		-2322437	
MEN.:GASTOS FINANCIEROS	2777		
MEN.:GASTOS DE ANOS ANTERIORES	466		
MEN.:GASTOS DE EVENTOS Y DESASTRES	0	3243	
MAS.: INGRESOS FINANCIEROS	82		
MAS.: OTROS INGRESOS	59152		
MAS.: INGRESOS COMEDORES/CAFETERIAS	0	59234	
UTILIDAD O (PERDIDA) DEL PERIODO		-2266446	

**ANEXO 5. ESTADOS DE GASTO POR ELEMENTOS DE LOS EJERCICIOS CONTABLES 2009, 2010 Y 2011.**

GASTOS POR SUBELEMENTOS		Acumulado hasta: Dic-09	Unidad de Medida: Pesos
Entidad: EMPRESA COMERCIAL DE CEMENTO			
Código Entidad	NAE		
	SUBELEMENTOS DE GASTOS	Parcial	Total
	MATERIALES DIRECTOS/AUXILIARES MLC	8110	
	MATERIALES DIRECTOS/AUXILIARES MN	<u>1893</u>	10003
	COMBUSTIBLE - MN	1003	
	COMBUSTIBLE - MLC	<u>0</u>	1003
	TOTAL CONSUMO MATERIAL		11006
	SALARIOS	110463	110463
	OTROS GASTOS DE FUERZA DE TRABAJO		41312
	De ellos: CONTRIB.A LA SEG.SOCIAL	13808	
	De ellos: IMPTO P/UTIL.FZA DE TRAB.	<u>27504</u>	
	DEPRECIACION DE ACT.FIJOS TANGIBLES	<u>5769</u>	5769
	OTROS GASTOS MONETARIOS		35012
	OTROS GASTOS MONET.SERV.PRODUCT.-MN	29428	
	OTROS GASTOS MON.SERV.PRODUCT.- MLC	<u>5584</u>	
	SUB-TOTAL		203562
	MEN.:GASTOS DE OPERACIONES	203561	
	TOTAL DE GASTOS POR SUBELEMENTOS		1

GASTOS POR SUBELEMENTOS		Acumulado hasta: Dic-10	Unidad de Medida: Pesos
Entidad: EMPRESA COMERCIAL DE CEMENTO			
Código Entidad	NAE		
	SUBELEMENTOS DE GASTOS	Parcial	Total
	MATERIALES DIRECTOS/AUXILIARES MLC	4229	
	MATERIALES DIRECTOS/AUXILIARES MN	<u>1421</u>	5650
	COMBUSTIBLE - MN	2494	
	COMBUSTIBLE - MLC	<u>0</u>	2494
	TOTAL CONSUMO MATERIAL		8144
	SALARIOS	109880	109880
	OTROS GASTOS DE FUERZA DE TRABAJO		40997
	De ellos: CONTRIB.A LA SEG.SOCIAL	13485	
	De ellos: SUBSIDIOS POR SEG.SOCIAL	541	
	De ellos: IMPTO P/UTIL.FZA DE TRAB.	<u>26971</u>	
	DEPRECIACION DE ACT.FIJOS TANGIBLES	6556	6556
	OTROS GASTOS MONETARIOS		45970
	OTROS GASTOS MONET.SERV.PRODUCT.-MN	41465	
	OTROS GASTOS MON.SERV.PRODUCT.- MLC	<u>4505</u>	
	SUB-TOTAL		211547
	MEN.:GASTOS DE OPERACIONES	211547	
	TOTAL DE GASTOS POR SUBELEMENTOS		0

GASTOS POR SUBELEMENTOS		Acumulado hasta:	Unidad de Medida:
		Dic-11	Pesos
Entidad: EMPRESA COMERCIAL DE CEMENTO			
Código Entidad	NAE		
		Parcial	Total
SUBELEMENTOS DE GASTOS			
MATERIALES DIRECTOS/AUXILIARES MLC		7185	
MATERIALES DIRECTOS/AUXILIARES MN		<u>693</u>	7878
COMBUSTIBLE - MN		2892	
COMBUSTIBLE - MLC		<u>0</u>	2892
TOTAL CONSUMO MATERIAL			10770
SALARIOS		92123	92123
OTROS GASTOS DE FUERZA DE TRABAJO			36464
De ellos: CONTRIB.A LA SEG.SOCIAL		11516	
De ellos: SUBSIDIOS POR SEG.SOCIAL		1917	
De ellos: IMPTO P/UTIL.FZA DE TRAB.		<u>23031</u>	
DEPRECIACION DE ACT.FIJOS TANGIBLES		20658	20658
OTROS GASTOS MONETARIOS			202814
OTROS GASTOS MONET.SERV.PRODUCT.-MN		182993	
OTROS GASTOS MON.SERV.PRODUCT.- MLC		<u>19821</u>	
SUB-TOTAL			362829
MEN.:GASTOS DE OPERACIONES		362829	
TOTAL DE GASTOS POR SUBELEMENTOS			0

**ANEXO 6: ESTADO DE CAPITAL DE TRABAJO**

<b>DICIEMBRE, 31 DE 2011</b>			
<b>1.-Determinación de la Variación del Cap. Trabajo.</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>Saldo Actual</b>	<b>Variación</b>
<b>EFFECTIVO EN CAJA</b>	57568	14835	(42733)
<b>EFFECTIVO EN BANCO</b>	150023	130326	(19697)
<b>CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO</b>	480466	1094445	613979
<b>MENOS: PROVISION PARA CUENTAS INCOBRABLES</b>	0	0	0
<b>ADEUDOS DEL PRESUPUESTO DEL ESTADO</b>	26514	348293	321779
<b>INVENTARIOS</b>	3231	3018	(213)
<b>MENOS: DESCUENTO COMERCIAL E IMPUESTO</b>	0	0	0
<b>TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE</b>	717802	1590917	873115
<b>PASIVOS CIRCULANTES</b>			
<b>CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO</b>	1056305	2003620	947315
<b>COBROS ANTICIPADOS</b>	47054	28609	(18445)
<b>OBLIGACIÓN CON EL PRESUPUESTO DEL ESTADO</b>	4293	3292	(1001)
<b>NOMINA POR PAGAR</b>	2848	3074	226
<b>RETENCIONES POR PAGAR</b>	1155	1001	(154)
<b>GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR</b>	2000	3459	1459
<b>PROVISION PARA VACACIONES</b>	4045	4272	227
<b>OTRAS PROVISIONES OPERACIONALES</b>		2314	2314
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	1117700	2049641	931941
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	(399898)	(458724)	
<b>AUMENTO O DISMINUCIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO</b>			(58826)
<b>2.-Determinación de los AFT en Ejecución. Pendiente de reintegro</b>			
<b>ACTIVOS DEL PROCESO INVERSIONISTA</b>			
<b>ACTIVOS FIJOS TANGIBLES EN EJECUCIÓN, INVENTARIO, MATERIALES.</b>	4222	153656	149434
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	4222	153656	149434
<b>ACTIVOS FIJOS TANGIBLES EN EJECUCIÓN PENDIENTES DE REINTEGRO.</b>	4222	153656	149434
<b>3.-Determinación de Variación.</b>			
<b>ACTIVOS FIJOS TANGIBLES</b>	78779	425840	347061
<b>MENOS: DEPRECIACION DE A.F.T.</b>	32412	166158	133746
<b>GASTOS DIFERIDOS A CORTO PLAZO</b>	0	426482	426482
<b>FALTANTES EN INVESTIGACION</b>	0	20386	20386
<b>OPERACIONES/DEPENDENCIA-ACTIVOS</b>	0	17169738	17169738
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	46367	17876288	17829921
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>			
<b>CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS</b>	14466	11248	(3218)
<b>OPERACIONES E/DEPENDENCIA-PASIVOS</b>	0	20210852	20210852
<b>INVERSION ESTATAL</b>	1225067	-384434	(1609501)

<b>PERDIDA</b>	1588843	0	(1588843)
<b>TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	-349310	19837666	20186976
<b>4.-Detalle de Fuentes .Incremento del Capital de Trabajo.</b>			
<b>INCREMENTO PASIVO Y PATRIMONIO.(VAR+PTO.3)</b>			20186976
<b>TOTAL DE FUENTES</b>			20186976
<b>5.-Detalle de las Aplicaciones producidas. Disminución del. Capital de trabajo</b>			
<b>PERDIDA DEL PERIODO</b>			(2266446)
<b>INCREMENTO DE ACTIVO (VAR.POSIT.PTO 3)</b>			17829921
<b>ACTIVOS FIJOS EN EJECUCIÓN PENDIENTE DE REINTEGRO.</b>			149434
<b>TOTAL DE APLICACIONES</b>			20245801



## ANEXO 7: ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

DICIEMBRE, 31 DE 2011

<b>FLUJO DE EFECTIVO ACT.OPERACION</b>	<b>Parcial</b>	<b>Total</b>
Pérdida de Act. De Operación. antes Impuesto	(2266446)	
Ajuste por Depreciación	0	
Pérdida. antes de cambio en Capital de Trabajo		(2266446)
Partidas por Cobrar	613979	(613979)
Otras Partidas por cobrar	321779	(321779)
Inventarios	-213	213
Partidas por Pagar	947315	947315
Otras Partidas por Pagar	-17688	(17688)
Flujos Netos Efectivos Actividad de Operación		<b><u>(2272364)</u></b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE INVERSION</b>		
Activos del Proceso Inversionista	149434	(149434)
Pasivos del Proceso Inversionista	0	
Flujos Netos Efectivo. Usados Actividad de Inversiones		<b><u>(149434)</u></b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE FINANCIACION</b>		
Partidas por Cobrar a Largo Plazo	0	0
Otras Partidas de Activos	679636	(679636)
Otras Partidas por Cobrar	17169738	(17169738)
Partidas por Pagar a Largo Plazo	0	
Otras Partidas de Pasivo	20211962	
Otras Partidas por Pagar	-3218	
Flujos Netos Efectivo en Actividades.Financieras.		<b><u>2359370</u></b>
<b>Disminución Neta Efectivo Equivalencia al Efectivo</b>		<b><u>(62428)</u></b>
Efectivo, Equivalencia, Efectivo. Inicio Periodo		207591
Efectivo, Equivalencia, Efectivo. Final Periodo		<u>145163</u>

## ANEXO: 8 ANALISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS

DICIEMBRE, 31 DEL 2011

INDICADORES	2010	2011	VARIACIÓN
Activo total	17 753 897	19 620 861	<b>1 866 964</b>
Pasivo total	20 205 798	22 270 398	<b>2 064 600</b>
<b>ÍNDICE DE SOLVENCIA</b>	<b>0.88</b>	<b>0.88</b>	
Activo circulante	717 902	1 590 917	<b>873 015</b>
Pasivo circulante	1 117 700	2 048 298	<b>930 598</b>
<b>ÍNDICE DE LÍQUIDEZ</b>	<b>0.64</b>	<b>0.78</b>	
Ventas	13 449 613	17 282 281	<b>3 832 668</b>
Promedio de cuentas por cobrar	490 036	787 456	<b>297 420</b>
<b>ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR</b>	27.0 veces al año	22.0 veces al año	
<b>CICLO DE COBROS</b>	<b>13 días</b>	<b>16 días</b>	<b>3 días</b>
Compras	31 813 125	36 411 628	4 598 503
Promedio de cuentas por pagar	1 419 448	1 529 962	110 514
<b>ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR</b>	22.4 veces al año	23.8 veces al año	
<b>CICLO DE PAGOS</b>	<b>16 días</b>	<b>15 días</b>	<b>1 día</b>
Ventas reales	13 449 613	17 282 281	<b>3 832 668</b>
Ventas planificadas	<b>13 735 700</b>	<b>16 460 800</b>	<b>2 725 100</b>
<b>CALIDAD DE LAS VENTAS</b>	<b>0.98</b>	<b>1.05</b>	

<b>INDICADORES</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>VARIACIÓN</b>
Costo de Venta	14 824 388	19 241 890	<b>4 417 502</b>
Gastos Operac. Comercial	203 747	230 784	<b>27 037</b>
Ventas Netas	13 449 613	17 282 281	<b>3 832 668</b>
<b>EFICIENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL</b>	<b>1.12</b>	<b>1.13</b>	
Ventas Netas	13 449 613	17 282 281	<b>3 832 668</b>
Consumo de Materiales	8 144	10 770	<b>2 626</b>
Servicios Productivos	45 970	202 814	<b>156 844</b>
Promedio de Trabajadores	15	16	<b>1</b>
<b>PRODUCTIVIDAD SOBRE VENTAS</b>	<b>896 641</b>	<b>1 080 142</b>	<b>183 501</b>
<b>PRODUCTIVIDAD SOBRE VALOR AGREGADO</b>	<b>893 033</b>	<b>1 066 793</b>	<b>173 760</b>
Fondo de Salario	109 880	92 123	<b>(17 757)</b>
Promedio de Trabajadores	15	16	<b>1</b>
Productividad	893 033	1 066 793	<b>173 760</b>
<b>SALARIO MEDIO</b>	<b>7 325</b>	<b>5 758</b>	<b>(1 567)</b>
<b>CORRELACIÓN SM/P</b>	<b>0.8</b>	<b>0.5</b>	

**ANEXO 9**

**TABLERO DE CONTROL PARA EVALUAR LA EFICIENCIA EN LOS SERVICIOS PRODUCTIVOS.**

OBJETIVOS	INDICADORES	UM	METAS					FUENTES Y DESTINO DE LA INFORMACIÓN
			ESTADO	UMBRAL	RANGO DE GESTIÓN			
					MÍNIMO	SATISF.	MÁXIMO	
Elevar los niveles de venta de la comercialización.	Nivel de venta		17,282,3	16,460,3	11,130,1	14,206,2	17,833,6	Estados Financieros Indicadores seleccionados
	Valor agregado		17,068,7	16,247,2	11,087,0	14,077,7	17,619,8	
	Margen comercial		(2,190,4)	681,8	414,1	681,8	1,500,7	
Mantener estabilidad en la plantilla aprobada de los trabajadores.	Promedio de trabajadores		16	16	15	16	16	Resumen de indicadores seleccionados
Incrementar los niveles de ventas de la actividad comercial que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.	Calidad de las ventas		1.05	1.00	1.00	+1.00	+1.00	Estados Financieros Indicadores seleccionados
Minimizar costos que garanticen los mejores resultados en la eficiencia de la gestión comercial.	Eficiencia en la gestión comercial		1.13	0.92	0.96	0.95	0.92	
Incrementar la productividad al menor costo que garantice servicios de comercialización de excelencia.	Productividad sobre las ventas		1,080,1	1,028,8	742,0	887,9	1,114,6	Resumen de indicadores seleccionados
	Productividad sobre el valor agregado		1,066,8	1,015,4	739,0	879,8	1,101,2	
	Salario medio		5,7	6,2	6,2	6,4	7,0	
	Correlación salario medio productividad		0.5	0.6	0.8	0.7	0.6	
	Costos de		1.14	0.93	0.97	0.96	0.93	Estados

	comercialización por valor agregado							financieros Indicadores seleccionados
<b>Maximizar ventas al menor costo que produzca utilidad de margen comercial.</b>	Margen bruto sobre ventas		-	9.0	3.6	4.2	8.4	
	Margen comercial		-	8.4	3.7	4.8	8.4	
	Recuperación de la inversión		-	7.6	3.3	4.2	7.6	
<b>Garantizar recursos líquidos capaces de enfrentar las obligaciones corrientes.</b>	Liquidez General		0.78	2	0.78	1.39	2	Estados financieros
<b>Agilizar los periodos de cobranza sobre las liquidaciones corrientes.</b>	Periodos de cobranzas		16	30	30	30	30	Estados financieros
	Periodos de liquidación		15	30	30	30	30	
	Efectividad en la gestión de cobros		0.06	0.00	0.00	0.04	0.06	
<b>Lograr una estructura financiera sólida.</b>	Solvencia		0.88	2	1.02	1.5	2	Estados financieros

**ANEXO 10.****COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LOS INDICADORES SELECCIONADOS DE LA COMERCIAL DEL CEMENTO UEB  
SIGUANEY**

Cierre del año fiscal

Unidad de Medida: Miles de pesos

Indicadores	2008	2009	2010	2011	V. Mínimo	V. Prom.	V. máximo
Ventas Netas Real	11,130,1	12,982,9	13,449,6	17,282,3	11,130,1	14,206,2	17,833,6
Ventas Netas Plan	10,462,1	17,833,6	13,735,7	16,460,8	10,462,1	14,147,9	17,833,6
Valor Agregado	11,084,3	12,925,9	13,395,5	17,068,7	11,087,0	14,077,7	17,619,8
Promedio de Trabajadores	15	15	15	16	15	16	16
Costo de Venta	10,965,5	14,435,1	14,824,4	19,241,9	10,615,9	13,359,0	16,102,1
Gastos de Distribución y Venta	191,1		203,7	230,8	100,1	165,4	230,8
Margen Comercial	(26,5)	(1,452,2)	(1,578,5)	(2,190,4)	414,1	681,8	1,500,7
Productividad en Ventas	742,0	859,5	896,6	1,080,1	742,0	887,9	1,114,6
Productividad en Valor Agregado	738,9	861,7	893,3	1,066,8	739,0	879,8	1,101,2
Salario Medio	7,4	7,4	7,3	5,7	6,2	6,4	7,0
Fondo de Salario	111,4	110,5	109,9	92,9	92,9	102,2	111,4
Margen Bruto/ventas					400,0	600,0	1,500,0
Rentabilidad en la Comercial.					3,7	4,8	8,4
Liquidez	0,58	0,52	0,64	0,78	0,78	1,39	2
Solvencia	1,02	0,86	0,88	0,88	1,02	1,5	2
Consumo Material	10,8	11,0	8,1	10,8	8,1	9,6	11,0
Servicios Productivos	35,0	46,0	46,0	202,8	35,0	118,9	202,8
Transferencias Enviadas	349,6	568,0	670,0	17,169,7	349,6	8,759,6	17,169,7
Transferencias Recibidas	30,2	314,1	87,8	1,168,6	30,2	1,015,1	2,000,0



# Empresa Comercial del Cemento

Calle 240 #6124 e/ 51 y Televilla, San Agustín, La Lisa, Ciudad Habana

**DIRECCIÓN FINANCIERA** Telef.: 2619003, 2614346, 2619022 Ext 107  
E-Mail: [vcervantes@ecocem.minbas.cu](mailto:vcervantes@ecocem.minbas.cu)

## ANEXO: 11 CARTA DE POLÍTICA DE SUBSIDIO A PRECIO DE VENTA. DICIEMBRE, 31 DE 2011

Asunto: Solicitud incremento tasa de subsidio por venta a la cadena de tiendas.

Teniendo en cuenta el incremento de los costos del cemento y la disminución de los precios a la cadena de tiendas del cemento P-350 bolsa y PP-250 bolsa gris, se procede a incrementar la tasa de subsidio por estas ventas. El MFP, a través de la Resolución..., aprueba este incremento con carácter retroactivo desde el 1 de Agosto del año en curso. Las tasas aprobadas son:

P-350 Bolsa Gris 0.54

PP-250 Bolsa Gris 0.79

Las tasas de cemento blanco se mantienen

Se procederá como sigue:

1. En el caso del mes de Agosto registraremos las mismas cantidades solicitadas, pero con la diferencia de tasa, por lo que la solicitud de subsidio sería:

UEB:			Municipio:														
Mes: Agosto con diferencia de tasa			Año: 2011														
PRODUCTOS (1)		VENTAS TOTALES (2)	TASA DE SUBSIDIO (3)	IMPORTE A SUBSIDIAR (Pesos) (4=2*3)													
Gris P-350 Bolsa			0.27														
Gris PP-250 Bolsa			0.63														
Total																	
Por la UEB (Jefe Grupo Cont.-Finan.) Nombre y Apellidos: _____ _____ Cargo: _____ Firma: _____  Fecha: _____                      Año: _____			Por la UEB (Director) Nombre y Apellidos: _____ _____ Cargo: _____ Firma: _____  Fecha: _____                      Año: _____														
<table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>			D	M	A				<table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>			D	M	A			
D	M	A															
D	M	A															

No se incluye el cemento blanco porque se mantiene tasa, y ya está solicitado al cierre de Agosto.



# Empresa Comercial del Cemento

Calle240 #6124 e/ 51 y Televilla, San Agustín, La Lisa, Ciudad Habana

**DIRECCIÓN FINANCIERA** Telef.: 2619003, 2614346, 2619022 Ext 107

E-Mail: [vcervantes@ecocem.minbas.cu](mailto:vcervantes@ecocem.minbas.cu)

En el mes de Septiembre y en adelante, se solicitará el subsidio por las nuevas tasas aprobadas, y el modelo quedará como sigue:

UEB:		Municipio:	
Mes: Septiembre		Año: 2011	
PRODUCTOS (1)	VENTAS TOTALES (2)	TASA DE SUBSIDIO (3)	IMPORTE A SUBSIDIAR (Pesos) (4=2*3)
Gris P-350 Bolsa		0.54	
Gris PP-250 Bolsa		0.79	
Blanco de 1kg		0.24	
Blanco de 5 Kg.		0.28	
Total			
Por la UEB (Jefe Grupo Cont.-Finan.) Nombre y Apellidos: _____ _____ Cargo: _____ Firma: _____  Fecha: _____                      Año: _____		Por la UEB (Director) Nombre y Apellidos: _____ _____ Cargo: _____ Firma: _____  Fecha: _____                      Año: _____	
D	M	A	D

Yalina Cervantes del Pino  
Director Financiero