



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
CENTRO UNIVERSITARIO SANCTI SPÍRITUS
JOSÉ MARTÍ PÉREZ
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

TRABAJO DE DIPLOMA

**Cuadro de indicadores para la
evaluación de la eficiencia empresarial
en la gestión de los procesos internos
de la empresa de cemento siguaney.**

Autora: Yaneisy Acevedo Echemendía.

Tutor: M. Sc. Rafael Enrique Viña Echevarria.

Sancti Spiritus, 2009.



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
CENTRO UNIVERSITARIO SANCTI SPÍRITUS
"JOSÉ MARTÍ PÉREZ"
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA

Cuadro de Indicadores para la evaluación de la eficiencia empresarial en la gestión de los procesos internos de la empresa de Cemento Siguaney.

Autora: Yaneisy Acevedo Echemendía.

Tutor: M. Sc. Rafael Enrique Viña Echevarría.

Sancti Spíritus, 2009.

DEDICATORIA

DEDICATORIA

A mi hija, por ser el tesoro más grande y hermoso de mi vida.

A mi mamá, por el sacrificio de tantos años y su apoyo incondicional.

A mi papá, por toda su ayuda.

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

A todos los compañeros de la fábrica de Cemento Siguaney, que hicieron posible la realización de este trabajo, en especial a mi amigo Luis por toda su ayuda.

A mi amiga Arlen, por su apoyo en todo momento.

A mis padres, que me brindaron todo su amor y su apoyo, para que este día se hiciera realidad.

A mi tutor, por toda su dedicación y esmero durante todo este tiempo.

A mi esposo, por su ayuda todos estos estresantes meses.

A mis suegros, por aportar su granito de arena.

A mi mamá, en especial, por la ayuda con el cuidado de mi hija y su dedicación todos estos años.

En fin, a todos los que me ayudaron en este momento tan importante de mi vida.

A todos, muchas gracias.

RESUMEN

RESUMEN

La empresa de Cemento Siguaney se dedica a la producción de Cemento Gris, Cemento Blanco, y Clínker Blanco. Actualmente la empresa no dispone de una herramienta estratégica idónea que facilite detectar las insuficiencias, evaluarlas y proyectarse hacia decisiones más constructivas. Para revertir esta situación el trabajo propone un Cuadro de Indicadores para la evaluación de la eficiencia empresarial en la gestión de los procesos internos en la empresa de Cemento Siguaney. El Cuadro de Indicadores constituye una herramienta que permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización. Agrupa un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la dirección y a las diferentes áreas, una visión comprensible del negocio.

El informe de investigación se estructura en tres Capítulos. El capítulo I se realiza una fundamentación teórica del estudio del proceso de eficiencia empresarial y en el mismo se ofrece una panorámica de los principales aspectos teóricos que se tuvieron en cuenta y que sirvió de base para la contextualización del problema y la obtención del sustento de la propuesta, como resultado de la aplicación de los métodos de nivel teórico. En el capítulo II se expone el diagnóstico donde se hace referencia a la organización estratégica de la empresa de Cemento Siguaney y la situación económica y financiera de la misma, a partir del empleo de métodos empíricos y técnicas de diagnóstico. En el capítulo III se instrumenta el Cuadro de Indicadores y la propuesta de iniciativas estratégicas para la eficiencia financiera y de los procesos internos, donde se tuvo presente el método sistémico.

ÍNDICE

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. LA GESTIÓN FINANCIERA ORIENTADA AL PERFECCIONAMIENTO DE LA EFICIENCIA EMPRESARIAL.	7
1.1 Caracterización de la gestión financiera en las empresas cubanas.	7
1.2. Caracterización de las técnicas para la evaluación de la gestión financiera.	17
1.3. Herramientas alternativas orientadas a la evaluación de la eficiencia empresarial.	29
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CEMENTO SIGUANAY. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.	36
2.1. Caracterización general de la empresa.	36
2.2. Diagnóstico Económico – Financiero de la empresa Cemento Siguaney.	49
CAPÍTULO 3. CUADRO DE INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA DE CEMENTO SIGUANAY.	65
3.1. Análisis del impacto de la eficiencia empresarial, desde la perspectiva financiera y de los procesos internos en la empresa de Cemento Siguaney.	65
3.2. Cuadro de indicadores para la evaluación de la eficiencia empresarial en la gestión de los procesos internos de la empresa de Cemento Siguaney.	72
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

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 de análisis acorde a las características de las empresas.

Por tales razones, en el diagnóstico fáctico se aprecia que las empresas cubanas a pesar de poseer mecanismos de análisis financieros y no financieros, estos no expresan consecuentemente los resultados que reflejan la realidad empresarial, dejando al margen decisiones importantes que pueden influir en la eficiencia de los resultados alcanzados.

Esto significa la necesidad de concebir 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 a la autora, formular como **problema de la investigación** el inadecuado proceso de toma de decisiones estratégicas en la empresa de Cemento Siguaney.

Del estudio del problema se han podido detectar que las causas más significativas lo constituyen:

- El uso excesivo de técnicas y métodos de análisis e interpretación de la información financiera y no financiera, los cuales en la mayoría de los casos no reflejan la realidad de la empresa e influye en la falta de orientación y organización de las decisiones importantes.
- Muchas de las técnicas empleadas no guardan relación con la actividad que desarrolla la empresa, lo que invalida los resultados que se alcanzan.
- Muchos de los indicadores que se emplean para medir resultados estratégicos de orden financieros y no financieros, no se asocian a los indicadores que expresan efectos significativos en el resto de los procesos de la empresa.
- Estos indicadores se emplean de manera aislada, sin encontrar relación en el propio proceso de análisis, lo que interfiere en la interpretación de los resultados e influye en la planeación estratégica.
- La gerencia no cuenta con herramientas de control y evaluación financiera y no financiera para fundamentar las decisiones tomadas.
- La gerencia desconoce la influencia de los resultados financieros en los procesos internos que se desarrollan en la empresa.

En correspondencia con estos presupuestos casuales, se declara como **objeto de estudio** la gestión de la eficiencia empresarial.

Del estudio del objeto se han derivado un grupo de causales que justifican la existencia de la problemática planteada haciendo uso de métodos y técnicas de nivel teórico y empírico. Todo ello permitió formular como **objetivo general** la elaboración

de una herramienta orientada a la evaluación de la eficiencia empresarial en la gestión de los procesos internos para la efectividad de la toma de decisiones en la empresa Cemento Siguaney. Delimitándose, así mismo, como **campo de acción** la evaluación de la gestión de los procesos internos de la empresa de Cemento Siguaney.

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 financiera en el sistema empresarial cubano.
- Caracterizar el empleo de herramientas alternativas para la evaluación de la eficiencia empresarial y su influencia en la gestión de los procesos empresariales, haciendo énfasis en el Cuadro de Mando Integral.
- Caracterizar la organización estratégica que presenta la empresa de Cemento Siguaney, y su orientación al control y evaluación de la eficiencia empresarial.
- Diagnosticar el estado real que presenta la posición económica y financiera de la empresa de Cemento Siguaney.
- Elaborar un Cuadro de Indicadores como herramienta para la evaluación de la eficiencia empresarial en la gestión de los procesos internos en la empresa de Cemento Siguaney.
- Proponer iniciativas estratégicas orientadas a la eficiencia financiera y la gestión de los procesos internos.

La **población** objeto de estudio se relaciona con los procesos de gestión empresarial que se desarrollan en las diferentes actividades de la empresa Cemento Siguaney. La **muestra** seleccionada está representada por la proyección estratégica y financiera, orientada a la gestión de compra y aprovisionamiento de la empresa Cemento Siguaney. El criterio de selección asumido por la autora es de manera intencional, teniendo en consideración los resultados obtenidos en el diagnóstico.

Como parte del estudio preliminar de la eficiencia empresarial y la evaluación de la gestión de los procesos internos en la empresa de Cemento Siguaney, se tuvieron en

cuenta un conjunto de métodos de nivel teóricos y empíricos. Los métodos teóricos posibilitan fundamentar el trabajo, 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.

Métodos teóricos:

- El análisis y síntesis.
- El histórico-lógico.
- El inductivo-deductivo.
- De lo abstracto a lo concreto.
- El método sistémico.

Del nivel estadístico matemático se utilizó la estadística descriptiva, 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.

Para el desarrollo del estudio exploratorio se usan como métodos cuantitativos fundamentales, la encuesta, la entrevista, la observación, el análisis de documentos y el criterio de experto; sus respectivos instrumentos fueron elaborados por la autora de la investigación.

De acuerdo a esta metodología el **aporte práctico** del estudio está dado por la elaboración de un Cuadro de Indicadores para la evaluación de la eficiencia empresarial en la gestión de los procesos internos de la empresa de Cemento Siguaney.

La **novedad científica** radica en la integración de los resultados de diagnóstico financiero, con las necesidades estratégicas de los procesos internos de la empresa, que dieron como resultado el Cuadro de Indicadores.

El informe de investigación se estructura en tres Capítulos. El capítulo I se realiza una fundamentación teórica del estudio del proceso de eficiencia empresarial y en el

mismo se ofrece una panorámica de los principales aspectos teóricos que se tuvieron en cuenta y que sirvió de base para la contextualización del problema y la obtención del sustento de la propuesta. En el capítulo II se expone el diagnóstico donde se hace referencia a la organización estratégica de la empresa de Cemento Siguaney y la situación económica y financiera de la misma. En el capítulo III se instrumenta el Cuadro de Indicadores y la propuesta de iniciativas estratégicas para la eficiencia financiera y de los procesos internos.

Este trabajo ofrece conclusiones derivadas de la investigación y se expresan las recomendaciones que pueden ser de utilidad en la aplicación del procedimiento propuesto. Además se expondrá la bibliografía consultada y los anexos necesarios.

CAPÍTULO 1

CAPÍTULO I. LA GESTIÓN FINANCIERA ORIENTADA AL PERFECCIONAMIENTO DE LA EFICIENCIA EMPRESARIAL.

En el presente capítulo se darán cumplimiento a las tareas derivadas de los dos primeros objetivos de investigación, relacionados con la sistematización teórica del objeto y campo de estudio.

1.1. Caracterización la gestión financiera en las empresas cubanas.

El correcto funcionamiento de cualquier sistema 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.

En Cuba en la década de los 60 se comenzó a conocer la importancia, objetivos y métodos del análisis económico financiero. El entonces Ministerio de Industria, bajo la dirección del Comandante Ernesto Che Guevara, organiza la actividad del análisis económico para sus empresas. En una comparecencia pública en el año 1964, éste señalaba:

"...Los controles empiezan en la base estadística suficientemente digna de confianza para sentir la seguridad de que todos los datos que se manejan son exactos, así como el hábito de trabajar con el dato estadístico, saber utilizarlo, que no sea una cifra fría como es para la mayoría de los administradores de hoy, salvo quizás un dato de la producción, sino que es una cifra que encierra toda una serie de secretos que hay que develar detrás de ella, aprender a interpretar estos secretos es un trabajo de hoy".¹⁹

En el período de 1967 a 1970 la actividad del análisis económico en el país evoluciona, producto a la erradicación de las relaciones monetarias mercantiles entre

¹⁹ Guevara, E. (1964). Comparecencia en el programa de televisión "Información Pública". Periódico Granma, La Habana.

las entidades del sector estatal y el establecimiento de un nuevo sistema de registro económico.

A partir del año 1971 comienza una etapa de recuperación de la actividad del análisis económico. La vigencia del cálculo económico y el perfeccionamiento del sistema de dirección y planificación de la economía en aquel momento reforzaron aún más el significado del análisis respecto a la búsqueda de soluciones óptimas a los problemas cardinales que afectan la economía de las empresas.

En la década del 90, al insertarse Cuba en la economía mundial, se han originado modificaciones en cuanto a las regulaciones económicas financieras con respecto a las empresas. La flexibilización del sistema contable empresarial, la posibilidad de disponer de las utilidades, el surgimiento de nuevas relaciones financieras con el banco, entre otras, hacen que los directores se vean en la necesidad de adecuar los métodos de análisis económico financiero a la práctica internacional, con vistas a facilitar la toma de decisiones más 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"*. Continúa 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"*.²⁰

²⁰ 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 saca 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, tales como las que se mencionan a continuación:

- Entidades de créditos.
- Accionistas.
- Proveedores.
- Clientes.
- Empleados, comités de empresas y sindicatos.
- Auditores de cuentas.
- Asesores.
- Analistas financieros.
- Administración pública.
- Competidores.
- Inversores y potenciales compradores de la empresa.

A través del análisis económico financiero se puede hacer el diagnóstico de la empresa, que es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informar de sus puntos débiles y fuertes. Para que el diagnóstico sea útil se han de dar las siguientes circunstancias:

§ Debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes.

§ Debe hacerse a tiempo.

§ Ha de ser correcto.

§ Debe ir inmediatamente acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.

Este diagnóstico de la empresa es una herramienta clave para la gestión correcta. Éste ayuda a conseguir los que podrían considerarse los objetivos de la mayor parte de las empresas:

1. Sobrevivir: Seguir funcionando a lo largo de los años, atendiendo a todos los compromisos adquiridos.
2. Ser rentable: Generar los beneficios para retribuir adecuadamente a los accionistas y para financiar adecuadamente las inversiones precisas.
3. Crecer: Aumentar las ventas, las cuotas de mercado, los beneficios y el valor de la empresa.

Dentro de los objetivos a tener en cuenta en el análisis económico financiero están:

- § Evaluar los resultados de la actividad realizada.
- § Poner de manifiesto las reservas internas existentes en la empresa.
- § Lograr el incremento de la actividad, a la vez que se eleva la calidad de la misma.
- § Aumentar la productividad del trabajo.
- § Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los inventarios.
- § Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.

Otros de los objetivos importantes del análisis en la actividad económica se enmarcan a continuación:

- § La búsqueda de las reservas internas para un mejoramiento ulterior del trabajo.
- § El estudio de errores que tuvieron lugar, con el propósito de eliminarlos en el futuro.
- § El estudio de toda información acerca de cómo está encaminada la dirección del trabajo en la empresa.
- § La incidencia de las organizaciones sociales en el perfeccionamiento de la actividad económica y financiera de la empresa.

Para complementar los objetivos es necesario efectuar un análisis de todo el proceso económico financiero, partiendo de los Estados Básicos para dicho análisis.

Las fuentes de información financiera. Consideraciones generales.

El análisis económico financiero se basa en la utilización de fuentes de información que aportan datos sobre el pasado y el presente de una empresa, permitiendo hacer previsiones sobre el futuro de la misma, esta fuente de información son los Estados Financieros.

Los Estados Financieros principales tienen como objetivo informar sobre la situación financiera de la empresa en una fecha determinada y sobre los resultados de sus operaciones y el flujo de fondos para un determinado período.²¹

Los Estados Financieros sirven para tomar decisiones de inversión y crédito lo que sugiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad, conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento, evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad de crear fondos y formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

Estos estados son el resultado final de una compleja interacción de la teoría y la práctica contable con varias influencias socioeconómicas, políticas y legales; las cuales tienen como propósito fundamental ayudar a quienes toman decisiones en la evaluación de la situación financiera, rentabilidad y las perspectivas de un negocio.

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que reviste el análisis e interpretación de los Estados Financieros, ya que propician a la dirección de la empresa los instrumentos necesarios para verificar continuamente el pulso de la misma, tan pronto se detecten o presenten síntomas de problemas futuros. Existen tres Estados Financieros Básicos que debe emitir una entidad:

²¹ Moreno, J. (1989). Las Finanzas en las Empresas. México: Cuarta Edición.

1. Balance General.
2. Estado de Resultado.
3. Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

Dentro de la estructura contable de la empresa el Balance General constituye el documento económico financiero por excelencia, el cual debe reflejar fielmente la situación estática de la entidad en un momento determinado. Periódicamente las empresas preparan balances donde sencillamente indican lo que poseen en bienes y derechos y lo que deben y el monto de su patrimonio, o sea, de sus recursos propios.

Su objetivo es el de sintetizar donde se encuentran invertidos los valores de la empresa (activo) y el origen y la fuente de donde provienen esos valores (pasivo y capital). Presentando las siguientes características:

- Muestra los activos, pasivos y patrimonio de la entidad.
- Se confeccionan sobre la base del saldo de las cuentas reales.
- La información que brinda está enmarcada en una fecha fija.

El balance debe representar en forma clara los tres grandes grupos de cuentas reales: activos, pasivos y patrimonio.

- El activo representa los recursos, es decir, los bienes y derechos de propiedad de una entidad, ya sean tangibles e intangibles.
- El pasivo son todas las obligaciones, la deuda o cargos de la entidad.
- El patrimonio es la diferencia entre los recursos y las obligaciones.

Como se ha visto, el balance es un documento clave, pero debe complementar su información estática con la información dinámica que proporciona el Estado de Resultado y el Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

El Estado de Resultado, también conocido como Estado de Pérdidas y Ganancias o por Estado de Ingresos y Gastos y a diferencia del Balance General, muestra los resultados de un período, por lo tanto es un documento dinámico, se basa en que una empresa obtiene ingresos por los productos o servicios que vende, pero por otra

parte gasta dinero para poder venderlos. La diferencia entre sus ingresos y sus gastos genera un resultado que puede ser positivo (utilidades) o negativo (pérdida).

Para evaluar el futuro, con frecuencia se emplea el Estado de Ingresos y Gastos, ya que los resultados obtenidos son una buena base como indicadores.

Si es comparativo el Estado de Ingresos y Gastos reflejará las tendencias de las operaciones de un período a otro y para el usuario será de ayuda máxima como elemento de juicio, si se presenta comparado con cifras de períodos anteriores y/o cifras presupuestadas, será de mayor utilidad, pues al determinar las variaciones se logra conocer las deficiencias o mejorías realizadas.

El resultado es un enlace entre el Balance General y el Estado de Ganancias o Pérdidas, ya que la utilidad neta o la pérdida pasarán al balance incrementando, disminuyendo el patrimonio.

El Estado de Origen y Aplicación de Fondos es una herramienta más del análisis económico financiero a través del cual se obtienen las variaciones que han ocurrido en las masas patrimoniales de una empresa mediante la comparación de las mismas, entre dos ejercicios contables con el fin de determinar cuáles han sido las fuentes que se han generado en dicho período de tiempo como resultado del ciclo de explotación de la entidad y en qué han sido aplicados o usados las mismas.

Los estados de fondo se originaron en el año 1908, cuando M. Cole, citado por Name, expuso las ventajas de lo que él denominó: *"Informe de donde vino y adonde fue"*.²²

Los contadores comenzaron a utilizar este estado como una forma de explicar la gran discrepancia que se informaba y los fondos que estaban disponibles. Sin embargo, el desarrollo de este tipo de información solo tuvo lugar a partir del año 1950.

²² Name, A. (1975). Contabilidad Superior. La Habana: Editorial Orbe. 187:p.

Es por ello que los directivos de empresas muestren gran interés en conocer los movimientos de fondos, ya que estos influyen significativamente en la salud financiera de la empresa.

Cabe significar que el término de fondos suele utilizarse para el efectivo y el capital de trabajo. El efectivo es necesario para pagar las deudas y el capital de trabajo es un alivio financiero para las empresas estacionales con vistas a pagar sus deudas en períodos futuros.

Los Estados que expresan Origen y Aplicación de Fondos son:

- El Estado de Cambio en la Posición Financiera o Estado de Origen y Aplicación del Capital de Trabajo.
- Estado de Flujo de Efectivo o Corrientes de Efectivo.

El Estado de Cambio en la Posición Financiera refleja detalladamente los resultados de la gerencia financiera. Éste resume las actividades de financiación y de inversión de una empresa, como muestra directamente la información que solo se puede obtener mediante un análisis e interpretación de los Balances Generales, de los Estados de Ganancias y Utilidades Retenidas.

Este estado evalúa los recursos líquidos disponibles en la fecha del balance, mostrando las fuentes y usos del capital de trabajo, tales como:

Fuentes

- Utilidad neta del período.
- La depreciación y amortización de activos fijos.
- La venta de valores negociables y de activos fijos.
- La emisión de bonos y acciones.
- El aumento de la deuda a largo plazo.
- Agotamiento.
- Otros cargos diferidos.

Usos

- La pérdida del período.
- La compra de valores negociables y de activos fijos.
- La amortización de la deuda a largo plazo.
- El pago de dividendos.
- Las acciones readquiridas.

Sin embargo, evaluar la capacidad de una empresa para permanecer solvente involucra mucho más que evaluar los recursos líquidos disponibles al cierre de un período contable, pues el director de una entidad se pregunta: ¿cuánto efectivo recibe la empresa durante el año?, ¿cuáles son las fuentes de ingresos de efectivo?, ¿a cuánto ascienden los desembolsos que se han hecho en el año? Para responder a estas interrogantes se hace necesario preparar un Estado Financiero Básico que muestre las fuentes y usos del efectivo durante el período.

"El estado de cambio en la situación financiera con base en efectivo tiene dos finalidades principales: primero, conocer analíticamente el pasado en cuanto a las fuentes y aplicaciones del efectivo; ser una base para la planeación de lo que ocurra en el futuro".²³

Fuentes y usos de efectivo

El efectivo puede aumentarse como resultado de las operaciones siguientes:

- Venta al contado de mercancías o material de desperdicio.
- Cobranzas:
 - A cuenta de saldos abiertos.
 - En pago de documentos.

²³ Moreno, J. (1989). Las Finanzas en las Empresas. México: Cuarta Edición. 13:p.

- Efectivo recibido de intereses y dividendos sobre inversiones y otras partidas de ingresos diversos similares.
- Ganancia extraordinaria resultante en recursos de efectivo.
- Venta de activos no circulantes.
- Operaciones de financiamiento producto de:
 - Descuentos de documentos por cobrar.
 - Emisión de documentos por pagar a cambio de préstamo.
 - Obligaciones a largo plazo.
 - Venta de acciones de capital.
 - Endorso de cuentas por cobrar.

El efectivo puede disminuir como resultado de las operaciones siguientes:

- Pago de:
 - Nóminas y otros gastos de operación.
 - Compra de mercancías al contado.
 - Intereses.
 - Cuentas por pagar.
 - Documentos por pagar.
 - Impuestos.
 - Dividendos en efectivo.
 - Depósitos al fondo de amortización.
 - Pérdidas extraordinarias que requieren desembolso de efectivo.
 - Compra de activos no circulantes.
- Pago de reparaciones extraordinarias a los activos fijos.
- Compra de inversiones temporales.
- Pago al vencimiento de la deuda a largo plazo.
- Retiro de acciones de capital.

1.2. Caracterización de las técnicas para la evaluación de la gestión financiera.

El análisis e interpretación de los Estados Financieros.

La evaluación de los hechos económicos se puede efectuar mediante la composición de los resultados reales obtenidos por otras unidades económicas o con los fenómenos 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.

Es importante aclarar que el análisis mediante la comparación sólo resulta efectivo cuando el sistema de cuentas y su evaluación se llevan a cabo observando estrictamente el principio de consistencia.

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.

El análisis vertical del Balance General consiste en la comparación de una partida del activo con la suma total del balance, y/o con la suma de las partidas del pasivo o del patrimonio total del balance, y/o con la suma de un mismo grupo del pasivo y del patrimonio. El propósito de este análisis es evaluar la estructura de los medios de la empresa y de sus fuentes de financiamiento.

El análisis vertical del Estado de Ganancia y Pérdida estudia la relación de cada partida con el total de las mercancías vendidas o con el total de las producciones vendidas, si dicho estado corresponde a una empresa industrial. El importe obtenido por las mercancías, producciones o servicios en el período, constituye la base para el cálculo de los índices del Estado de Ganancia y Pérdida. Por tanto, en el análisis vertical la base (100%) puede ser en total, subtotal o partida.

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.

El análisis horizontal mediante el cálculo de porcentajes o de razones, se emplea para comparar las cifras de dos estados. Debido a que tanto las cantidades comparadas como el porcentaje o la razón se presentan en la misma fila o renglón. Este análisis es principalmente útil para revelar tendencias de los Estados Financieros y sus relaciones.

Análisis horizontal de tres o más estados

Al efectuar el análisis horizontal de tres o más estados, se pueden utilizar dos bases diferentes para calcular los aumentos o disminuciones, que son:

- Tomando como base los datos de la fecha o período inmediato anterior.
- Tomando como base los datos de la fecha o período más lejano.

Ventajas del análisis horizontal

Las ventajas del análisis horizontal se pueden resumir de la siguiente forma:

- Los porcentajes o las razones del análisis horizontal solamente resultan afectados por los cambios en una partida, a diferencia de los porcentajes del análisis vertical que pueden haber sido afectados por un cambio en el importe de la partida, un cambio en el importe de la base o por un cambio en ambos importes.
- Los porcentajes o las razones del análisis horizontal ponen de manifiesto el cumplimiento de los planes económicos cuando se establece comparaciones entre lo real y lo planificado.
- Los porcentajes o las razones del análisis horizontal son índices que permiten apreciar, de forma sintética, el desarrollo de los hechos económicos. La comparación de estos porcentajes o razones correspondientes a distintas partidas del Estado de Ganancia y Pérdida, es decir, entre partidas de diferentes estados, es particularmente útil en el estudio de las tendencias relacionadas con el desarrollo de la actividad económica.

El análisis de Estados Financieros normalmente se refiere al cálculo de las razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y lo proyectado de la empresa. El análisis de razones es la forma más usual de análisis financiero, ya que ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la entidad.

Kennedy y Mc Mullen en el libro Estados Financieros señalan: *"Aunque los bancos comerciales y otros acreedores a corto plazo son los primeros en interesarse con el análisis de las razones del capital neto de trabajo, también es una valiosa ayuda a la administración comprobar la eficiencia con que está empleándose el capital de trabajo en el negocio, también es importante para los accionistas y los acreedores a largo plazo el determinar las perspectivas del pago de dividendos y de intereses"*.²⁴

²⁴ Kennedy, R., y col. (1999). Estados Financieros. Formas, Análisis e Interpretación. Editorial Limusa, México. 291:p.

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que tiene para la administración el conocer si la entidad puede pagar sus deudas circulantes con prontitud, si se está utilizando efectivamente el capital de trabajo, si este es el necesario y si está mejorando la posición del circulante.

Existen diferentes clasificaciones de las razones económicas financieras en dependencia del uso que se persigue con ellas, aunque todas ellas tienen características comunes entre sí.

Según Gitman, las razones financieras pueden dividirse en cuatro grupos básicos:²⁵

1. **Razones de liquidez y actividad:** La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estas vencen. La liquidez se refiere no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes.
2. **Razones de endeudamiento:** La situación de endeudamiento de la empresa indica el monto de dinero de terceros que utilizan en el esfuerzo para generar utilidades. Normalmente el analista financiero se ocupa principalmente de las deudas a largo plazo de la empresa, ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo a pagar intereses y finalmente a devolver la suma prestada.
3. **Razones de rentabilidad:** Hay un buen número de medidas de rentabilidad y cada una de ellas relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Como grupo, estas medidas permiten al analista evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. Se presta atención a la rentabilidad de la empresa ya que para sobrevivir hay que producir utilidades.
4. **Razones de cobertura o reserva:** Este grupo de razones evalúa la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijes. Las relaciones de cobertura se

²⁵ Gitman, L. (1974). Fundamento de Administración Financiera. México: Editorial Harla. 761:p.

relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa. Mientras más bajas sean estas razones, más riesgosa sería la empresa.

Como se puede apreciar la mayoría de los autores coinciden en cuanto a las razones más significativas que deben emplear para evaluar la posición financiera económica de una empresa, tales como:

Razones de Liquidez.

Razón Circulante o Solvencia o Liquidez General: Es una medida de liquidez de la empresa, pero además es una forma de medir el margen de seguridad que la administración mantiene para protegerse de la inevitable irregularidad en el flujo de fondos a través de las cuentas del activo circulante y pasivo circulante. Indica el grado en el cual los derechos del acreedor a corto plazo se encuentran cubiertos por activos que se espera que se conviertan en efectivo en un período más o menos igual al de crecimiento de las obligaciones.

Razón Rápida o Prueba Ácida o Inmediata: Mide el grado en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo. Expresa la capacidad real que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones, contando con los activos más líquidos.

Razón de Caja o Tesorería o Disponible: Mide la disponibilidad de efectivo que tiene la empresa para cubrir de inmediato sus deudas a corto plazo. Una razón baja de tesorería refleja carencia de efectivo y pone de manifiesto el riesgo de endeudarse, se considera favorable cuando es mayor o igual a \$ 0.50.

Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra sobre Activos Totales: Expresa el fondo para maniobra que tiene la instalación por cada peso de activos totales. Mientras más alto sea el resultado es mejor, ya que refleja que cuenta con una reserva potencial de tesorería para cubrir sus obligaciones.

Modelos de Gestión de Liquidez

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.

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

Las estrategias básicas que debe utilizar la empresa en el manejo del efectivo son las siguientes:

1. Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.
2. Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas por escasez de productos.
3. Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas de cobros muy restrictivas para no perder ventas futuras. Los descuentos por pagos de contados, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.

Administración de las cuentas por pagar

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.

Administración eficiente del inventario

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.

Administración de las cuentas por cobrar:

Para reducir la necesidad de efectivo para las operaciones, la empresa acelera los cobros. La inversión en cuentas por cobrar contribuye a la inmovilización del efectivo, que de estar a disposición inmediata podría invertirse en otros activos que generarían utilidades.

Las cuentas por cobrar son un costo necesario para la empresa, ya que el ofrecer crédito a los clientes permite alcanzar un nivel más alto de ventas, que el que podría alcanzar al realizar solamente ventas al contado. Las condiciones de pago que generalmente ofrece una empresa las impone al campo industrial en que opera.

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 quien 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.

Una forma de afrontar la realidad cambiante es por medio de la elaboración de diferentes tipos de presupuestos, de acuerdo con las diversas situaciones que puedan presentarse: el presupuesto optimista (que tiene en cuenta los supuestos más favorables); el presupuesto más probable (el que tiene en cuenta el mantenimiento de las variables más importantes); el presupuesto pesimista (situación desfavorable más extrema que pueda afrontar una empresa).

Al análisis de sensibilidad se añaden los modelos financieros que se prefieren en los proyectos a largo plazo debido a su complejidad y la influencia de un mayor número de variables. En el corto plazo la concepción de la incertidumbre se asume por lo general, al proceso al que se le incorpora una evaluación para la estimación de las probabilidades y los grados de riesgos.

La elaboración del Presupuesto de Tesorería se puede realizar de la siguiente forma:

ENTRADAS DE EFECTIVO
menos: DESEMBOLSOS DE EFECTIVO
FLUJO NETO DE EFECTIVO
más: SALDO INICIAL EN CAJA
SALDO FINAL DE CAJA
menos: SALDO ÓPTIMO DE EFECTIVO
DÉFICIT O SUPERÁVIT DE EFECTIVO

Entradas de Efectivo: Incluye el total del efectivo que la empresa espera recibir o ha recibido en el período. La entrada fundamental de cualquier presupuesto de efectivo es el pronóstico de ventas. A partir de este pronóstico se calculan los flujos de caja mensuales que vayan a resultar por las ventas proyectadas. Además, existen otras fuentes de efectivo, éstas pueden ser por:

- Cobros de ventas a crédito
- Cobros de ventas al contado.
- Cobros anticipados.
- Cobros de intereses.
- Ingresos por dividendos.
- Financiamientos recibidos por emisión de acciones y obligaciones
- Préstamos bancarios.
- Otros ingresos.

Salidas de Efectivo: Están constituidas por el total de efectivo que la empresa espera desembolsar en el período como pueden ser:

- Compras en efectivo.
- Pagos de las cuentas por pagar.
- Pagos diferidos.
- Pagos anticipados.
- Pagos por operaciones: nóminas, gastos de personal, seguridad social, impuestos relacionados con el salario.
- Otros pagos como: alquiler, luz y teléfono.
- Inversión de Capital (adquisición de activos fijos).
- Impuestos e intereses.
- Pagos de dividendos.
- Amortización de préstamos.

Flujo Neto de Efectivo: Es el resultado de deducir a las entradas de efectivo los desembolsos. Una vez que se ha determinado el flujo neto de efectivo, se le añade a

éste el saldo inicial para determinar el saldo final en caja. Por último, se le deduce al saldo final el saldo óptimo de efectivo. Si las salidas de efectivo superan las entradas, se está en presencia de un déficit de efectivo, por lo que la empresa debe buscar el financiamiento adecuado. Si por el contrario, las entradas de efectivo exceden las salidas, se está en presencia de un superávit de efectivo, por lo que la empresa debe definir la forma más conveniente de inversión.

Indicadores que permiten medir el impacto de la planificación y gestión de la liquidez en la eficiencia de la empresa

Para conocer la efectividad de las operaciones y de los rendimientos alcanzados en la empresa se utilizan un conjunto de razones financieras, entre las que se encuentran la rentabilidad sobre las ventas, rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

Estrada Santander, define la eficacia económica y eficiencia económica:²⁶

- **Eficacia Económica:** Se refiere a la virtud potencial de una acción o método para el posterior alcance de un efecto previsto.
- **Eficiencia Económica:** Expresa la relación realmente obtenida como resultado efectivo entre una cierta aplicación de medios y un determinado efecto, medido como resultado.

En el análisis de la efectividad se utilizan un conjunto de razones financieras de rotación aplicadas al capital de trabajo como: la rotación del capital de trabajo, rotación de los inventarios y la rotación de los activos circulantes, que de una forma u otra han sido tratada en los acápites anteriores.

1. Razones de Actividad.

Expresan eficiencia operativa, miden la efectividad con que la entidad emplea los recursos con los que dispone. En estos intervienen comparaciones entre el nivel de

²⁶ Estrada, J. (1987). Diccionario Económico. Ciudad de la Habana. Primera Edición.

ventas y la inversión de las distintas cuentas del activo. Clasifican entre estas razones las siguientes:

- **Rotación del Capital de Trabajo:** Indica la eficiencia de la dirección, ya que a mayor volumen de ingresos una mayor habilidad de sus directivos en la gestión empresarial. Si la rotación es baja podría indicar que la entidad no está generando el suficiente volumen de venta en la producción a la magnitud del capital de trabajo.
- **Rotación de los Inventarios:** Muestra el número de veces que las existencias de inventarios rotan en el año, es decir, el tiempo total que la entidad necesita para que los inventarios sean transferidos en cuentas por cobrar y efectivo. Es de significar que en exceso de inventario conlleva altos costos de almacenamiento y el riesgo de que estas se conviertan en obsoletos; un bajo nivel de inventarios puede ocasionar pérdidas de clientes por la carencia de mercancías.
- **Período Promedio de Cobro:** Expresa el pago promedio de tiempo en que la entidad recupera sus ventas a créditos, se considera favorable cuando es igual o inferior a 30 días.
- **Período Promedio de Pago:** Representa el plazo promedio de pago al proveedor y muestra la eficiencia en la obtención de créditos. Se considera favorable cuando es igual a 30 días.
- **Rotación de Caja:** Expresa la eficiencia en el uso del efectivo en el pago inmediato de la deuda a corto plazo, mientras más rote mejor.
- **Rotación del Activo Circulante:** Expresa los niveles de ventas generados por peso de activo circulante, mientras más alto sea mejor, ya que refleja que la dirección ha utilizado con eficacia al circulante.

2. Razones de Apalancamiento.

Expresa el grado de dependencia que tiene la entidad con relación a los acreedores externos. Clasifican entre estas razones las siguientes:

- **Razón de Endeudamiento:** Expresa en qué medida las deudas están financiando la inversión en activos de la entidad. Se evalúa de favorable cuando se obtiene un resultado menor al 30% por lo tanto el 70% deben ser recursos propios.
- **Razón de Propiedad:** Indica en qué medida los acreedores participan con financiamiento en la instalación. Una disminución en el indicador indica que la dirección tiene mayor autonomía desde el punto de vista financiero.

3. Razones de Rentabilidad.

Permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas de activos a la inversión de los dueños. Estas razones expresan la efectividad en cuanto a la forma en que está operando la entidad. Clasifican entre estas razones las siguientes:

- **Rentabilidad sobre las Ventas Netas:** Determina las utilidades obtenidas por cada peso de ventas netas en las operaciones normales de la entidad realizando una evaluación en la eficiencia de la operación y en la dirección de la división para obtener utilidades y compensar el riesgo. Un resultado alto pone de manifiesto que la dirección ha generado niveles de ventas óptimos en relación con los costos y gastos.
- **Rentabilidad Económica:** Mide el rendimiento obtenido con respecto al total de la inversión y el beneficio por cada peso de activo. Refleja la eficiencia y efectividad en el uso y provecho de la inversión total.
- **Rentabilidad Financiera:** Evalúa lo que le está rindiendo la sucursal a la Casa Matriz por cada peso de capital invertido.

Las razones financieras constituyen herramientas de gran utilidad, sin embargo, deben utilizarse con limitaciones pues son construidas a partir de datos contables, los cuales se encuentran sujetos a diferentes interpretaciones e incluso manipulaciones, por ejemplo, dos empresa pueden usar diferentes métodos de depreciación o de evaluación de inventarios, de acuerdo con los procedimientos que adopten las utilidades pueden aumentar o disminuir.

Por lo tanto, cuando se desean comparar las razones de dos empresas, es importante analizar los datos contables básicos en los cuales se basaron dichas razones y reconciliar las diferencias importantes.

Un administrador financiero debe ser muy cuidadoso al juzgar si una razón en particular es "buena" o es "mala" al formar un juicio acerca de una entidad sobre la base de un conjunto de razones.

1.3 Herramientas alternativas 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 francófono " 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.²⁷

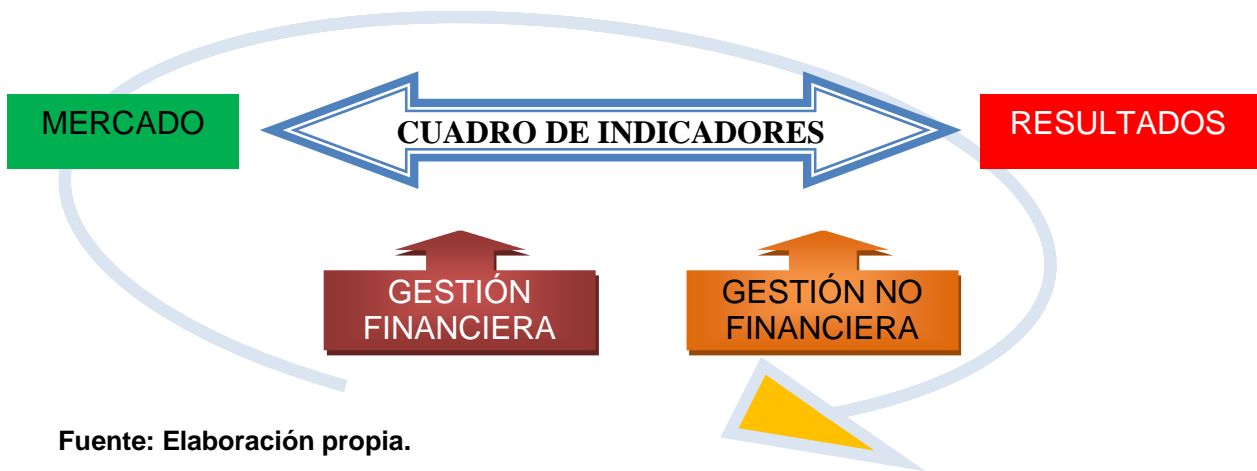
La primera formulación del concepto de CMI, de Kaplan y Norton, lo definía como: *“Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio” para ser “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”.*²⁸

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.

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.

²⁷ Kaplan, R; Norton, D. (1997): Cuadro de Mando Integra”. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

²⁸ Ídem.



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.²⁹

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*

²⁹ Kaplan, R; Norton, D. (1997): Cuadro de Mando Integra. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

formar parte de una cadena de relaciones causa-efecto que comunica el sentido de la estrategia de la unidad a toda la organización".³⁰

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.
- **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.

³⁰ Ídem.

- **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.³¹

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 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.³²

- Indicadores relacionados con el nivel de actividad.

³¹Alhama; Alonso; Cuevas, R. (2001). *Perfeccionamiento Empresarial. Realidad y Retos*. Editorial de ciencias Sociales. La Habana.

³² Sistema de Perfeccionamiento Empresarial. (2004). Metodologías para el establecimiento del Perfeccionamiento Empresarial. Tomo VI, Sección segunda. Eficiencia empresarial. MTSS.

- 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.

CAPÍTULO 2

CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CEMENTO SIGUANNEY. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

En el presente capítulo se darán cumplimiento a las tareas derivadas de los objetivos de investigación tres y cuatro, propuestos en la introducción. En el objetivo tres se expresa la caracterización estratégica de la empresa Cemento Siguaney, donde se establecerán los resultados más esenciales desde el punto de vista estratégico, en la concepción del plan de negocio de la entidad y su orientación a la gestión financiera y de los procesos internos.

En el objetivo cuatro se pretende dar respuesta a la necesidad de un diagnóstico financiero donde se evalúe la situación financiera y económica que tiene la empresa en el presente y poder establecer los efectos financieros sobre los procesos internos de la entidad.

2.1. Caracterización general de la empresa.

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.

La Empresa de Cemento Siguaney, se encuentra ubicada en la zona central de la Provincia de Sancti Spiritus, aproximadamente a unos 20 Km. al norte de la capital provincial. Sus instalaciones tecnológicas, ocupan un área de alrededor de 1 Km², independientemente del resto de las áreas destinadas a yacimientos de los cuales se extraen las materias primas básicas para la fabricación de cemento Portland gris y blanco por vía húmeda. Las áreas más próximas a la industria, se disponen fundamentalmente para el cultivo de caña y la ganadería y en sus proximidades se halla una fábrica para la producción de elementos de asbesto-cemento y un poblado de unos mil habitantes a 1 Km aproximadamente.

La Fábrica de Cemento Siguaney es de subordinación nacional, pertenece al Grupo CEMVID, correspondiente al MINBAS.

Como parte del cumplimiento de una política orientada por el MINBAS la entidad se ha dividido en cuatro empresas: Empresa de Cemento, Empresa de Asistencia y Servicios, Mantenimiento Cemento y Comercializadora de Cemento.

La estructura organizativa, según anexo No. 1, de la Empresa de Cemento está conformada por:

- § Dirección General
- § Dirección Adjunta
- § Jefe de seguridad y Protección
- § Jefes de Turno
- § Dirección de Economía
- § Dirección de Recursos Humanos
- § Dirección Técnica
- § UEB de Mantenimiento
- § UEB de Clíinker
- § UEB de Crudo
- § UEB de Cemento
- § UEB Motel La Boca
- § UEB Gestión Comercial
- § Grupo de Seguridad Interna
- § UEB Laboratorio

Recursos humanos.

La fuerza de trabajo se selecciona teniendo en cuenta las características de las aspirantes y los requisitos del puesto, remitiéndose posteriormente a las comisiones de empleo para la valoración integral de los aspectos que se consideran para la idoneidad, faltando aun las verificaciones personales que se deben realizar antes de la selección.

Cada puesto de trabajo tiene definido el contenido de trabajo, en la medida que cambian las condiciones técnicas organizativas se modifica y rediseña el contenido de trabajo y se aplica si es necesario la capacitación de los trabajadores para poder cumplir con el desempeño de la actividad.

La capacitación de los trabajadores se realizan a partir de las necesidades que se requieran partiendo del balance de las necesidades predeterminadas a través del análisis de la evaluación del desempeño, modificación de los contenidos de trabajo, perspectivas de los recursos humanos, un ejemplo se evidencia con la superación que está siendo objeto el director general, él cual se encuentra actualmente en Irán para acumular nuevas experiencias y conocimientos que contribuyan a lograr la maximización de los ingresos.

En la empresa hay un total de 294 trabajadores, de ellos 229 son hombres, 26 de nivel superior y 28 de nivel medio. Se cuenta con un total de 65 mujeres, de ellas 13 poseen nivel superior y 26 nivel medio.

LABOR QUE DESEMPEÑAN	HOMBRES	MUJERES
Dirigentes	23	2
Administrativos	2	4
Obreros	136	6
Servicios	26	13
Técnicos	42	36
Total	229	65

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos que ofrecen los Estados Financieros

Se realizan los programas de adiestramiento a los profesionales, donde se cuenta con un total de 8, brindándoles apoyo y se asigna un tutor para que los guíe en el desarrollo de las actividades. También se les dan facilidades para la participación en cursos de postgrado a los profesionales y a los trabajadores que ingresan en la universidad en cursos regulares.

Para los trabajadores existe un sistema de estimulación en Divisa y en moneda nacional(MN), el nivel de partida para obtener este es el cumplimiento del plan de producción, que es de 160800 toneladas, se obtiene el 30% del estímulo que este sería el salario devengado mensualmente de cada trabajador por el 30% por el coeficiente de participación laboral. Además, se hacen reconocimientos a los trabajadores por los resultados obtenidos en las tareas y por actitudes destacadas, también se tienen en cuenta los resultados laborales y productivos para tener derecho al disfrute en el motel La Boca.

Comercial

La Comercializadora de Cemento es la encargada de vender toda la producción de cemento en sus distintas variedades. La empresa no posee en su estructura funcional ningún trabajador que ejecute las funciones propias de la actividad de la mercadotecnia y lo que corresponde al mercado exterior lo centraliza la Corporación la que centraliza las principales actividades de mercadotecnia impidiendo la participación del personal de la empresa en procesos importantes de obtención de herramientas de comercialización para la toma de decisiones. La marca comercial registrada para la comercialización es "Cemento Curazao", perteneciente a la oficina comercial de la corporación.

Producto

Se producen dos tipos de Cemento Portland: Cemento GRIS y Cemento Blanco. El primero de los relacionados se oferta en dos calidades P-350 y PP-250, entre los cuales se diferencian porque el PP-250 presenta entre un 10 y un 20 % de adición de toba. Por su parte el cemento blanco, reúne en su composición, además del Clínter

blanco que se fabrica con ese fin, el yeso como todo cemento y la adición de filler calizo de la misma caliza blanca que se utiliza como materia prima para la producción del Clínter. El Clínter blanco, por sí mismo constituye un producto como tal, por cuanto se oferta para el mercado de exportación del área del Caribe. El muestreo del producto se realiza sistemático y en horario, preparándose lotes para los análisis generales en función de las horas de producción del surtido en cuestión. Con respecto a la exportación de Clínter blanco, se toman muestras y se ensayan en concordancia con cada embarque realizado. En cada lote entregado, para toda la producción, se emite un Certificado de Concordancia, elaborado por el Departamento de Aseguramiento de la Calidad, el cual se encarga de atender las posibles quejas o recomendaciones de nuestros clientes y darles la atención que corresponde ante posibles contradicciones que puedan afectar la imagen y garantía de nuestras producciones.

La producción terminada se mide en toneladas de cemento por tipos de surtidos y Clínter para la exportación, las producciones intermedias se miden en toneladas (ejemplo toneladas de caliza, de pasta de Clínter, etc.) estos indicadores para medir la eficiencia de las áreas es bueno y los índices de consumo se adaptan bien a esta unidad de medida.

PERFIL DE LA EMPRESA:

Integra la actividad de producción y comercialización del Cemento.

MISION:

La Empresa de Cemento Siguaney tiene como misión producir los diferentes surtidos de Cemento Gris, Cemento Blanco y Clínter Blanco con fines exportables al menor costo posible y con un nivel de calidad que satisfaga competitivamente las expectativas de nuestros clientes, cumpliendo con las obligaciones mercantiles contraídas por nuestra organización logrando un clima organizacional dentro de la empresa que responda a la motivación, comunicación y al control interno.

VISION:

Alcanzar la plena y eficiente explotación de nuestras instalaciones, de modo que permita ubicar a la Empresa como líder de la producción nacional de Clínger y cemento gris y blanco, a través de la elevación sostenida de la calidad y de la eficiencia económica integral, el logro de un desarrollo sostenible, dedicando todos los esfuerzos y recursos a su alcance a la incorporación de la dimensión ambiental en cada una de sus actividades; el desarrollo de la automatización y la informática, elevando cada día mas la preparación y capacitación de técnicos, profesionales y obreros y ejecutando el seguimiento continuo de nuestros productos para tomar como referencia el grado de satisfacción de nuestros clientes.

VALORES COMPARTIDOS:

- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Confianza en las personas.
- ✓ Liderazgo a partir del ejemplo personal.
- ✓ Sentido de pertenencia y compromiso.
- ✓ Trabajo en equipo.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO, MEDIANTE LA MATRIZ DAFO.

PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN

Enfrentar Amenazas futuras, solucionando una debilidad presente. Utilizar una oportunidad futura para resolver una debilidad presente. Preparar una Fortaleza presente para enfrentar una amenaza futura. Emplear una Fortaleza presente y una Oportunidad futura para avanzar.

Oportunidades

1. Vigencia de la Resolución económica del V Congreso del PCC
2. Insuficiente satisfacción de la demanda del cemento gris y blanco

3. Recuperación de la economía cubana
4. Apertura para la Inversión extranjera
5. Ventajosa situación geográfica para extender el mercado

Amenazas

1. Limitaciones Financieras en MLC
2. Fluctuación de la fuerza de trabajo de la categoría obrero
3. Baja eficiencia en la producción por contar con equipos obsoletos
4. Bajos salarios
5. Incumplimientos en la ejecución de los mantenimientos técnicos y reparaciones planificadas a los equipos tecnológicos.

Fortalezas

1. Buena preparación de los Recursos Humanos
2. Utilización del petróleo crudo como combustibles
3. Aseguramiento de las materias Primas para la producción de cemento gris y blanco
4. Única Empresa en el país que produce cemento blanco.
5. Condiciones favorables para la atención al Hombre

Debilidades

1. No se cuenta con una estrategia que permita orientar su actividad a mediano y largo plazo
2. No existe cuenta en divisa
3. Las atribuciones que se le dan a los jefes son en extremos limitada
4. El grado de participación en la toma de decisiones no rebasa la forma tradicional, es decir consultarle lo aprobado por el nivel superior
5. No se aplican las Normas ISO

Problema estratégico General:

Si se materializa de manera general la Desmotivación de la fuerza laboral ante afectaciones salariales en las cuales ellos no tienen influencia, teniendo en cuenta el mal Estado Técnico en que se encuentran las plantas productoras estatales y el alto grado de obsolescencia que presentan, no se podrá utilizar la Capacitación constante, ni la Exclusividad de Mercado para aprovechar plenamente la oportunidad de estar asociados con dos de los Grupos Cementeros más fuertes del mundo y la apertura de negocios con Angola y Venezuela que propician nuevas inversiones.

Solución estratégica general:

Si utilizamos plenamente la capacitación constante que brindamos y la exclusividad de Mercado que poseemos, sobre la oportunidad de SER los únicos en el país de producir cemento blanco y estar situados en el centro del país y la posibilidad de nuevas inversiones, minimizaremos el efecto que ocasionaría la desmotivación de la fuerza laboral ante afectaciones salariales en las cuales ellos no tienen influencia y superaremos la obsolescencia de la planta.

ESCENARIO PARA EL AÑO 2009

En el ámbito nacional el país continúa su proyección de crecimiento económico, con un criterio más ajustado a las necesidades y posibilidades objetivas, en lo específico nuestra producción de cemento crecerá 44400Tn mas que representa un 133 % con respecto al año anterior, manteniendo el ritmo ascendente de años anteriores.

Durante el año 2009 continuaran presente los altos precios de los combustibles fósiles lo que nos impondrá la necesidad de optimizar los consumos de estos, teniendo que iniciar el cambio de uso de combustible, como quemar en el horno aceites usados, así como intensificar los estudios dirigidos al empleo de combustibles alternativos, la aplicación de aditivos en la molienda y preparación de pasta e incrementar la producción de cemento con aditivos que en 2009.

Para el año 2009 la empresa de cemento Siguaney tiene planificado un alto grado de mantenimientos e inversiones como son los mantenimientos de los hornos 1 y 4, la línea de cemento 2, los techos de las naves de materia prima y pasta, así como los molinos de pasta 2 y 3 para garantizar el futuro de los próximos años.

Las condiciones de intensificación del Bloqueo económico, comercial y financiero que ejerce contra nosotros por más de cuatro décadas el gobierno de los EEUU, nos obliga para no detener nuestro desarrollo y crecimiento de nuestra economía a la vez que cumplimentamos un amplio programa de obras sociales, acudir al crédito comercial y bancario con mayor intensidad que nunca, por lo debemos centrar nuestros esfuerzos a asegurar que nuestras importaciones de insumos para la industria e inversiones se realicen a través de esta modalidad financiera, lo que requerirá de un mayor conocimiento de los mercados y fuentes de suministros no tradicionales así como una mejor planificación y caracterización de los recursos necesarios con la debida anticipación, no podemos aceptar el sistema de trabajo de "apaga fuego" en las importaciones, pues este nos llevará a la paralización de la industria.

Es un hecho sin alternativa para nuestras empresas, trabajar por la reducción de los costos, el control y ahorro de los recursos de que disponemos, el incremento de la productividad del trabajo y su correlación con el salario medio, siendo imprescindible además consolidar el trabajo en las áreas de control económico y la dirección técnica y de RR-HH sobre todo en estas por la importancia de mantener la contabilidad certificadas y la implantación de los nuevos subsistemas de las bases del perfeccionamiento y el sistema de calidad como retos importantes para el próximo año..

En este escenario lleno de retos, realizaremos nuestro trabajo en el 2009, donde para salir victoriosos, siempre contaremos con nuestros aguerridos colectivos obreros, nuestros abnegados y prestigiosos técnicos y por supuesto nuestros cuadros, columna vertebral de la REVOLUCION, como bien lo definiera el CHE.

La empresa cuenta con 9 áreas de resultado claves, de las cuales se valorarán aquellas que mayor incidencia tienen sobre los resultados que se esperan en la presente investigación, ellas son;

AREAS DE RESULTADOS CLAVE:

1. Producción y Actividad Técnica.
2. Consolidación y eficiencia del Perfeccionamiento Empresarial
3. Comercial
4. Control Económico

OBJETIVOS DE TRABAJO PARA EL AÑO 2009

ARC 1. PRODUCCION Y ACTIVIDAD TECNICA.

Objetivo 1: consolidación de la actividad técnica en función de la producción, del ahorro, eficiencia energética y la preservación del medio ambiente, manteniendo una operación segura y confiable, garantizando la calidad normada para los productos finales y en proceso, llevando a vías de hecho los mantenimientos previstos en los equipos, cumpliendo los indicadores de eficiencia productiva y energética.

Criterios de medida:

- 1.1. Producir 158 000 Tn de Cemento Gris, más 20 000Tn Cemento Blanco con la calidad requerida y con los costos planificados, así como cumplir la estructura de producción para asegurar el costo planificado.

TABLA 2.2: PLAN DE PRODUCCIÓN DE CEMENTO					
EMPRESA	CEMENTO P-350	CEMENTO PP-250	CEMENTO GRIS	CEMENTO BLANCO	TOTAL
CEMENTO SIGUANEY	110 600	47 400	158 000	20 000	178 000

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos que ofrecen los Estados Financieros

1.2. Para asegurar el cumplimiento de los objetivos anteriores:

- Operar con los Equipos Tecnológicos y no tecnológicos previstos, según el nivel de producción planificado y los índices de eficiencia previstos.
- Efectuar análisis periódicos de operación y utilización de los equipos principales.

1.3. Garantizar el cumplimiento de los índices de eficiencia siguientes:

- Operar con no menos del 50 % de aprovechamiento del tiempo disponible y por encima del 80 % de rendimiento horario en los hornos.
- Operar en el horario de la madrugada en los molinos de pasta y cemento.

ARC 2. CONSOLIDACION Y EFICIENCIA DEL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL

Objetivo 1: fortalecer el perfeccionamiento empresarial en la empresa de cemento Siguaney.

Criterios de medida:

1.1. Concluir la elaboración e Implantación de los Capítulos de Capital Humano, Medio Ambiente, Innovaciones y Comunicación Empresarial en los expedientes de perfeccionamiento. I Semestre.

1.2. Asegurar la actualización y/o compartir los procedimientos de Recursos Humanos teniendo en cuenta lo incluido en las NC, a partir de los procedimientos elaborados en las Empresas. I Semestre.

1.3. Participar en la instalación de un Sistema de Gestión de RH automatizado que sea compatible con la nueva versión del SISCONT. Según se oriente por el MINBAS.

ARC 3. COMERCIAL

Objetivo 1: alcanzar en la empresa cemento Siguaney resultados satisfactorios en la actividad de abastecimiento de los recursos.

Criterios de medida:

- 1.1. Obtener el total de los suministros de importación para el año 2009, a través de los créditos otorgados por la cuenta única, estableciendo control quincenal de la marcha de las contrataciones y aperturas de créditos con CUC.
- 1.2. Lograr que al cierre del primer trimestre del año queden firmado la generalidad de los contratos con los principales proveedores.

ARC 4. CONTROL ECONOMICO

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

Criterios de medida:

PLANIFICACIÓN.

- 1.1. Garantizar la elaboración del Plan de Negocios para el 2010 y su Proyección al 2012.
 - Concluir el 30 de Junio la primera versión del Plan 2010 y su proyección al 2012, conciliada con los intereses territoriales.
- 1.2. Elaborar, en el último trimestre del año, la versión final del Plan 2010 y participar en las asambleas de discusión con los trabajadores de dicha versión.
- 1.3. Elaborar y presentar al grupo, la versión final del Plan 2009 desagregado por trimestres, durante el I trimestre del año

- 1.4. Chequear trimestralmente la ejecución real del Presupuesto de Ingresos y Gastos en Divisas, velando que no se excedan los Límites aprobados en las cifras directivas.
- 1.5. Analizar trimestralmente el comportamiento de los Costos por Toneladas de la Planta, con relación al previsto en el Plan, actuando en consecuencia con las desviaciones negativas, buscando siempre la mayor eficiencia en los Costos.

FINANZAS Y CONTABILIDAD

- 1.6. Mantener actualizado el flujo de caja, mensual.
- 1.7. Garantizar el financiamiento necesario para el aseguramiento de las Inversiones previstas en el Plan de Negocios. Durante el año.
- 1.8. Utilización de los Créditos Bancarios. .
- 1.9. Lograr la Materialización de los respaldos de los Créditos otorgados con financiamiento de Cuenta Única para Insumos e Inversiones, velando por su ágil utilización. I Semestre
- 1.10. Consolidar en la Empresas la aplicación del SISCONT 5, a partir de Enero del 2009
- 1.11. Implementar los mecanismos establecidos en la política de cobros y pagos, tanto con terceros como con las propias 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. Permanente
- 1.12. Implementar en la Empresas la utilización de la Carta de Crédito Local acorde a lo instruido por la resolución 245 del BNC, introducción de estas en los contratos como un medio de Cobro y Pago.

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. Completar la plantilla de la auditora
- 2.2. Efectuar por parte de la empresa, la cantidad de auditorias planificadas en el plan anual.
- 2.3. Efectuar 3 auditorias especiales en UEB de nuestras empresas. Durante el año.

2.2. Diagnóstico Económico – Financiero de la empresa Cemento Siguaney.

El propósito del análisis aborda la evolución de la empresa en los dos últimos años, partiendo de datos recopilados al cierre del periodo contable 2007 y 2008, para apreciar su situación actual y determinar la evolución financiera de la Organización.

El análisis se dividirá en dos partes: primero se realizará un análisis de la posición económica que refleja la capacidad que tiene la empresa de producir resultados, a través de la comparación de los ingresos y los gastos. En un segundo momento se analizará la posición financiera de la empresa, la cual refleja la capacidad de enfrentar las deudas a corto y a largo plazo.³³

Resultados del análisis de la posición económica.

A continuación se presenta la evolución y estructura de las principales partidas del Estado de Ganancia o Pérdida y el Análisis Integral del Resultado, en correspondencia con los diferentes niveles de actividad, con el objetivo de diagnosticar la situación económica de la Entidad para el período en análisis.

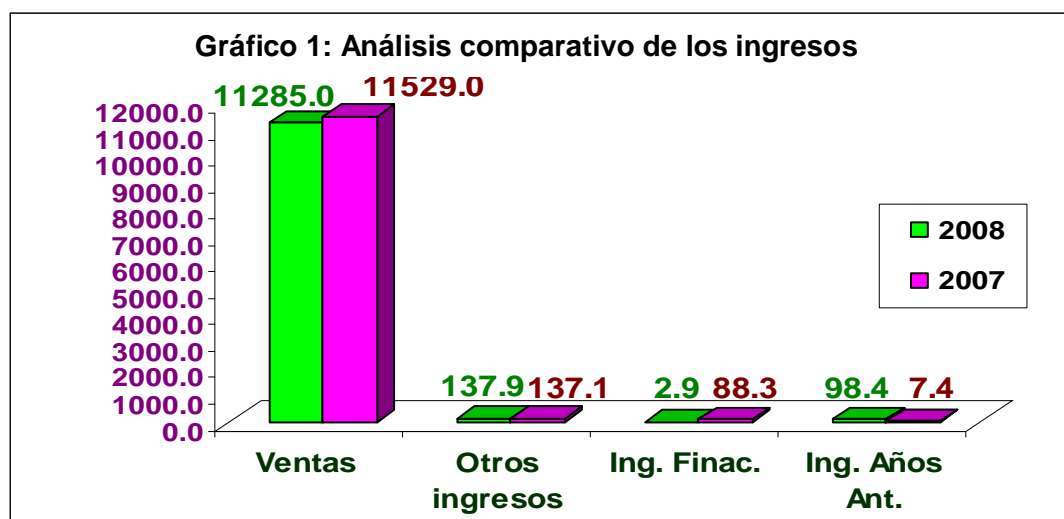
Para ello, se tomarán los datos contenidos en los Estados Financieros para los cierres de los periodos contables 2007 y 2008, anexos 2, 3, 4 y 5. El análisis se estructura realizando inicialmente una valoración del comportamiento de los ingresos, y en particular de las ventas, y su influencia sobre los resultados. Seguidamente se analizarán los costos y gastos, así como las partidas que más

³³ Demestre, C. Castells, A. (2001). Técnicas para analizar estados financieros. Primera Edición, Grupo Editorial Publicentros.

influyen sobre los resultados. Finalmente se evaluará los principales factores que influyen sobre los resultados obtenidos.

Para los análisis que se proyectan se aplicarán los métodos verticales y horizontales sobre las técnicas comparativas de las variaciones absolutas y porcentuales, estableciendo las causas que originan los cambios en los resultados. En los análisis a efectuar se interpretarán los valores monetarios en miles de pesos (MP).

Si se observa el gráfico No. 1, el estado de los ingresos lo estructuran, las ventas, como principal fuente de liquidez, además de los otros ingresos, ingresos de años anteriores y los ingresos financieros. Al establecer un análisis de los mismos, se puede observar a través del Estado de Resultado Comparativo, anexo No. 6, que el principal indicador que genera ingreso, lo constituye las ventas, la cual se toma como categoría esencial para el análisis vertical de los resultados.



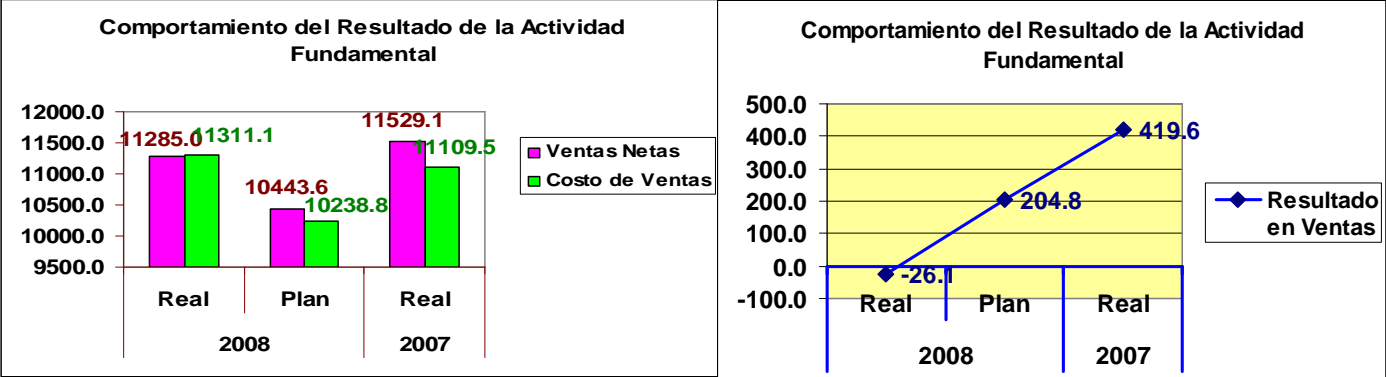
Al analizar las ventas, estas disminuyen en el año 2008 en 244.0 MP, para un 2.1%, con respecto al año 2007, influido esencialmente por el incremento de la producción total, la cual no se vendió totalmente, quedando en inventario de producción terminada 253.7 MP, para un 53.3% de exceso con respecto al año anterior, anexo No. 8. Esta realidad se manifiesta en la ausencia de proyección estratégica de ventas de la empresa Comercializadora Cemento Siguaney, único cliente de la Productora.

Si se compara este resultado con periodos anteriores, primeramente se puede inferir que para el año 2008 la empresa se proyectó índices de ventas inferiores a los obtenidos en el 2007 en un 9.4%, según anexo No. 10. Si se hace un análisis comparativo histórico, se aprecia según anexo No. 9, que los ingresos generados por la empresa productora, desde su creación en el 2004, disminuyeron significativamente de un año a otro. Este resultado es similar en la concepción estratégica de dicho indicador, apreciándose cumplimiento del plan hasta el 2007, en que no se logra alcanzar lo planificado. En el 2008 se logra sobrecumplir el proyecto de ventas en un 8.1%, lo que no supera los estándares reales alcanzados.

El resto de los ingresos no expresan variaciones significativas que puedan influir en los resultados, ya que existe una compensación de equidad entre los ingresos de años anteriores con el decrecimiento de los ingresos financieros.

Este resultado incide significativamente en la pérdida obtenida en la actividad fundamental, la cual es de 26.1 MP, según anexo No. 6. Si se compara con el año anterior, se aprecia un déficit en la eficiencia económica en la producción de un 106.2%.

Gráfico 2: Comportamiento del Resultado de la Actividad Fundamental



Al compararse con el resultado planificado para el 2008 que es de 204.8 MP, según anexo No. 10, la variación del objetivo estratégico alcanzado asciende a 112.7% por debajo de lo esperado, influyendo en la eficacia económica.

El resto de los niveles de actividad obtenidos durante el 2008 generan pérdidas, las que se van incrementado significativamente, según se muestra en la siguiente tabla.

Indicadores	2008		2007	Variación			
	Real	Plan	Real	S/Plan		S/Real	
Resultado en Ventas	-26.1	204.8	419.6	-230.9	112.7%	-445.7	-106.2%
Resultado en Operaciones	-1512.2	-1402.3	-1292.4	-109.9	7.8%	-219.8	17.0%
Resultado del Periodo	-1603.7	-1662.8	-1308.8	59.1	3.5%	-249.9	22.5%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos que ofrecen los Estados Financieros

Las causas fundamentales de este decrecimiento de los resultados están originadas en primer lugar por la disminución de las ventas. Sin embargo al observar el Estado de Resultado Comparativo, anexo No. 6, no es esta causa la más significativa, sino que este efecto está siendo influido en un mayor grado por los costos y gastos generados durante el proceso productivo y de venta de la producción.

A continuación se analizarán los costos y gastos, de acuerdo a su comportamiento ante los diferentes niveles de actividad obtenida por la empresa de Cemento Siguaney. El comportamiento de los niveles de actividad se debe en gran medida a la tendencia de los gastos, observándose en la tabla siguiente, extraída del anexo No.6:

Indicadores	2007	2008	%Ventas	
			2007	2008
Costo de Venta	11 109.5	11 311.1	96.64%	100.23%
Gastos de Operación	1 711.9	1 486.1	14.85%	13.17%
Gastos Varios	418.2	574.7	3.63%	5.09%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos que ofrecen los Estados Financieros

En el año 2008 existe una tendencia de incremento de los costos y gastos en 1%, siendo para el año objeto de estudio, el total de gasto de 13 371.9 MP y en el año 2007 de 13 239.8 MP, según anexo 10. De estos indicadores, los valores más significativos se observan en el Costo de Venta, el cual se incrementa de un 0.9664

pesos de costo por peso de venta a un 1.0023 peso de costo por peso de venta en el 2008. Esta diferencia de 0.0359 pesos de más en la producción vendida está siendo influida por el decrecimiento de las ventas en 2.1% y el incremento del costo de venta en 1.8%.

Para establecer las razones que dan origen a este resultado se tomará el comportamiento de los gastos de la producción vendida, haciendo una apertura al costo de venta, anexo No. 8.

Tabla 2.5: Comportamiento de los gastos que originan el costo de venta				
Indicador	2008	2007	Variación	
Consumo de Materiales	6 907.9	6 156.8	751.1	12.2%
Mano de Obra	1 594.1	1 629.7	-35.6	2.2%
Depreciación AFT	596.2	603.6	-7.4	1.2%
Otros Monetarios	3 862.2	3 682.0	180.2	4.9%
(-)Gastos Diferidos	1 294.6	600.2	694.4	115.7%
(-)Variación de la PP	100.9	567.5	-466.6	82.2%
(-)Variación de la PT	253.6	165.4	88.2	53.3%
(+)Costo de las Merc. Para Venta	0	370.5	-370.5	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos que ofrecen los Estados Financieros

Como se aprecia en la tabla 2.5, para el 2008 los elementos de gastos que más incrementa el costo de la producción vendida lo constituyen aquellos relacionados con el consumo de materiales, siendo de 6 907.9 MP, excediendo al 2007 en un 12.2%. Esto está dado por el incremento de los precios de las materias primas fundamentales, y el incremento significativo de los precios de la energía eléctrica que llegó a 33.5%, y 10.18%, respectivamente en el año 2008.

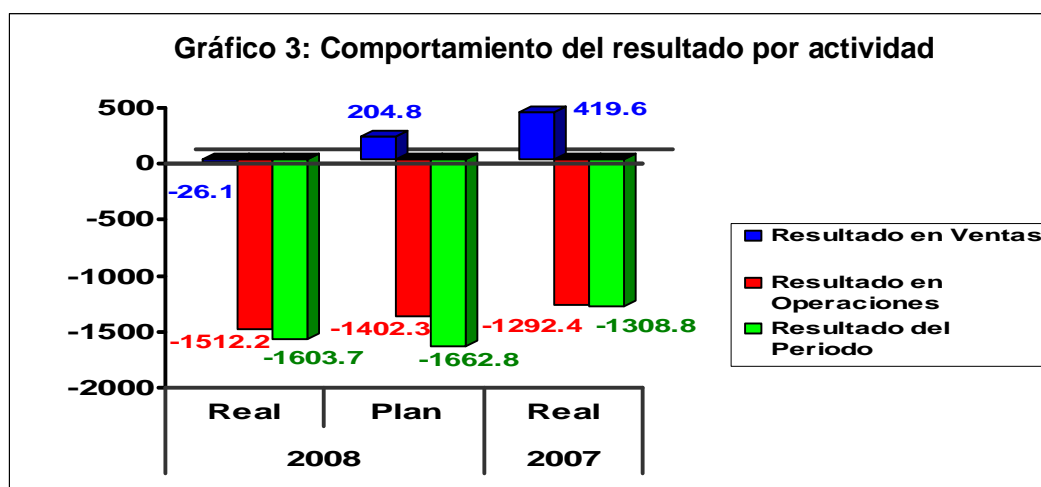
Este resultado afecta el objetivo estratégico proyectado hacia el ahorro y la eficiencia energética, lográndose en el 2008 un incumplimiento de 22.7% en los portadores energéticos, al compararse los criterios establecidos con los estándares alcanzados en los gastos de combustibles y energía en la producción final, según se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 2.6: Comportamiento de los portadores energéticos							
Indicadores	2008		2007	Variación			
	Real	Plan	Real	S/Plan		S/Real	
Combustible	2 950.3	2 389.5	3 183.9	560.8	23.5%	- 233.6	7.3%
Energía	1 148.3	950.5	1 057.7	197.8	20.8%	90.6	8.6%
Total de gasto Port. Energ.	4 098.6	3 340.0	4 241.6	758.6	22.7%	- 14.3	3.4%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos que ofrecen los Estados Financieros

Es importante significar la influencia del aumento de los servicios recibidos en el proceso productivo que incrementó los gastos en un 4.9%. Otro elemento que incrementó el costo de la producción vendida, fue la disminución de la variación del inventario de la producción en proceso, en un 82.2%, determinando un aumento del costo de la producción final en el periodo terminado 2008, con respecto al 2007.

En el caso de los gastos de operación, estos disminuyeron con respecto al año anterior, pero determinaron para el año 2008 un incremento de la pérdida en operaciones de un 13.4%, con respecto a las ventas netas. Los gastos varios aumentaron en el 2008 respecto al 2007 en un 37.4%, incrementando la pérdida neta en un 14.2%, con respecto a las ventas netas, y en un 22.5%, con respecto a la pérdida neta obtenida en el 2007. Si se valora este resultado neto obtenido en el 2008 con lo planificado para el mismo, se aprecia una disminución de la pérdida neta en un 3.6%.



Las causas fundamentales de los resultados económicos obtenidos están dados por el encarecimiento de la producción, donde tiene un significado relevante los altos

precios de las materias primas y los portadores energéticos, así como el decrecimiento de las ventas, unido a la deficiente proyección estratégica asumida por la empresa, al considerar para el 2008, pérdidas ascendentes a 1 662.8 MP.

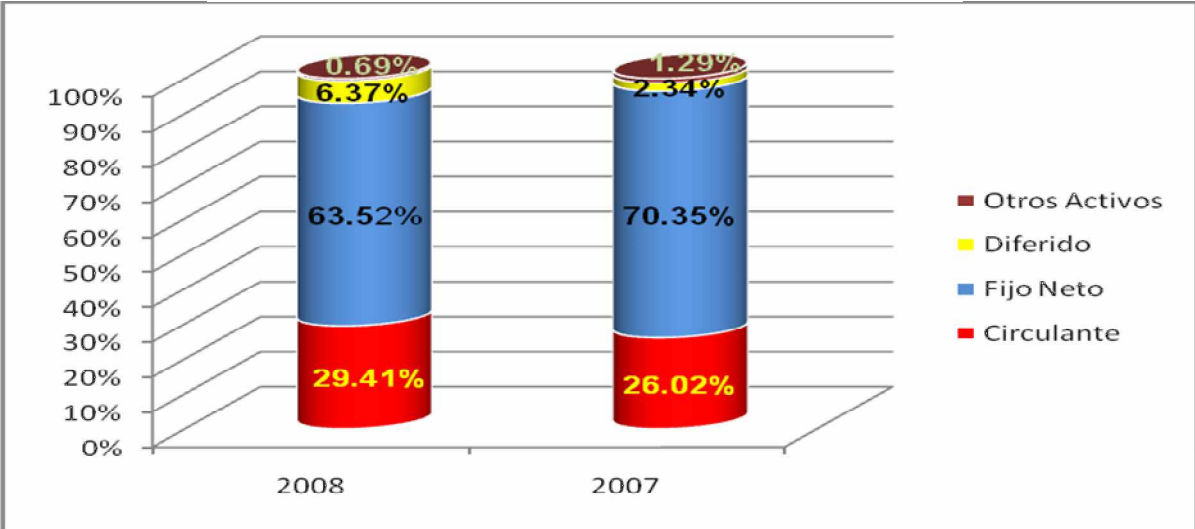
De acuerdo a estos resultados es preciso desarrollar un análisis de la posición financiera de la empresa para corroborar los criterios asumidos.

Resultado del análisis de la posición financiera.

En este apartado de la investigación se analizará el comportamiento de la posición financiera de la empresa a través del análisis del Balance General, variación del capital de trabajo, el estado de origen y aplicación de fondo, el estado de posición financiera del efectivo, así como las razones financieras, haciendo uso de los métodos horizontales y verticales.

Inicialmente se procede a analizar la estructura del Balance General, anexo No. 12, examinando el comportamiento de las partidas del Activo para el año 2007 y 2008. En el gráfico siguiente se muestra esta estructura.

Gráfico 4: Estructura del Activo.

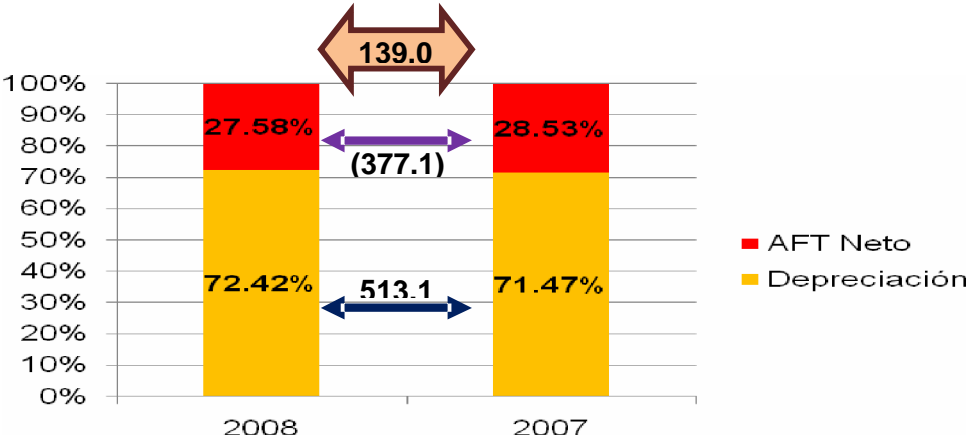


Como se aprecia en el gráfico 4, el mayor peso de los activos está en el activo líquido y en el activo permanente, los cuales representan el 29.41% y el 63.52%,

respectivamente para el año 2008, del total de las propiedades, siendo lo más significativo la disminución del activo fijo neto en 377.1 MP y los equipos para instalación y montaje del proceso inversionista que disminuyen en 204.0 MP.

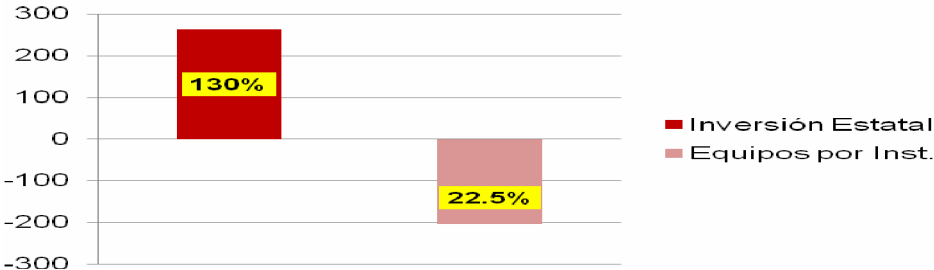
El activo fijo tangible en el 2008 aumenta su costo en libros por 139.0 MP, según se aprecia en el gráfico 5. Esta variación del 0.32% al integrarse al aumento de la depreciación acumulada en 516.1 MP, provoca la disminución del activo fijo neto en un 3.03%.

Gráfico 5: Estructura del AFT



De acuerdo a lo que ilustra el gráfico 6, los equipos para la instalación y montaje del proceso inversionistas disminuyen, en correspondencia con el aumento de las inversiones materiales, a la cual son trasladados la variación del 22.5% del primero, incrementándola en 263.3 MP.

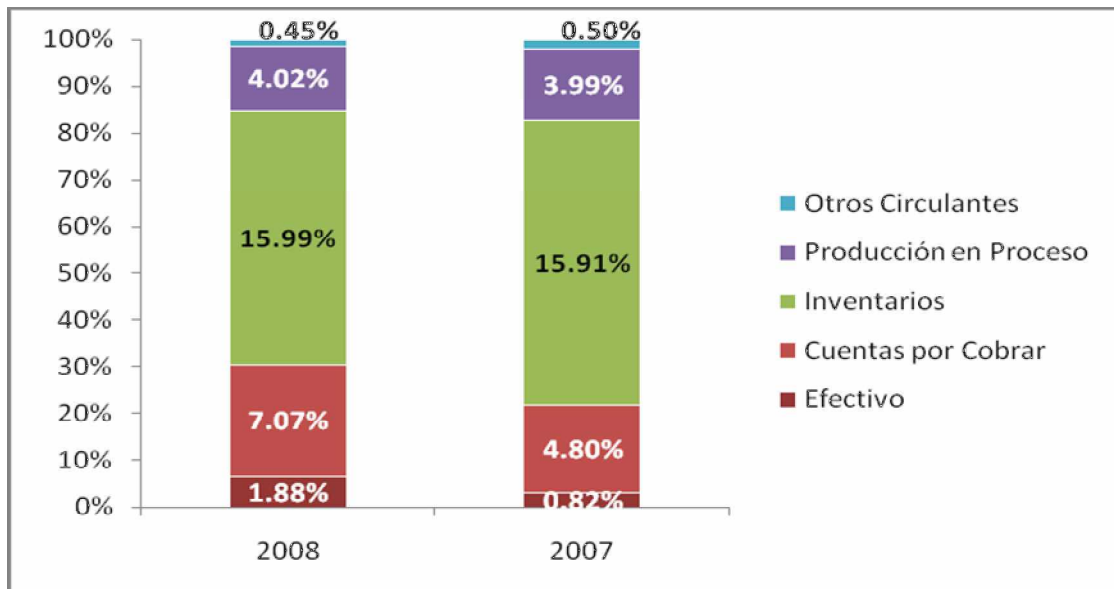
Gráfico 6: Variación



En el caso de activo circulante, este aumenta en un 22.2%, influido esencialmente por el incremento: del efectivo en 235.2 MP, de las cuentas por cobrar en 548.3 MP y del inventario en 266.8 MP.

Este resultado se ilustra en el siguiente gráfico:

Gráfico 7: Estructura del Activo Circulante

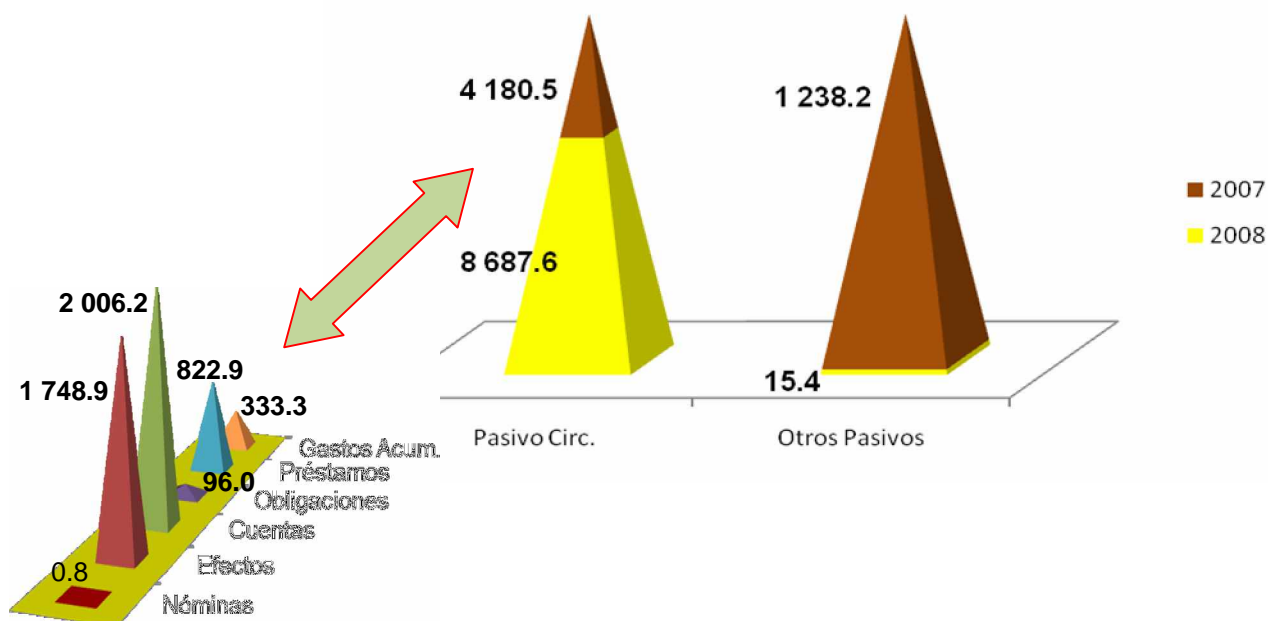


Las razones fundamentales que originan estos aumentos están dadas fundamentalmente por:

- En el caso del efectivo los indicadores que más inciden en su incremento son las partidas por pagar, de las cuales los efectos y cuentas por pagar dejan de desembolsar efectivo por un monto de 3 744.3 MP, así como los préstamos recibidos de créditos bancarios para inversiones ascendentes a 822.9 MP.
- Las cuentas por cobrar aumentan significativamente en un 29.2% debido a la morosidad en los pagos de la Comercializadora, como resultado de una deficiente gestión de cobro y conciliaciones con los deudores.
- Los inventarios se incrementan en un 8.7% debido a una lenta rotación de los mismos, particularmente en la producción terminada, la cual aumenta su variación en el inventario final ascendente a 253.7 MP.

La empresa contaba en el 2007 con 5 418.6 MP correspondiente a las fuentes ajenas de financiamiento, el cual se incrementa en el 2008 en un 60.6%, originado fundamentalmente por el incremento del pasivo circulante en 4 507.1 MP.

Gráfico 8: Estructura del Pasivo.



Como se aprecia en el gráfico 8, el incremento del pasivo circulante en 107.8%, está dado por el incremento de las partidas por pagar, siendo lo más significativo los efectos por pagar en 1 748.9 MP, las cuentas por pagar en 2 006.2 MP y los préstamos recibidos en 822.9 MP, variaciones que influyen en el aumento del efectivo y del capital de trabajo.

En caso contrario ocurre con los financiamientos propios, los cuales disminuyen de un año a otro en un 12.3%, siendo la razón fundamental las disminuciones de 708.0 MP de la inversión estatal y la pérdida del periodo en 249.9 MP.

A partir de estas valoraciones, a continuación se establecerán tres niveles de análisis, para corroborar estas afirmaciones. Se comenzará haciendo el análisis del Capital de Trabajo, estableciendo comparaciones entre las partidas del Activo Circulante y el Pasivo a Corto Plazo, a través del Estado de Origen y Aplicación de Fondos, finalizando con el Flujo de Caja. Seguidamente se analizará la capacidad de pago de la empresa, analizando los indicadores de liquidez, apalancamiento y actividad, para valorar la eficiencia con que se han utilizado los recursos líquidos, de acuerdo a la influencia de las pérdidas obtenidas, en la recuperación del circulante.

1. Análisis del Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

El estado de Origen y Aplicación de Fondos constituye una herramienta que permite determinar la eficiencia con que ha operado la entidad en la generación y utilización de sus fondos operativos en el logro de los resultados económicos esperados de acuerdo a los objetivos estratégicos trazados.

Para el año 2008 la empresa productora de Cemento Siguaney obtuvo una disminución de la variación neta del Capital de Trabajo, según expresa la tabla 2.7, ascendente a 3 391.5 MP, determinante del Déficit de Capital de Trabajo valorado en 2 550.8 MP.

Tabla 2.7: Análisis del Capital de Trabajo

Indicadores	2008	2007	Variaciones	
Activo Circulante	6 136.8	5 021.2	1 115.6	22.2%
Pasivo a Corto Plazo	8 687.6	4 180.5	4 507.1	107.8%
Capital de Trabajo	(2 550.8)	840.7	(3 391.5)	403.4%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos que ofrecen los Estados Financieros

Las causas que dan origen a este resultado, según anexo No. 13, están dados fundamentalmente por el incremento significativo de los efectos y cuentas por pagar, así como de los préstamos recibidos, en un 100%, 211.8% y 35.2%, respectivamente, observados en el gráfico 6.

Para corroborar los resultados obtenidos, la siguiente tabla expresa los cambios generados por la empresa con los fondos operativos con que cuenta. Los principales orígenes están dados por el aumento de las pérdidas de años anteriores en un 12.5%, las cuales están pendientes de resarcir por la subvención de las mismas por el presupuesto estatal, y la Depreciación en un 10.7%, la cual no genera fondos líquidos, pero no los emplea, por lo que no afecta el circulante.

TABLA 2.8: ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS					
ORÍGENES DE FONDOS	VALOR	%	APLICACIONES DE FONDOS	VALOR	%
Depreciación	516.1	10.7%	Pérdida del Periodo	1 603.7	33.3%
Equipos por Inst. del Proc. Inv.	204	4.2%	Activos Fijos Tangibles	139	2.9%
Faltantes en Investigación	80.8	1.7%	Gastos Diferidos a Corto Plazo	878.5	18.2%
Cuentas por Cobrar Diversas	22.8	0.5%	Inversiones Materiales	263.3	5.5%
Pérdidas de Años Anteriores	600	12.5%	Cuentas por Pagar Diversas	1 222.7	25.4%
Variación del Capital de Trabajo	3 391.6	70.4%	Inversión Estatal	708	14.7%
Total de Orígenes	4 815.3	100%	Total de Aplicaciones	4 815.3	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos que ofrecen los Estados Financieros

Las principales aplicaciones están siendo generadas por la pérdida del periodo en un 33.3%, la disminución de las cuentas por pagar diversas en un 25.4% y el aumento de los gastos diferidos en un 18.3%.

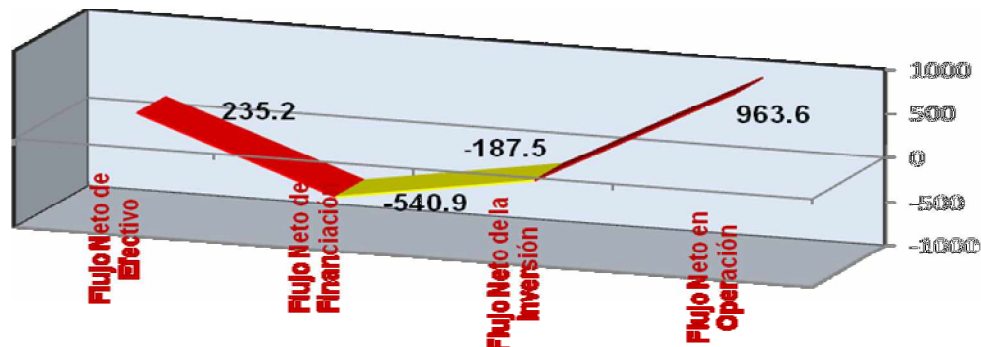
De acuerdo a estos resultados no es conveniente analizar el comportamiento del Capital de Trabajo, profundizando en su rotación, porque al expresar un déficit, se infiere que las ventas netas no son capaces de cubrir las necesidades a corto plazo, que permitan un margen de circulante para enfrentar los pasivos permanentes.

2. Análisis del Estado de Flujo de Efectivo.

El estado de Flujo de Efectivo expresa las corrientes operativas más líquidas representadas por los cobros y los pagos que realiza la empresa y se resumen en las fuentes y usos del Efectivo. A través de este análisis se interpreta la capacidad de generación de liquidez a partir de los recursos realizados y la influencia de las actividades operativas, de inversión y financiación en la variación del efectivo.

En el gráfico 9 se ilustra un resumen de los flujos de liquidez generados en las diferentes actividades, y que se muestran en el anexo No. 14. Como se aprecia, existe un aumento del flujo de efectivo de 235.2 MP, determinado esencialmente por el incremento del nivel de liquidez proveniente de las actividades operativas corrientes, ascendente a 963.6 MP.

Gráfico 9: Flujo de generación de liquidez.



Las razones que determinan el incremento del efectivo están dadas por las partidas circulantes que mayor liquidez generan, estas son: las cuentas y efectos por pagar, en 2 006.2 MP y 1 748.9 MP, respectivamente, y los préstamos recibidos en 822.9 MP. En menor cuantía, las perdidas pendientes de resarcir por 600.0 MP y la depreciación con 516.1 MP.

3. Análisis de las razones financiera.

Para conocer la evolución de la situación financiera y valorar los resultados alcanzados en correspondencia con su gestión, se analizan un grupo de razones o indicadores financieros que tienen una fuerte influencia en la actividad productiva de la empresa.

- Razones de liquidez:

Tabla 2.9: Análisis de la Liquidez

Indicadores	2008	2007
Liquidez General	0.71	1.20
Solvencia	2.40	3.56
Liquidez Inmediata	0.22	0.28
Tesorería	0.21	0.26
Liquidez Disponible	0.05	0.04

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos que ofrecen los Estados Financieros

Los indicadores de liquidez expresan como la entidad puede apoyarse en su tesorería para enfrentar deudas a corto plazo, observándose en la tabla anterior que en el periodo terminado en el 2007 la empresa poseía 1.20 pesos para enfrentar sus obligaciones corrientes, perdiendo 0.49 centavos en el año siguiente. Esta misma tendencia se mantiene para el resto de los índices.

Las razones que justifican esta tendencia decreciente en la liquidez están expresadas por la variación del Activo Circulante en menor cuantía, 1 115.5 MP, con relación a la variación del Pasivo Corriente, 4 407.1 MP. Esta discrepancia está originada por el aumento significativo de los efectos y cuentas por pagar, y los préstamos recibidos, con respecto al aumento de las cuentas por cobrar, los inventarios y el efectivo. De este análisis se infiere que los índices de ventas a créditos y los cobros están muy por debajo de las compras a crédito. Además, que los préstamos recibidos para la producción no liquidan las obligaciones con los proveedores.

- Razones de Endeudamiento:

Tabla 2.10: Análisis de Endeudamiento

Indicadores	2008	2007
Endeudamiento	0.42	0.28
Autonomía	0.68	0.77
Calidad de la Deuda	0.99	0.77

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos que ofrecen los Estados Financieros

El análisis de estas razones demuestra la estructura de financiamiento con que opera la empresa. Se puede observar en la tabla 2.10 que la entidad enfrenta todas sus actividades con recursos propios, obtenidos esencialmente de las operaciones que mueven la inversión estatal, a pesar de que esta decrece considerablemente en 708.0 MP, a diferencia del Activo Total que crece en 1 572.7 MP, del año 2007 al 2008.

La disminución de la autonomía estimula un crecimiento del endeudamiento proveniente de terceros en un 14%, centrándose en los efectos y cuentas por pagar.

Al entrar a valorar la calidad de la deuda, esta se inclina en reafirmar que las obligaciones recaen en el circulante en un 99% para el 2008, moviéndose la estructura de financiamiento ajeno en un 22%, originado fundamentalmente por el incremento de las cuentas y efectos por pagar, así como de los préstamos recibidos para la producción.

- Razones de Actividad.

Tabla 2.11: Análisis de Actividad

Indicadores	2008	2007
Rotación del Activo Total	0.56	0.60
Rotación del Activo Circulante	2.02	2.30
Rotación del Activo Fijo	0.84	0.85
Rotación de las Cuentas por Cobrar	9.40	12.45
Rotación del Inventario	3.52	3.76
Rotación de las Cuentas por Pagar	10.20	13.90

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos que ofrecen los Estados Financieros

Como se observa en la tabla 2.11, todas las rotaciones de índices que expresan actividad en el logro de la eficiencia financiera de los recursos disponibles disminuyen de un periodo a otro, y están por debajo de los criterios establecidos para alcanzar la eficiencia deseada. El activo total no logra rotar, al menos, una vez al año, a pesar de que aumenta su valor en 1 572.7 MP, en el 2008. Este efecto lo determina la pérdida del periodo, lo que impide que la empresa recupere lo invertido. Manifestaciones similares en la rotación del circulante y el fijo.

La rotación del inventario en el 2008, aumenta en 7 días, con respecto al 2007, lo que evidencia una inmovilización de estos recursos, los cuales deben tener una dinámica más continua hacia la producción. Se puede observar además que los ciclos de pagos están por debajo de los ciclos de cobre en 3 días, es decir, se paga a mayor rapidez de lo que se cobra. A pesar de esto, la empresa no genera déficit de efectivo producto a la influencia de los créditos bancarios otorgados para financiar la producción.

Estos resultados no se pueden contrastar con los resultados obtenidos del análisis de la pirámide de rentabilidad porque la empresa obtiene en los años analizados pérdidas continuas.

CAPÍTULO 3

Capítulo 3. Cuadro de Indicadores para la evaluación de la eficiencia empresarial en la gestión de los procesos internos de la empresa de Cemento Siguaney.

En el presente capítulo se darán cumplimiento a los dos últimos objetivos de investigación proyectados, los cuales se centran en la elaboración de un cuadro de indicadores como herramienta de gestión para el control y evaluación de la eficiencia empresarial en los procesos internos, orientada a la efectividad de la toma de decisiones en la empresa de Cemento Siguaney; además de proponer iniciativas estratégicas orientadas a la gestión financiera y de los procesos internos.

Para el cumplimiento de los objetivos trazados, primeramente se hará una valoración de las causas y efectos que se han generado en las actividades fundamentales de la industria, los que han influido en las deficiencias económicas y financieras. A partir de este análisis se establecerá un sistema de indicadores que permita evaluar estratégicamente la eficiencia de los procesos internos y su relación con la eficiencia financiera, para alcanzar mayores niveles de eficiencia empresarial en los resultados derivados de los objetivos estratégicos trazados.

Finalmente se propondrán iniciativas estratégicas que permita a la empresa gestionar adecuadamente los procesos internos que contribuya a elevar los resultados económicos y financieros.

3.1. Análisis del impacto de la eficiencia empresarial, desde la perspectiva financiera y de los procesos internos en la empresa de Cemento Siguaney.

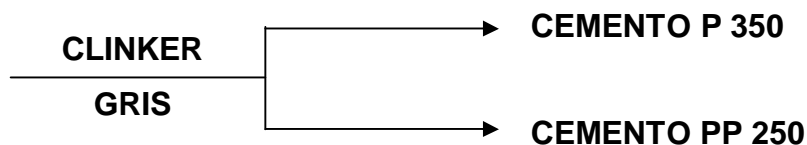
Para la valoración del impacto de la eficiencia financiera y de los procesos internos en la empresa de Cemento Siguaney, se tomó como metodología el diagrama de Ishikawa, o diagrama causa efecto, el cual permite organizar, representar y medir, a partir de las diferentes teorías propuestas, el impacto de la eficiencia empresarial a partir de un análisis de las causas que han originado como efecto las insuficiencias en la gestión estratégica y financiera de la empresa.

A continuación se exponen las principales causas que dan origen al problema propuesto, el cual expresa las deficiencias presentes en la proyección estratégica de la empresa a partir de los insuficientes resultados económicos, financieros y productivos obtenidos desde la creación de la empresa en el año 2004, hasta el cierre del año 2008, posibilitando un inadecuado proceso de toma de decisiones en la gestión financiera lo que influye directamente sobre las actividades productivas de la industria.

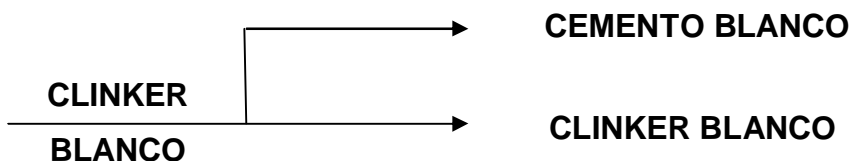
Este análisis se iniciará evaluando la proyección estratégica de la empresa hacia el logro de la eficiencia productiva y financiera para el año 2009, considerando los resultados alcanzados hasta el cierre del 2008.

Evaluación de la proyección estratégica de la empresa Cemento Siguaney para el año 2009 y su impacto en la eficiencia financiera y productiva.

Se parte del perfil de la empresa, el cual está orientado a la integración de la actividad productiva y comercial del cemento, el cual constituye su principal base productiva. La producción de cemento en la industria parte de dos líneas principales, una que se caracteriza por desarrollar un proceso conjunto de producción, el cual se separa en un punto, originándose dos direcciones de productos: cemento gris, con calidad P 350 y PP 250.



La otra línea productiva se caracteriza similar a la primera, es decir, se desarrolla a partir de un sistema de producción conjunta, con un punto de separación, donde se obtiene el cemento blanco, y un subproducto denominado clínker blanco, únicos en el país.



Estos elementos de producción están contenidos en la misión de la empresa, los cuales se sujetan a las normas de calidad establecidas por la propia organización, para controlar la influencia de la competencia y satisfacer las necesidades de los clientes. Sin embargo no se aprecia una intención de generar mayores resultados financieros, considerando, según el diagnóstico económico y financiero, las ineficiencias en esta perspectiva y como esta se revierte en el propio proceso productivo.

Contradictoriamente a este planteamiento, la visión de la empresa está función de elevar la eficiencia de la producción sobre la base de un sostenido incremento de la calidad y la eficiencia económica integral, en un escenario estratégico futuro, el cual no tiene presente los deficientes resultados financieros, como antecedentes, los cuales constituyen premisas y requisitos en el presente.

El diagnóstico estratégico, basado en la matriz DAFO, no tiene en cuenta el diagnóstico financiero, el cual refleja resultados económicos negativos, como efecto de la deficiente gestión de los recursos materiales y aprovisionamiento material, constituyendo el aseguramiento de estos una fortaleza de la empresa. No se aprecia en las amenazas los altos costos de las materias primas, el combustible y la energía, los cuales constituyen la causa principal de los resultados económicos negativos.

En correspondencia con estos resultados, el problema estratégico general de la empresa se centra en la desmotivación de los trabajadores por las remuneraciones salariales recibidas lo que impide, unido a la obsolescencia de las capacidades instaladas, estar ubicado en el liderazgo internacional en la producción de cemento. No se valoran las causas de los altos costos de producción, ni se tienen en cuenta las normas ISO para la evaluación de la calidad de la producción. Por tal razón la respuesta, como solución al problema no refleja la necesidad de minimizar los costos

de producción para incrementar los resultados económicos a un nivel superior a 0, teniendo en cuenta un escenario estratégico con marcadas limitaciones materiales, y la influencia del bloqueo.

A pesar de que la empresa se encuentra en perfeccionamiento empresarial, se han obviado elementos determinantes en la proyección estratégica, lo cual influye en la eficiencia de la producción, y el logro de los objetivos estratégicos principales, los cuales reciben el impacto de la insuficiente gestión financiera.

En la proyección estratégica para el año 2009, en el área de resultado clave de la producción no se han tenido en cuenta los precios de las materias primas, del combustible y la energía, valores que encarecen la producción de acuerdo a los datos históricos revelados en el diagnóstico económico.

En el área de resultado clave: Control Económico, se alude al perfeccionamiento de la gestión económica, centrándose en el control y análisis de de los ingresos y gastos que generan divisa, no observándose los resultados en la moneda nacional, la cual presenta mayores dificultades, sobre todo porque genera mayor operatividad a través de las transacciones corrientes en el mercado nacional y el contravalor. En el último criterio de medida se aboga por controlar el comportamiento de los costos en aras de minimizar las influencias negativas sobre los resultados.

Como síntesis de esta valoración se aprecia que no se ha tenido presente a la hora de proyectar la estrategia de negocio para el 2009 la relación entre la gestión del proceso productivo como principal actividad interna de la empresa con los resultados de la eficiencia financiera obtenida al cierre del 2008, y que según el diagnóstico económico y financiero, se aprecia un retroceso desde el año 2004, manifestándose en el cierre del 2008 una pérdida ascendente a 1 603.7 MP.

Evaluación de los efectos de la eficiencia financiera y su impacto en el proceso productivo de la empresa de Cemento Siguaney.

De acuerdo a los resultados que determinan la posición económica de la empresa de Cemento Siguaney, se puede afirmar que la eficiencia de la organización para el año 2008 está siendo influida por:

- La proyección estratégica de los niveles de producción no se corresponde con las necesidades de ventas de la empresa Comercializadora Cemento Siguaney, lo que influye en el decrecimiento de las ventas netas y el aumento del inventario final de la producción terminada.
- El exceso de los costos de producción está dado por el incremento de los precios de las materias primas en el mercado nacional e internacional, así como el aumento de los costos derivados de los portadores energéticos, principalmente la influencia del crecimiento de los precios de la energía eléctrica. Además de la disminución de la variación del inventario de la producción en proceso que incrementa la variación del inventario de la producción terminada sin cobertura de venta a través de la Comercializadora.
- La proyección de pérdidas para todos los niveles de actividad económica que desarrolla la empresa Productora de Cemento Siguaney en el año 2008, sin atender a los resultados históricos obtenidos desde el 2004 hasta el 2007, donde el comportamiento de los ingresos estuvo muy por encima de los valores actuales.

El efecto de la deficiente gestión financiera de la empresa productora de Cemento Siguaney genera un impacto negativo sobre los procesos internos, en particular sobre la producción, expresado en:

- El defecto de circulante para operar eficientemente sobre las obligaciones corrientes.
- La proyección de pérdidas que provocan déficit de recursos líquidos para operar sobre las actividades de inversión y financiación.

- El riesgo financiero que corre la empresa al no generar suficiente recursos líquidos disponibles que permitan enfrentar las obligaciones corrientes.
- Los niveles de actividad dados por la dinámica de la rotación de los recursos invertidos en las actividades corrientes y de inversión están por debajo de las capacidades instaladas, lo que afecta la eficiencia financiera y la generación de circulante.

Al relacionar los resultados obtenidos en el diagnóstico económico financiero de la empresa en el cierre 2008, con relación a la proyección estratégica orientada al 2009, expuesta en el epígrafe 2.1 de la presente investigación, se aprecia que no se han tenido en cuenta los efectos negativos del comportamiento de los indicadores económicos y financieros a la hora de formular los objetivos estratégicos del 2009.

Otro resultado en este sentido, es que no se tiene en cuenta en la eficiencia de la gestión del proceso productivo, los resultados de la mala efectividad de la gestión económica y financiera al cierre del ejercicio 2008. Los objetivos estratégicos orientados al área de resultado clave de la Producción, no precisan superar las deficiencias presentadas en el 2008, y no existe correspondencia entre las aspiraciones de logro en el 2009, con lo propuesto en el plan económico proyectado para dicho periodo.

Principales problemas estratégicos:

- Falta de proyección estratégica orientada a la eficiencia productiva y el ahorro.
- Planificación de pérdidas para los periodos analizados.
- No se considera en la proyección de los objetivos perfeccionar la gestión del aprovisionamiento material para el año 2009.
- Existe un exceso significativo en la proyección de la producción de cemento, en relación a los estándares históricos establecidos, considerando las mismas condiciones tecnológicas, laborales, financieras, competitivas y frente a un escenario estratégico complejo y con mayores limitaciones.

Principales problemas económicos:

- Deterioro de la rentabilidad económica originada por el incremento de los costos de producción y el detrimento de las ventas, en correspondencia con periodos anteriores y las proyecciones financieras establecidas. Esto genera como impacto que la empresa no pueda recuperar los activos corrientes invertidos en sus actividades de inversión y de financiación.
- Deterioro de la rentabilidad financiera causada por la pérdida obtenida lo que impide recuperar los recursos propios invertidos en las actividades corrientes, de inversión y de financiación.
- El incremento de los costos de producción causados por los altos precios de las materias primas, el combustible y la energía.
- Incremento de las pérdidas en los diferentes niveles de actividad con respecto a los resultados históricos.

Principales problemas financieros:

- Crecimiento de las cuentas por cobrar con sus respectivos plazos de cobros, lo que incide sobre el deterioro de la liquidez disponible, superando los estándares históricos de la empresa.
- Incremento de los efectos y cuentas por pagar, lo que ha determinado la disminución del capital de trabajo y el deterioro de la rotación de los pagos, los cuales exceden los parámetros establecidos por la empresa.
- Déficit de capital de trabajo que influye en el deterioro de la capacidad de pago.
- Crecimiento de la calidad de la deuda, lo que exige mayor disponibilidad de recursos líquidos operativos en plazos de pagos más dinámicos.
- Deterioro de la liquidez, elevándose el riesgo de impagos.

Principales impactos:

- Desfavorable consecución de logros en correspondencia con la proyección estratégica a corto y a largo plazo.
- Deficientes resultados económicos y financieros.
- La falta de integración de los resultados de la gestión financiera en el logro de la eficiencia productiva.
- Ineficiente gestión de cobro y problemas con la cadena de impago.
- Ineficiente gestión comercial.
- Inadecuada política de financiamiento.
- Inadecuada política de crédito.
- Ineficiente administración del capital de trabajo.

3.2. Cuadro de indicadores para la evaluación de la eficiencia empresarial en la gestión de los procesos internos de la empresa de Cemento Siguaney.

A partir de las causas, efectos e impactos originados por la deficiente proyección estratégica y financiera en la gestión de los procesos internos de la empresa de Cemento Siguaney, el presente epígrafe persigue como propósito proponer un cuadro de indicadores que se organice de manera sistémica para la evaluación de la eficiencia de la gestión de los procesos internos de la mencionada empresa.

Considerando que la principal causa está dada por la influencia de los precios de las materias primas y materiales consumidos durante el proceso productivo, y los costos de aprovisionamiento, y la complejidad que encierra todos los procesos internos vinculados a la actividad productiva, el cuadro de indicadores estará dirigido a la evaluación de la gestión del proceso de compra y aprovisionamiento material de la producción en todas las líneas productivas que desarrolla la empresa.

Atendiendo a la complejidad de la evaluación de la producción, 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 el proceso productivo, según Thievanf, 2006,³⁴ son:

- Visión general de la manufactura o panorama de la producción.
- Planificación de la producción.
- Producción.
- Inventario.
- Compras y aprovisionamiento.

Como el cuadro de indicadores está dirigido a la gestión del proceso de compra y aprovisionamiento y su relación con la proyección estratégica y la eficiencia financiera, es preciso destacar la fundamentación de la organización y funcionamiento de esta actividad dentro de la empresa de Cemento Siguaney.

Como se aprecia, el proceso se denomina compra y aprovisionamiento, conceptos que muchos autores lo consideran una misma actividad, sin embargo existen marcadas diferencias entre ambos, las cuales se destacarán inicialmente. El proceso de aprovisionamiento está relacionado con el grado de cumplimiento de los objetivos comunes que la empresa ha proyectado para la adquisición de mercancías de calidad, en las mejores condiciones y al menor costo posible,³⁵ considerando un conjunto de variables esenciales en dicho proceso:

- Demanda.
- Negociación.
- Proveedores.

En este sentido, cuando estas variables se integran y se desarrollan adecuadamente, considerando una cuidadosa selección y evaluación de sus dimensiones, permite explotar las mayores reservas económicas. En el proceso de aprovisionamiento se incluyen los costos secundarios que se generan en la adquisición de las materias

³⁴ Thievanf, R. (2006). *Auditoría administrativa con cuestionarios de trabajo*. Empresa Gráfica "Juan Marinello", La Habana, Cuba. 169:p.

³⁵ Pozo, S. (2006). *Auditoría de gestión: proceso de gestión de compra y aprovisionamiento*. Texto en proceso de edición. Soporte digital, UH, Cuba.

primas y materiales, tales como los de transportación, corretaje y almacenamiento de los productos comprados.

El aprovisionamiento también considera la calidad del producto adquirido, en función de la satisfacción de las necesidades de la producción, los requisitos productivos establecidos, y la calidad del producto final obtenido. Es decir, desde el propio proceso de aprovisionamiento material, se considera la calidad que exige el cliente, del producto terminado, en el caso que se ocupa, de las cinco líneas de cemento a producir.

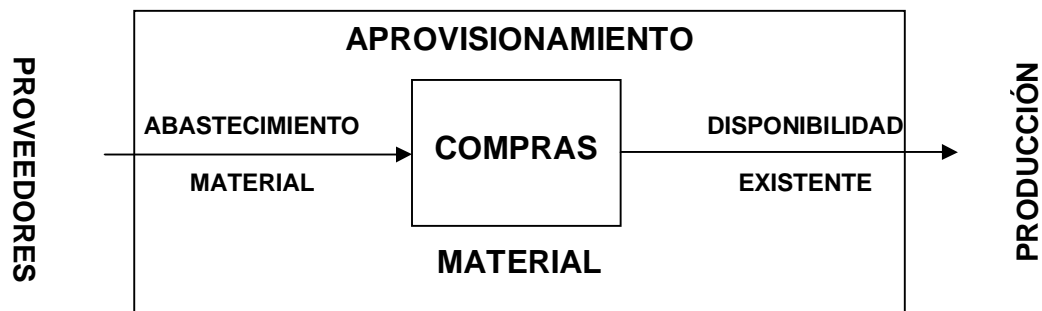
El tal sentido, el aprovisionamiento está vinculado a desarrollar:

- Predicciones certeras sobre necesidades de mercancías.
- Garantizar relaciones ventajosas con proveedores.
- Disponer de la información precisa sobre el inventario y su contabilización.
- Mantener un flujo estable y eficiente de las mercancías.
- Minimizar la inversión en el inventario.
- Contar con un inventario suficiente y económicamente ventajoso.
- Disminuir al máximo los costos de almacenamiento.
- Minimizar las pérdidas por obsolescencia.

En cambio, las compras están orientadas a las necesidades concretas de los inventarios y se centran en una función más operativa de la gestión de los materiales. Las compras se relacionan con:

- Los flujos de mercancías. Las entradas de mercancías, en correspondencia con los volúmenes óptimos de pedidos, y las existencias.
- El flujo de información y documentación. Se tienen en cuenta la actividad jurídica en materia de contratos; el control, evaluación y registro de las mercancías teniendo en cuenta los precios de los materiales y los costos adicionales de aprovisionamiento; la recepción de los pedidos y las órdenes emitidas; la conciliación de las obligaciones pendientes, y la liquidación y supervisión de los compromisos de pagos.

En este sentido, entre los aprovisionamientos y las compras existe un estrecho vínculo, de ahí considerarlo un mismo proceso, al integrar la calidad de los pedidos en dependencia del nivel de compras necesarias, las necesidades de compra en correspondencia con la demanda, las regulaciones jurídicas y de control de las compras con los proveedores.



De acuerdo a estas valoraciones, el proceso de compra y aprovisionamiento tiene un impacto directo en la consecución de logros estratégicos, y en la gestión financiera y de los procesos internos, y estos a su vez, determina la eficiencia de la gestión de compras. Esta relación se interpreta a partir de que las compras suman un porcentaje considerable en los costos totales, absorben una buena parte del Capital de Trabajo, y constituye una aplicación significativa del flujo corriente del efectivo. El impacto se expresa en la influencia que tienen sobre el deterioro de la liquidez, el incremento del endeudamiento por las obligaciones y compromisos de pagos que genera, y en la eficiencia de la actividad operativa sobre la rotación de los inventarios y los ciclos de pagos.

En la selección de los indicadores que integrarán el cuadro o tablero definido para la evaluación de la gestión del proceso de compra y aprovisionamiento que contribuya a la eficiencia empresarial, se tendrán en cuenta:

- Indicadores económicos,
- Indicadores financieros,
- Indicadores de gestión de compra y aprovisionamiento,
- Indicadores que midan la proyección estratégica de la gestión financiera y de compras.

Los indicadores relacionados con la proyección estratégica de las compras, considerarán:

1. Los objetivos estratégicos trazados por la empresa de Cemento Siguaney a corto y a largo plazo en función de la gestión de las compras y su aprovisionamiento.
2. Los planes de compra en correspondencia con las necesidades productivas, las capacidades de almacenamiento y la cobertura financiera de la empresa.
3. Determinación de las oportunidades de compras, considerando los precios más razonables, con índices elevados de calidad.

Para la determinación de los indicadores económicos se tendrán en cuenta:

1. El comportamiento de los precios de los productos.
2. Los costos adicionales de aprovisionamiento.
3. Los costos totales de producción.
4. Las disponibilidades existentes.
5. Las devoluciones y descuentos en compras.
6. El consumo de materiales en la producción.
7. La dinámica de la producción en correspondencia con las necesidades materiales.

Para la determinación de los indicadores financieros se tendrán en cuenta:

1. La disponibilidad de recursos líquidos disponibles.
2. La variación del capital de trabajo.
3. El flujo neto operativo de efectivo.
4. El promedio de los inventarios.
5. Las obligaciones corrientes y los compromisos de pagos.

Para la determinación de los indicadores de compra y aprovisionamiento se tendrán en cuenta:

1. Importe total de las compras.

2. Plan de compras, en volumen y en valores monetarios.
3. Número de proveedores.

A partir de estos elementos que caracterizan el cuadro de indicadores, seguidamente se argumentará su estructura organizativa y funcionalidad que permita evaluar la gestión de compras y aprovisionamiento, y su influencia en la eficiencia financiera y productiva de la empresa. Para ellos se tendrán en cuenta tres momentos fundamentales:

1. Establecimiento de la metodología para la determinación de los indicadores.
2. Procedimiento de cálculo del indicador.
3. Elaboración de cuadro de indicadores.

Para el establecimiento de la metodología y el procedimiento de cálculo de los indicadores que conformarán el cuadro, se toma la propuesta elaborada por Hernández, S. (2008). Esta metodología permite evaluar el desempeño de la gestión de cualquier proceso funcional u operativo de una entidad. Cuenta con un sistema de procedimientos que permite identificar el indicador y aquellas categorías para su determinación, y el diseño de su medición.³⁶

Para el establecimiento del cuadro de indicadores, se procederá inicialmente a establecer el procedimiento de identificación de los indicadores y su forma de medición. Para la identificación y determinación del indicador se partirá de tres elementos fundamentales:

Estado: Corresponde al valor actual del indicador, en algunos casos no existe la información necesaria para su cálculo, no obstante esto no quiere decir que necesariamente las cosas no se estén haciendo correctamente, más bien no se cuenta con el registro del comportamiento de las variables que conforman el indicador.

³⁶ Hernández, S. (2008). *Metodología para la evaluación de la gestión del desempeño empresarial*. Ponencia del IX Taller Nacional de Auditoría y Control. MAC.

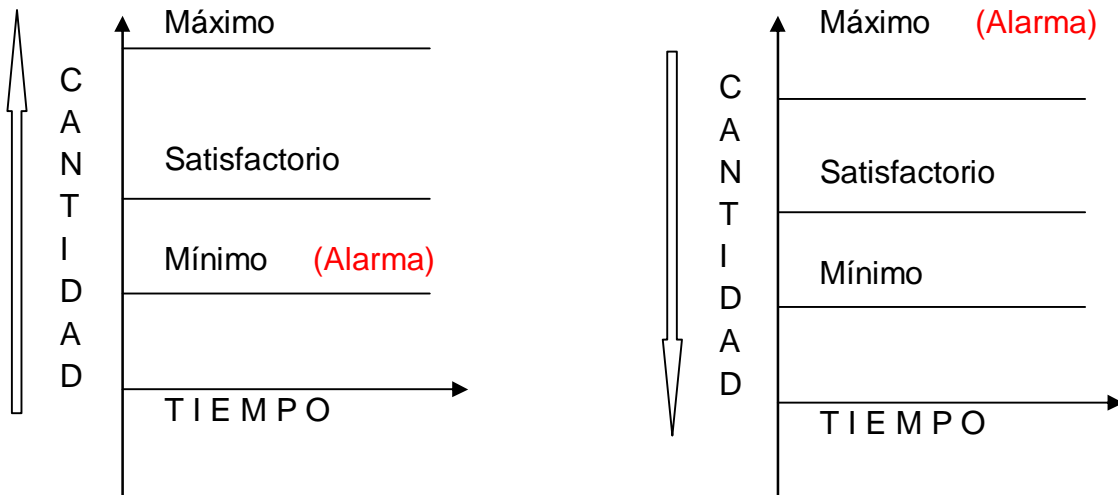
Umbral: Es el valor del indicador que se quiere lograr o mantener, se conoce también como criterio de medida. Para el establecimiento de esta categoría la empresa puede emplear tres procedimientos, los cuales determinan el valor que es óptimo para comparar los resultados reales:

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.

Rango de Gestión: Se refiere al espacio comprendido entre el valor máximo y mínimo que el indicador puede tomar. Por lo general se acostumbra asignarle a cada indicador un valor único, una meta, pero al tener ese sólo valor de referencia lo más seguro es que el mismo no se logre, bien sea por exceso o por defecto. Los valores que se le asigne a este intervalo de medición no deben ser al azar. Debe tenerse en cuenta los valores máximos y mínimos que ha alcanzado el indicador, de acuerdo a los estándares históricos, o por cualquier otro procedimiento, señalado anteriormente en la determinación del umbral.

Teniendo en cuenta lo anterior y con el fin de generar procesos de toma de decisiones efectivas y productivas, se plantea establecer entre tres y cinco valores de referencia, si no para todos los indicadores, al menos para los básicos de la actividad de que se trate, en este caso para la gestión de compra y aprovisionamiento.

Al respecto es fundamental tener claro si el indicador es conveniente que aumente o disminuya.



Para el establecimiento de los rangos de medición es preciso determinar las fuentes de donde ha de provenir la información, de manera pertinente para su cálculo; la frecuencia de medición, la cual debe ser adecuada y razonable en términos de poder tomar decisiones activas y oportunas; la presentación de la información, asignación de responsabilidades, tanto para la recolección, así como para el procesamiento y presentación de la información obtenida.

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 del proceso de compra y aprovisionamiento. A

continuación se proponen los indicadores seleccionados para evaluar el desempeño de la gestión del proceso de compra y aprovisionamiento, considerando la eficiencia financiera y productiva de la empresa.

TABLA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE COMPRA Y APROVISIONAMIENTO

INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	EXPRESIÓN
Grado de inmovilización de los inventarios	$\frac{\text{INVENTARIO OCIOSO}}{\text{COSTO DE PRODUCCIÓN}}$	Influencia que ejercen los inventarios ociosos, en la dinámica de la producción
Importancia de los suministros	$\frac{\text{COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS}}{\text{COSTO DE PRODUCCIÓN}}$	La medida en que los precios de las materias primas y los costos adicionales de aprovisionamiento determinan el costo de la producción.
Rotación del inventario	$\frac{\text{COSTO DE PRODUCCIÓN}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}}$	Expresa las veces en que el inventario de materia prima rota en un periodo productivo.
Rotación de las obligaciones pasivas	$\frac{\text{COMPRAS TOTALES}}{\text{PROMEDIO DEL SALDO DE LOS ACREEDORES}}$	Las veces en que rotan las cuentas por pagar a proveedores
Ciclo de liquidación de las obligaciones pasivas	$\frac{360}{\text{ROTACIÓN DE LAS OBLIGACIONES PASIVAS}}$	Los días en que se paga a los proveedores
Productividad en los materiales	$\frac{\text{COSTO DE PRODUCCIÓN}}{\text{CONSUMO DE MATERIALES}}$	Expresa el nivel de producción alcanzado, con respecto a los materiales utilizados, es decir, la influencia de los costos del consumo de materiales en la producción
Influencia del costo de los materiales	$\frac{\text{CONSUMO DE MATERIALES}}{\text{COSTO DE PRODUCCIÓN}}$	En qué medida el costo de los materiales consumidos determina un peso de costo de producción
Grado de utilización de los materiales	$\frac{\text{MATERIALES UTILIZADOS EN LA PRODUCCIÓN}}{\text{MATERIALES DISPONIBLES}}$	Formula la dinámica de los materiales utilizados en la producción. Expresa el movimiento de los inventarios, respecto a su utilización en la producción.
Aprovechamiento de los materiales	$\frac{\text{MATERIALES OCIOSOS}}{\text{INVENTARIO DISPONIBLE}}$	La influencia de los materiales ociosos con respecto a los materiales disponibles
% de descuento en compras, recibidos	$\frac{\text{TOTAL DE DESCUENTOS}}{\text{RECIBIDOS}}$	Expresa ahorro en los precios de los materiales comprados

	COMPRAS TOTALES	
Variación de los proveedores potenciales	CANTIDAD DE PROVEEDORES <u>POTENCIALES</u> TOTAL DE PROVEEDORES	Expresa la importancia de los proveedores potenciales
Calidad de la contratación	CANTIDAD DE PROVEEDORES <u>ACTIVOS</u> TOTAL DE PROVEEDORES	Expresa el nivel de actividad de las negociaciones con los proveedores contratados
Necesidades productivas de materiales promedio diario	<u>MATERIALES INICIADOS</u> PROMEDIO DE MATERIALES INICIADOS EN LA PRODUCCIÓN	Expresa la relación entre las necesidades promedio diarias de la producción, con respecto a los materiales transferidos a la producción diariamente.
Disponibilidad de efectivo	<u>EFFECTIVO</u> OBLIGACIONES CORRIENTES	Mide la capacidad de pago a los proveedores.

A partir de la propuesta de indicadores, se procede a establecer el cuadro que expresa la dinámica estratégica que ha de seguir la empresa para evaluar la gestión de los procesos de compra y aprovisionamiento a partir de la eficiencia financiera y productiva alcanzada, y su influencia sobre los procesos internos.

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 expresa 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.

CUADRO DE INDICADORES PARA EVALUAR LA EFICIENCIA FINANCIERA EN LA GESTIÓN DEL PROCESO DE COMPRA Y APOVISIONAMIENTO.

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS					FUENTES Y DESTINO DE LA INFORMACIÓN
		ESTADO	UMBRAL	RANGO DE GESTIÓN			
				MÍNIMO	SATISF.	MÁXIMO	
Elevar la rotación de los inventarios que determine un aprovisionamiento dinámico al proceso productivo.	Grado de inmovilización de los inventarios		0%	5%	15%	25%	Estados Financieros Gerencia de Compras
	Rotación del inventario		12 veces	8 veces	12 veces	14 veces	
Lograr aprovisionamientos de materiales a precios adecuados, que minimicen los costos de producción.	Importancia de los suministros		20%	20%	25%	30%	Estados Financieros Gerencia de Compras
	Productividad en los materiales		\$ 3.33 por cada peso de materiales consumidos	\$ 2.00	\$ 3.00	\$ 4.00	
	Influencia del costo de los materiales		30%	25%	35%	45%	
	% de descuento en compras, recibidos		2%	0.5%	1%	1.5%	
Agilizar los ciclos de liquidación de las obligaciones pasivas para mantener un nivel adecuado de satisfacción de los acreedores.	Rotación de las obligaciones pasivas		12 veces	8 veces	10 veces	12 veces	Estados Financieros Gerencia de Compras
	Ciclo de liquidación de las obligaciones pasivas		30 días	45 días	35 días	30 días	
Alcanzar altos niveles de liquidez disponibles que permita capacidad de pago a los proveedores.	Disponibilidad de efectivo		\$ 0.60 por cada peso de deuda	\$ 0.30	\$ 0.50	\$ 0.75	Estados Financieros Gerencia de Compras
Alcanzar una dinámica en	Grado de utilización de		100%	75%	85%	95%	Estados

la utilización de los materiales disponibles para la producción, que garantice un estable aprovisionamiento de materias primas y otros materiales.	los materiales						Financieros Gerencia de Compras
	Aprovechamiento de los materiales		100%	85%	90%	95%	
	Necesidades productivas de materiales promedio diario		100%	90%	95%	100%	
Incrementar las actividades de negociación con los proveedores.	Variación de los proveedores potenciales		100%	70%	85%	95%	Gerencia de Compras
	Calidad de la contratación		100%	85%	95%	100%	

Considerando la propuesta de indicadores, y su influencia en la evaluación de la gestión de compras y aprovisionamiento, se proponen iniciativas estratégicas que contribuyan a lograr que los objetivos proyectados se conviertan en resultados.

Iniciativas estratégicas orientadas a la eficiencia financiera:

- Proyectar resultados económicos positivos para los periodos precedentes.
- Alcanzar niveles de rentabilidad, como resultado de la eficiencia productiva, logrando ahorro en los costos del consumo de materiales, y un incremento sostenido de las ventas.
- Proyectar ganancias, incrementando ingresos y disminuyendo los costos de producción.
- Agilizar los niveles de actividad que generan recursos líquidos.

Iniciativas estratégicas orientadas al proceso de compra y aprovisionamiento:

- Proyectar objetivos estratégicos que expresen el incremento de los resultados en la eficiencia del aprovisionamiento de materias primas que satisfaga las necesidades de la producción y contribuya a su ahorro.
- Perfeccionar la gestión de aprovisionamiento que compra que garantice mejores condiciones y garantías de surtido para el incremento de la eficiencia productiva.
- Gestionar surtidos con precios más bajos que no sobrecosteen la producción u ocasionen exceso en el costo del producto terminado, y con la calidad requerida.
- Negociar precios de materiales y servicios productivos más estables.
- Contratar proveedores con mayores oportunidades de negociación.
- Proyectar compras en correspondencia con las necesidades productivas.
- Mejorar la calidad y agilización del proceso de aprovisionamiento material.
- Proyectar niveles de producción que se ajusten a los planes de compra y aprovisionamiento de materiales, que permita obtener resultados económicos

y financieros favorables y que no afecte la cobertura de venta de la empresa Comercializadora Siguaney.

La propuesta de indicadores que evalúen la eficiencia empresarial en la gestión de compra y aprovisionamiento, constituye un primer momento de acercamiento al perfeccionamiento de la gestión de los procesos internos de la empresa de Cemento Siguaney, teniendo en cuenta los resultados de la eficiencia financiera y productiva. Esta propuesta contribuye además a alertar a los directivos ante las fallas o insuficiencias que se van presentando en la gestión material de la producción, y a partir de diagnósticos estratégicos adecuados poder tomar decisiones que aceleren los resultados esperados.

A partir de la puesta en práctica de este sistema de indicadores la gerencia podrá encaminar propuestas de mejoras que perfeccione el comportamiento organizacional de los diferentes procesos y componentes de la empresa, logrando con ello la mejora de la eficiencia empresarial.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La sistematización teórica permitió determinar la influencia que existe entre la perspectiva financiera con el resto de los procesos que se desarrollan en una entidad económica, constituyendo la eficiencia en los recursos económicos y financieros el núcleo que dinamiza la gestión en las diferentes actividades internas, así como el empleo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño de una empresa en perfeccionamiento empresarial.

El diagnóstico efectuado permitió caracterizar la proyección estratégica de la empresa de Cemento Siguaney y determinar la posición económica y financiera que posee al cierre del ejercicio económico 2008, y su relación con los comportamientos históricos y los estándares proyectados, destacándose la deficiente proyección económica, causada por una insuficiente gestión de compra y aprovisionamiento.

Los resultados del diagnóstico estratégico y financiero determinaron la necesidad de establecer un cuadro de indicadores que evalúe la gestión del proceso de compra y aprovisionamiento, considerando la eficiencia financiera y productiva alcanzada, y que atenúe el impacto de los resultados en la eficiencia empresarial.

El cuadro de indicadores propuesto para la evaluación de la gestión de compra y aprovisionamiento, considerando los resultados de la proyección estratégica y la eficiencia financiera y productiva, permitirá revelar las insuficiencias presentes en dicho proceso, e impulsar iniciativas estratégicas y establecer propuestas de mejoras que se expresen en el resto de los procesos internos de la empresa de Cemento Siguaney, y que determine la efectividad en la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

- Continuar profundizando en el estudio de la gestión de los procesos internos en la empresa de Cemento Siguaney, y la influencia de la eficiencia empresarial en los resultados integrales.
- Aplicar el cuadro de indicadores para la evaluación de la gestión del proceso de compra y aprovisionamiento que permita establecer propuestas de mejoras continuas orientadas a la eficiencia empresarial.
- Generalizar el impacto del cuadro de indicadores para la evaluación del proceso de compra y aprovisionamiento al sector productivos del territorio, y en particular al resto de las entidades productoras de cemento del país.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, J. (1995). Análisis e Interpretación de la Información Financiera I.

Albi, E. (1994). Teoría de la Hacienda Pública, 2da edición modificada y ampliada, ed. Ariel Economía, Barcelona, España.

Alhama; Alonso; Cuevas, R. (2001). Perfeccionamiento Empresarial. Realidad y Retos. Editorial de ciencias Sociales. La Habana.

Ballester, C. (1974). El balance, una introducción a las finanzas. Alianza Universidad Madrid.

Barandiarán, R. (1999). Diccionario de Términos Financieros. Editorial Trillas. México.

Benítez Miranda, Miguel Ángel (1997). Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección. Ciudad de la Habana. 350:p.

Bernstein, L. (1989). Análisis de los Estados financieros. Teoría, aplicación e interpretación.

Bolten, E. (1995). Administración Financiera. Universidad de Houston: Editorial Limusa SA Balderas.

Colectivo de Autores. (1999). El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. La Habana: Editorial Félix Varela.

Demestre, C. Castells, A. (2001). Técnicas para analizar estados financieros. Primera Edición, Grupo Editorial Publicentros.

Estrada, J. (1987). Diccionario Económico. Ciudad de la Habana. Primera Edición.

Fuentes, E. (1991). Hacienda Pública; Introducción y Presupuesto. Ed. Rufino García Blanco, Madrid.

Folleto Agencia Oficial de Seguro de Crédito a la Exportación (ECA' s). La Habana. Banco Central de Cuba. 2001.

Guevara, E. (1964). Comparecencia en el programa de televisión "Información Pública". Periódico Granma, La Habana.

Gitman, L. (1974). Fundamento de Administración Financiera. México: Editorial Harla. 761:p.

González, B. (2001). Las bases de las finanzas empresariales. Editorial Academia, La Habana.

González, J. (1995). Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera. Madrid.

Guajardo, G. (1984). Contabilidad Financiera. Mac Graw Hill. México. 85:p.

Kaplan, R; Norton, D. (1997): Cuadro de Mando Integra". Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

Kennedy, R. (1999). Estados Financieros. Formas, Análisis e Interpretación. Editorial Limusa, México.

Kohter. (1999). Diccionario para contadores. Editorial Limusa. México.

Lara, M. (1998). Procedimiento para el análisis económico financiero en el Hotel Las Cuevas, Horizontes S.A. Tesis en opción al título de Máster en Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey.

Ley 73. (1994). Ministerio de Finanzas y Precios.

Ley No. 447. (1958). Reforma Tributaria. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana.

Moreno, J. (1989). Las Finanzas en las Empresas. México: Cuarta Edición.

Name, A. (1975). Contabilidad Superior. La Habana: Editorial Orbe.

Resolución No. 50. (2004). Ministerio de Finanzas y Precios.

Resolución No. 20. (1992). Ministerio de Finanzas y Precios.

Resolución No. 5. (1994). Ministerio de Finanzas y Precios.

Resolución No. 11. (1997). Ministerio de Finanzas y Precios.

Resolución No. 73. (2001). Ministerio de Finanzas y Precios.

Rosenberg, J. (1994). Diccionario de Administración y Finanzas. Editorial OCÉANO 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.

Velilla, R. (1996). Guía práctica por la redacción de informes. Barcelona.

Weston, F. (1992). Fundamentos de administración financiera. Décima edición, Octubre.

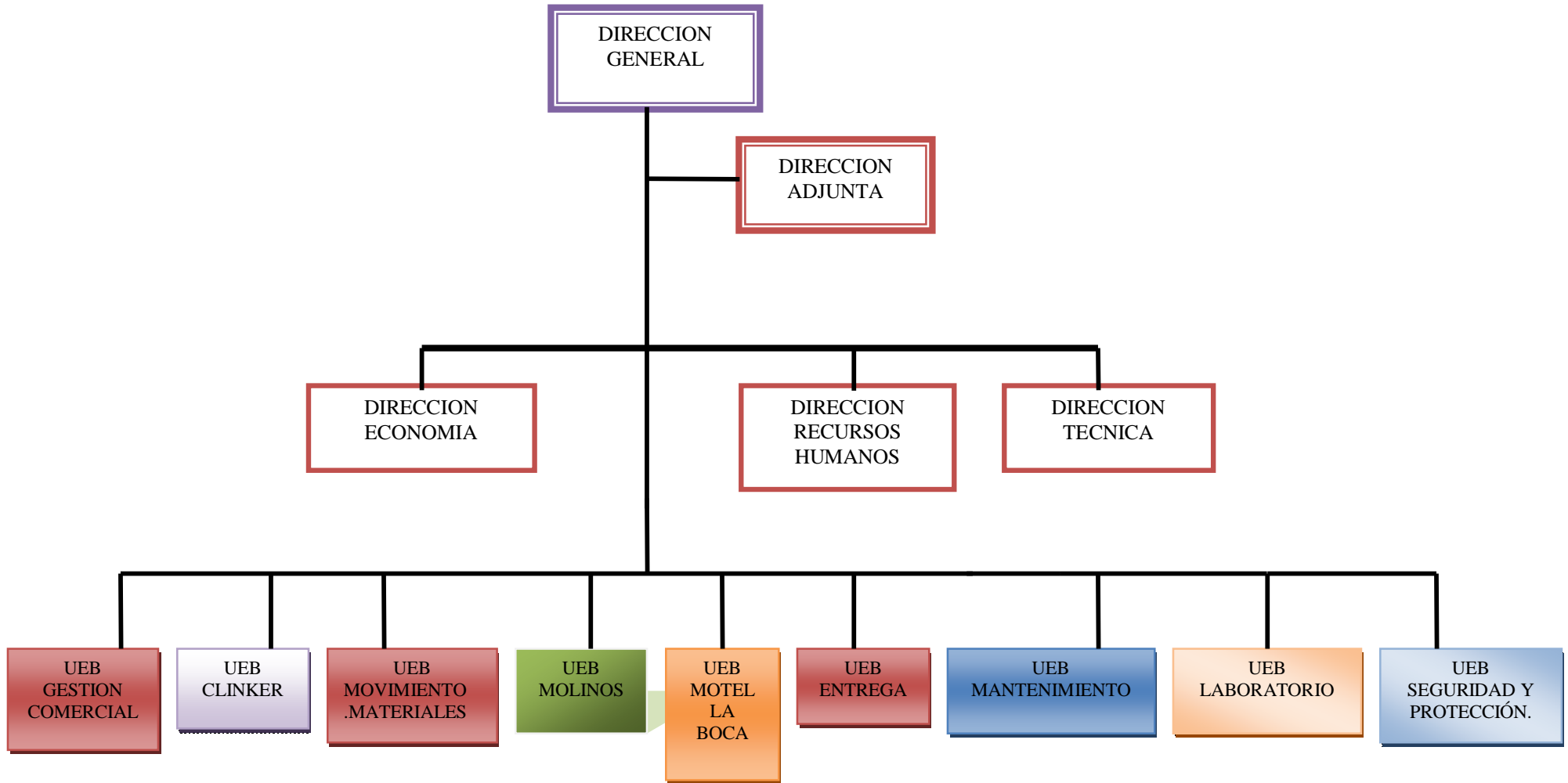
Sitios en Internet:

- www.analitica.com
- www.economia.ufm.edu

- www.es.computrabajo.com
- www.faces.ucv.ve
- www.gestiopolis.com
- www.marxists.org
- www.marxists.org_espanol_guevara_64finan.htm
- www.unimet.edu.ve
- www.gerencie.com
- www.nafin.com/portalf
- www.Gestiopolis.com
- www.temasdeclase.com
- www.elprismas/apuntes/economía/capitaldetrabajo
- www.monografias.com
- www.cubavsbloqueo.cu/informe2006

ANEXOS

ANEXO No. 1. ORGANIGRAMA DE CEMENTO SIGUANEY.



**Anexo No2 Estado de Situación
Empresa de Cemento Siguaney
Diciembre 2007**

Conceptos	Parcial	Subtotal	Total
Activos			
Activos Circulantes			5021244
Efectivo en Caja		6465	
Efectivo en Banco		152272	
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo		926076	
Pagos Anticipados a Suministradores		60061	
Anticipos a Justificar		82	
Adeudos del Presupuesto del Estado		29545	
Adeudos del Organismo		8187	
Inventarios		3069507	
Producción en Proceso		769049	
Activo Fijo			13571248
Activos Fijos Tangibles	43686192		
Menos Deprec. Activos Fijos Tang.	31223531	12462661	
Activos Fijos Tang. En Ej. o Invs.Mat		201955	
EQ/Inst. Y Mat. Proc.Inversionista		906632	
Activo Diferido			450833
Gastos Diferidos a Corto Plazo		450833	
Otros Activos			248078
Faltantes de Bienes en Investigación		80798	
Cuentas por Cobrar Diversas Operac		167280	
Total de Activo			19291403
Pasivo y Patrimonio			
Pasivo Circulante			4180490
Nómina por Pagar		44771	
Efectos por Pagar a Corto Plazo		-	-
Cuentas por Pagar a Corto Plazo		947328	
Cuentas P/Pagar Activo Fijo Tang		-	-
Cobros Anticipados		158832	
Impto./Util./ Fza. Trab(25%) /Pagar		23048	
Otros Aportes a Pagar		-	-
Contrib.Especial a Seg. Soc a Pagar		4713	
Seg. Social a Pagar al Presupuesto		11524	
Préstamos Recibidos		2338139	
Gastos Acumulados por Pagar		154128	
Provisión para Vacaciones		61382	
Otras provisiones Operacionales		436625	
Otros Pasivos			1238161
Cuentas por Pagar Diversas		1238161	

Total de Pasivo			5418651
Patrimonio			
Inversión Estatal		14863514	
Utilidades retenidas		38995	-
Pérdidas por Resarcir		144758	
Reservas Patrimoniales		423855	
Res. Para Contingencias		423855	
Pérdida del Período(x)		1308854	
Total de Patrimonio			13872752
Total del Pasivo y Patrimonio			19291403

**Anexo No3 Estado de Situación
Empresa de Cemento Siguaney
Diciembre 2008**

Conceptos	Parcial	Subtotal	Total
Activos			
Activos Circulantes			6136755
Efectivo en Caja		5111	
Efectivo en Banco		388811	
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo		1474399	
Pagos Anticipados a Suministradores		58678	
Anticipos a Justificar		-	-
Adeudos al Presupuesto del Estado		32355	
Adeudos del Organismo		2046	
Inventarios		3336293	
Producción en Proceso		839062	
Activo Fijo			13253467
Activos Fijos Tangibles	43825181		
Menos Deprec. Activos Fijos Tang.	31739600	12085581	
Activos Fijos Tang. En Ej. o Invs.Mat		465263	
EQ/Inst. Y Mat. Proc.Inversionista		702623	
Activos Diferidos			1329360
Gastos Diferidos a Corto Plazo		1329360	
Otros Activos			144518
Faltantes de Bienes en Investigación		-	-
Cuentas por Cobrar Diversas Operac		144518	
Total de Activo			20864100
Pasivo y Patrimonio			
Pasivo Circulante			8687631
Nómina por Pagar		45574	
Efectos por Pagar a Corto Plazo		1748901	
Cuentas por Pagar a Corto Plazo		2942778	
Cuentas P/Pagar Activo Fijo Tang		10804	
Cobros Anticipados		97429	
Impto./Util./ Fza. Trab(25%) /Pagar		37871	
Otros Aportes a Pagar		70756	
Contrib.Especial a Seg. Soc a Pagar		7680	
Seg. Social a Pagar al Presupuesto		18934	
Préstamos Recibidos		3161050	
Gastos Acumulados por Pagar		487396	
Provisión para Vacaciones		54749	
Otras provisiones Operacionales		3709	
Otros Pasivos			15411
Cuentas por Pagar Diversas		15411	
Total de Pasivo			8703042

Patrimonio			
Inversión Estatal		14155543	
Utilidades retenidas		38995	
Pérdidas por Resarcir		853611	
Reservas Patrimoniales		423855	
Res. Para Contingencias		423855	
Pérdida del Período (x)		1603724	
Total de Patrimonio			12161058
Total de Pasivo y Patrimonio			20864100

**ANEXO 4
ESTADO DE RESULTADO 2007
EMPRESA DE CEMENTO SIGUANHEY**

Ventas	11494970	
Mas Subsidios	34111	11529081
Ventas Netas		11529081
Men Costo de Venta		11109524
Utilidad o Perdida Bruta		419557
Men Gastos de Distribución y Ventas	785783	
Men Gastos Generales de Admón.	926153	1711936
Utilidad o Pérdida en Operaciones		-1292379
Men Gastos Financieros	168624	
Men Gastos por Faltantes de bienes	140	
Men Gastos de años anteriores	106024	
Men Otros Gastos	13657	
Men Gastos de Comedor y Cafeterías	129883	418328
Mas Ingresos Financieros	88320	
Mas Ingresos P/Sobrantes de bienes	61	
Mas Ingresos de Años Anteriores	7474	
Mas Otros Ingresos	137120	
Mas Ingresos de Comedor y Cafeterías	168878	401853
Utilidad o Pérdida del Período		-1308854

ANEXO 5
ESTADO DE RESULTADO 2008
EMPRESA DE CEMENTO SIGUANHEY

Ventas	11285047	
Mas Subsidios		11285047
Ventas Netas		11285047
Men Costo de Venta		11311134
Utilidad o Perdida Bruta		-26087
Men Gastos de Distribución y Ventas	736871	
Men Gastos Generales de Admón.	749244	1486115
Utilidad o Perdida en Operaciones		-1512202
Men Gastos Financieros	302518	
Men Gastos de Años Anteriores	20965	
Men Otros Gastos	13108	
Men Gastos de Comedor y Cafeterías	238099	574690
Mas Ingresos Financieros	2871	
Mas Ingresos de años Anteriores	98471	
Mas Otros ingresos	137864	
Mas Ingresos de comedor y Cafeterías	243962	483168
Utilidad o pérdida del período		-1603724

**Anexo6 Estado de resultado Comparativo
Empresa de Cemento Siguaney
Diciembre 2008**

REFERENCIA	2008		2007		VARIACION	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	ABSOLUTA	%
VENTAS	11285047	100	11494970	100	(209923)	(1.8)
SUBSIDIOS	-	-	34111	0.29	(34111)	100
VENTAS NETAS	11285047	100	11529081	100.29	(244034)	(2.1)
COSTO DE VENTA	11311134	100.23	11109524	96.64	201610	1.8
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA	(26087)	(0.23)	419557	3.65	(445.7)	106.2
GASTO DE DISTRIBUCION Y VENTA	736871	6.53	785783	6.83	(48912)	(6.2)
GASTOS GENERALES DE ADMON	749244	6.64	926153	8.06	(176909)	(19.1)
UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIONES	(1512202)	(13.40)	(1292379)	(11.24)	(2804581)	(217.0)
GASTOS FINANCIEROS	302518	2.7	168624	1.47	133894	79.4
GASTOS POR FALTANTES DE BIENES	-	-	140	0	(140)	100
GASTOS DE AÑOS ANTERIORES	20965	0.20	106024	0.92	(85059)	(80.2)
OTROS GASTOS	13108	0.12	13657	0.12	(549)	(4.0)
GASTOS DE COMEDORES Y CAFETERIAS	238099	2.11	129883	1.13	108216	83.3
INGRESOS FINANCIEROS	2871	0.02	88320	0.7	(85449)	(96.7)
INGRESOS POR SOBRAINTES DE BIENES	-	-	61	0	(61)	100
INGRESOS DE AÑOS ANTERIORES	98471	0.9	7474	0.1	90997	1217.5
OTROS INGRESOS	137864	1.2	137120	1.2	744	0.5
INGRESOS DE COMEDOR Y CAFETERIAS	243962	2.2	168878	1.5	75084	44.4
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL PERÍODO	(1603724)	(14.21)	(1308854)	(11.38)	(294870)	(22.5)

**ANEXO 7 ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR ACTIVIDAD
EMPRESA DE CEMENTO SIGUANAY
2007-2008**

AÑO 2008

REFERENCIA	TOTAL	SERVICIO	INDUSTRIA	COMERCIO	AUTOCONSUMO	COMEDOR
VENTAS	11285047	-	11285047	-	-	-
VENTAS NETAS	11285047	-	11285047	-	-	-
MEN COSTO DE VENTA	11311134	--	11311134	-	-	-
MAS INGRESOS DE COMEDORES Y CAFETERIAS	243962	-	-	-	-	243962
MEN GASTOS DE COMEDORES Y CAFETERIAS	238099	-	-	-	-	238099
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA EN VENTAS	(20224)	-	(26087)	-	-	5863
UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIONES	(20224)	-	-	-	-	-
RELACION BENEFICIO - COSTO	-	-	(0.002)	-	-	0.02

AÑO 2007

REFERENCIA	TOTAL	SERVICIO	INDUSTRIA	COMERCIO	AUTOCONSUMO	COMEDOR
VENTAS	11529081	-	11529081	239003	-	-
VENTAS NETAS	11529081	-	11529081	239003	-	-
MEN COSTO DE VENTA	11109524	--	10739039	370485	-	-
MAS INGRESOS DE COMEDORES Y CAFETERIAS	168878	-	-	-	-	168878
MEN GASTOS DE COMEDORES Y CAFETERIAS	129883	-	-	-	-	129883
MARGEN COMERCIAL	131482	-	-	(131482)	-	-
UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIONES	458552	-	551039	(131482)	-	38995
RELACION BENEFICIO -COSTO	-	-	-	0.05	(0.35)	0.30

ANEXO 8 APERTURA DEL COSTO DE VENTA (Análisis de los costos y los gastos)
EMPRESA DE CEMENTO SIGUANNEY
DICIEMBRE 2008

INDICADORES	2008	2007	VARIACION
MATERIA PRIMA Y MATERIALES	3304892	2474785	830107
COMBUSTIBLE	2592072	2764516	(172444)
ENERGÍA	1010908	917481	93427
SALARIO	1140512	1170996	(30484)
SEGURIDAD SOCIAL	168485	169010	(525)
FUERZA DE TRABAJO	285128	289731	(4603)
AMORTIZACION	596177	603606	(7429)
OTROS GASTOS MONETARIOS	3862187	3681996	180191
TOTAL DE GASTOS	12960361	12072121	888240
GASTOS DIFERIDOS	1294623	600167	694456
VARIACION DE LA PRODUCCIÓN EN PROCESO	100955	567462	(466507)
VARIACION DE LA PRODUCCIÓN TERMINADA	253650	165452	88198
COSTO DE LA PRODUCCIÓN VENDIDA	11311133	10739040	572093
COSTO DE LAS MERCANCIAS PARA VENTA	-	370484	(370484)
COSTO DE VENTA	11311133	11109524	201609

**ANEXO9 ANÁLISIS HISTÓRICO DEL RESULTADO
EMPRESA DE CEMENTO SIGUANHEY
DICIEMBRE 2008**

AÑOS	INGRESOS		GASTOS		RESULTADO	
	PLAN	REAL	PLAN	REAL	PLAN	REAL
2004	19641.1	20958.9	18006.4	18595.4	1634.7	2363.5
2005	15530.0	16074.5	15178.8	15735.4	351.2	339.1
2006	15280.2	15817.4	15158.8	15693.2	121.4	124.2
2007	14166.6	11930.9	15439.1	13239.8	(1272.5)	(1308.9)
2008	10788.9	11768.2	12451.7	13371.9	(1662.8)	(1603.7)
2009	19210.3	-	20290.2	-	2926.9	-

ANEXO NO 11 INDICADORES ECONÓMICOS FUNDAMENTALES
EMPRESA DE CEMENTO SIGUANÉY

INDICADORES	REAL 2007	PLAN 2008	REAL 2008	PLAN 2009
Producción física total	137043,0	133600,0	140534,0	178000
Cemento gris total	130454,0	119800,0	131162,0	158000
P-350	99807,0	68933,0	103987,0	100569
PP-250	30647,0	50867,0	27175,0	57431
Cemento blanco	6589,0	13800,0	9372,0	20000
Clínker blanco total	9399,0	9684,0	6186,0	19000
Producción mercantil	10944,3	11180,9	11585,4	19210.3
Costo producción mercantil	10904,5	10388,9	11564,8	16364.2
Costo x peso producción mercantil	0,99	0,93	1,00	0.85
Producción bruta	11511,6	11028,0	11857,2	19979.6
Costo producción bruta	11472,0	10236,0	11663,1	17133.5
Costo x peso producción bruta	0,99	0,93	0,98	0.86
Producción vendida	11529,1	10443,6	11285,0	19210.3
Costo producción vendida	10739,0	10238,8	11311,1	16283.4
Costo x peso producción. Vendida	0,93	0,98	1,00	0.85
Ciclos de cobro CUC	118	30	30	30
Ciclos de cobro MN	27	30	47	30
Ciclos de pago CUC	22	90	17	90
Ciclos de pago MN	80	90	74	90
Índice de solvencia	1,20	2	0,71	2
Índice de liquidez	0,28	1	0,22	1
Utilidad del período	-1308,9	-1662,8	-1603,7	1480.1
Fondo de salario	1346,5	1705,0	1285,0	1754.0
Promedio de trabajadores	288,0	310,0	301,0	327
Gasto material	7091,1	6587,7	7837,3	12874.5
Servicios comprados	3634,7	3672,2	3906,0	3524.4
Valor agregado	785,8	768,1	113,9	35807
Productividad	2728,5	2477,0	378,0	10950

ANEXO NO 10 PLAN ECONÓMICO 2008

Empresa de Cemento Siguaney

INDICADORES	Fila No.	UM	Real Año Ant al cierre 31/12	Real acumulado del per. Año Ant.	Plan Año Actual al cierre 31/12	Plan acumulado del per. Año Act.	Real acumulado del per. Año Act.	Plan Año Próximo
A	B	C	1	2	3	4	5	6
Producción Mercantil - valor	0100	MP	19044,3	19044,3	11180,9	11180,9	11585,4	19210,3
Ventas Netas	0200	MP	11529,1	11529,1	10443,6	10443,6	11285,0	19210,3
Costo de Ventas Netas	0201	MP	10739,0	10739,0	10238,8	10238,8	11311,1	16283,4
Total de Ingresos	0300	MP	11930,9	11930,9	10788,9	10788,9	11768,2	19467,6
Total de Gastos	0400	MP	13239,8	13239,8	12451,7	12451,7	13371,9	17987,5
De ello: en divisas	0500	MCUC						
Ventas en Divisas	0600	MCUC	279,1	279,1				
Utilidad o (Pérdida) del Período	0700	MP	-1308,9	-1308,9	-1662,8	-1662,8	-1603,7	1480,1
Fondo de Salario Propio	0900	MP	1346,5	1346,5	1705,0	1705,0	1285,0	1754,0
De ello: Fondo de salario escala	0910	MP	938,5	938,5	1157,3	1157,3	823,1	1192,7
Fdo Salario pago adic	0920	MP	250,6	250,6	469,4	469,4	272,7	373,8
Fdo Slrio otros pagos adic aprob	0930	MP					88,5	99,8
Fondo de Salario por resultados	0940	MP	157,4	157,4	78,3	78,3	100,7	87,7
Promedio de Trab. Para cálculo VAB	1100	UNO	288,0	288,0	310,0	310,0	301,0	327,0
Gasto Material	1200	MP	7091,1	7091,1	6587,7	6587,7	7837,3	12874,5
Servicios Comprados	1300	MP	3634,7	3634,7	3672,2	3672,2	3906,0	3524,4
Gastos en Divisas p/ estimulación	1400	MCUC	12,7	12,7	35,6	35,6	26,1	37,2
Aporte en Divisas	1500	MCUC						
Valor Agregado Bruto	1600	MP	785,8	785,8	768,1	768,1	113,9	3580,7
Productividad	1700	Pesos	2728,5	2728,5	2477,0	2477,0	378,0	10950,0
Cantidad de trabajadores disponibles	1800	UNO						

Gastos financieros	1900	MP	168,6	168,6	303,8	303,8	302,5	155,4
Activos totales	1901	MP	19291,4	19291,4	19600,0	19600,0	20864,1	19800,0
Rendimiento de la Inversión	1902	Coef	-6,8	-6,8	-8,5	-8,5	-7,7	7,4
Pasivos Totales	1903	MP	5418,7	5418,7	5500,0	5500,0	8703,0	5800,0
Activo circulante	2000	MP	5021,2	5021,2	4000,0	4000,0	6136,8	4000,0
Pasivo circulante	2100	MP	4180,5	4180,5	3000,0	3000,0	8687,6	3000,0
Inventarios	2200	MP	3838,6	3838,6	3838,6	3838,6	4175,4	3800,0
Efectos y cuentas x cobrar a corto plazo	2300	MP	926,0	926,0	926,0	926,0	1474,0	1470,0
De ello: en divisas	2310	MCUC	90,0	90,0			20,0	
Efectos y cuentas x pagar a corto plazo	2400	MP	947,0	947,0	947,0	947,0	947,0	947,0
De ello: en divisas	2410	MCUC	35,0	35,0			37,0	
SUMA DE CONTROL			122597,3	122597,3	108808,6	108808,6	124189,9	167420,8

**ANEXO NO 10 PLAN ECONÓMICO 2008
EMPRESA DE CEMENTO SIGUANNEY DICIEMBRE 2008**

INDICADORES	UM	PLAN 2008	PLAN ACUM Diciembre	REAL ACUM Diciembre	REAL AÑO ANTERIOR	RELACIONES	
						5 DE 4	5 DE 6
1	2	3	4	5	6	7	8
Producción Bruta	MP	11028,0	11028,0	11857,2	11511,6	108	103
Producción Mercantil	MP	11180,9	11180,9	11585,4	10944,3	104	106
Ventas Netas	MP	10443,6	10443,6	11285,0	11529,1	108	98
Valor Agregado	MP	768,1	768,1	113,9	785,8	15	14
Promedio total de trabajadores	U	310	310	301	288	97	105
Ingreso monetario del trabajo	MP	1705,0	1705,0	1285,0	1346,5	75	95
Fondo de Salario	MP	1705,0	1705,0	1285,0	1346,5	75	95
Productividad del trabajo mensual	P	206,0	206,0	31,0	227,4	15	14
Salario medio mensual	P	458,3	458,3	355,7	389,6	78	91
Ingreso monetario medio mensual	P	458,3	458,3	355,7	389,6	78	91
Gasto de salario por peso nivel de actividad	P	0,154	0,154	0,108	0,116	70	93
Ingreso monetario por peso de valor agregado	P	2,219	2,219	11,281	1,713	508	659
Gasto Material	MP	6587,0	6587,0	7837,3	7091,1	119	111
- Materias primas y materiales	MP	3247,7	3247,7	3738,7	2849,5	115	131
- Combustible	MP	2389,5	2389,5	2950,3	3183,9	123	93
- Energía	MP	950,5	950,5	1148,3	1057,7	121	109
Gasto material por peso producción bruta	P	0,597	0,597	0,660	0,615	111	107
Costo de la Producción bruta	MP	10236,0	10236,0	11663,1	11472,0	114	102
Costo de ventas	MP	10238,0	10238,0	11311,1	10739,0	110	105
Costo por peso de producción bruta	P	0,928	0,928	0,983	0,996	106	99
Costo por peso de ventas	P	0,915	0,915	1,002	0,931	110	108
Utilidad o pérdida	MP	-1662,8	-1662,8	-1603,7	-1308,9	96	123
Margen de utilidad pro peso de ventas netas	P	-0,159	-0,159	-0,142	-0,1	89	126

Activo circulante	MP	4000,0	4000,0	6136,8	5021,2	153	122
Activo liquido	MP	500,0	500,0	393,9	158,7	79	248
Pasivo circulante	MP	3000,0	3000,0	8687,6	4180,5	290	208
Índice de solvencia	veces	2	2	0,71	1,20	36	59
Índice de liquidez	veces	1	1	0,22	0,28	22	79

Anexo12
Balance General Comparativo
Empresa de Cemento Siguaney
Diciembre 2008

Indicadores	2008		2007		Variación	
	Importe	%	Importe	%	Absoluta	Relativa
Efectivo en Caja	5111	0.02	6465	0.03	(1354)	(20.94)
Efectivo en Banco	388811	1.86	152272	0.79	236539	155.33
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	1474399	7.07	926076	4.80	548323	59.20
Pagos Anticipados a Suministradores	58678	0.28	60061	0.31	(1383)	(2.30)
Anticipos a Justificar	-	-	82	0	(82)	(100)
Adeudos al Presupuesto del Estado	32355	0.16	29545	0.15	2810	9.51
Adeudos del Organismo	2046	0.01	8187	0.04	(6164)	(75.0)
Inventarios	3336293	15.99	3069507	15.91	266786	8.69
Producción en Proceso	839062	4.02	769049	3.99	70013	9.10
Total Activo Circulante	6136755	29.41	5021244	26.02	1115511	22.21
Activos Fijos Tangibles Neto	12085581	57.92	12462661	64.60	(377080)	(3.02)
Activos Fijos Tang. En Ej. o Invs.Mat	465263	2.23	201955	1.05	263308	130.3
EQ/Inst. Y Mat. Proc.Inversionista	702623	3.37	906632	4.70	(204009)	(22.50)
Total Activo fijo	13253467	63.52	13571248	70.35	(317781)	(2.34)
Gastos Diferidos a Corto Plazo	1329360	6.37	450833	2.34	878527	194.86
Total de Gastos Diferidos	1329360	6.37	450833	2.34	878527	194.86
Faltantes de Bienes en Investigación	-	-	80798	0.42	(80798)	(100)
Cuentas por Cobrar Diversas Operac	144518	0.69	167280	0.87	(22762)	(136.07)
Total de Otros Activos	144518	0.69	248078	1.29	(103560)	(41.74)
Total de Activos	20864100	100	19291403	100	1572697	16.30
Nómina por Pagar	45574	0.22	44771	0.23	803	1.79
Efectos por Pagar a Corto Plazo	1748901	8.38	-	-	1748901	100
Cuentas por Pagar a Corto Plazo	2942778	14.10	947328	4.91	1995450	210.63
Cuentas P/Pagar Activo Fijo Tang	10804	0.05	-	-	10804	100
Cobros Anticipados	97429	0.47	158832	0.82	(61403)	(38.66)
Impto./Util./ Fza. Trab(25%) /Pagar	37871	0.18	23048	0.12	14823	64.31
Otros Aportes a Pagar	70756	0.34	-	-	70756	100
Contri. Especial a Seg. Soc a Pagar	7680	0.04	4713	0.02	2967	62.95
Seg. Social a Pagar al Presupuesto	18934	0.09	11524	0.06	7410	64.30
Préstamos Recibidos	3161050	15.15	2338139	12.12	822911	35.20
Gastos Acumulados por Pagar	487396	2.34	154128	0.80	333268	216.22

Provisión para Vacaciones	54749	0.26	61382	0.32	(6633)	(10.81)
Otras provisiones Operacionales	3709	0.02	436625	2.26	(432916)	(99.15)
Total Pasivo Circulante	8687631	41.64	4180490	21.66	4507141	107.81
Cuentas por Pagar Diversas	15411	0.07	1238161	6.42	(1222750)	(98.76)
Total Otros Pasivos	15411	0.07	1238161	6.42	(1222750)	(98.76)
Total Pasivo	8703042	41.71	5418651	28.08	3284391	60.61
Inversión Estatal	14155543	67.85	14863514	77.05	(707971)	(4.76)
Utilidades retenidas	38995	0.19	38995	0.20	-	-
Pérdidas por Resarcir	853611	4.09	144758	0.75	708853	489.68
Reservas Patrimoniales	423855	2.03	423855	2.20	0	-
Res. Para Contingencias	423855	2.03	423855	2.20	0	-
Pérdida del Período	1603724	7.69	1308854	6.78	294870	22.52
Total Patrimonio	12161058	58.29	13872752	71.92	(1711694)	12.34
Total Pasivo y Patrimonio	20864100	100	19291403	100	1572697	8.15

**ANEXO 13 VARIACION DEL KAPITAL DE TRABAJO
EMPRESA DE CEMENTO SIGUANNEY
DICIEMBRE 2008**

REFERENCIA	SUBTOTAL	TOTAL
EFFECTIVO EN BANCO	\$ 236539	\$
CUENTAS POR COBRAR	588323	
ADEUDOS AL PRESUPUESTO	2810	
INVENTARIOS	266786	
PRODUCCION EN PROCESO	70013	1124471
COBROS ANTICIPADOS	61403	
PROVICION PARA VACACIONES	6633	
OTRAS PROVOCIONES OPERACIONALES	432916	500952
TOTAL DE AUMENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO		\$1625423
EFFECTIVO EN CAJA	1354	
PAGOS ANTICIPADOS A SUMINISTRADORES	1383	
ANTICIPOS A JUSTIFICAR	82	
ADEUDOS DEL ORGANISMO	6141	8960
NÓMINAS POR PAGAR	803	
EFFECTOS POR PAGAR	1748901	
CUENTAS POR PAGAR	1995450	
CUENTAS POR PAGAR DE ACTIVO FIJO TANGIBLE	10804	
IMPUESTO SOBRE FUERZA DE TRABAJO	14823	
OTROS APORTES POR PAGAR	70756	
SEGURIDAD SOCIAL	2967	
SEGURIDAD SOCIAL AL PRESUPUESTO	7410	
PRESTAMOS RECIBIDOS	822911	
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	333268	5008093
TOTAL DISMINUCION KAPITAL DE TRABAJO		\$5017053
DISMINUCION NETA DEL CAPITAL DE TRABAJO		\$(3391630)

ANEXO 14 FLUJO DE EFECTIVO
EMPRESA DE CEMENTO SIGUANAY
dic-08

FLUJO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES NORMALES

FUENTES

DEPRECIACIÓN DEL AFT	\$516069	
DISMINUCIÓN DE LOS PAGOS ANTICIPADOS	1383	
DISMINUCIÓN DE LOS ANTICIPOS A JUSTIFICAR	82	
DISMINUCIÓN DE LOS ADEUDOS DEL ORGANISMO SUPERIOR	6141	
DISMINUCIÓN DE OTROS ACTIVOS	103560	
AUMENTO DE LA NOMINA POR PAGAR	803	
AUMENTO DE LOS EFECTOS POR PAGAR	1748901	
AUMENTO DE LAS CUENTAS POR PAGAR	1995450	
AUMENTO DE LAS OBLIGACIONES CON PRESUPUESTO	95956	
AUMENTO DE LOS PRESTAMOS RECIBIDOS	822911	
AUMENTO DE LOS GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	<u>333268</u>	\$5624524

USOS

PÉRDIDA DEL PERÍODO	1603724	
AUMENTO DE LAS CUENTAS POR COBRAR	548323	
AUMENTO DE LOS ADEUDOS CON EL PRESUPUESTO DEL ESTADO	2810	
AUMENTO DE LOS INVENTARIOS	266786	
AUMENTO DE LA PRODUCCIÓN EN PROCESO	70013	
AUMENTO DE LOS GASTOS DIFERIDOS	878527	
DISMINUCION DE COBROS ANTICIPADOS	61403	
DISMINUCION DE LA PROVICION PARA VACACIONES	6633	
DISMINUCION DE OTROS PASIVOS	<u>1222750</u>	\$4660969

AUMENTO DEL EFECTIVO **\$963555**

FLUJO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERCIÓN

FUENTES

DISMINUCION DE LOS EQUIPOS POR INSTALAR	\$204009	
AUMENTOS DE LAS CUENTAS POR PAGAR DE AFT	<u>10804</u>	\$214813

USOS

AUMENTOS DE LOS AFT	138989	
AUMENTOS DE AFT EN EJECUCION	<u>263308</u>	\$402297

DISMINUCIÓN DEL EFECTIVO	<u>\$-187484</u>
--------------------------	-------------------------

FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTES DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN

FUENTES

PÉRDIDAS DE AÑOS ANTERIORES	\$600001	<u>\$600001</u>
-----------------------------	----------	------------------------

USOS

DISMINUCIÓN DE LA INVERSIÓN ESTATAL	707971	
DISMINUCIÓN DE OTRAS RESERVAS OPERACIONALES	<u>432916</u>	<u>\$1140887</u>

DISMINUCIÓN DEL EFECTIVO		<u>\$-540886</u>
--------------------------	--	-------------------------

AUMENTO DEL FLUJO DE EFECTIVO		<u>\$235185</u>
-------------------------------	--	------------------------

COMPROBACIÓN

	SALDO FINAL DEL EFECTIVO	\$393922
MENOS	SALDO INICIAL DEL EFECTIVO	158737
	AUMENTO DEL EFECTIVO	<u>\$235185</u>

Anexo No. 15. Razones Financieras

RAZÓN	CÁLCULO
Liquidez General	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Solvencia	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$
Liquidez Inmediata	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Tesorería	$\frac{\text{Efectivo} + \text{Cuentas y Efectos por Cobrar}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Liquidez Disponible	$\frac{\text{Efectivo en Caja y Banco}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
Autonomía	$\frac{\text{Inversión Estatal}}{\text{Activo Total}}$
Calidad de la Deuda	$\frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Pasivo Total}}$
Rotación AT	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales Promedio}}$
Rotación AC	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Circulantes Promedios}}$
Rotación del AF	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Promedios}}$
Rotación de los Efectos y Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio de Cuentas y Efectos por Cobrar}}$
Rotación del Inventario	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Promedio de Inventarios}}$
Rotación de las cuentas por Pagar	$\frac{\text{Compras}}{\text{Promedio de las Cuentas y Efectos por pagar}}$